

**POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DO SERVIDOR PÚBLICO:
UMA ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA MINEIRA¹**

*Policy for professional development of public server: an analysis of
State Minas Gerais experience from management shock*

GUIMARÃES, Fabrícia Burgarelli²
LAUDARES, João Bosco³

RESUMO

No governo do Estado de Minas Gerais, a partir do ano de 2002, as reestruturações da máquina estatal, reconhecidas por "Choque de Gestão", possuem como objetivo melhorar a qualidade e reduzir os custos dos serviços públicos. Nesse contexto, o governo implantou a Política de Desenvolvimento de Servidores Públicos Cíveis - Decreto n. 44.205/2006 que promove a formação e qualificação do funcionalismo. Diante das atuais mudanças gerenciais do Estado Moderno, sobretudo no âmbito de Minas Gerais, bem como as políticas adotadas para capacitação e desenvolvimento do funcionalismo público, problematiza-se a Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Cíveis a partir das teorias sobre formação e qualificação do trabalhador, com o intuito de identificar quais necessidades de Estado a mesma visa atender.

Palavras-chave: Formação e Qualificação Profissional; Servidores Públicos.

ABSTRACT

The government of Minas Gerais since the year 2002, restructuring of the state machine are called "management shock" in order to improve quality and reduce costs of public services. In this context, the government implemented the Common Development of Civil Servants - Decree No. 44.205/2006 which promotes training and qualification of civil servants and therefore better management of the state. Given the current management changes of the modern state, especially in Minas Gerais, as well as the policies for training and development of the civil service, we discussed the Policy Development for Civil Servants with a research Masters. We present in this article results of this research, whose objective was to study the policy established by the decree from the parameters of training and qualifications of the server, identifying needs of the State it seeks to serve.

Keywords: Education and Qualification Training; Public Servants.

¹ Este artigo foi elaborado tendo em vista a dissertação apresentada em dezembro de 2010 para obtenção do Grau de Mestre, no Programa de Pós-Graduação em Educação Tecnológica do Centro Federal de Educação Tecnológica – MG.

² Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoas no Sistema Estadual de Meio Ambiente de Minas Gerais e Mestre em Educação Tecnológica pelo CEFET-MG. E-mail: fabriciaburgarelli@gmail.com

³ Professor do Programa de Pós-Graduação em Educação Tecnológica do CEFET-MG. E-mail: joao.laudares@pq.cnpq.br

INTRODUÇÃO

Diante dos complexos desafios que o Estado brasileiro enfrenta atualmente, tanto tecnológico como conceitual ou ideológico, destacam-se a globalização, o desenvolvimento acelerado das tecnologias e os problemas decorrentes da intensa industrialização, sejam ambientais ou sociourbanos. A expectativa em relação ao Estado se configura na “capacidade do sistema político de responder satisfatoriamente às demandas da sociedade e de enfrentar os desafios da eficácia da ação pública em contextos de complexidade e incerteza crescentes” (RUA, 2000, p.151). Nesse ínterim, os cidadãos demandam serviços de qualidade, resultados satisfatórios das políticas adotadas, bem como confiança em suas lideranças, instituições e seus políticos. A necessidade de credibilidade no Estado é crescente.

Segundo Ferreira,

o desafio de promover as mudanças necessárias impõe ao Estado a necessidade de repensar a questão da governança e dos modelos de gestão, ao mesmo tempo em que vai exigir mecanismos inovadores de relacionamento com a sociedade (FERREIRA, 2002, p.31).

Diante das discussões a respeito da eficácia da Administração Pública nacional, surgem novos paradigmas denominados como a “Nova Administração Pública”. Nesse novo modelo, conforme menciona Ferreira (1996), é preconizado que o Estado focalize suas ações para o cidadão, em busca de resultados eficazes. Para isso, uma das diretrizes adotadas é a busca da valorização do servidor público, que “representa, na verdade, a âncora do processo de construção coletiva do novo paradigma, orientado para o cidadão e realizado pelo conjunto dos servidores de forma participativa” (FERREIRA, 1996, p.20). Dessa forma, um novo modelo de administração pública só seria possível mediante o desenvolvimento de conhecimentos, atitudes e práticas dos profissionais que irão garantir um Estado eficaz na realização de políticas públicas.

Entre as políticas de valorização dos servidores públicos, percebem-se iniciativas tanto no âmbito federal quanto estadual. O Estado almeja profissionais mais bem preparados, que saibam melhor responder às demandas da sociedade em constante transformação.

No governo do Estado de Minas Gerais, desde o ano de 2002, as reestruturações da máquina estatal são denominadas de “Choque de Gestão”, ou seja, “um conjunto integrado de políticas de gestão pública orientada para o desenvolvimento” (VILHENA; MARTINS; MARINI, 2006, p.21). Seu objetivo é melhorar a qualidade e reduzir os custos dos serviços públicos, mediante a reorganização e a modernização do arranjo institucional e do modelo de gestão do Estado. Instrumentos de gestão e planejamento foram instituídos, visando ao alinhamento das políticas públicas governamentais e institucionais às políticas de gestão de pessoas.

Em relação à valorização dos servidores, o governo mineiro implantou políticas que promovem a capacitação do funcionalismo, através da Política de Desenvolvimento de Servidores Públicos Civis. Segundo Vilhena, Martins e Marini (2006), essa política, se bem planejada e articulada, permitiria resultados mais satisfatórios em relação à eficiência e eficácia dos serviços públicos prestados aos cidadãos. A autora ainda aponta que essas iniciativas

constituem como uma oportunidade de instituir, no governo de Minas Gerais, um modelo de gestão de Recursos Humanos baseado no sistema meritocrático, aprimorando e valorizando o desempenho do servidor.

A Política de Desenvolvimento dos Servidores Público Civis foi instituída por meio do Decreto n. 44.205, de 12 de janeiro de 2006. Suas diretrizes contribuem para o crescimento profissional do servidor, estabelecem estratégias para a elaboração de planos de desenvolvimento na instituição e contribuem para o desenvolvimento do servidor na carreira. De acordo com esse decreto, a política de desenvolvimento deverá abranger ações de elevação da escolaridade do servidor público e formação profissional.

O cenário em relação às expectativas do servidor se configura em

estimular sua capacidade empreendedora, sua criatividade, destacando o espírito público de sua missão e o seu comportamento ético visando o resgate da autoestima e o estabelecimento de relações profissionais de trabalho (FERREIRA, 1996, p.20).

Frente às atuais mudanças gerenciais do Estado, sobretudo no âmbito de Minas Gerais, bem como as políticas adotadas para capacitação e desenvolvimento do funcionalismo público, problematiza-se a Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Civis a partir das teorias sobre formação e qualificação do trabalhador.

A FORMA DE ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA E O FUNCIONALISMO: DISCUSSÕES INICIAIS

O Estado Moderno, com características semelhantes ao da atualidade, começa a se configurar mediante o mercantilismo, ou seja, quando ocorre a “*transferência* do empreendimento aquisitivo capitalista para a área política” (WEBER, 2009, p.523). A necessidade de uma entidade que garanta as condições necessárias à subsistência da burguesia, antes sem representatividade no cenário político, é notória, o que na concepção weberiana possibilita o fortalecimento do Estado na sociedade.

As características do Estado Racional Moderno, de acordo com Max Weber (1864-1920), devem se fundamentar na dominação burocrática. É a partir da dominação (do Estado sobre a sociedade) que a teoria weberiana estabelece a necessidade de que a Administração Pública seja construída com base na legalidade e na burocracia, pois a mesma é a única capaz “de atingir o mais alto grau de eficiência, e nesse sentido é, formalmente, o mais racional e conhecido meio de exercer dominação sobre os seres humanos” (SAINT-PIERRE, 2009, p.116).

Do ponto de vista conceitual, Weber (1998, p.198) considera que a burocracia representa “um funcionamento específico do funcionalismo moderno” e possui três características. A primeira característica apontada por ele é o “princípio das *competências oficiais fixas, ordenadas, de forma geral, mediante regras*”. Esse princípio é baseado na distribuição fixa das atividades para o funcionalismo. Os poderes de mando são também distribuídos de acordo com uma hierarquia e os meios coativos estão descritos, fixados e delimitados. Para o cumprimento das atividades, ainda segundo Weber, criam-se “providências planejadas, contratando pessoas com qualificação regulamentada de forma geral”. Então, as ordens são legítimas somente na medida em que “quem as emite não ultrapasse a ordem jurídica pessoal da

qual ele recebe o seu poder de comando e, simetricamente, que a obediência é devida somente nos limites fixados por essa ordem jurídica” (BOBBIO, 1998, p.125).

A segunda característica da burocracia é o principio da *hierarquia dos cargos*, ou seja,

um sistema fixamente regulamentado de mando e subordinação das autoridades, com fiscalização das inferiores pelas superiores – sistema que oferece ao mesmo tempo, ao dominado a possibilidade fixamente regulamentada de apelar de uma autoridade inferior à instância superior desta (WEBER, 2009, p.199).

A última característica da administração do Estado burocrático refere-se à necessidade de se basear em documentos e ser composta por um quadro de funcionários subalternos e escrivães de todas as espécies.

A moderna organização administrativa separa, por princípio, o escritório da moradia privada, distinguindo em geral a atividade oficial, como área especial, da esfera da vida privada, e os recursos monetários e outros meios oficiais da propriedade privada do funcionário (WEBER, 2009, p.199).

Nesse íterim, Weber coloca a necessidade de profissionais especializados para realizarem as tarefas burocráticas.

Bobbio (1998, p.124) ressalta que

o pessoal empregado por uma estrutura administrativa burocrática é tipicamente livre, é assumido contratualmente e, em virtude de suas específicas qualificações técnicas, é recompensado através de um salário estipulado em dinheiro, tem uma carreira regulamentada e considera o próprio trabalho como uma ocupação em tempo integral.

Esse modelo burocrático foi amplamente adotado pelos Estados, pois representava a possibilidade de se fortalecer a soberania nacional, garantir a ascendência da burguesia, bem como garantir a possibilidade de efetivar a democracia – valores que ganharam centralidade, sobretudo na tentativa de se estabelecer uma oposição ao absolutismo, principalmente através da reivindicação dos direitos humanos. Na atualidade, o modelo burocrático é colocado em evidência, sobretudo em virtude da mudança estrutural das economias industrializadas, associado a um acelerado progresso técnico e conseqüente acumulação de conhecimentos científicos e tecnológicos.

As discussões acerca da burocracia, no contexto nacional, são apontadas por Bresser Pereira (1998). Em sua produção, coloca em debate a Administração Pública Brasileira e as necessidades de reforma, conforme discussão crescente a partir dos anos 90 sobre o papel do Estado na sociedade atual. As principais críticas concentram-se na necessidade de uma política de recursos humanos que respondesse às necessidades de Estado e na questão da eficiência e qualidade dos serviços prestados pela Administração Pública. Para Bresser Pereira (1998, p.9), a necessidade de que o Estado garanta rapidez, boa qualidade e custos racionais dos serviços públicos prestados ao cidadão se contrapunham a uma máquina burocrática “lenta, cara, autorreferida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos”.

Assim, uma corrente de pensadores no cenário nacional pressupõe uma revisão de processos para conseguir atender com eficácia às necessidades da sociedade.

Enquanto a administração pública burocrática acredita em uma racionalidade absoluta, que a burocracia está encarregada de garantir, a administração pública gerencial pensa na sociedade como um campo de conflito, cooperação e incerteza, na qual cidadãos defendem seus interesses e afirmam suas posições ideológicas, que afinal se expressam na administração pública. Nestes termos, o problema não é o de alcançar a racionalidade perfeita, mas de definir instituições e práticas administrativas suficientemente abertas e transparentes de forma a garantir que o interesse coletivo na produção de bens públicos ou “quase-públicos” pelo Estado seja razoavelmente atendido (BRESSER-PEREIRA, 1998, p.10).

Rua (2000) discorre sobre os problemas atuais do Estado e da necessidade do sistema político atender às demandas da sociedade atual. Segundo ela, é em relação à governança, ou seja, “o conjunto das condições financeiras e administrativas de um governo para transformar em realidade as decisões que toma” (BRESSER-PEREIRA *apud* RUA, 2000, p.152), que as atuais reformas gerenciais e administrativas têm se dado no contexto brasileiro. A capacidade financeira e administrativa que implica a governança são os pontos em evidência, bem como as preocupações sobre o campo de atuação dos burocratas – seriam as regras fixas, a hierarquia e as competências limitadas aos cargos e funções pertinentes em um mundo onde constantes mudanças científicas e tecnológicas fazem parte da rotina de trabalho dos servidores públicos? Para ela, o princípio de neutralidade burocrática “parece representar apenas um elemento da construção típico-ideal weberiana, muito distante do que se constata no mundo empírico” (RUA, 2000, p.157).

Ainda segundo Rua (2000, p.158), os burocratas

agem como atores políticos, mostrando-se capazes de mobilizar recursos políticos, tais como informação e apoio de grupos de interesse da sociedade. Além disso, possuem capacidade para desenvolver concepções próprias sobre as políticas governamentais e sobre o seu próprio papel no jogo político, independentemente de considerações de natureza estritamente técnica. Enfim, são capazes não apenas de competir com os políticos, mas de efetivamente entrar em conflito com eles, visando não somente decisões favoráveis às suas propostas quanto a *polícies* específicas, mas até mesmo disputando o controle do processo político.

A corrente que propõe nova forma de organização frente à administração pública clássica é denominada “Nova Gestão Pública”. Para Bresser-Pereira (2002), não se trata de uma reforma administrativa radical da administração burocrática; tampouco significa a “abolição do serviço público”. As novas práticas adotadas não rompem com o modelo burocrático, apesar de serem consideradas um avanço frente à Administração Pública. Na “Nova Gestão Pública”, permanecem as diretrizes para admissão sob critérios meritocráticos e dos sistemas universais de remuneração, carreira, avaliação de desempenho e qualificação profissional, como também são mantidos os princípios de profissionalismo e impessoalidade, embora haja uma busca de flexibilização de processos. A “Nova Gestão Pública” significa, para o autor, “apenas uma nova forma de gerenciar o Estado que deve fazer o corpo gerencial da Administração Pública mais autônomos e mais *accountable*”⁴ (BRESSER-PEREIRA, 2002, p.7).

De fato, a leitura mais correta de Weber nos leva necessariamente a perceber que, ao falar da burocracia, ele tratava de uma forma de organização na qual reina o Estado

⁴ De acordo com José Antônio Gomes de Pinho (2009, p.1350), “*accountability* nasce com a assunção por uma pessoa da responsabilidade delegada por outra, da qual se exige a prestação de contas, sendo que a análise dessas contas pode levar à responsabilização”.

de Direito, na qual há regras muito claras que definem não apenas os direitos e os deveres das pessoas, mas também os procedimentos e as instâncias para fazê-los valer. Então, creio haver uma relação íntima entre a adoção do modelo burocrático e a democratização do Estado brasileiro (AZEVEDO, 2001, p.188).

Essas discussões contribuem para a reflexão do papel do servidor público no contexto de mudanças, quais são as competências almejadas para este trabalhador e quais as qualificações necessárias para a sua atuação frente ao contexto de mudança da sociedade e da própria administração pública. É nesse cenário e diante da necessidade do Estado responder satisfatoriamente às demandas da sociedade como um todo que se configura a reforma administrativa da Administração Pública, em especial no âmbito de Minas Gerais.

O “CHOQUE DE GESTÃO” E A POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS CIVIS

A partir de 2003, no governo do Estado de Minas Gerais, as reestruturações da máquina estatal são denominadas de “Choque de Gestão”, ou seja, “um conjunto integrado de políticas de gestão pública orientada para o desenvolvimento” (VILHENA; MARTINS; MARINI, 2006, p.21). Seu objetivo se insere no contexto das reformas administrativas do setor público, traduzido na busca de melhorar a qualidade e reduzir os custos dos serviços públicos, mediante a reorganização e a modernização do arranjo institucional e do modelo de gestão do Estado. Instrumentos de gestão e planejamento foram instituídos, visando ao alinhamento das políticas públicas governamentais e institucionais às políticas de gestão de pessoas.

Assim, para elucidar a reforma mineira, Vilhena, Martins e Marini (2006, p.21) esclarecem que as políticas de gestão pública podem se realizar numa perspectiva macrogovernamental, – ou seja, ao “governo como um todo”; institucional – às instituições que compõem o governo; e individual – ao servidor público. A inovação, de acordo com o governo, está em promover o alinhamento entre essas perspectivas, que corresponde, horizontalmente, à “promoção de resultados das pessoas” orientada para os objetivos da instituição que, por sua vez, deve estar direcionada para “implementar a agenda de governo” (VILHENA; MARTINS; MARINI, 2006, p.24). Nesse contexto, as ações de formação e qualificação profissional do servidor devem estar alinhadas à melhoria do desempenho do trabalho para que possa promover as metas preestabelecidas.

A implementação do “Choque de Gestão” está categorizada em etapas. O início da execução do projeto é reconhecido como a primeira geração do “Choque de Gestão”. Foi nesse período que compreende a fase de implantação, entre 2003 e 2006, que os esforços centraram em:

- alcançar o equilíbrio fiscal, por meio da efetiva disciplina financeira que não permite concessões de orçamento sem uma relativa fonte de receita para fazer frente aos gastos; - intensificar o esforço de geração de receitas; - melhorar a qualidade da gestão, reduzindo os gastos e planejando as prioridades orçadas em bases realistas, pagando-se em dia os fornecedores (NEVES; MELO, 2007, p.3).

A partir desses instrumentos, foi estabelecido um planejamento em curto prazo pela Junta de Programação Orçamentária e Financeira (JPOF) e, ainda no ano de 2003, foi realizado o ajuste fiscal do Estado. Esse ajuste recebeu o

nome “déficit zero”, veiculado nas propagandas de governo. Paralelamente às ações de curto prazo, foi reelaborado o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) e o Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) para os anos posteriores. Tais reelaborações, fundamentadas no contexto do “Choque de Gestão”, tiveram como pressupostos o equilíbrio fiscal combinado à excelência nos serviços públicos e a elevação dos investimentos estratégicos. Assim, foi criada uma

Carteira de Projetos Estruturadores – o GERAES, um conjunto de poucas iniciativas estratégicas, “portadoras de futuro”, com potencial estruturador e multiplicador, com capacidade de produção de resultados rápidos, relevantes e de alta visibilidade. Tais projetos foram concebidos como catalisadores do desenvolvimento do Estado e abrangeram modernização da gestão pública, infraestrutura, meio ambiente, educação, segurança e saúde, entre outras áreas (GUIMARAES; ALMEIDA, 2006, p.49).

Dentre os Projetos Estruturadores instituídos pelo Estado, encontra-se o *Choque de Gestão – Pessoas, Qualidade e Inovação na Gestão Pública*. Tal projeto pretendeu alcançar o objetivo de inovar na forma de gerenciar pessoas e organizações do setor público em parcerias com o setor privado. É dentro desse panorama que a Política de Desenvolvimento dos Servidores ganha destaque.

Além dos Projetos Estruturadores, foi adotada também, como prática administrativa, a contratualização de resultados – conhecido como o “Acordo de Resultados”. O Acordo de Resultados constitui um

instrumento de pactuação de resultados mediante negociação entre dirigentes de órgãos e entidades do Poder Executivo, bem como dos gerentes das unidades administrativas e autoridades que sobre eles tenham poder hierárquico ou de supervisão. É o instrumento gerencial que busca o alinhamento das instituições, a partir da pactuação de resultados e concessão respectiva de autonomias para o alcance de objetivos expressos na agenda de governo, com prioridade para aquelas com maior identidade com os projetos estruturadores (DUARTE *et al.*, 2006, p.98).

Dessa forma, o Acordo de Resultados representa metas de desempenho institucional a serem cumpridas, com vistas a aumentar a eficiência administrativa e possibilitar um melhor monitoramento pelas entidades estratégicas de governo, além de buscar racionalizar gastos e “valorizar servidores por meio da implantação de programas de capacitação, da valorização e profissionalização” (DUARTE *et al.*, 2006, p.99). Nesse documento, usualmente o acordante é o Governo do Estado e o acordado são as Secretarias de Estado. Como contrapartida dos compromissos assumidos, o acordado passa a receber autonomias administrativas, tais como alteração em cargos em comissão, contratação de estagiários, entre outras.

Dessa forma, é possível o alinhamento das pessoas à estratégia organizacional e desta à estratégia governamental, ou seja, a 2a. etapa do Acordo de Resultados estabelece um compromisso específico para cada grupo de servidores, alinhado ao PMDI, promove o envolvimento das pessoas à estratégia governamental consolidando o choque de gestão setorial (NEVES; MELO, 2007, p.14).

Foram também estabelecidas políticas de incentivo vinculadas às estratégias. Dessa forma, a partir do cumprimento de metas, o servidor público poderá receber um “Prêmio por Produtividade” relativo ao desempenho individual, da equipe e da instituição ao qual ele pertence.

Figura 1 – Alinhamento: agenda estratégica, instituições e pessoas



Fonte: Neves; Melo (2007)

Conforme a Figura 1 apresenta, o “Choque de Gestão” tem como objetivo articular a estratégia de governo, as atividades das secretarias e as entidades à equipe de trabalho e ao próprio servidor. De acordo com Vilhena, Martins e Marini (2006), essa inovação no âmbito da Administração Pública é um aspecto de sucesso para o “Choque de Gestão”.

Em continuidade com a reforma estabelecida em 2003, a partir de 2006 é traçado um novo cenário. Trata-se da segunda geração do “Choque de Gestão”, na qual se pretendeu “consolidar a implementação de um verdadeiro Estado para Resultados, ou seja, garantir aos destinatários da ação governamental a prestação de serviços públicos com alta qualidade, máximo índice de cobertura e aos menores custos” (NEVES; MELO, 2007, p.9). No PMDI, a segunda geração do “Choque de Gestão” é tida como a possibilidade de “inserção dos destinatários das políticas públicas no cerne do processo de planejamento e, a partir desse cerne, foram definidas as ações e metas para os próximos anos” (MINAS GERAIS, 2007, p.6).

Cumprir dizer que no PMDI existe a premissa de que o Estado obtenha resultados. Para alcançar os resultados, é colocada a necessidade de se pensar a “base” sobre a qual será possível atingir as metas. Nesse documento, ressalta-se a importância da redução da burocracia, pois “o mero cumprimento de rotinas burocráticas deixa de ser suficiente para produzir os resultados desejados” (MINAS GERAIS, 2007, p.38). A premissa é de que o alcance dos objetivos traçados no PMDI seja baseado no binômio “qualidade fiscal e gestão inovadora e eficiente”.

É nesse contexto de implementação de novas políticas voltadas para o aumento da eficiência da máquina pública que é feito o investimento em capacitação do funcionalismo público. O servidor público é percebido, nesse momento, como elemento fundamental que irá executar as políticas públicas

tão necessárias para a administração. Sobre as políticas de qualificação dos servidores, a autora menciona:

Queremos, também, ajudar a formar servidores capazes de agir como “tradutores culturais”, capazes de compreender diferentes funcionamentos e lógicas e de dialogar com as múltiplas identidades societárias, com atenção especial às questões de raça e de gênero. O grande desafio é fazer com que a atividade pública seja cada vez mais inovadora. Sem perder de vista os princípios da legalidade e da impessoalidade, sermos capazes de ouvir a sociedade, experimentar e construir um serviço público com homens e mulheres responsáveis, criativos e com alta capacidade de responder a problemas públicos – tanto os velhos como os que nem ousamos a pensar que virão (AMARAL, 2006, p.560).

Vilhena descreve sobre a Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos de Minas Gerais, foco deste artigo. A mesma foi instituída em 2006 com o intuito de melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão através de ações de desenvolvimento dos servidores.

A Política compreende a implementação de ações de capacitação, de elevação de escolaridade, de formação profissional, bem como outras ações que possibilitem o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes, para a melhoria do desempenho do servidor (MINAS GERAIS, 2006, art. 2º).

Desde a instituição dessa Política, ações de educação profissional, educação superior e educação básica vêm sendo promovidas em prol da formação profissional dos servidores públicos.

São diretrizes para a Política de Desenvolvimento dos Servidores:

I - Contribuir para o crescimento profissional do servidor, por meio do desenvolvimento de atitudes inovadoras e comportamentos proativos dentro de uma perspectiva sistêmica; II – Estabelecer estratégia para a elaboração de planos de desenvolvimento do servidor; III – Contribuir para a melhoria contínua da qualidade e da eficiência dos serviços públicos prestados ao cidadão (MINAS GERAIS, 2006, art. 3º).

Em conformidade ao exposto por Vilhena, Martins e Marini (2006), o decreto pressupõe o desenvolvimento dos servidores públicos em ações de qualificação profissional que capacitem o servidor em temas alinhados aos objetivos e às metas dos órgãos e entidades do governo, adequando o Quadro de Servidores aos novos perfis profissionais requeridos pelo setor público, racionalizando e tornando mais efetivo os investimentos em ações de desenvolvimento no âmbito do governo.

Para tornar esses pressupostos realidade, foram estabelecidos programas de desenvolvimento em educação básica, através da promoção de cursos de alfabetização e ensino supletivo nos níveis fundamental e médio, ações de educação profissional, ou seja, cursos de pequena duração como seminários e treinamentos, além do financiamento de ações de educação superior, seja de graduação ou pós-graduação.

Segundo Vilhena, o grande foco dessa Política é capacitar, qualificar e formar os servidores. Dessa forma, além de contribuir para a melhoria dos serviços prestados pela administração pública, os servidores terão oportunidade de crescer pessoal e profissionalmente, possibilitando ainda o aproveitamento de seus conhecimentos, habilidades e atitudes no ambiente de seu trabalho.

Processos de Formação e Qualificação Profissional dos trabalhadores

As políticas adotadas no âmbito do Governo de Minas surgem em um contexto de crescente discussão a respeito dos processos de Formação e Qualificação Profissional dos trabalhadores. Algumas produções teóricas descrevem as atuais tendências da área, que correspondem às expectativas traçadas na Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Mineiros.

Diante das novas modalidades de organização e desenvolvimento industrial pós-fordismo, segundo Hirata (1994, p.129), foram concebidas “no início dos anos oitenta como modelo da *especialização flexível*”. Esse modelo representa o incremento das inovações tecnológicas e organizacionais, em que se pressupõe uma fábrica flexível. Essa flexibilidade, segundo a autora, “teria como corolário a volta a um trabalho de tipo artesanal, qualificado e uma relação de cooperação entre *management* e operários multifuncionais” (HIRATA, 1994, p.129).

De acordo com a autora, esse novo pensamento, representado pelo modelo de gestão japonês, diverge dos modelos tayloristas e fordistas, pois as qualificações requeridas tratam “da capacidade de pensar, de decidir, de ter iniciativa e responsabilidade, de fabricar e consertar, de administrar a produção e a qualidade a partir da linha, isto é, ser simultaneamente operário de produção e de manutenção, inspetor de qualidade e engenheiro” (HIRATA, 1994, p.130). A autora então faz uma análise crítica a respeito do tema qualificação, interpondo este conceito à noção de competência que surge no modelo francês de administração de pessoas. A concepção de qualificação profissional como acesso do trabalhador ao saber envolvido no processo do trabalho pressupõe, além do conhecimento técnico, um conhecimento político, demandando então do trabalhador uma visão global do processo do trabalho.

O conceito de qualificação, segundo Cunha (2006), exige aprofundamento tendo em vista as constantes mutações no mundo do trabalho. Segundo ela,

A qualificação revela dimensões diferentes, mas complementares. A qualificação reconhecida resulta de compromissos sociais assumidos entre os agentes de produção. Essa dimensão seria aquela requerida na classificação dos organogramas empresariais e que, em algumas sociedades, seria fruto de negociações capital/trabalho, tendo em vista a ocupação de postos e o reconhecimento salarial devido. A qualificação adquirida, que nos reenviaria à força de trabalho e suas qualidades, mas essa qualificação resultaria de um processo social mais complexo do que trajetórias e experiências de formação escolar. Num outro ângulo, encontraríamos ainda a qualificação requerida, que nos encaminha às necessidades do posto de trabalho e do emprego, requisições induzidas pela organização e em relação com suas mudanças, mas também ao trabalho vivo na experiência que ele faz dessas requisições (CUNHA, 2006, p.3).

Essas diferenciações da qualificação permitem questionamentos a respeito da formação do trabalhador, cerne da discussão deste artigo.

Segundo Zarifian (2001), competência se configura em um novo modelo de avaliação da mão de obra que surge como alternativa, pois:

Até agora, afirmavam gerências e responsáveis, avaliamos e gerenciamos nossa mão de obra levando em consideração suas habilidades corporais: sua destreza, a habilidade de seus gestos, sua rapidez na execução de tarefas. A partir de agora, precisamos gerenciá-la levando em consideração, prioritariamente, a solicitação do corpo à solicitação do cérebro [...] (ZARIFIAN, 2001, p.22).

As mutações no conteúdo do trabalho, ainda de acordo com esse autor, giram em torno de três conceitos: “evento”, “comunicação” e “serviço”. Eles correspondem à “competência” e ao valor da qualificação nesta nova prática de gestão. O trabalho, ao contrário do que ocorria no taylorismo, ganha uma nova direção, se configurando em um “retorno do trabalho à competência do indivíduo que o exerce” (ZARIFIAN, 2001, p.56). O trabalho deixa de ser linear; a comunicação em prol da solução de “eventos” é estimulada. Assim, uma nova organização de trabalho é estabelecida: trabalhos em equipes e as redes de trabalhos.

Competência, para Zarifian (2001, p.68, grifos do autor), é definida de três maneiras: a primeira diz respeito ao como reagir aos eventos, ou seja, a competência é “o *tomar iniciativa e o assumir responsabilidade* do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”. Uma segunda definição do autor nos diz que “a competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações” (ZARIFIAN, 2001, p.72) e, finalmente, uma terceira conceitua a competência como “a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, e a faculdade de fazer com esses atores compartilhem as implicações de suas ações, e fazê-los assumir áreas de corresponsabilidade” (ZARIFIAN, 2001, p.74).

Na lógica de competências, conhecer o processo de trabalho, entender como funciona as redes de trabalho, estar pronto para os desafios constantes que surgem neste processo deve, finalmente, ser a preocupação das formações atuais. Assim, a competência, para Zarifian, vai além do conceito de qualificação, reconhecendo nitidamente o seu valor.

Sobre a “Lógica do serviço público”, Zarifian (2001, p.51) analisa o modelo francês de serviço público, mencionando que o mesmo é regido por princípios, destacando a necessidade de igualdade de acesso de todo cidadão ao serviço público e a necessidade de continuidade do serviço, ou seja, ele deve ser “geograficamente acessível a todos”.

A eficiência do serviço público, na prática, depende ainda dos investimentos do Estado na qualidade de seus serviços, bem como do envolvimento dos servidores para que os princípios supracitados se tornem parte da vida diária. Dessa forma, tal referência bibliográfica se faz importante para analisarmos a Política de Desenvolvimento em Minas Gerais.

○ PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO

O processo de investigação sobre o tema centrou-se no objetivo geral de analisar a Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Civis instituída através do Decreto 44.205/2006 a partir dos parâmetros de formação e qualificação do servidor. A questão principal que circundou o desenvolvimento da pesquisa foi a busca do entendimento de como e sob quais aspectos ocorrem a formação e a qualificação do servidor público frente à Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Civis instituída através do Decreto 44.205/2006.

Diante desse desafio, os objetivos específicos que fundamentaram os trabalhos são expressos na necessidade de identificar: (1) os documentos e

instrumentos legais que sustentam tal Política, relacionando-a com as atuais demandas do mundo do trabalho frente à formação do trabalhador; (2) em qual contexto da Administração Pública mineira surge essa Política; e (3) sob o ponto de vista institucional e governamental, quais elementos relacionados ao servidor essa Política visa superar.

Tendo em vista a necessidade de aprofundar o olhar sobre essa Política, a abordagem qualitativa possibilitou o entendimento das suas particularidades que vão além de dados quantitativos, evidenciando dimensões importantes de serem registradas. A análise utilizou dados provenientes tanto de pesquisa oral quanto documental.

Segundo a lógica de investigação, por se tratar de um estudo circunscrito à Administração Pública Estadual de Minas Gerais, a amostra para a pesquisa consistiu em, além dos instrumentos legais e documentos oficiais sobre o tema, entrevistas semiestruturadas a sujeitos atuantes em 04 (quatro) Secretarias de Estado com sede em Belo Horizonte, Minas Gerais.

Nas 04 (quatro) Secretarias de Estado selecionadas, foram entrevistados os servidores (público-alvo dessa Política), os gestores das unidades setoriais de recursos humanos (gestores da Política no órgão/entidade) e os gestores das unidades centrais de recursos humanos (idealizadores e coordenadores centrais da Política). Buscou-se também entrevistar sindicalistas, com o intuito de verificar a opinião dos representantes dos servidores acerca da Política de Desenvolvimento.

Foram realizadas, no total, 12 (doze) entrevistas no decorrer dos meses de agosto, setembro e outubro de 2010. O critério de escolha das Secretarias (Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, Secretaria de Estado da Cultura, Secretaria de Estado de Governo e Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável) foi a facilidade de acesso e disponibilidade dos gestores.

A ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para analisar os dados, foram retomados os objetivos específicos da pesquisa. Assim, a Política de Desenvolvimento se insere em um cenário de demanda por serviços públicos mais eficientes e, assim sendo, tem como premissa profissionalizar o servidor. Dessa forma, são fomentadas as práticas de formação e qualificação profissional dos servidores, com a expectativa de melhorar o desempenho dessa força de trabalho.

De acordo com o aparato legal e os documentos referentes ao tema, percebeu-se que existe uma busca para além do modelo de qualificação profissional e da lógica de postos de trabalho.⁵ No Decreto, uma das diretrizes da Política é contribuir para “o crescimento profissional do servidor, por meio do desenvolvimento de atitudes inovadoras e comportamentos proativos dentro de uma perspectiva sistêmica” (MINAS GERAIS, 2006, art.

⁵ Esse posicionamento é verificado nos textos de Vilhena (2006), nas apresentações a respeito da Política de Desenvolvimento realizadas no âmbito da Administração Pública estadual, bem como no próprio aparato legal que sustenta tal Política. Ver Decreto 44.205/2006, art. 4º.

3º, inciso I). Essa expectativa de atitudes inovadoras e comportamentos proativos são observados também nas entrevistas.

Percebe-se uma busca pela melhoria do desempenho do servidor a partir das práticas de formação e qualificação profissional. Essa expectativa é percebida tanto nas entrevistas com os gestores, como nas com os servidores. Pode-se afirmar que a expectativa do Estado, ao promover a formação e a qualificação profissional, é melhorar o desempenho do servidor público, tendo em vista o reconhecimento de que o mesmo pode interferir nos resultados apresentados pelas políticas públicas. Para o servidor, público-alvo da Política de Desenvolvimento, essas ações representam uma possibilidade de ascensão na carreira burocrática.

Contudo, para o representante do sindicato, esse aspecto é visto com ressalvas. Existe uma necessidade de melhoria salarial que não vem sendo acompanhada pelas crescentes demandas por formação e qualificação profissional. Alguns artifícios, como gratificações e prêmios por produtividade, foram implementados, relacionando o desempenho do servidor à remuneração variável e não fixa.

A partir dos dados coletados, é possível afirmar que, apesar de haver um fomento das práticas de formação e qualificação profissional, o reconhecimento pela Administração Pública do saber adquirido não é a contento para o servidor. Existe uma percepção geral, tanto dos servidores como dos gestores, de que o investimento em formação e qualificação profissional contribui significativamente para a melhoria do trabalho em si e que, por isso mesmo, deverá se tornar prática corrente na Administração Pública. Porém, o reconhecimento do desenvolvimento do servidor em relação à sua carreira não acontece de imediato.

A expectativa do Estado, a partir da Política de Desenvolvimento, é profissionalizar o servidor público. Dessa forma, as medidas adotadas pretendem tornar a máquina burocrática mais adequada às necessidades atuais da Administração Pública, conforme é ponderado por Vilhena, Martins e Marini (2006).

O interesse em capacitar e profissionalizar o servidor público impõe ao Estado não somente arcar com a questão financeira, mas também monitorar a participação do servidor. Para Silva e Ferreira (2006), as iniciativas inseridas no “Choque de Gestão”, sobretudo aquelas que dizem respeito ao fomento das ações de desenvolvimento do servidor público, “pressupõe[m] aproveitamento da melhor maneira possível da contribuição que cada um pode dar para a equipe e para a instituição” (SILVA; FERREIRA, 2006, p.214). É nesse sentido que se coloca a expectativa do Estado no fomento da Política de Desenvolvimento, inserindo, a fim de garantir um melhor aproveitamento das práticas adotadas, medidas que responsabilizam também o servidor e façam com que a evasão diminua.

A percepção do servidor público é de que a Política de Desenvolvimento veio contribuir não somente para sua evolução na carreira e a melhoria de seus vencimentos, mas para o reconhecimento e a valorização de seu trabalho. Essa expectativa é registrada não somente no próprio Decreto que institui a Política, mas na fala dos servidores, dos gestores e do sindicato.

A mudança de postura do servidor frente à Política também é registrada nos depoimentos, demonstrando uma gradativa adesão das práticas de qualificação por parte dos servidores. Paulatinamente, a Política de Desenvolvimento passa a não ser considerada apenas como um benefício, mas como um direito do servidor.

Dessa forma, nota-se que, no contexto de reformas administrativas, é esperado que o servidor assuma um papel diferente daquele característico do modelo burocrático. Espera-se uma postura proativa, não condizente apenas com o cumprimento das atividades previstas para o cargo. Nesse cenário, é esperado que os servidores se adaptem aos novos perfis profissionais requeridos pelo setor público (MINAS GERAIS, 2006) e, por isso, a capacitação se torna um instrumento de gestão pra elevar o desempenho do servidor.

CONCLUSÃO

As reformas administrativas ocorridas na esfera pública visam proporcionar melhores resultados em um cenário onde a sociedade demanda respostas satisfatórias do Poder Público. Segundo Weber, o modelo burocrático, pautado na racionalização do Estado, prevê funcionários que cumpram as funções de seu cargo, de acordo com uma hierarquia determinada e realizem suas atividades respeitando a disciplina. A lógica weberiana se assemelha à lógica de postos de trabalho anteriormente mencionada, na medida em que prevê que o sistema burocrático deverá ser composto por trabalhadores qualificados e instruídos para assumir as funções do cargo.

Na Administração Pública, essa lógica passa a ser questionada a partir das reformas administrativas atuais. Para Rua (2000, p.153), em um contexto de mudanças frente à concepção do trabalho, aos avanços tecnológicos e às demandas da sociedade, é um paradoxo a adoção do modelo weberiano, pois é impossível para o burocrata ser racional sem poder tomar decisões e “sem usar seu julgamento discricionário, seguindo cegamente os procedimentos previstos em lei”. Assim, espera-se um servidor público capaz de não somente assumir as funções racionais, mas também de ser atuante no sentido de se posicionar politicamente frente às decisões do Estado como um todo, o que se assemelha ao modelo de competências. O conhecimento técnico é reconhecido e valorizado tal como o era na concepção do modelo burocrático, porém, na atualidade, somado a isso são reconhecidos como importantes os saberes atitudinais tendo em vista o desempenho dos servidores.

Dessa forma, o novo perfil preconizado para o servidor público possui características que se pautam em ser empreendedor e criativo, “destacando o espírito público de sua missão e o seu comportamento ético visando o resgate da autoestima e o estabelecimento de relações profissionais de trabalho” (FERREIRA, 1996, p.20). Esse novo perfil, para os autores, contradiz o princípio de neutralidade burocrática, pois “parece representar apenas um elemento da construção típico-ideal weberiana, muito distante do que se constata no mundo empírico” (RUA, 2000, p.157).

No âmbito da Administração Pública mineira, as reformas administrativas ganharam o nome de “Choque de Gestão”. A reforma, entre outros aspectos, coloca a importância dos recursos humanos para a gestão eficiente do Estado e, para isso, reorganiza as estratégias voltadas para a gestão de pessoas no setor público mineiro.

As iniciativas são traduzidas na reformulação dos planos de carreira, na adoção da avaliação de desempenho do servidor e na implementação da Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Civis. Essas medidas integram o cenário voltado para a busca constante de uma melhor eficácia e produtividade da máquina pública estatal expressa nos documentos analisados, como o PMDI e o PPAG.

As inovações para o servidor público mineiro vão além da Política de Desenvolvimento em si. Foram adotados instrumentos estratégicos, tais como o Acordo de Resultados, os Projetos Estruturadores e prêmios por produtividade, que expressam a preocupação em melhorar os serviços prestados por meio de instrumentos de gestão. Essas medidas, em seu conjunto, vêm expressar a centralidade que ganham a qualificação e a formação profissional dos servidores: servidores capacitados podem representar uma maior efetividade no trabalho e, conseqüentemente, fazer entregas a contento.

No entanto, apesar do cenário teórico estudado e da pesquisa realizada na Administração Pública Mineira fazer alusão a uma ruptura com o modelo burocrático de Weber, principalmente no que se refere ao papel do servidor frente à sua conduta no trabalho, a mesma não se evidencia. As práticas de fomento de qualificação e formação profissional inseridas no contexto do “Choque de Gestão” não rompem com o modelo burocrático, devido aos aspectos da burocracia – competências oficiais fixas, ordenadas e normatizadas que estão em vigor, tal como se evidencia o aspecto hierárquico nas relações institucionais e a necessidade de atas e documentos para aferir a legalidade e a transparência dos atos administrativos. Somada a isso, a necessidade de competência técnica do servidor público – ou servidores especializados – é mencionada na teoria weberiana, o que permite dizer que as atuais práticas de formação e qualificação profissional no contexto da Administração Pública não são características de um modelo de gestão diferente do burocrático.

Essa questão, sob o ponto de vista da racionalidade das atividades administrativas, é positiva, uma vez que, conforme apontam Azevedo e Loureiro (2003), se faz importante para a Administração Pública atual fomentar atividades que auxiliem a romper com o paradigma ainda existente de práticas patrimonialistas. Dessa forma, são preservados os princípios da Administração Pública, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, elementos fundamentais para o modelo burocrático. Além disso, conforme se observa nas entrevistas realizadas, sobretudo nas dos idealizadores da Política de Desenvolvimento, há a necessidade de se preservar o interesse público, tanto na conduta do servidor público quanto na execução da Política de Desenvolvimento.

“Em outras palavras, o modelo burocrático de administração contém os princípios fundamentais do Estado de Direito, indispensáveis ao ordenamento

democrático dos aparatos administrativos” (AZEVEDO; LOUREIRO, 2003, p.48). Tal orientação é percebida no aporte legal analisado. Nos documentos concernentes ao servidor público mineiro, tanto no Decreto 44.205/2006 quanto nos demais documentos, preconiza-se que o servidor público assuma uma postura ética no trabalho.⁶ Percebe-se também que, contrariando a expectativa de um novo perfil para o servidor, permanece a organização burocrática e meritocrática, pautada no concurso público e na carreira.

Se, por um lado, as práticas de formação e qualificação profissional não rompem com o modelo burocrático weberiano, preservando a conduta de neutralidade necessária para a condução das atividades públicas, percebe-se uma postura diferenciada referente ao servidor em questão. Apesar de haver prerrogativa no modelo da Administração Pública weberiano da especialização e do conhecimento técnico, bem como da necessidade de eficiência do servidor público, as atuais estratégias adotadas no âmbito da “Nova Gestão Pública” acabam por fomentar uma postura diferenciada do servidor – que busca ser competente dentre as suas atribuições a fim de garantir igualdade e qualidade no acesso dos cidadãos aos serviços públicos.

No que diz respeito às práticas de formação e qualificação profissional fomentadas no âmbito da Administração Pública mineira, percebeu-se que as mesmas favorecem um novo posicionamento do servidor frente ao seu trabalho. Esse novo posicionamento acarreta a incorporação de um papel crítico do servidor público, o que permite uma valorização e um reconhecimento de seu papel estratégico no Estado. Esse ponto é evidenciado tanto nas entrevistas realizadas quanto nos instrumentos legais analisados. Assim, esse fenômeno requer “a responsabilização dos burocratas não apenas administrativa e hierarquicamente, como pensava Weber, mas também politicamente” (AZEVEDO; LOUREIRO, 2003, p.48).

O papel assumido pelo servidor, apesar de não romper com o modelo burocrático weberiano, é redimensionado e, por isso mesmo, expressões como “desenvolvimento de competências” são adotadas pelo poder público mineiro.⁷ Essas expressões são encontradas em documentos, entrevistas e publicações acerca da Política de Desenvolvimento e do “Choque de Gestão” analisados durante a pesquisa.

Registra-se que o “Choque de Gestão” prevê um novo perfil para o servidor público e, para isso, são estimuladas práticas de formação e qualificação profissional. Para os idealizadores da Política de Desenvolvimento, a mesma foi adotada para profissionalizar os servidores, tornando-os aptos a atender às demandas do Estado. A premissa de profissionalizar os servidores públicos mineiros é também encontrada nos documentos da Política de Desenvolvimento.⁸

⁶ A postura do servidor público mineiro é delineada no *Estatuto do Servidor Público* (Lei 869, de julho de 1952) e no *Código de Ética do Servidor Público* (Decreto 43.885/2004, de 4 de outubro de 2004).

⁷ Esse termo é empregado tanto em Vilhena (2006), como no Decreto 44.205/2006. Para alguns gestores da Política nas secretarias, é preconizado o desenvolvimento de competências na medida em que o servidor deverá se capacitar em temas alinhados às metas institucionais e de governo (G SEMAD 1, G SEGOV 1).

⁸ Conforme diretrizes da Política de Desenvolvimento, art. 3º do Decreto 44.205/2006.

A conduta diferenciada do servidor é almejada e avaliada constantemente, através de avaliações periódicas de seu desempenho e da expectativa de cumprimento de metas e resultados preestabelecidos. O servidor público mineiro ganha centralidade no desempenho da Administração Pública como um todo, sendo corresponsabilizado pelos sucessos e desafios vinculados à execução de políticas públicas.

Cumprir destacar alguns aspectos relevantes levantados durante a pesquisa. O primeiro aspecto diz respeito à conduta do servidor público, tendo em vista o modelo burocrático. Isso porque se percebeu, no âmbito da Administração Pública mineira, documentos que corroboram com a conclusão acima mencionada. Conforme consta no Código de Ética do Servidor Público, almejam-se como condutas desejáveis para o servidor: a boa-fé, honestidade, fidelidade ao interesse público, impessoalidade, dignidade e decoro no exercício de suas funções, lealdade às instituições, cortesia, transparência, eficiência, presteza e tempestividade, respeito à hierarquia administrativa, assiduidade e pontualidade. Ora, é preconizado um modelo de formação e qualificação profissional que preserve tais condutas, reforçando a neutralidade desejável nas atividades laborais preconizadas por Weber.

No entanto, apesar do reconhecimento dos limites de atuação do servidor público, separando o posicionamento político a fim de aferir a impessoalidade necessária para romper com aspectos patrimonialistas, é reconhecido que, mesmo com esta limitação, se faz necessária a especialização e formação deste trabalhador. No documento que dispõe sobre a Conduta Ética, é mencionada a necessidade de “igualdade de acesso a oportunidades de crescimento intelectual e profissional” (MINAS GERAIS, 2006, art. 2º, inciso II). Também é listado como direito a “igualdade de oportunidade nos sistemas de aferição, avaliação e reconhecimento de desempenho” (MINAS GERAIS, 2004, art. 2º, inciso III). Ainda é previsto que o servidor público tem como dever “participar dos movimentos e estudos que se relacionem com a melhoria do exercício de suas funções, tendo por escopo a realização do bem comum” (MINAS GERAIS, 2004, art. 5º, inciso XIII), bem como “manter-se atualizado com as instruções, as normas de serviço e a legislação pertinentes ao órgão onde exerce suas funções” (MINAS GERAIS, 2004, art. 5º, inciso XV).

Registra-se também, a fim de corroborar com o disposto nas conclusões deste trabalho, que, apesar de se indicar o desenvolvimento de competências, o que se percebe é um cenário de mudanças no qual grande parte dos servidores se vê desencorajada a assumir esse novo papel crítico frente ao trabalho. Os motivos percebidos relacionam-se: (1) ao pouco incentivo em relação à remuneração; (2) à grande cobrança quanto ao desempenho; (3) ao desinteresse de boa parte dos servidores em assumir esse novo papel, tendo em vista outros interesses pessoais que se sobrepõem a essas demandas, como o desejo em se aposentar e/ou se desligar do serviço público; e (4) à própria mudança de cultura – muitos relataram que o servidor se encontra acomodado e em “berço esplêndido”, não adaptado ainda ao novo cenário em relação ao seu trabalho.

Cumprir mencionar também que os servidores percebem na Política de Desenvolvimento um redimensionamento do papel do servidor – frente à

necessidade de uma posição mais crítica e colaborativa frente ao trabalho, preservando os limites de sua ação no contexto burocrático - e, em sua maioria, reconhecem a mesma não como uma prerrogativa da Administração Pública para melhorar o desempenho institucional, mas como uma necessidade para o servidor melhorar sua atuação, reconhecendo a mesma como elemento fundamental para o seu desenvolvimento na carreira burocrática. Por meio dela, o servidor busca se desenvolver, tendo não somente o retorno previsto para a sua carreira, mas uma nova postura frente ao trabalho e à vida.

Dessa forma, conclui-se também que a Política tem proporcionado uma mudança na postura do servidor frente ao trabalho. Os servidores públicos mineiros passam a incorporar as práticas de formação e qualificação profissional como elemento de reivindicação de direito do servidor, reconhecendo que elas possibilitam um crescimento não apenas profissional, mas também pessoal. Assim, os servidores se sentem reconhecidos e alteram o sentido do trabalho a partir de tais práticas, pois elas permitem um “encontro entre o trabalhador e o trabalho”⁹ a partir do reconhecimento da capacidade criadora e inovadora inerente ao homem e ao processo de trabalho.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, Helena Kerr. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.57, n.4, p.549-563, out./dez. 2006.
- AZEVEDO, Clovis Bueno de. **Os trabalhadores (des) regulados**: Quem são os trabalhadores públicos brasileiros? 1998. Tese (Doutorado) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.
- _____. Novas regras para os servidores públicos. **Cadernos FUNDAP**, São Paulo, n.22, p.179-196, 2001.
- AZEVEDO, Clovis Bueno de; LOUREIRO, Maria Rita Gracia. Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.54, n.1, p.45-55, 2003.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.49, n.1, p.1-42, jan.-mar. 1998.
- _____. Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina, no entanto... **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.53, n.1, p.5-27, jan.-mar. 2002.
- BOBBIO, Norberto. Dicionário de política. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1998.
- CARVALHO, Inaiá; SOUZA, Celina. Reforma do Estado, descentralização e desigualdades. Lua Nova, São Paulo, n.48, p.187-212, 1999.
- CUNHA, Daisy Moreira. Saberes, Qualificações e Competências: Qualidades Humanas na Atividade de Trabalho. In: **REUNIÃO ANUAL DA ANPED**, 29., Caxambu, out. 2006. GT: Trabalho e Educação / n. 09.
- DUARTE, K. *et al.* Acordo de Resultados. In: VILHENA, R. *et al.* (Org.). **O choque de gestão em Minas Gerais**: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: UFMG, 2006. p.95-127.

⁹ De acordo com a entrevista com um gestor, com sobre seus servidores: “O que eu vi na secretaria como um todo é que esses servidores deram um salto na vida deles... conquistaram o mundo! Trabalharam a vida inteira no Estado e agora tiveram essa oportunidade.”

FERREIRA, Caio Márcio Marini. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.47, n.3, p.5-33, set.-dez. 1996.

_____. O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.53, n.4, p.549-563, out.-dez. 2002.

GUIMARÃES, T. B.; ALMEIDA, B. O duplo planejamento. In: VILHENA, R. *et al.* (Org.). **O choque de gestão em Minas Gerais**: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: UFMG, 2006. p.43-54.

HIRATA, Helena. Da polarização das qualificações ao modelo da competência. In: FERRETI, Celso João *et al.* (Org.). **Novas tecnologias, trabalho e educação**: um debate multidisciplinar. Petrópolis: Vozes, 1994. p.129-142.

MINAS GERAIS. **Decreto n. 43.885**, de 4 de outubro de 2004. Dispõe sobre o Código de Conduta Ética do Servidor Público e da Alta Administração Estadual. Disponível em: <[http://www.conselhos.mg.gov.br/uploads/18/Decreto43885de04outubro2004_PDF\(1\).pdf](http://www.conselhos.mg.gov.br/uploads/18/Decreto43885de04outubro2004_PDF(1).pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2011.

MINAS GERAIS. **Decreto n. 44.205**, de 12 de janeiro de 2006. Institui a Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Civis da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual e dá outras providências. Disponível em: <http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/banco_objetos_crv/%7B057FD28D-9942-4DEB-80FF-8075943E9C3A%7D_de_creto%2044205_2006.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2011.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado do Planejamento e Gestão (Cord.). **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) 2007-2023**. Belo Horizonte: Secretaria de Estado do Planejamento e Gestão, 2007. 52 p.

NEVES, Fernanda Siqueira; MELO, Frederico César da Silva. O Estado para Resultados em Minas Gerais: inovações no modelo de gestão. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DO CLAD SOBRE A REFORMA DO ESTADO E DA ADMINISTRAÇÃO, 12, 2007, Santo Domingo. **Anais...** Santo Domingo/República Dominicana, 2007.

PINHO, J. A. G.; SACRAMENTO, A. R. S. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.43, n.6, p.1343-1368, nov./dez. 2009.

RUA, Maria das Graças. Desafios da governança. In: COELHO, M. F. (Org.). **Política, ciência e cultura em Max Weber**. Brasília: UNB, 2000.

SAINT-PIERRE, Héctor. **Max Weber**: entre a paixão e a razão. Campinas: Editora Unicamp, 2009.

SILVA, J.; FERREIRA, A. Realinhamento de competências. In: VILHENA, R. *et al.* (Org.). **O choque de gestão em Minas Gerais**: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: UFMG, 2006. p.211-228.

VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C. Introdução. In: VILHENA, R. *et al.* (Org.). **O choque de gestão em Minas Gerais**: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: UFMG, 2006. p.22-40.

VILHENA, R. Choque de Gestão em Minas Gerais. In: CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA DO RIO GRANDE DO NORTE, 1., **Anais...** 2007, Natal.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. São Paulo: UNB, 2009.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

Data da submissão: 01/05/12

Data da aprovação: 29/08/12