



*Artigo Original*

**Especialista em políticas públicas e gestão governamental: Uma descrição da carreira nos estados da Bahia, Goiás, Mato Grosso, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo**

181

Maria Martha Mota<sup>1</sup>, Fernando de Souza Coelho<sup>2</sup>, Thiago Von Zeidler Gomes<sup>2</sup>, Caio Penko Teixeira<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Pós-Graduação em Planejamento e Gestão do Território – Universidade Federal do ABC (UFABC).

<sup>2</sup> Escola de Artes, Ciências e Humanidades – Universidade de São Paulo (EACH-USP).

*Correspondência: Fernando de Souza Coelho – E-mail: fernandocoelho@usp.br*

*Escola de Artes, Ciências e Humanidades*

*Av. Arlindo Béttio, 1.000 – CEP: 03828-000 – São Paulo – SP – Brasil*

---

**Resumo** A partir de meados da década de 1980, emergem discussões sobre um novo perfil de burocrata no processo de redemocratização no Brasil. A (re)conquista dos direitos políticos e a ampliação dos direitos sociais, bem como a entrada de novos atores no processo decisório, tornaram clara a necessidade de articulações/negociações no espectro político e profissionalização da alta burocracia para concretização das políticas públicas e modernização da gestão pública. Com base em estudo do embaixador Sérgio Paulo Rouanet, em 1982, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) foi criada, no ano de 1986, com objetivo de formar gestores públicos aptos à tomada de decisão na alta estrutura do Poder Executivo e, como subproduto, surge, em 1989, a carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG). No início dos anos 1990, houve descontinuidade no projeto da reforma administrativa e provimento da carreira de EPPGG durante os governos de Fernando Collor e Itamar Franco. Os concursos foram retomados tão-somente em 1995, no bojo do processo de Reforma do Aparelho do Estado, apresentado pelo governo Fernando Henrique Cardoso. Percebe-se que a iniciativa de estruturação de uma alta burocracia administrativo-organizacional estável e meritocrática no governo federal refletiu no nível estadual o anseio por profissional similar, resultando na criação da carreira de EPPGG em algumas unidades da federação. O presente trabalho tem como objetivo apresentar uma descrição sinóptica da carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental nos estados da Bahia, Goiás, Mato Grosso, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo. Metodologicamente, a pesquisa baseou-se em coleta de

---

---

informações a respeito das carreiras nas secretarias e casas legislativas estaduais. Após o levantamento de dados, procedeu-se uma comparação entre as carreiras estaduais, analisando suas convergências e divergências ao modelo adotado pelo governo federal. À guisa de conclusão, observa-se que a carreira de EPPGG nos estados tende à consolidação, demonstrada pela regularidade de recrutamento, número de servidores ocupantes do cargo e papel – reconhecido ou em reconhecimento – como núcleo estratégico de apoio aos mandatários políticos e/ou dirigentes públicos, seja no ciclo das políticas públicas estruturantes, seja nos macroprocessos de gestão governamental.

*Palavras-chave: gestão de políticas públicas, Reforma do Estado, recursos humanos.*

**Abstract** Since middle 1980's, discussion upon a new bureaucratic profile emerges in Brazilian re-democratization process. Political rights (re)acquisition and social rights enlargement, as well as new actors entering the decision process, confirmed the need for articulation/negotiation in political spectrum and professionalization of high bureaucracy in order to achieve public policies concretization and public management modernization. Beginning at results from a study conducted by ambassador Sergio Paulo Rouanet, in 1982, the National School for Public Management (ENAP) was created in 1986 in order to form public managers for decision making processes in Executive high structure and, as byproduct, the career of specialist in public policies and government management (EPPGG). At the beginning of the 1990's, the State management reform project and the EPPGG career were discontinued during Fernando Collor and Itamar Franco governments. Contracting was reinitiated only in 1995, within the State Apparatus Reform, presented by Fernando Henrique Cardoso government. The initiative for structuring a stable and meritocratic high administrative-organizational bureaucracy in the federal government reflected at state level the demand for similar professionals, resulting in creation of EPPGG career in some states. The objective of the paper is to present a synoptic description of the public policies and government management career in the states of Bahia, Goiás, Mato Grosso, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Sao Paulo. Methodologically, the research was based on data collection on the career at state secretaries and legislative houses. After data collection, a comparison among the state careers was made, analyzing its convergences and divergences in relation to the federal government model. In conclusion, it was observed that the EPPGG career in the states tend to be consolidated, according to data on recruitment regularity, number of employees at the career and its role – acknowledged or in process of acknowledgement – as strategic nucleus for support of political leader and/or public manager, whether in structuring public policies cycle or in government

---

---

management macro-processes.

*Keywords: public policy management, State Reform, human resources.*

**Resumen** Desde el medio de la década de 1980, emerge el debate acerca de un nuevo perfil de burócrata en el proceso de redemocratización en Brasil. La (re)conquista de los derechos políticos y la extensión de los derechos sociales, así como la entrada de nuevos actores en el proceso decisorio, confirman la necesidad de articulaciones/negociaciones en el espectro político y profesionalización de la alta burocracia para concretización de las políticas públicas y modernización de la gestión pública. Con base en el estudio del embajador Sérgio Paulo Rouanet, en 1982, la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) fue creada, en el año 1986, con objetivo de formar gestores públicos aptos a la toma de decisión en la alta estructura de lo poder ejecutivo y, como subproducto, surge, en 1989, la carrera de especialista en políticas públicas y gestión gubernamental (EPPGG). En el inicio de los años 1990, ocurrió una discontinuidad del proyecto de la reforma administrativa y el llenado de la carrera de EPPGG en el gobierno de Fernando Collor y Itamar Franco. Los concursos fueron reiniciados solamente en 1995, en el bojo del proceso de la Reforma del Aparejo del Estado, presentado por el gobierno de Fernando Henrique Cardoso. La iniciativa de estructuración de una alta burocracia administrativa-organizacional estable y meritocrática en el gobierno federal reflejó en el nivel estadual el deseo por profesional similar, conduciendo a la creación de carrera de EPPGG en algunas unidades de la federación. El presente estudio tiene como objetivo la presentación de una descripción sinóptica de la carrera de especialista en políticas públicas y gestión gubernamental en los estados de Bahia, Goiás, Mato Grosso, Minas Gerais, Rio de Janeiro y São Paulo. Metodológicamente, la pesquisa fue basada en coleta de datos a respeito de las carreras en las secretarías y casas legislativas estaduais. Después del levantamiento de informaciones, fue hecha una comparación entre las carreras estaduais, analizando sus convergencias y divergencias en relación al modelo adoptado por el gobierno federal. A guisa de conclusión, se observa que la carrera de EPPGG en los estados debe ser consolidada, como resultado de la regularidad de reclutamiento, número de servidores ocupantes del cargo y papel – reconocido o en fase de reconocimiento – como núcleo estratégico de apoyo a los mandatarios políticos y/o dirigentes públicos, sea en el ciclo de las políticas públicas de estructuración, sea en los macro-procesos de gestión gubernamental.

*Palabras-clave: gestión de políticas públicas, Reforma del Estado, recursos humanos.*

---

## Introdução

A partir da segunda metade da década de 1980, começaram a emergir discussões sobre um novo perfil de burocrata durante o processo de redemocratização.

Um dos motivadores do debate foi o modelo de “ilhas de excelência”, no qual o processo de formulação e implementação das políticas públicas não atendia às demandas sociais.

A (re)conquista dos direitos políticos e a ampliação dos direitos sociais, bem como a entrada de novos atores no processo decisório, tornaram clara a necessidade de articulações/negociações no espectro político e a profissionalização da alta burocracia para concretização das políticas públicas e modernização da gestão pública.

Em 1982, um estudo apresentado pelo embaixador Sérgio Paulo Rouanet recomendava a criação de uma instituição responsável pela formação de quadros dirigentes no Brasil, que seriam absorvidos pela máquina administrativa.

Em 1986, como parte da proposta de reforma administrativa no governo Sarney, foi criada a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) com o objetivo de formar gestores públicos preparados para a alta direção no Poder Executivo federal.

Diante de uma agenda de aperfeiçoamento institucional do Estado brasileiro, onde se vislumbrava a formação de uma burocracia estável e capaz de assegurar a continuidade das políticas públicas após as mudanças de governantes, foi criada a carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG) no ano de 1989.

O desenho da carreira foi baseado em experiências internacionais que buscavam soluções à descontinuidade administrativa e práticas clientelistas por meio da melhoria da gestão de políticas públicas.

Em linhas gerais:

*A criação da Carreira dos Gestores Governamentais ocorreu, assim, num contexto de modernização do Estado brasileiro, com previsão de provimento de todos os cargos num período de quatro anos, por meio de concursos regulares de ingresso a ENAP. O modelo adotado para a Carreira – suas atribuições, características e sua inserção no aparelho administrativo – baseava-se na experiência de países como a França, a Alemanha, a Inglaterra, o Canadá e a Argentina, que buscaram, em momentos anteriores, solução para os mesmos problemas: a descontinuidade administrativa, a interferência clientelista na gestão pública e a necessidade de conferir maior grau de transparência e*

*qualidade técnica ao processo de formulação de políticas públicas* (Souza e Santos 2005:6).

Em 1990, 91 dos 103 alunos selecionados em concurso público realizado em 1988 foram nomeados após a conclusão do primeiro curso de políticas públicas e gestão governamental oferecido pela ENAP. O concurso foi realizado no ano de 1988, antes da criação legal da carreira, sendo concluído com a nomeação dos servidores em 1990.

No início dos anos 1990, houve uma descontinuidade no projeto da reforma administrativa e provimento da carreira de EPPGG durante os governos de Fernando Collor de Mello (1990-1992) e Itamar Franco (1992-1995).

Os concursos foram retomados tão-somente a partir de 1995, no bojo do processo de Reforma Gerencial proposto durante o governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC) (1995-2003).

No plano de governo de FHC constava a ênfase ao fortalecimento da administração direta e a contratação/formação de EPPGG.

Vale mencionar que, na literatura internacional e brasileira, o novo administrador/gestor público tem um sem-

números de denominações (e idealizações), de acordo com seu *locus* profissional.

Longo (2000), no que diz respeito à *public management* no aparelho do Estado, propõe a nomenclatura (e o perfil) de um *dirigente público*.

Ferraz (2000), em estudo da administração para desenvolvimento em nível subnacional no Brasil, constrói um tipo-ideal de *agente de desenvolvimento*.

Brasiliense Carneiro (2002) sugere a expressão (e a moldagem) de um *cidadão-gestor* para municípios, que congregaria o espírito cívico e as competências administrativas.

Cavalcanti (2005), investigando estrutura e ação em organizações públicas no país, avança o conceito de *gerente equalizador*, baseado nas realizações de executivos públicos ante os reveses situacionais e/ou estruturais.

Igualmente, a partir da observação de experiências de profissionalização na alta burocracia de países como Inglaterra, Austrália, Canadá, França e Espanha, observa-se a presença de cargos e/ou carreiras com perfil/competências tecnopolíticas.

Assim, em 1995, a partir da apresentação do Plano Diretor da Reforma do Estado e sob o argumento de fortalecimento do

nível estratégico da administração federal, a carreira de EPPGG é retomada.

Os concursos públicos foram reabertos e os gestores públicos contratados foram distribuídos por vários ministérios, especialmente nas áreas de saúde, educação, previdência social, trabalho, planejamento e administração.

Desde então, foram realizados oito concursos, sendo quatro (1995, 1996, 2000 e 2002) durante o governo FHC e quatro (2003, 2005, 2008 e 2009) durante o governo de Luís Inácio Lula da Silva (2003-2011).

Salienta-se que a experiência do governo federal é objeto de estudos, pesquisas e publicações desde o final dos anos 1990, tendo sido apresentada em artigos de congressos acadêmicos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), tais como o Encontro da ANPAD (EnANPAD) e o Encontro de Administração Pública e Governança da ANPAD (EnAPG), assim como em artigos publicados em periódicos da área do conhecimento em questão (*Revista do Serviço Público* e *Revista de Administração Pública*), sendo alguns artigos derivados de dissertações de mestrado (ver, por exemplo, Maria 2000 e Ferrarezi e Zimbrão 2006).

Percebe-se que a iniciativa de estruturação de uma alta burocracia administrativo-organizacional estável e meritocrática no governo federal, refletiu um anseio por profissional idêntico ou similar no nível estadual, resultando na criação da carreira de EPPGG em algumas unidades da federação.

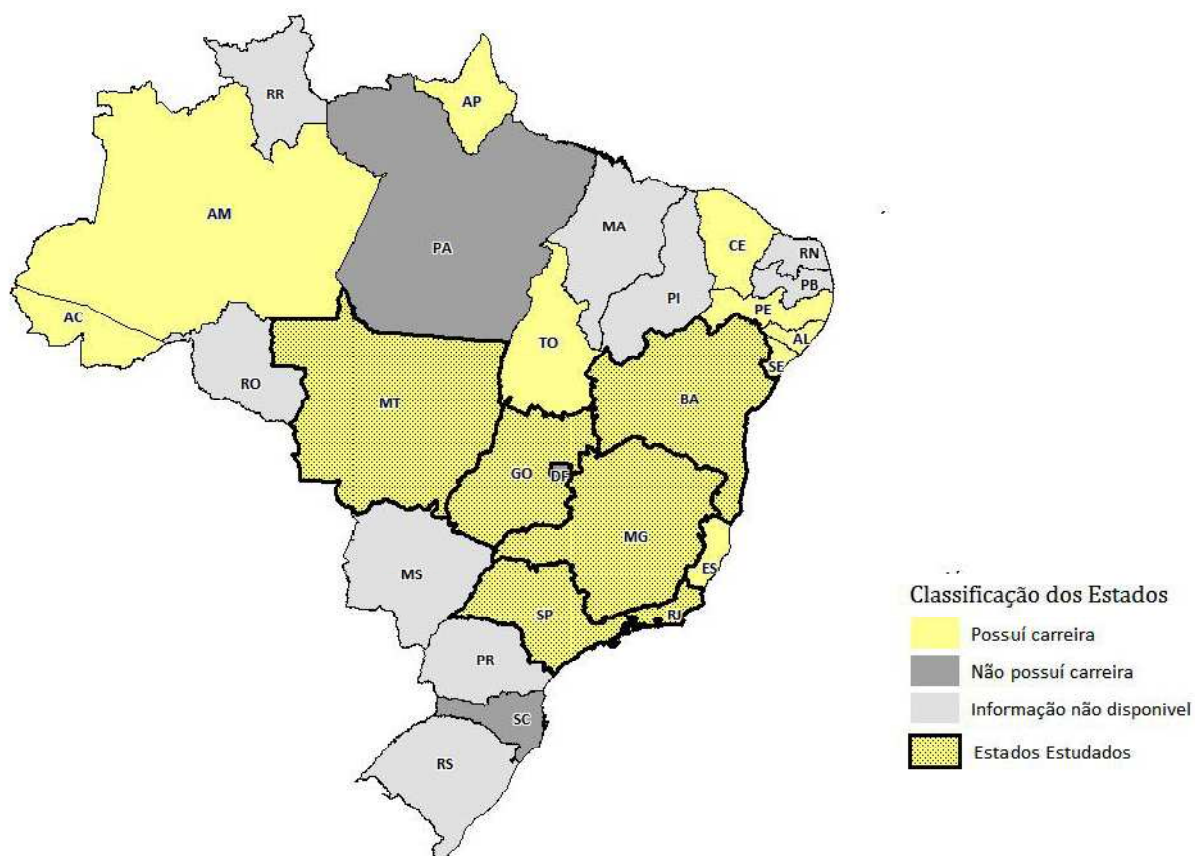
Dentro de tal contexto, o presente trabalho tem como objetivo apresentar uma descrição sinóptica da carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental ou correlata nos estados da Bahia, Goiás, Mato Grosso, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo.

A seguir, são indicadas as unidades da federação que adotaram carreira de EPPGG ou correlata (Figura 1), destacando-se os casos analisados no presente artigo.

Metodologicamente, a pesquisa baseou-se na coleta de informações em portais das secretarias e casas legislativas estaduais a respeito das carreiras, tais como: ano de criação da carreira, formação do servidor, atribuições do cargo, número de concursos realizados, entre outras.

Após o levantamento de dados, procedeu-se à comparação entre as carreiras estaduais, a partir da análise de suas convergências e divergências em relação ao modelo adotado pelo governo federal.





Fonte: Elaboração dos autores, a partir de levantamento de informações realizado no ano de 2010.

**Figura 1. Identificação da carreira de EPPGG ou correlata nos estados brasileiros. Brasil, 2010.**

### **Evolução das carreiras de EPPGG**

Na presente seção, apresenta-se um compêndio dos apontamentos históricos e quadro atual da carreira de EPPGG ou correlata das seis unidades da federação estudadas.

Antes, porém, buscou-se descrever a carreira de EPGG no governo federal, na subseção seguinte, que constitui o modelo de referência e comparação utilizado no trabalho.

### *Caracterização da carreira de EPGG no governo federal*

A carreira de EPPGG federal, como supramencionado, foi criada em 1989.

Em 1990 ocorreu a nomeação dos primeiros *especialistas* no final do curso de formação da ENAP.

Após tal recrutamento, a carreira foi extinta e os cargos transpostos para a carreira de analista de orçamento. Nos anos subsequentes,

*A descontinuidade do projeto, agravada pela posse de Fernando Collor de Mello na Presidência da República em março de 1990 e a implantação de uma política deliberada de desmonte do aparelho estatal na Administração Federal, fez com que o cronograma de provimento fosse abandonado. Não houve novos concursos até 1995, quando, dos 91 Gestores Governamentais, somente cerca de 60 ainda permaneciam na Carreira, em sua quase totalidade detentores de cargos de direção e assessoramento em diversos ministérios, autarquias, na Presidência da República e em assessorias do próprio Congresso Nacional (Souza e Santos 2005:8).*

A partir de 1995, o recém-criado Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) iniciou a (re)construção de carreiras de alta direção no governo federal que, em seu conjunto, foram intituladas de carreiras do *ciclo de gestão*.

A política de concursos públicos para a (re)geração do núcleo estratégico do Poder Executivo deu-se com a retomada dos processos seletivos das carreiras de especialista em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG); analista de planejamento e orçamento; analista de finanças e controle; analista de comércio exterior; e técnico de pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).

Em 2010, após oito concursos públicos desde a retomada da carreira em 1995, eram 888 EPPGGs ativos e alocados em órgãos, autarquias e fundações da administração pública federal.

O salário inicial da carreira, correspondente à classe A padrão I, era de R\$ 10.905,76 e o salário final da carreira era de R\$ 18.478,45, correspondente à classe especial padrão IV.

Em relação ao curso de formação, após a experiência de quatro concursos públicos acoplados a processos de treinamento e desenvolvimento na ENAP, o programa foi reestruturado no ano de 2003, visando abrandar a carga (excessiva) de leitura e buscar o alinhamento entre disciplinas ministradas para aumentar a coerência e diminuir a redundância de temas.

O resultado do processo foi a organização do curso em quatro eixos:

1. Estado, sociedade e democracia;
2. Economia e desenvolvimento;
3. Administração pública; e
4. Políticas públicas.

O curso passou a abordar temas comuns ao trabalho dos EPPGGs, uma vez que não seria possível tratar todas as competências das várias organizações do Estado. Assim,



*A concepção do programa do novo curso partiu, assim, das competências do núcleo comum da carreira para o desempenho da gestão governamental e para a elaboração, implementação e avaliação de programas e projetos. Com esse conjunto de funções, supõe-se que o EPPGG deve possuir visão ampla, sistêmica e integrada dos problemas socioeconômicos e político-administrativos da Administração Pública Federal e das relações desta com a sociedade (Ferrarezi e Zimbrão 2006:71).*

Neste ínterim, tornou-se necessário, igualmente, regulamentar a carreira de EPPGG.

Após o debate entre servidores e órgão supervisor, o Decreto 5.176/2004 definiu os critérios de desenvolvimento na carreira, bem como a permanência mínima do servidor no órgão de lotação e o programa de desenvolvimento dos EPPGGs.

A carreira de EPPGG é estruturada em quatro classes:

- A (padrão de I a III);
- B (padrão de I a III);
- C (padrão de I a III); e
- Especial (padrão de I a IV).

O desenvolvimento no cargo ocorre por progressão (passagem de um padrão ao outro na mesma classe) e promoção (passagem para classe superior).

No caso da progressão, é observada a média das avaliações de desempenho individuais e os interstícios de acordo com nota obtida:

- I. Doze meses para servidor que obtiver, em dois ciclos semestrais de aferição de desempenho, média igual ou superior a 90% da pontuação máxima; e
- II. Dezoito meses para servidor que obtiver, em dois ciclos semestrais de aferição de desempenho, média inferior a 90% e igual ou superior a 75% da pontuação máxima.

Caso o servidor obtenha média inferior a 70% por dois ciclos semestrais, deve ser encaminhado para curso de aperfeiçoamento promovido pelo órgão de lotação ou pelo órgão supervisor.

No caso da promoção, o decreto estabelece o cumprimento de interstício mínimo de doze meses no último padrão da classe no qual está alocado o servidor, habilitação em avaliação específica e conclusão do curso de aperfeiçoamento promovido pelo órgão supervisor e integrante do Programa

Permanente de Desenvolvimento dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (PROPEG).

Quanto à definição do órgão em que o servidor deve atuar, o órgão supervisor coordena a alocação com base no interesse e necessidades das unidades da administração federal, correlação das atividades desenvolvidas no órgão e competências e atribuições do cargo de EPPGG.

No que tange à mobilidade dos EPPGGs, o decreto define a permanência mínima de dois anos de efetivo exercício no mesmo órgão, somente ao fim do período pode ocorrer modificação da unidade de atuação, a ser deferida pelo órgão supervisor com fundamento em excepcional interesse da administração.

O PROPEG também foi instituído pelo referido decreto. O objetivo do programa é aprimorar a formação dos EPPGGs e garantir o desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades ao exercício da função.

De acordo com o artigo 6 do decreto, cabe ao órgão supervisor fixar a grade curricular e a carga horária dos cursos de formação e aperfeiçoamento, sendo que a participação no último é condição para obtenção de promoção à classe subsequente.

Em linhas gerais, espera-se do profissional da carreira de EPPGG:

- Compreensão do ciclo das políticas públicas (formulação, implementação e avaliação);
- Conhecimento das ciências sociais, econômicas e políticas;
- Conhecimento da estrutura do Estado e seu funcionamento;
- Habilidade de negociação, articulação e motivação das equipes que lidera;
- Ética nas ações, de acordo com interesse público, não de grupos de interesse; e
- Competência para atuar na coordenação de programas e projetos.

Nos últimos anos, a Secretaria de Gestão (SEGES) do Ministério do Planejamento tem estreitado laços com a Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (ANESP) para fortalecimento da carreira e aprimoramento técnico e profissional dos EPPGGs.

Uma das ações da SEGES foi a realização de oficinas sobre um novo modelo de gestão da carreira, com participação de gestores, representantes da ANESP e da ENAP.

Um fórum para fomentar o debate a respeito do desenvolvimento e diretrizes da carreira foi aberto no site da SEGES.

Tal iniciativa tem como objetivo incentivar a participação de maior número de gestores e considerar as sugestões e as críticas dos servidores para dar seguimento às novas propostas.

*De modo geral, os relatos valorizaram: (i) o momento oportuno do encontro e de se estabelecer um processo de discussão; (ii) a necessidade de se articular o tripé ENAP, ANESP e SEGES; (iii) a necessidade de fortalecer a carreira e a ENAP (Brasil 2009:22).*

Assim, após quinze anos de retomada com regularidade no recrutamento, assim como alguns ajustes e aperfeiçoamentos no curso de formação, definição e uso de requisitos para designação, progressão ou promoção e aproximadamente 900 especialistas alocados no aparelho do governo federal (muitos em cargos de comissão), pode-se afirmar que a carreira de EPPGG está

consolidada (e equiparada com as carreiras de alta direção tradicionais da área econômico-financeira).

Atualmente, no governo federal, são aproximadamente 1.400 cargos previstos para a carreira de EPPGG.

#### *Quadro-síntese da carreira de EPPGG no estado da Bahia*

Desde o limiar dos anos 1990, o estado da Bahia busca implantar uma carreira burocrática para atender à necessidade de desenvolvimento da capacidade financeira, administrativa e institucional do Estado.

Em 1993, o então governador Antônio Carlos Magalhães sancionou a Lei 6.459, que trata da criação da carreira de técnico em serviço público (TSP). Foram realizados três concursos públicos para TSP.

Em 2001, uma nova carreira foi criada, Gestor Governamental (GG). Em 2003, a carreira de EPPGG foi criada a partir da incorporação das carreiras de TSP e GG (Quadro 1).

**Quadro 1. Características da carreira de EPPGG na Bahia. Bahia, 2010.**

<b>Bahia</b>	
Área	564.692,67 km <sup>2</sup>
População (2009)	14.637.364 habitantes
PIB (2007)	R\$ 109.652 milhões
Municípios	417
Funcionários públicos estaduais (2007)	192.399
Receita orçamentária (2008)	R\$ 12.069 milhões
<b>Histórico da carreira</b>	
Lei de criação	Lei 6.459/1993 - Lei 6.570/1994 - Lei 7.600/2000 Lei 7.983/2001 - Lei 8.217/2002 - Lei 8.889/2003 Lei 11.629/2009 - Lei 13.366/2009 Decreto 8.240/2002 - Decreto 9.458/2005
Governador/Partido Político (Ano)	Antônio Carlos Magalhães/PFL (1993) César Borges/PFL (2001) Paulo Souto/PFL (2003) Jaques Wagner/PT (2009)
Carreiras análogas incorporadas	Técnico em serviço público (1991) Gestor governamental (2001)
Número de concursos/editais	03 concursos para TSP (1998/1999/2002) 01 concurso para GG (2002) 02 concursos para EPPGG (2005/2006)
Secretaria de vinculação	TSP (escolha do servidor cf.colocação em concurso) GG (lotação na SAEB)
Escola de governo	-
Número de cargos previstos em lei	600
<b>Quadro atual da carreira</b>	
Denominação atual da carreira	Especialista em políticas públicas e gestão governamental
Formação continuada	Em desenvolvimento
Salário inicial	R\$ 6.087,78
Salário final	R\$ 13.434,93
Classes e padrões (ou níveis)	11 classes
Tempo de evolução	Período mínimo de 02 anos em cada classe (exceção da primeira classe, que exige 03 anos)
Pré-requisitos para evolução	Avaliação de desempenho funcional e aperfeiçoamento continuado como critérios para a ascensão funcional
Secretaria de vinculação	SEPLAN SAEB
Associação	Associação dos Gestores Governamentais do Estado da Bahia
Carga horária	40 horas semanais
Número de servidores ativos	305

*Quadro-síntese da carreira de EPPGG no estado de Goiás*

A carreira de gestor público foi criada no estado de Goiás pela Lei 13.902/2001,

durante o governo de Marconi Perillo. A lei trata da criação de 124 cargos de gestor público, integrantes do grupo ocupacional gestão governamental (Quadro 2).

**Quadro 2. Características da carreira de EPPGG em Goiás. Goiás, 2010.**

<b>Goiás</b>	
Área	340.086,70 km <sup>2</sup>
População (2009)	5.926.300 habitantes
PIB (2007)	R\$ 65.210 milhões
Municípios	246
Funcionários públicos estaduais (2007)	108.360
Receita orçamentária (2008)	R\$ 7.493 milhões
<b>Histórico da carreira</b>	
Lei de criação	Lei 13.902/2001 - Lei 15.608/2006 - Lei 16.921/2010
Governador/Partido Político (Ano)	Marconi Perillo/PSBD (2001/2006) Alcides Rodrigues Filho/PP (2010)
Carreiras análogas incorporadas	-
Número de concursos/editais	02 concursos
Secretaria de vinculação	SEFAZ
Escola de governo	Escola de Governo de Goiás
Número de cargos previstos em lei	124
<b>Quadro atual da carreira</b>	
Denominação atual da carreira	Gestor público
Formação continuada	-
Salário inicial	R\$ 4.100,00
Salário final	R\$ 8.200,00
Classes e padrões (ou níveis)	Classe A: padrões I a V Classe B: padrões I a IV Classe C: padrões I a III
Tempo de evolução	Interstício mínimo de 24 meses de efetivo exercício no padrão
Pré-requisitos para evolução	Promoção após aprovação em processo seletivo específico
Secretaria de vinculação	SEFAZ
Associação	Associação dos Gestores Governamentais de Goiás (AGESGGO)
Carga horária	40 horas semanais
Número de servidores ativos	91 (de acordo com AGGESGGO)

*Quadro-síntese da carreira de EPPGG no estado de Mato Grosso*

Em meados de 2000, o governador de Mato Grosso, Dante de Oliveira, apresentou *Proposta do Modelo de Gestão Voltado para Resultados*, documento

assemelhado ao Plano Diretor da Reforma do Estado, contendo conjunto de diretrizes para modernização da administração pública estadual. A partir do documento, a carreira de gestor governamental foi criada no mesmo ano (Quadro 3).

**Quadro 3. Características da carreira de EPPGG em Mato Grosso. Mato Grosso, 2010.**

<b>Mato Grosso</b>	
Área	903.357,91 km <sup>2</sup>
População (2009)	3.001.692 habitantes
PIB (2007)	R\$ 42.687 milhões
Municípios	141
Funcionários públicos estaduais (2007)	265.213
Receita orçamentária (2008)	R\$ 4.475 milhões
<b>Histórico da carreira</b>	
Lei de criação	Lei 7.350/2000 - Lei 8.032/2003 Lei 8.053/2003 - Lei 8.873/2008
Governador/Partido Político (Ano)	Dante de Oliveira/PSDB (2000) Blairo Maggi/PR (2003)
Carreiras análogas incorporadas	-
Número de concursos/editais	03 concursos
Secretaria de vinculação	SEPLAN - SAD - SEFAZ
Escola de governo	Escola de Governo do Mato Grosso
Número de cargos previstos em lei	110
<b>Quadro atual da carreira</b>	
Denominação atual da carreira	Gestor governamental
Formação continuada	-
Salário inicial	R\$ 5.345,89
Salário final	R\$ 7.285,90
Classes e padrões (ou níveis)	04 classes (cada uma com 10 níveis)
Tempo de evolução	Promoção após interstício de 02 anos de efetivo exercício e progressão após interstício de 03 anos
Pré-requisitos para evolução	Títulos (promoção) e avaliação de desempenho (progressão)
Secretaria de vinculação	Gabinete do Governador
Associação	Associação dos Gestores Governamentais do Estado de Mato Grosso (AGGEMT)
Carga horária	40 horas semanais
Número de servidores ativos	55



### *Quadro-síntese da carreira de EPPGG no estado de Minas Gerais*

A carreira de administrador público em Minas Gerais foi criada pelo governador Hélio Garcia na Lei 9.360/1986. O ingresso na carreira ocorria por vestibular ao curso superior de administração pública

(CSAP) oferecido pela Fundação João Pinheiro, sendo condição para nomeação a conclusão do curso. O primeiro curso foi ofertado em 1986. Após a conclusão do primeiro curso e a inserção dos concluintes, a carreira foi descontinuada, sendo retomada em 1994 (Quadro 4).

#### **Quadro 4. Características da carreira de EPPGG em Minas Gerais. Minas Gerais, 2010.**

<b>Minas Gerais</b>	
Área	586.528,29 km <sup>2</sup>
População (2009)	20.033.665 habitantes
PIB (2007)	R\$ 241.293 milhões
Municípios	853
Funcionários públicos estaduais (2007)	370.507
Receita orçamentária (2008)	R\$ 26.405 milhões
<b>Histórico da carreira</b>	
Lei de criação	Lei 9.360/1986 - Lei 11.658/1994 - Lei 15.304/2004 Lei 18.974/2010 - Decreto 45.010/2009
Governador/Partido Político (Ano)	Hélio Garcia/PP (1986/1994) Aécio Neves/PSDB (2004) Antônio Anastasia (2010)
Carreiras análogas incorporadas	Administrador público
Número de concursos/editais	24 concursos
Secretaria de vinculação	-
Escola de governo	Fundação João Pinheiro (após término do curso, servidor deve trabalhar no mínimo dois anos em órgãos de Minas Gerais)
Número de cargos previstos em lei	1.450
<b>Quadro atual da carreira</b>	
Denominação atual da carreira	Especialista em políticas públicas e gestão governamental
Formação continuada	Cursos de capacitação oferecidos ao longo do ano
Salário inicial	R\$ 1.760,00
Salário final	R\$ 5.047,65
Classes e padrões (ou níveis)	05 níveis / 10 graus
Tempo de evolução	Progressão após acúmulo de 05 pontos e promoção após acúmulo de 50 pontos (interstício de 04 anos entre níveis)
Pré-requisitos para evolução	Pontuação conforme Lei 18.974/2010
Secretaria de vinculação	SEPLAG
Associação	Associação Mineira de Administradores Públicos
Carga horária	40 horas semanais
Número de servidores ativos	409

*Quadro-síntese da carreira de EPPGG no estado do Rio de Janeiro*

A Lei Complementar 5.355, sancionada pelo governador Sérgio Cabral, criou a

carreira de EPPGGAPO em 2008; composta por dois cargos: especialista em políticas públicas e gestão governamental (200 vagas) e analista de planejamento e orçamento (150 vagas) (Quadro 5).

**Quadro 5. Características da carreira de EPPGG no Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2010.**

<b>Rio de Janeiro</b>	
Área	43.696,05 km <sup>2</sup>
População (2009)	16.010.429 habitantes
PIB (2007)	R\$ 296.768 milhões
Municípios	92
Funcionários públicos estaduais (2007)	265.213
Receita orçamentária (2008)	R\$ 23.769 milhões
<b>Histórico da carreira</b>	
Lei de criação	Lei Complementar 5.355/2008
Governador/Partido Político (Ano)	Sérgio Cabral/PMDB (2008)
Carreiras análogas incorporadas	-
Número de concursos/editais	02 concursos
Secretaria de vinculação	SEPLAG
Escola de governo	Fundação Escola de Serviço Público (FESP)
Número de cargos previstos em lei	200
<b>Quadro atual da carreira</b>	
Denominação atual da carreira	Especialista em políticas públicas e gestão governamental
Formação continuada	-
Salário inicial	R\$ 5.670,00
Salário final	R\$ 12.040,75
Classes e padrões (ou níveis)	Classe A: padrões de I a V Classe B: padrões de I a VI Classe C: padrões de I a VI Classe Especial: padrões de I a III
Tempo de evolução	Interstício mínimo de 18 meses entre cada progressão
Pré-requisitos para evolução	Progressão por critérios de mérito e desempenho individual
Secretaria de vinculação	SEPLAG
Associação	-
Carga horária	40 horas semanais
Número de servidores ativos	35 EPPGG - 15 APO

### *Quadro-síntese da carreira de EPPGG no estado de São Paulo*

Dado o limite estabelecido pela Lei de Responsabilidade Fiscal para folha de pagamentos, o recrutamento de servidores no estado de São Paulo foi limitado às áreas de saúde, educação e saúde entre 1995 e 2005.

De acordo com Bassotti (2010:7), a força de trabalho pública era inadequada, pois não havia carreiras destinadas às atividades estratégicas e existiam carreiras com atividades que não são típicas de Estado, como, por exemplo, auxiliar de serviços gerais.

Como resultado de um esforço para melhoria da gestão de recursos humanos e adequação da força de trabalho no período entre 2007 e 2009, foram criadas carreiras estratégicas para funções de Estado, entre as quais a carreira de especialista em políticas públicas (EPP).

A Lei Complementar 1.034, sancionada pelo governador José Serra em 04 de janeiro de 2008, criou o cargo de especialista em políticas públicas, que tem como atribuições:

1. A formulação, a implementação e a avaliação de políticas públicas;
2. A articulação de programas e parcerias estratégicas;
3. O desenvolvimento, a negociação e avaliação de contratos de gestão;
4. O desenvolvimento, a coordenação e avaliação da área de gestão do Estado.

A primeira turma de especialistas em políticas públicas passou pelo curso de formação na FUNDAP no ano de 2009 e, desde 2010, atua profissionalmente pela Secretaria de Gestão Pública (Quadro 6).

## Quadro 6. Características da carreira de EPPGG em São Paulo. São Paulo, 2010.

São Paulo	
Área	248.209,43 km <sup>2</sup>
População (2009)	41.384.039 habitantes
PIB (2007)	R\$ 902.784 milhões
Municípios	645
Funcionários públicos estaduais (2007)	729.566
Receita orçamentária (2008)	R\$ 75.134 milhões
Histórico da carreira	
Lei de criação	Lei Complementar 1.034/2008
Governador/Partido Político (Ano)	José Serra/PSDB (2008)
Carreiras análogas incorporadas	-
Número de concursos/editais	01 concurso
Secretaria de vinculação	Secretaria de Gestão Pública
Escola de governo	Fundação do Desenvolvimento Administrativo (FUNDAP)
Número de cargos previstos em lei	500
Quadro atual da carreira	
Denominação atual da carreira	Especialista em políticas públicas
Formação continuada	-
Salário inicial	R\$ 3.800,00
Salário final	R\$ 8.063,53
Classes e padrões (ou níveis)	06 classes (I, II, III, IV, V e VI) com 02 níveis cada
Tempo de evolução	Progressão requer interstício de 03 anos no nível anterior da classe em que estiver enquadrado e promoção requer interstício de 02 anos no segundo nível da classe
Pré-requisitos para evolução	Progressão requer aprovação em curso específico e promoção requer aprovação em prova de conhecimentos específicos
Secretaria de vinculação	Secretaria de Gestão Pública
Associação	Associação dos Especialistas em Políticas Públicas do Estado de São Paulo (AEPPSP)
Carga horária	40 horas semanais
Número de servidores ativos	112

### **Análise comparativa das carreiras de EPPGG**

Em razão da crise fiscal, em diversas unidades da federação no Brasil foi necessária uma intervenção da União para o início das reformas econômico-

financeiras e administrativo-institucionais nos governos estaduais.

Apesar do esforço para sanar as contas públicas nos estados, alguns diagnósticos foram equivocados por não haver uma burocracia estável e competente que

pudesse avaliar/planejar as mudanças na gestão pública.

Segundo Abrucio (2005:411):

*As informações revelam a falta de um quadro capacitado o suficiente para suas funções, ausência de pessoal em diversas áreas, má alocação em outras e envelhecimento da força de trabalho. Tal situação é um empecilho para a implementação das políticas públicas e até mesmo para a realização de reformas administrativas, pois o elemento humano é essencial para transformar a gestão.*

Tal situação, indubitavelmente, é uma das variáveis explicativas (ou justificativas) ao *design* e implantação da carreira de EPPGG ou similar em alguns estados brasileiros, conforme anteriormente descritos, tendo como referência a carreira de EPPGG no governo federal.

Considerando os seis estados cujas carreiras são descritas no presente artigo, observa-se o estudo abarca aproximadamente 30% do território nacional e, apesar de serem tão-somente algumas unidades da federação (em relação aos 26 estados), os estados estudados têm significativa importância socioeconômica

no país, representando aproximadamente 53% da população e 65% do Produto Interno Bruto nacional.

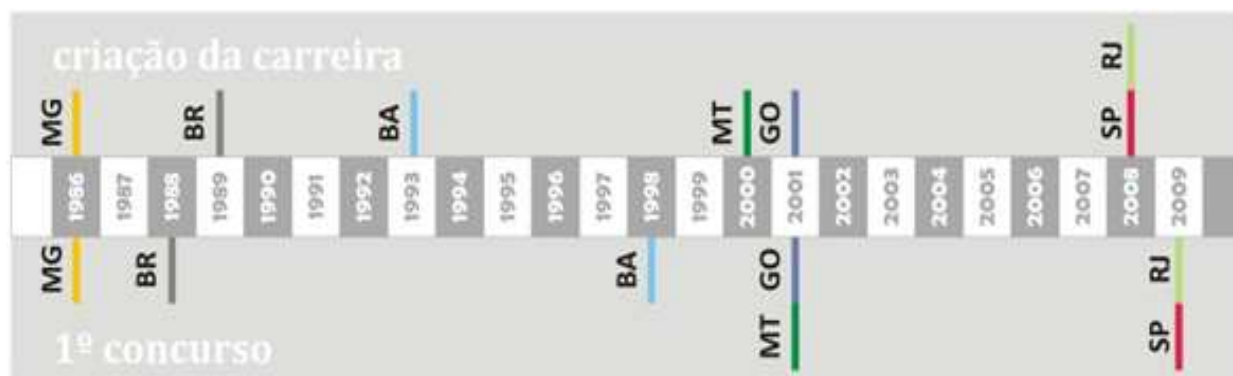
Ademais, os estados analisados concentram cerca de 45% dos municípios e aproximadamente de 45% dos funcionários públicos estaduais no país; em adição, representam receita orçamentária da ordem de R\$ 150 bilhões ao ano.

Tais números denotam a importância das unidades da federação para o Brasil, que aparentemente não se reflete na cronologia (e relevância) da construção das carreiras (Figura 2).

Apesar do destaque de seus números, o estado de São Paulo, que possui a maior população, PIB e receita orçamentária, não esteve na vanguarda da concepção e implementação da carreira de EPPGG.

No entanto, estados com números e panorama modestos, como é o caso de Mato Grosso, criaram a carreira há uma década.

O esforço para instituir um núcleo estratégico capaz de subsidiar a tomada de decisão dos políticos e transformar suas idéias em políticas públicas tem entrado nas pautas de discussões e agendas governamentais das políticas de recursos humanos em nível federal e subnacional.



Fonte: Elaboração dos autores, a partir de levantamento de informações realizado no ano de 2010.

**Figura 2. Evolução da carreira de EPPGG ou correlata em estados brasileiros selecionados. Brasil, 2010.**

Dado o perfil generalista dos gestores públicos, espera-se do profissional o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades para trabalhar em diversas áreas de atuação do Poder Executivo com formulação e avaliação dos programas do setor público e capacidade de resolução de problemas a partir de uma visão sistêmica.

Como ressaltam Ferrarezi e Zimbrão,

*atualmente, profissionais bem qualificados são muito requisitados pelos dirigentes do governo federal, particularmente os de carreira, que possuem formação em policompetências (Ferrarezi e Zimbrão 2006:78).*

Na visão das autoras (bem como de especialistas em carreiras no setor público), é importante para os EPPGGs a participação em curso de formação que

possibilite o nivelamento do conhecimento, o aprendizado de temas interdisciplinares e de práticas de gestão ao desempenho da função, por se tratar de uma carreira que não exige formação específica.

As carreiras de gestor na Bahia e Minas Gerais são as mais antigas dentre as analisadas e apresentam maior número de servidores ativos, 305 com seis concursos e 409 com vinte e quatro concursos, respectivamente.

Em terceiro lugar, fica o estado de São Paulo com 112 servidores e um concurso realizado. Goiás, com 91 servidores ativos e dois concursos, fica em quarto lugar (conforme dados da Associação dos Gestores Governamentais de Goiás para o ano de 2010).

São 55 ativos no Mato Grosso, sendo que, após a conclusão do curso de formação referente ao segundo concurso realizado



em 2009, espera-se que o número de servidores ativos aumente para 105.

Após o recrutamento em dois concursos, com 35 servidores ativos, o Rio de Janeiro fica em sexto lugar. Após a conclusão do curso de formação referente ao segundo concurso realizado no Rio de Janeiro, espera-se que o número de servidores ativos aumente para 75.

Nos estados da Bahia e Minas Gerais, onde a carreira de EPPGG foi criada antes de 1995 (marco da Reforma do Estado e da valorização da carreira de EPPGG no governo federal), supõe-se a influência do movimento iniciado em 1982, a partir do estudo do embaixador Rouanet, criação da ENAP e sanção da lei dos EPPGG em 1989.

Na Bahia, a carreira foi criada em 1993; desde então, cada governador que assumiu o estado criou uma carreira de gestor. Foram necessárias algumas correções em 2003 por existirem três carreiras com atribuições muito semelhantes. Quanto à disfunção apontada, Miranda e Pereira indicam que:

*Uma análise mais apurada do contexto político desta época dá conta de que parece florescer em cada governante o desejo de ter a “sua” carreira específica do núcleo estratégico, responsável por formular e implementar*

*políticas públicas e ainda pela gestão governamental. Neste contexto, parecia existir o entendimento de que seria de Governo e não de Estado a carreira a responder por tais atribuições (Miranda e Pereira 2010:9).*

Verifica-se que o estado de Minas Gerais aderiu às sugestões feitas por Rouanet quanto à criação de uma Escola de Governo para formação de gestores públicos e uma ação coordenada do Estado em absorvê-los via recrutamento dos EPPGG mineiros, a partir de sua formação na Fundação João Pinheiro e a inserção dos egressos nas secretarias do governo.

*Era necessário formular um sistema que articulasse formação e inserção na alta administração, sem o qual a “[...] escola não se justificaria nem do ponto de vista dos alunos, nem do ponto de vista do Estado” (ROUANET, 1982, p. 80), posto que “seria irracional investir recursos na formação de uma elite administrativa superqualificada e, ao mesmo tempo, bloquear o acesso dessa elite, em condições duráveis, a seus quadros de direção superior, privando-se assim de todos os benefícios do investimento realizado” (ROUANET, 1982:84). (Ferrarezi e Zimbrão 2006:64).*

Os estados de Goiás e Mato Grosso instituíram a carreira após a Reforma Gerencial, acredita-se que não por mera coincidência, pois os governadores dos estados pertenciam ao mesmo partido dos propositores da reforma, o Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB).

A carreira de gestor no estado de Goiás teve a sua criação em 2001, em conjunto com outras oito carreiras de Estado pertencentes à *categoria* gestão governamental; carreiras criadas para tornar mais eficientes as atividades exclusivas de Estado, tais como formulação de políticas públicas, regulação de atividades pelo Estado e fiscalização. No Mato Grosso, a carreira foi criada em 2000 em um contexto de modernização do estado, em que se buscava a consolidação da gestão por resultados proposta em um documento semelhante ao Plano Diretor da Reforma do Estado.

No caso do Rio de Janeiro, a Secretaria de Planejamento e Gestão do Rio de Janeiro tem dirigido atenção desde 2007 à gestão de recursos humanos, objetivando o reconhecimento e valorização do servidor; a efetividade operacional e o estímulo ao desenvolvimento profissional.

Em uma constante busca por instrumentos para consolidação de um núcleo estratégico e modernização da gestão pública, o

Estado do Rio de Janeiro criou a carreira de EPPGGAPO em 2008.

Em São Paulo, como resultado de um esforço para melhoria da gestão de recursos humanos e adequação da força de trabalho no estado, no período de 2007 a 2009 foram criadas carreiras estratégicas para funções de Estado, entre as quais se destaca a carreira de especialista em políticas públicas em 2008.

Devido à necessidade de efetuarem ajustes fiscais para atender às exigências da Lei de Responsabilidade Fiscal, os estados de São Paulo e Rio de Janeiro demoraram mais tempo para criar a carreira de EPPGG; ao menos, é um dos argumentos oficialmente utilizados pelas duas unidades da federação.

Ambos estados atingiam o limite estabelecido pela LRF para gastos com folha de pagamento e concentraram por longos períodos seus concursos públicos apenas nas áreas de saúde, educação e segurança pública.

Os gestores públicos nos estados analisados são lotados em secretarias estratégicas, em tese, responsáveis pela articulação dos órgãos e planejamento do Estado; sendo que a designação depende de uma avaliação da necessidade dos órgãos da administração pública e o perfil do servidor.

O desenho da carreira e o curso de formação como parte do processo de seleção do servidor permite a alocação do profissional em diversos órgãos da administração pública, podendo aproveitar da melhor forma a aplicação dos conhecimentos e capacidades adquiridas pelo EPPGG.

Há previsão em lei do Conselho Gestor da Carreira nos estados do Mato Grosso, São Paulo, Minas Gerais e na esfera federal, o que demonstra um anseio pela melhoria ou aperfeiçoamento dos critérios para alocação ou (re)distribuição dos servidores públicos.

Parte-se da premissa de diminuir os riscos de uma alocação equivocada ou mal planejada, que prejudique o desempenho da função.

Contudo, o funcionamento e os resultados dos conselhos requerem estudo qualitativo *in loco*, que analise suas atividades e impactos.

Em relação à remuneração dos gestores, há valores distintos nos diferentes estados estudados.

A média do salário inicial é R\$ 4.460,61; tendo como menor salário Minas Gerais (R\$ 1.760,00) e maior salário na Bahia (R\$ 6.087,78).

O mesmo acontece com relação ao salário final da carreira, que tem média de R\$

9.012,13; e, assim, como no caso do salário inicial, os extremos são Minas Gerais e Bahia, respectivamente com R\$ 5.047,65 e R\$ 13.434,93.

Em Minas Gerais, estado que apresenta a menor remuneração da carreira, diversos gestores pedem exoneração e costumam migrar para carreira federal ou cargos em comissão em governos municipais, após o cumprimento do período compulsório; assumindo, por exemplo, secretarias de alguns municípios (Coelho 2006:115).

Nos últimos anos, a política de contratualização de resultados e bonificação do governo do estado de Minas Gerais, em algumas áreas, tem contribuído para o incremento do salário final, complementado por uma remuneração variável.

A diferença salarial entre estados e em relação ao governo federal pode causar (e alguns dados apontam para tal) uma arbitragem no mercado de trabalho.

O surgimento de concursos públicos para gestor com remunerações maiores na União ou em alguns estados resulta em concomitante perda ou desligamento de funcionários públicos em algumas unidades da federação.

O oferecimento do curso de formação em três estados (Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo) é feito pelas escolas de

governo estaduais. Nos demais estados, os cursos de formação são usualmente oferecidos por instituições contratadas, sejam particulares ou públicas.

No Mato Grosso, por exemplo, o curso de formação foi ofertado pela Universidade do Estado de Mato Grosso e, na Bahia, pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisa Visconde de Cairu (CEPPEV).

A escola de governo torna-se importante, na medida em que contribui ao surgimento de novas idéias, favorece a troca de experiências entre servidores da mesma carreira que atuam em órgãos distintos, promove a difusão do conhecimento e areja as práticas de gestão no Estado.

No quesito progressão e promoção, encontram-se, nas experiências estudadas, sistemas baseados na aquisição de competências avaliadas por meio de avaliação de desempenho individual e contínua atualização do servidor em cursos de aperfeiçoamento ou pós-graduação *stricto sensu* (programas de mestrado) e *lato sensu* (cursos de especialização).

Outrossim, exige-se o cumprimento mínimo de interstício para progressão e promoção.

O período varia entre 12 meses e 36 meses, além do cumprimento dos critérios estabelecidos pela lei ou regulamentados pelo órgão que administra tal carreira.

Em suma, a estrutura das carreiras de EPPGG nas seis unidades da federação estudadas assemelha-se à carreira federal em diversos aspectos, tais como:

1. Recrutamento (mesmo sem obrigatoriedade do oferecimento do curso de formação em lei, como é o caso do estado de Goiás);
2. Interstício para promoção e progressão e pré-requisitos para desenvolvimento do servidor;
3. Busca por sistemas de avaliação para melhor alocação dos servidores em relação às atividades do órgão em que deve desempenhar a função.

### Considerações finais

À guisa de conclusão, observa-se que a carreira de EPPGG nos estados tende a uma consolidação, assim como a carreira de EPPGG no nível federal, demonstrada pela regularidade em seu recrutamento, número considerável de servidores ocupantes do cargo e papel – reconhecido ou em reconhecimento – como núcleo estratégico de apoio aos mandatários políticos e/ou dirigentes públicos, seja no ciclo das políticas públicas estruturantes, seja no macroprocesso de gestão governamental.

Dada a importância de profissionalizar a alta burocracia, nota-se, assim, a iniciativa de alguns estados brasileiros para recrutar, formar e alocar gestores públicos em seus órgãos ou secretarias, sob a estruturação de uma carreira de EPPGG ou correlata, seguindo a experiência e o modelo do governo federal.

Considerando a carência de estudos e bibliografias sobre a carreira de EPPGG em âmbito estadual (dada predominância de pesquisas ou investigações da carreira federal), o presente artigo voltou-se para descrição e análise de seis casos estaduais e suas práticas – Bahia, Goiás, Mato Grosso, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo –, contribuindo para uma radiografia

de tais iniciativas. Espera-se que o artigo motive pesquisadores da área gestão de recursos humanos no setor público a aprofundarem os estudos qualitativos em torno da implantação das carreiras, discutindo seus resultados sobre a profissionalização da burocracia e a modernização da gestão pública nos estados.

Por fim, acredita-se que, em alguns anos, as experiências da carreira de EPPGG ou correlatas dos governos estaduais devam ser reproduzidas exponencialmente em nível municipal, onde a ausência de uma burocracia administrativa-organizacional estável e meritocrática é patente.

## Referências

Abrucio FL. Reforma do Estado no federalismo brasileiro: A situação das administrações públicas estaduais. *Rev Adm Públ.* 2005, 39(2):401-20.

Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Homepage da instituição.* Disponível na internet em: <http://www.anesp.org.br> [Data de acesso: 26 abr. 2010].

Bassotti IM. *Um panorama da política de recursos humanos no estado de São Paulo: Conceitos e desafios.* Anais do

III Congresso do CONSAD. Brasília: CONSAD, 2010.

Brasil. Ministério do Planejamento. *Relatório da oficina para definição do novo modelo de gestão da carreira de EPPGG.* Disponível na internet em: [http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/EPPGG/seges/relatorio\\_oficina.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/EPPGG/seges/relatorio_oficina.pdf) [Data de acesso: 30 nov. 2010].

Brasiliense-Carneiro J. *Formação profissional para administração municipal no Brasil: A experiência do IBAM.* Tese de Doutorado (Escola de

- Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas). São Paulo: FGV, 2002.
- Cavalcanti B. *O gerente equalizador: Estratégias de gestão no setor público*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2005.
- Coelho FS. *Educação superior, formação de administradores e setor público: Um estudo sobre o ensino de graduação em administração pública no Brasil*. Tese de Doutorado (Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas). São Paulo: FGV, 2006.
- Coutinho FMA, Bernardo RAA. *Carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental – EPPGG – como instrumento transformador da realidade estatal: A experiência de Minas Gerais*. Anais do III Congresso do CONSAD. Brasília: CONSAD, 2010.
- Ferrarezi E, Zimbrão A. Formação de carreiras para a gestão pública contemporânea: O caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental. *Rev Serv Públ.* 2006, 57(1):63-86.
- Ferraz S. *Estratégias de desenvolvimento local e mercado de trabalho: A emergência de um campo profissional*. Tese de Doutorado (Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas). São Paulo: FGV, 2000.
- Longo F. A consolidação institucional do cargo de dirigente público. *Rev Serv Públ.* 2003, 54(2):5-33.
- Maria C. *Meritocracia à brasileira: A trajetória da carreira dos gestores governamentais*. Dissertação de Mestrado (Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas). São Paulo: FGV, 2000.
- Souza RLS, Santos LA. *Carreiras de executivos públicos e o ciclo de políticas públicas: A experiência dos gestores governamentais no governo federal do Brasil*. V Congresso Internacional do CLAD. Santo Domingo: CLAD, 2000.