O MOVIMENTO DO CAMPO DE PÚBLICAS E A PROPOSTA DE RESIDÊNCIAS EM GESTÃO MUNICIPAL: UMA ALTERNATIVA PARA AUMENTO DAS CAPACIDADES ESTATAIS DOS MUNICÍPIOS

Felipe Drumond Araújo
Karimi Caroline Gorri Taha
Vitor Cândido Leles de Paulo

Painel 08/ 01

Propostas Efetivas de Ação Compartilhada em Gestão de Pessoas, Residência em Gestão Pública Municipal e Capacitação de Servidores Baseada em EAD

O MOVIMENTO DO CAMPO DE PÚBLICAS E A PROPOSTA DE RESIDÊNCIAS EM GESTÃO MUNICIPAL: UMA ALTERNATIVA PARA AUMENTO DAS CAPACIDADES ESTATAIS DOS MUNICÍPIOS

Felipe Drumond Araújo[1] (Pro Publica Brasil) presidencia@propublicabrasil.com.br
Karimi Caroline Gorri Taha[2] (Pro Publica Brasil) projetos@propublicabrasil.com.br
Vitor Cândido Leles de Paulo[3] (SEDESE-MG) vitor.c.leles@gmail.com

Resumo

Este artigo visa relacionar o processo de legitimação e consolidação do Campo de Públicas, suas organizações e espaços institucionais, trazendo como estudo de caso o Programa de Residência em Gestão Municipal. Dessa forma, foi conceituado e detalhado a estrutura básica do programa, buscando trazer seus princípios basilares, motivações políticas e teóricas, além de esboçar recursos necessários a seu funcionamento e efetivação. Como exemplo de resultados práticos, apresenta-se, por fim, a experiência em implementação no estado de Santa Catarina, pela Fundação Escola de Governo ENA juntamente com municípios da região que participam da primeira edição em 2017. A técnica de observação participante permitiu detalhamento minucioso do programa e das entidades representativas, devido ao protagonismo e/ou acompanhamento dos autores neste processo. Ressalta-se a importância da participação ativa e representativa em movimentos para a construção de identidades, entendimentos e agendas, perfazendo essencial lócus de debate acadêmico, profissional e político.

Palavras-chave: Campo de Pública; Residência em Gestão Municipal.

[1] Felipe Drumond Araújo
Filiação: Pro Publica Brasil
E-mail: presidencia@propublicabrasil.com.br
[2] Karimi Caroline Gorri Taha
Filiação: Pro Publica Brasil
E-mail: projetos@propublicabrasil.com.br
[3] Vitor Cândido Leles de Paulo
Filiação: SEDESE-MG
E-mail: vitor.c.leles@gmail.com

1 Objetivos

- Relacionar esse processo pleno de legitimação e consolidação do Campo de Públicas, novas organizações e espaços institucionais, programas de residência na criação de novas agendas.
- Conceituar e detalhar a estrutura básica de um programa de residência em gestão municipal, buscando trazer seus princípios basilares, motivações políticas e teóricas, além de esboçar recursos necessários a seu funcionamento e efetivação.
- Apresentar, por fim, a experiência do Programa de Residência em Gestão Municipal, em implementação no estado de Santa Catarina, pela Fundação Escola de Governo ENA' juntamente com municípios da região que participam da primeira edição em 2017.

2 Metodologia

- Observador-participante
- Estudo de caso (por ausência de termo melhor).

3 Motivações políticas e teóricas

O receituário de formulação de políticas públicas, modelo lógico ou de formação de agenda se atenta para os problemas identificados pela sociedade, os processos que possibilitaram que tal problema fosse priorizado na pauta dos governos e as alternativas construídas para a solução de tal quadro. A literatura sobre a análise de políticas públicas corrobora no sentido deste trabalho ao buscar compreender a gênese das políticas, identificando em que momento um determinado tema passou a ser objeto de decisão e ação pública. Embora haja "uma Babel de abordagens, teorizações e vertentes analíticas que buscam dar inteligibilidade à diversificação dos processos de formação e gestão das políticas públicas" (FARIA, 2003), cabe destacar o papel fundamental da comunidade epistêmica do Campo de Públicas (CP) atuando como uma coalizão de *advocacy* neste processo.

Nesta seção, será detalhado as motivações políticas e teóricas identificadas pela comunidade do Campo de Públicas para a proposição da residência em gestão municipal. Elas são importantes bases de sustentação da proposta e dão, de certa forma, à gestão pública um sentido tecnopolítico. Além disso, permitem ampliar o entendimento restrito de que as políticas públicas não são meramente *outputs* do sistema político, mas também recebem influência de novas ideias, conhecimentos e informações.

Nesse sentido, identificamos quatro motivações que foram utilizadas como ferramentas para dar identidade e aglutinar apoios entre as entidades e integrantes do Campo de Públicas: (i) federalismo; (ii) políticas de gestão pública após a Constituinte de 88; (iii) a necessidade de novas reformas de estado; (iv) contribuições em novos métodos de ensino-aprendizagem. Ainda que os temas motivadores sejam comumente tratados tanto no ambiente macropolítico quanto na literatura de forma segmentada, neste trabalho eles serão tratados de maneira conjuntural, mesmo aceitando que a solução não resolva todos os problemas levantados, mas será resultado de um diagnóstico amplo. Destaca-se que o próprio cerne da formação multidisciplinar no CP

foi indispensável para que o processo de convencimento da comunidade através das motivações também pudesse fundamentar-se em uma leitura de cenário mais abrangente.

A formulação do Programa de Residência em Gestão Municipal propõe uma alternativa que pretende abarcar simultaneamente a dois desafios importantes impostos a construção de políticas nacionais diante das características do federalismo no país, principalmente no que toca a autonomia dos entes: (i) políticas que promovam o federalismo cooperativo; (ii) políticas que reduzam as desigualdades. Nos períodos de descentralização e recentralização do federalismo no Brasil, os governos subnacionais têm sido comumente considerados como clientelistas, patrimonialistas e expostos ao coronelismo. Todas essas gramáticas de relacionamento Estado-sociedade e, portanto, de condução da máquina pública, além da baixa qualificação dos quadros governamentais, foram e continuam sendo argumentos para a concentração de recursos na União e para o tímido avanço de mecanismos mais flexíveis, regulares e automáticos de repasse. Embora possa ter certo fundamento, estes argumentos caracterizam um posicionamento em torno da retenção de poder, impedindo a construção de federalismo mais cooperativo (GRAEF, 2010; ARRETCHE, 2012).

Os avanços recentes em torno da cooperação intergovernamental e descentralização de políticas públicas ficaram por conta dos sistemas setoriais de políticas: saúde (SUS) e assistência social (SUAS). Ambos conseguiram construir seus respectivos arranjos institucionais mediante formalização por marcos legais (destacando as leis orgânicas), instâncias de negociação e pactuação, instâncias de controle social, instâncias de gestão, divisão de responsabilidades entre os entes, parâmetros de serviços e estrutura de co-financiamento. Estes exemplos tutelam outras políticas mais frágeis sobre saídas de prestação de serviços, mas, neste caso, configuram também oportunidades de inserção dos residentes. Os sistemas prenunciam uma mudança de papéis entre a União e os entes subnacionais: cada vez mais a União tem tido função de coordenação e alinhamento, enquanto aos estados e municípios cabem à implementação e execução.

No tocante às políticas de gestão pública, observou-se que, embora tenha acontecido uma migração de técnicos de alto escalão que haviam trabalhado no governo FHC e outros que se tornaram consultores em administração pública nos estados, as políticas de gestão pública no Brasil, principalmente, após a Reforma Gerencial de 1995, não enfatizaram também a transferência de capacidade técnico-administrativa aos entes subnacionais no eixo “pessoas” (ABRUCIO; GAETANI, 2005). E, mesmo com o diagnóstico enraizado sobre a baixa capacidade técnico-administrativa dos entes subnacionais, a União em suas políticas, programas ou projetos de gestão pública não enfatizou o apoio na formação e capacitação de quadros estaduais e municipais, deixando de transferir também capital humano aos mais “despreparados”.

Neste período, a novidade de maior vulto aos entes subnacionais ficou por conta da Emenda n° 19 de 1998 que introduziu à Constituição a obrigatoriedade de manutenção das Escolas de Governo no § 2° do art. 39:

> *A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados.*
>
> (BRASIL, 1988)

Porém, nenhuma outra regulamentação infraconstitucional tem acompanhado a criação e desenvolvimento coordenado das Escolas de Governo pelo país e de profissionais que sejam formados nessas Escolas. Ademais, segue uma lista de programas de gestão pública

implementados desde o governo FHC com foco no reaparelhamento do Estado, em reformas administrativas ou voltados ao aumento das capacidades estatais de estados e municípios:

- Plano Diretor de Reforma do Aparelho de Estado (PDRAE);
- Gestão Empreendedora I;
- Gestão Empreendedora II;
- Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal (PNAGE);
- Programa de Modernização do Controle Externo dos Estados e Municípios Brasileiros (PROMOEX);
- Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal para os Estados Brasileiros (PNAFE);
- Programa de Modernização da Administração Tributária e dos Setores Sociais Básicos Automáticos (PMAT);
- Programa Nacional de Apoio à Modernização Administrativa e Fiscal dos Municípios Brasileiros (PNAFM).

As políticas, planos e programas de gestão pública são insuficientes devido aos problemas de fragmentação (MARTINS, 2003; MARTINS, 2005); ausência de um modelo institucional e coordenação, falta de visão sistêmica e construção sem a participação dos entes subnacionais (GRIN, 2016). Ressalva é feita ao PNAGE que conseguiu, entre outros fatores, obter melhores resultados devido à participação do Conselho Nacional de Secretários da Administração (CONSAD) durante todo processo de construção do programa e por ter sido precedido de amplo diagnóstico (ABRUCIO; GAETANI, 2005). A maioria desses programas ocorreram através de contratos de empréstimo com instituições financeiras (Banco Interamericano – BID, Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil ou Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES), mediante aprovação de plano/proposta de trabalho, configurando modelo de repasse e monitoramento burocrático e moroso.

As políticas de gestão pública são pouco atrativas politicamente e raramente apareceram em debates políticos, programas partidários e/ou planos de governos nos períodos eleitorais. Um dos motivos é por serem consideradas implícitas, isto é, afetam mais claramente os *inputs* dos processos e recursos organizacionais do que propriamente a finalidade. Por não serem "sentidas" por parte da sociedade e, até mesmo, compreendidas em sua magnitude e complexidade, ganham aspecto de "agenda negativa". Dessa forma, o efeito de longo prazo dessas políticas conflitam com o curto prazo imposto às estratégias de manutenção de poder. Por motivos similares também não possuem comunidades e setores de *advocacy* e *constituencies* como a saúde, educação e assistência social. As atividades consideradas "meio" ainda tem um largo caminho para consolidação de suas demandas e de formação de grupos sólidos de formulação, *advocacy* e pressão que as reivindiquem. Nesse sentido, se expressa uma defesa pela inseparabilidade entre os meios e fins, entre as políticas públicas e os instrumentos e processos de gestão (ABRUCIO; GAETANI, 2005; GRAEF, 2010).

A continuidade do tema da gestão pública na agenda dos governos e poderes depende, em grande parte, de uma coalizão política que funcione como um grupo de interesse com peso no diálogo e na construção de alternativas junto aos legisladores e formuladores de políticas públicas. A ausência de departamentos em universidades, Escolas de Governo, empresas privadas, consultorias, associações da sociedade civil e comunidades epistêmicas dentro dos governos foi colocado com um dos motivos para a descontinuidade das reformas e seu baixo apelo eleitoral. Entretanto, o surgimento e crescimento do movimento do Campo de Públicas, ao reunir uma série de universidades, profissionais, gestores, acadêmicos, associações civis e

instituições (PIRES et. al., 2014), têm potencial para preenchimento deste vazio observado por Abrucio e Gaetani (2005) no período reformista nos estados.

E este grupo de *advocacy* tem relação direta com a revitalização de práticas e aprendizados para a formação de profissionais e servidores públicos, seja nas universidades ou Escolas de Governo. As transformações através das reformas de Estado têm exigido do serviço público decisões mais ágeis, participativas, éticas e mais focadas nos resultados. Para tanto, a revitalização e reorientação da formação para atuação no Estado deve atender a três dimensões: saber, saber-fazer, saber/querer fazer. O primeiro tem a ver com os conhecimentos e informações para identificação de problemas e causas. O saber-fazer relaciona-se ao conjunto de instrumentos e ferramentas para operacionalizar o conhecimento. Porém, é necessário que a (o) agente esteja imbuído de novos valores éticos, coletivos e seja proativa (o). Isto significa o saber/querer-fazer (PACHECO, 2003).

Inicialmente utilizados no Brasil pela área de saúde, as residências são formatos de ensino-aprendizagem que permitem ao residente aliar formação prática e teórica, em uma experiência profissional. Observou-se que a proximidade da gestão pública municipal com a população contribui no desenvolvimento das ciências sociais aplicadas e da pesquisa brasileira a partir do momento em que a percepção dos fenômenos sociais e políticos se tornarão objeto de estudo dentro dos Centros e Núcleos de Pesquisa das Instituições de Ensino Superior (IES). Esse fomento, por meio das residências, tem o objetivo de ajudar a entender problemas relacionados à implementação de políticas públicas desenhadas no plano federal e estadual; à baixa capacidade institucional dos municípios mais pobres; à incipiente qualificação dos servidores municipais e; às descontinuidades na execução de determinadas ações. Nesta relação "ganha-ganha", residentes e municípios podem promover desenvolvimento mútuo.

Apresentadas as motivações para a formulação do projeto, segue na próxima seção seu desenho e histórico de construção. Compreende-se neste artigo que a residência em gestão municipal é uma das alternativas às motivações detalhadas no texto, e que a implementação da mesma não soluciona por definitivo os problemas observados como fatores geradores. Entretanto, a residência é mais um caminho, uma possibilidade de projeto dentro de um programa de governo em gestão pública ou em outra área setorial que deve envolver também outras ações e projetos com o objetivo de aumentar a capacidade estatal local para a melhoria dos serviços públicos.

4 Relato do *advocacy*

A expansão do ensino superior brasileiro trouxe consigo um expressivo aumento de cursos graduação e pós-graduação em Administração Pública, Gestão Pública, Políticas Públicas, Gestão de Políticas Públicas e congêneres. Ocorreu um salto de 6 cursos superiores no início dos anos 2000 para mais de 200 em 2015, presentes em todas regiões do país (PIRES et. al., 2014). A dinâmica trazida por essa nova escala de número de alunos, professores e profissionais da área possibilitou o surgimento de uma comunidade que, na busca de uma unidade comum que também preservasse a vocação de cada formação, adotou o termo "Campo de Públicas" para se denominar.

Aliado a esse contexto, a percepção do não reconhecimento e valorização desse conhecimento em arenas como mercado de trabalho e academia tem levado sucessivamente a criação de instituições representativas desse grupo. O quadro abaixo desenha quais são essas organizações a nível nacional, procurando indicar, através de uma apresentação dos três primeiros objetivos descritos no estatuto social, os principais focos de atuação de cada uma delas.

Grupo	Entidade	Ano de Criação	Encontro/Congresso/ Simpósio	Objetivos
Estudantes de Graduação	Federação Nacional dos Estudantes dos Cursos do Campo de Públicas (FENEAP)	2007	Encontros Nacionais dos Estudantes do Campo de Públicas (ENEAP`s) realizado anualmente desde 2001.	I - Representar o conjunto dos (das) estudantes dos cursos do Campo de Públicas do Brasil em todos os âmbitos, individual e coletivamente; II - Defender a ética na Administração Pública e o exercício da cidadania; III - Coordenar campanhas de âmbito nacional, direcionadas ao conjunto de estudantes dos cursos do Campo de Públicas do Brasil;
Professores e pesquisadores do ensino superior	Associação Nacional de Ensino e Pesquisa do Campo de Públicas (ANEP-CP)	2014	Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa do Campos de Públicas (ENEPCP), realizado bianualmente desde 2014.	I - Apoiar, aperfeiçoar, estimular e realizar estudos que contribuam para o fortalecimento do ensino, da pesquisa e da extensão universitária nos cursos do Campo de Públicas; II - Promover a ética como valor fundamental e permanente, referencial para o exercício de toda e qualquer atividade na esfera pública; III - Representar o Campo de Públicas junto a agências governamentais responsáveis por políticas educacionais, científicas e tecnológicas.
Professores e pesquisadores do ensino superior - ênfase na pós graduação	Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP)	2014	Encontro Brasileiro de Administração Pública, realizado anualmente desde 2013.	I - Atuar com vistas a consolidação do campo de pesquisas sobre Administração Pública como campo disciplinar; II - buscar influir sobre a política governamental para a formação de administradores públicos e para a avaliação da pós-graduação, nesta área, no país; III - promover a comunicação e o intercâmbio permanentes entre as instituições de formação e de pesquisa em Administração Pública, viabilizando ainda um espaço permanente de debate para os programas de pós-graduação, bem como para outras categorias de programas, núcleos e grupos relacionados á área;
Estudantes no final de graduação, estudantes da pós-graduação, profissionais egressos de graduação e pós-graduação	Pro Pública Brasil - Associação Brasileira dos Profissionais do Campo de Públicas	2016	Não possui. Reúne-se no ENEAP e ENEPCP.	I - Construir uma agenda nacional que corrobore para a concepção de que a melhoria da gestão pública é um fator indispensável para o desenvolvimento socioeconômico do país, seja qual for a visão política; II - Fomentar a pesquisa e a produção científica no âmbito do Campo de Públicas e correlatas ao escopo de atuação da associação; III - Promover e propor políticas de Estado sempre em interlocução com governos, poderes legalmente constituídos e sociedade civil que visem que a implementação de processos de melhoria da formação inicial e continuada dos quadros da administração pública;

Tabela 1: Instituições Representativas do Campo de Públicas
Fonte: elaboração própria dos autores com base em consulta aos estatutos sociais das organizações.

As entidades elencadas, em conjunto com organizações de nível regional/local (como centros acadêmicos, associações de profissionais estaduais) e atores não institucionais de relevância (acadêmicos de renome, e/ ou, com atuação histórica na área), tem então composto o denominado "movimento do campo de públicas". Ressalvadas as suas especificidades e focos de atuação, essa rede tem procurado manter um conjunto de ações comuns, ao qual existem inclusive espaços desenhados para seu estabelecimento, como o Fórum do Campo de Públicas, reunião entre representantes desses grupos que ocorre anualmente desde 2015.

Com a obtenção do reconhecimento da própria existência enquanto área específica de graduação em 2014[1] e não mais como subcampo da administração, as preocupações se voltaram a questões ligadas ao mercado de trabalho. Durante a própria formação e posteriormente no dia a dia do mercado de trabalho, os profissionais egressos do Campo de Públicas vêm vivenciando dificuldades de diversas naturezas para o exercício da atividade profissional. Tratando especificamente do setor público, *lócus* que conta claramente com o maior potencial de números de postos e que possui relação direta com os conteúdos do ensino, as limitações apontadas se dão sobretudo no acesso as vagas. Em relação a entrada em carreiras, são apontados problemas como os concursos públicos com métodos de seleção baseados em provas excessivamente instrumentais (SECCHI; PIRES; SOARES, 2011), a pouca difusão de carreiras específicas ligadas a área da gestão pública (CORREA; COELHO; ALMEIDA, 2015; TINOCO, 2016) e também a exigência de obtenção do registro em órgãos de classe (PIRES et. al., 2014). Já se tratando de cargos de livre provimento, o principal fator elencado tem sido a preponderância de critérios clientelistas, fisiológicos e nepotistas nas indicações (SANTOS, 2009).

O entendimento de que a superação desses problemas demandaria reformas estruturais e mudanças profundas de cultura da sociedade e política brasileira - questões ainda distantes para uma influência decisiva do movimento - direcionou para que as propostas da área tivessem como pressuposto a formulação de alternativas e contornos ao atual contexto dos processos de entrada no setor público. Com base nesse fator e nas motivações políticas e técnicas levantadas no capítulo anterior, contribuiu também para o fechamento de um cenário que deu origem a proposta da Residência em Gestão Municipal, contando com a realização de benchmarks de políticas públicas que carregam bases similares. Dessa forma, foram encontradas experiências de dois programas: o Mais Médicos e a Residência em Arquitetura e Urbanismo da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo (FAU-USP[2]). Na primeira política pública, em resumo, o governo federal financiava a alocação de médicos em regiões de maior vulnerabilidade e a partir da adesão dos entes subnacionais. A outra ação foi uma parceria entre a FAU-USP e a prefeitura de São Paulo em 2015 na qual foi desenhado um programa em que residentes (alunos de uma especialização) cumprem aproximadamente metade da sua formação desenvolvendo planos urbanísticos das subprefeituras da administração municipal de São Paulo. Ou seja, assim como na residência médica, o grau especialista é obtido com base na realização de uma experiência prática.

A interação dos três fluxos apontados originou numa proposta de criação de política pública em que: (1) o governo federal ou estaduais financiariam a realização de um programa de residência; (2) alunos realizariam uma especialização e trabalhariam em uma prefeitura que manifesta o desejo de participar da proposta. A ideia era que a formação fosse prestada por entidades que se cadastrassem no programa, podendo ser Instituições de Ensino Superior (IES) e Escolas de Governo. Em alusão ao programa Mais Médicos, no seu surgimento a proposta foi batizada de "Mais Gestores Públicos" (MGP). Com o passar do tempo, buscando reforçar o seu caráter pedagógico e também pelo fato do termo "Mais" ter ficado associado ao nome de

[1] Ato advindo da aprovação das Diretrizes Curriculares Nacionais pelo Conselho Nacional de Educação: Resolução CNE/CES nº 1, de 13 de janeiro de 2014, resultante do Parecer CNE/CP nº 7/2013, aprovado em 1º de outubro de 2013.

[2] Para mais detalhes ver http://www.fau.usp.br/cultura/residencia/index.html

políticas formuladas em governos coordenados pelo Partido dos Trabalhadores, passou-se a utilizar o termo “Programa de Residência em Gestão Municipal” (PRGM). Ainda hoje, ambas nomenclaturas têm sido utilizadas para se referirem a proposta.

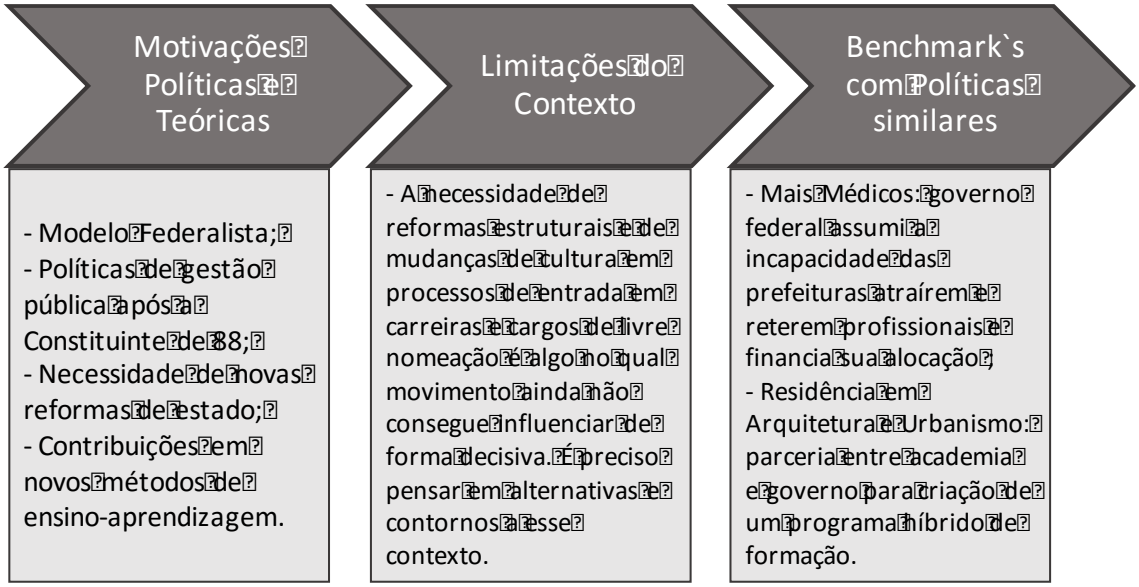

Figura 1 – Resumo dos fluxos que determinaram a criação da proposta de residência em gestão municipal.
Fonte: elaboração própria dos autores

Buscando viabilizar a proposta criada, devido ao *timing* eleitoral existente, em um primeiro momento ela foi levada majoritariamente pela FENEAP no período das campanhas políticas de 2014, ao qual foram tentados contatos com equipes formuladoras de planos de governo de candidatos a presidência e a governador. O diálogo variou bastante de acordo com a organização e mobilização de atores do movimento em determinadas localidades. Embora no geral a adesão tenha sido avaliada como baixa, houve situações como a de Minas Gerais na qual os responsáveis pelas propostas dos dois candidatos com mais chances de vitória ao governo estadual assinaram termos se comprometendo com a iniciativa. No entanto, ao iniciar os novos mandatos, ficou nítido que não existia interesse nas tratativas, mesmo nos lugares aos quais elas haviam sido mais bem recebidas. Reforçou-se a percepção de que a não valorização de iniciativas ligadas a profissionalização da gestão pública, fazia com que na rotina do governo, os tomadores de decisão, preferissem priorizar ações em outras áreas (ABRUCIO; GAETANI, 2005; GAETANI, 2008). Isso, catalisado pelo contexto de restrições fiscais, foi visto como uma imensa barreira a qualquer possível implementação de uma versão da proposta.

Foi em meio ao contexto de descrença sobre viabilidade do projeto que foi percebida uma janela de oportunidade: a Presidência da República lançou em agosto de 2015 o Portal Dialoga Brasil, política de democracia direta na qual a sociedade iria sugerir e votar em ações que mais acreditavam ser prioritárias para 5 campos de políticas públicas através de um portal online. Aproveitando desse momento, foi escrita a seguinte ideia no eixo de educação: “Expandir o conceito de residência do campo da saúde para outros setores, criando pós-graduações em áreas de gestão pública para melhoria dos serviços públicos em prefeituras de médio e pequeno porte”. As diversas mobilizações em todo país de atores institucionais e não institucionais do movimento resultaram na vitória da proposta como a mais votada. Entretanto, o período posterior de premiação das propostas pela presidenta Dilma Rousseff não foi possível devido às instabilidades políticas do seu governo que culminaram no *impeachment*. Os questionamentos de legitimidade do governo provisório de Michel Temer desarticulou o Campo de Públicas em torno da um alinhamento para diálogo com o governo federal.

A alternativa buscada em meio a esse cenário seria a priorização da articulação com governos estaduais. Em Santa Catarina e Minas Gerais, foram traçadas estratégias de articulação com atores que poderiam viabilizar a execução da proposta. Foram relacionados possíveis tomadores de decisão para execução da política (escolas de governo, secretarias de estado, órgãos de controle) e grupos que por serem beneficiados poderiam influenciar a viabilização da proposta (prefeitos). A proposta acabou por se viabilizar em Santa Catarina, a qual vale relacionar uma série de variáveis que, se comparadas com Minas Gerais, foram decisivas para que a solução elaborada tenha resultado em uma política pública.

(1) Em primeiro lugar, diversos atores desse estado possuíam uma *expertise* histórica no trabalho de definições de agendas, existindo inclusive um processo semestral na qual alunos de graduação da disciplina de políticas públicas, dadas por um professor especialista na área, formulem uma proposta e trabalhem o *advocacy* para que governos a transformem em um programa almejado. Foi inclusive em uma dessas atividades que a proposta do MGP/PRGM foi assumida no segundo semestre letivo de 2016 do curso de administração pública da ESAG/UDESC;

(2) Profissionais egressos do Campo de Públicas ocupavam posições de relevância em prefeituras no Estado podendo influenciar seus mandatários para que aderissem ao projeto e também trouxessem demais prefeitos aliados para o programa. Em Minas Gerais, os formados no curso mais antigo de administração pública na Fundação João Pinheiro, se concentram majoritariamente na administração estadual devido ao modelo de formação integrada de graduação/carreira existente. Outras formações do estado ainda possuem pouca escala de egressos devido a sua jovialidade (todos foram criados após 2010);

(3) Embora não seja possível citar que existia um grande ímpeto político dos altos escalões do governo catarinense com o programa, o fato é que não existia também uma resistência a pauta, tendo mais uma postura de neutralidade. Em Minas Gerais, no período que o trabalho de *advocacy* era desenvolvido, o dirigente da pasta de planejamento e gestão trazia propostas para justamente reduzir ações de profissionalização, como diminuição e tentativa de interrupção da entrada no curso de graduação/carreira de EPPGG, tendo como base o argumento formal de necessidade de redução de gastos.

É importante também citar que no período ao qual toda a agenda de *advocacy* foi desenvolvida, entre 2014 e 2016, outros grupos da sociedade civil organizada foram criados ou redirecionaram esforços para promoção de ações focadas especificamente na agenda de melhoria da gestão dos recursos humanos do serviço público. O Vetor Brasil, organização sem fins lucrativos tem desenvolvido há três anos um programa de trainees em gestão pública que se valem de cargos comissionados para alocar profissionais com um perfil altamente qualificado. Também nessa temática a Agenda Brasil do Futuro (ABF), entidade composta por sucessores de famílias empresariais, formulou uma proposta de processo de seleção para cargos de dirigentes do serviço público, prática adotada pelo governo estadual de Rondônia. Temos ainda práticas de organizações como CLP (Centro de Liderança Pública), MBC (Movimento Brasil Competitivo), Fundação Brava, Oficina Municipal, Comunitas, dentre outros. Além da possibilidade de troca de experiências entre si, ao problematizar uma temática pouco explorada, esses grupos criam um ativo social novo para o país, facilitando que os tomadores de decisão da esfera pública e os grupos políticos ligados a temática sejam cada vez mais sensíveis a essa pauta. Isso também traz a perspectiva de que esse conjunto de atores seja um componente determinante na balança para que sejam feitas reformas estruturais da qual o tema de gestão de pessoas.

5 O Programa de Residência em Santa Catarina

O Programa de Residência em Gestão Municipal em Santa Catarina (PRGM SC) surgiu a partir de uma oportunidade visualizada pela Justiça Eleitoral catarinense, Fundação ENA' (Escola de Governo do Estado de Santa Catarina) e a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) de compartilhar a responsabilidade na: promoção de ações de qualificação dos agentes públicos eleitos; aprimoramento da gestão municipal; prevenção a irregularidades e; desenvolvimento de uma visão mais ampla sobre administração pública, com o intuito de favorecer a reflexão e o debate acerca da ética pública, transparência, eficiência e a responsabilidade de seus gestores e legisladores municipais. Desta forma, surge em união de esforços diretos com pelo menos doze instituições públicas, privadas e do terceiro setor, o Projeto Qualifica – Mandato de Excelência[1].

A iniciativa compreende três eixos de atuação e investimento, abordando as seguintes temáticas: i. Qualificação; ii. Boas Práticas e; iii. Excelência na Gestão Pública. As duas primeiras concentram esforços em ações de capacitação dos gestores públicos, legisladores municipais e quadros funcionais, bem como promoção de trocas de experiências intergovernamentais.

O Programa de Residência em Gestão Municipal SC faz parte do terceiro eixo temático e se caracteriza por inovar em arranjos institucionais e esforços na alocação de equipes compostas por especialistas selecionados e advindos de diversos territórios brasileiros em prefeituras aderentes ao programa para o desempenho de papéis estratégicos determinados pelo gestor municipal. Em essência, o programa de qualificação da Administração Pública Municipal preza para que os novos mandatos possam buscar práticas e estratégias inovadoras na resolução de seus desafios cotidianos, zelando pelos princípios da administração pública no desempenho de suas funções.

O processo de busca e aderência das prefeituras ao programa, o processo seletivo dos residentes, o treinamento e plano de trabalho, o acompanhamento da entrada e o desenvolvimento dos trabalhos destes, valeu-se da divisão das atribuições previamente acordadas entre as principais entidades parceiras. Vale destacar a importância deste grupo gestor e suas entidades proponentes do projeto, com madura atuação para articulação dos *stakeholders* necessários a implementação do programa, bem como suas responsabilidades e expectativas. O quadro abaixo representa a matriz de consulta às definições de papéis e a divisão de responsabilidades, deixando claras as delimitações e contrapartidas de cada um. Dentre estes, destaca-se a Fundação ENA' que é a responsável pela coordenação do programa.

Papéis	Responsabilidades
Coordenação PRGM (Fundação ENA)	Articulação estratégica entre todos os envolvidos Representação institucional do Programa Solução para demandas emergentes Sistematização das aprendizagens visando o aprimoramento do Programa
Parceiros Programa Qualifica	Apoio e assessoria em conhecimentos específicos necessários em cada município Articulação e apoio institucional ao Programa
Prefeitos	Compromisso político e institucional com a realização do Programa no município Definição das prioridades, validação dos planos de ação e avaliação dos resultados

[1] Íntegra do Projeto Qualifica contendo todas as informações: http://www.tre-sc.jus.br/site/fileadmin/arquivos/ejesc/documentos/2016.11.24_Projeto_Qualifica_final.pdf

Ponto focal em cada município	Conexão entre residentes, poder público municipal, mentores e coordenação do PRGM Acompanhamento e apoio aos residentes em suas atividades Participação na definição da demanda e elaboração do plano de ação do residente, zelando pelas condições para sua execução.
Residentes	Realização de atividades voltadas à qualificação da gestão pública municipal, a partir de diagnóstico, delimitação da demanda e plano de trabalho elaborado e validado Diálogo constante com mentor e ponto focal em cada município Participação em atividades de capacitação do Programa e busca de conhecimentos adicionais necessários para as demandas específicas
Mentores	Acompanhamento e suporte técnico-científico aos projetos priorizados em cada município Apoio ao desenvolvimento profissional e à inserção dos residentes no município Orientação aos residentes quanto à postura profissional no ambiente de trabalho
Coordenadora dos mentores	Apoio aos mentores na condução de suas atividades Articulação dos mentores entre si e com parceiros buscando conhecimentos específicos necessários em cada município/projeto Registro da experiência da mentoria
Equipe Movimento Excelência em Gestão	Orientar e apoiar realização das atividades em cada município no que se refere aos instrumentos associados ao Modelo de Excelência em Gestão

Tabela 2 – Papéis e responsabilidades dos *stakeholders* do PRGM SC FONTE: Elaboração Fundação ENA' – PRGM 2017/2018

A decisão de buscar a coordenação do programa de residência com a Escola de Governo parte da premissa missionária e de objetivos da fundação: de formar e capacitar servidores e gestores públicos visando a melhoria da administração pública.[1] Compreender os papéis dessas instituições e valorizar o sentido que dão a programas de formação, é garantir alocação e gestão de recursos de forma vocacionada e assertiva. A experiência do PRGM SC representa não somente pioneirismo de escopo desenvolvido – é a primeira experiência piloto com metodologia de residência na gestão pública a nível de Brasil – mas também de reforço, inovação e até mesmo resgate destes papéis para demais instituições semelhantes no país.

Ainda sobre seu escopo, segundo informações disponibilizadas no site da ENA':

> *"o programa segue a lógica de modernização da gestão municipal por meio da nomeação para cargos comissionados (chefia, coordenação ou assessoramento) de uma equipe técnica de, pelo menos, quatro especialistas em Gestão Pública selecionados pela Fundação ENA' e UDESC. Os especialistas residentes nomeados exercerão papéis estratégicos determinados pelo Prefeito como, por exemplo, a elaboração de políticas públicas prioritárias, captação de recursos financeiros, elaboração de planos de desenvolvimento local, implementação de projetos de transparência, entre outros. Além das atividades profissionais nas Prefeituras, os especialistas residentes participarão de um curso de aperfeiçoamento em Gestão Pública na Fundação ENA' (120h), que inclui o mentoring por professores de Administração Pública da UDESC (112h), recebendo orientação e amparo técnico-científico para a implementação dos projetos prioritários da gestão municipal.* ***Além disso, os municípios que aderirem ao 'Programa de Residência em Gestão Municipal' e***

[1] Institucional da ENA' – Fundação Escola de Governo: http://www.enabrasil.sc.gov.br/objetivos

> ***desenvolverem com eficiência as ações programadas, receberão o Prêmio de Excelência da Gestão Pública Municipal, que contará com ampla divulgação*** *[aditivo e grifo nosso]".*[1]

O caso do PRGM SC oportuniza as gestões municipais e estaduais um novo formato no trato de seus compromissos, além de moldar novos processos de interação da política entre poder público e sociedade civil organizada. Para tanto, a coordenação do programa em conjunto com o grupo gestor descreveu os possíveis resultados que podem ser esperados pelos municípios e as etapas de ponta-a-ponta do PRGM para comunicar o baixo custo e alto impacto do programa. Durante os quinze meses de programa previstos, os custos serão na ordem de investimento funcional, com a contratação da equipe técnica – os residentes, cargos comissionados (chefia, coordenação ou assessoramento) que devem ser disponibilizados pelo ente; a indicação foi para que em média fossem buscados quatro cargos em cada município.

O quadro abaixo informa o conhecimento do espelho de expectativas dos públicos do programa, contribuindo para o desenho do modelo de acompanhamento da experiência piloto e seus possíveis indicadores de monitoramento.

Públicos do Programa (Stakeholders)	**Expectativas em relação ao Programa de Residência em Gestão Municipal - PRGM**
Residentes	Ter oportunidade para desenvolver suas competências profissionais Ser reconhecido como profissional que faz diferença no município
Parceiros Programa Qualifica	Contribuir para melhoria da gestão pública municipal em Santa Catarina
Coordenadores PRGM	Promover mudanças na forma de preenchimento de cargos de confiança Tornar o Programa uma referência para outras esferas do poder público
Prefeitos	Ser reconhecido por ter realizado melhorias na gestão municipal Obter assessoria técnica de alto nível para projetos estratégicos
Secretários/Ponto focal na Prefeitura	Alcançar resultados tangíveis relativos a desafios de gestão
Mentores	Contribuir de maneira concreta para inovações na gestão municipal Apoiar o desenvolvimento de competências de gestores públicos
Equipe do Movimento Excelência em Gestão	Disseminar o modelo de excelência em gestão na administração municipal

Tabela 3 – Públicos do programa e suas expectativas
FONTE: Elaboração Fundação ENA' – PRGM 2017/2018

Em termos de resultados, alguns foram elencados pelo grupo gestor a fim de noticiar o que se pode esperar no decorrer e após o programa, estes são:

[1] A Fundação ENA' disponibilizou em seu site no formato *onepage* - e que também foi entregue aos chefes do poder executivo municipal - um compilado com as principais informações para aderência ao programa. Disponível em: http://www.enabrasil.sc.gov.br/noticias/noticia/229

A. Melhoria da capacidade institucional da gestão e do processo de elaboração, implementação e avaliação de políticas públicas;
B. Aumento do potencial de captação de recursos para financiamento de projetos prioritários;
C. Otimização na aplicação dos recursos públicos;
D. Melhoria da qualidade dos serviços prestados à população;
E. Transparência e credibilidade da gestão;
F. Projeção do município em âmbito regional e estadual; entre outros.

Além disso, quanto aos marcos, estes compreendem:

1. Adesão do gestor público municipal;
2. Constituição de comissão de seleção para definição dos critérios e do edital de seleção dos especialistas residentes;
3. Assinatura de contrato de prestação de serviço (ENA/SC);
4. Publicação de edital para inscrição dos candidatos a especialista residente;
5. Seleção e divulgação do resultado do processo seletivo de especialistas residentes;
6. Alocação das equipes de especialistas residentes nos municípios;
7. Realização de curso de aperfeiçoamento e Workshops de integração entre gestores públicos municipais, coordenadores do Programa e especialistas residentes;
8. Apoio das entidades parceiras à equipe de especialistas;
9. Avaliação técnica das ações desenvolvidas no município;
10. Publicação dos resultados no Portal QUALIFICA e divulgação pela TVAL (rede de telecomunicação local).

Atualmente o programa encontra-se em fase de desenvolvimento dos trabalhos dos residentes nos municípios, bem como no acompanhamento e assessoria tecnopolítica destes pela Fundação ENA' e UDESC. Ao todo dez[1] municípios aderiram ao programa com eixos de atuação, salários e quantitativos de vagas disponíveis diferentes.

Para o processo seletivo consideram-se aptas inscrições dos graduados nos cursos do Campo de Públicas – incluindo Ciências do Estado, e Administração, devida a afinidade nas grades de conhecimento base. A inscrição dos residentes obedeceu ao critério de Eixo Temático por Município, sendo facultado ao candidato fazer duas opções, tanto em relação ao eixo, quanto ao Município onde pretendia desenvolver as atividades práticas. A escolha do eixo determinou apenas uma intenção e preferência do candidato no momento da inscrição, podendo ser correspondida ou não. Ao todo foram 151 inscrições advindas de vários Estados brasileiros. Deste total, 81 candidatos foram qualificados e ao final apenas 22 foram escolhidos. Estes vinte e dois residentes escolhidos são provenientes principalmente das regiões Centro-Oeste, Sul e Sudeste. A configuração final das vagas por município ficou da seguinte forma: Blumenau (3 vagas), Palhoça (4 vagas), Camboriú (1 vaga), Nova Trento (3 vagas), Miriam Doce (2 vagas), Gaspar (3 vagas), Rio Negrinho (4 vagas), Rio do Sul (2 vagas) e Massaranduba (1 vaga).

[1] A Prefeitura Municipal de Laguna, em virtude de atraso na aprovação dos cargos em comissão que se encontram em tramitação na Câmara de vereadores do município, informou na ocasião que os candidatos que foram selecionados deverão aguardar a finalização desse processo para realizarem suas entradas no município. http://www.enabrasil.sc.gov.br/assets/anexos/pdf/ba7bcb055a640c18fb3712ada66832952017_03_22_23_21_16.pdf

Prefeitura	Eixos Temáticos	Vagas	Remuneração prevista	
			Bruta (R$)	Líquida (R$)
Laguna	Governança Municipal	2	2.745,00	
	Captação de recursos e projetos	1	2.745,00	
	Transparência	1	2.745,00	
Palhoça	Governança Municipal	2	3.142,15	2.807,45
	Processos	2	3.142,15	2.807,45
Rio do Sul	Captação de Recursos e Projetos	1	4.598,95 (+ Vale alimentação)	4.056,98 (+ Vale Alimentação)
	Custos e Auditoria	1	2.873,90 (+ Vale Alimentação)	2.757,75 (+ Vale Alimentação)
Mirim Doce	Captação de Recursos e Projetos	1	3.026,25	2.634,16
	Desenvolvimento em Agricultura Familiar	1	2.048,27	1.863,93
Nova Trento	Orçamentação	1	1.400,00	
	Recursos Humanos	1	1.400,00	
	Transparência	2	1.400,00	
Gaspar	Gestão Fazendária e Fiscal	1	4.647,42	4.250,25
	Captação de Recursos e Projetos	1	3.561,86	3.411,95
	Captação de Recursos e Projetos	1	4.647,42	4.250,25
Massaranduba	Gestão Municipal da Saúde	1	3.200,00	2.802,00
Blumenau	Governança Municipal	1	7.339,16	5.339,06
	Custos e Auditoria	1	4.167,06	3.191,96
	Governança Municipal	1	4.167,06	3.191,96
	Educação Ambiental	1	4.167,06	3.191,96
Camboriú	Governança Municipal	1	2.715,68	
Rio Negrinho	Governança Municipal	1	2.532,38	2.305,72
	Educação	1	2.532,38	2.305,72

Tabela 4 – Das Vagas por Município e Eixo Temático
Fonte: Edital Nº 001/2017 – Processo Seletivo Simplificado de Profissionais para as Prefeituras Parceiras do Programa de Residência em Gestão Municipal

De maneira geral, apesar do pouco tempo de trabalho *in loco*, o trabalho da coordenação e do grupo gestor do programa tem sido intenso muito antes do programa iniciar suas ações. Segundo a Fundação ENA' a articulação institucional responsável pela viabilização do programa com a ponta – os municípios, é tão importante quanto seus instrumentos técnicos, como os termos de cooperação. Conseguir garantir insumos indispensáveis à atuação dos residentes requer um trabalho árduo, cotidiano e muito difícil de dimensionar em termos de impacto. É ainda indispensável realizar o acompanhamento e priorização de municípios, elencando possivelmente critérios para seleção daqueles que devem compor o programa em suas experiências, algo que deverá ficar para as próximas experiências do PRGM. Além disso,

segundo o professor Leonardo Secchi – componente do grupo gestor, professor e pró-reitor da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), "uma das tarefas mais difíceis é o alinhamento de expectativas e interesses de tantos atores diversos. No caso do Programa de Residência em Gestão Municipal em Santa Catarina foi necessário costurar os apoios: prefeitos recém-eleitos, universidade, professores e acadêmicos de administração pública, associações profissionais nacionais e estaduais, sociedades científicas nacionais, Tribunal Regional Eleitoral, Escola de Governo, Assembleia Legislativa, dentre outros. O ponto chave foi justamente aproveitar a janela de oportunidade da formação das equipes de transição nas Prefeituras. O trabalho dos alunos da ESAG/UDESC engajados no trabalho de *policy advocacy* era convencer os Prefeitos dos ganhos gerenciais e simbólicos envolvidos em selecionar cargos comissionados por meio de processo seletivo nacional. Os meios de comunicação e assessorias de imprensa dos órgãos tiveram papel fundamental na geração de valor. Se o programa fosse criado em qualquer outro momento do ciclo político não teria emplacado, pois possivelmente os cargos seriam ocupados por critérios partidários ou de fidelidade".

Sob a perspectiva dos residentes, o PRGM tem representado uma experiência prática inédita e de iniciativa inovadora que, para além dos novos saberes, proporciona também uma nova forma de se pensar o acesso às gestões governamentais; uma oportunidade de tornar a agenda nacional de desenvolvimento dos profissionais para o setor público uma agenda permanente de governo. Estes terão papel fundamental na elaboração e orientação de diagnósticos estratégicos, na elaboração e execução do plano de melhorias e no acompanhamento dos resultados.

A Associação Brasileira dos Profissionais do Campo de Públicas – Pro Pública Brasil – uma das instituições apoiadoras e entusiastas do programa – tem contribuído e sido responsável por coletar e reunir informações em conjunto com a Fundação ENA', tendo por objetivo registrar as experiências do projeto-piloto e impactar em melhorias no modelo, visualizando a replicação do programa em outros Estados e Municípios da União. A ação se concentra no recolhimento de relatos, principalmente dos residentes, por meio de pesquisas periódicas que deverão ocorrer até o final do PRGM SC. A partir disso um modelo de acompanhamento mínimo do programa deverá ser construído, auxiliando outras instituições interessadas no mesmo processo. A previsão de término do programa de residência em Santa Catarina está prevista para o final de junho de 2018.

6 Considerações finais

- Propostas que se encaixam em problemas e não problemas que geram propostas. No caso da residência, a janela foi mais importante.
- Identificar como o processo quando surge por parte da sociedade civil organizada é mais tortuoso e difícil do que quando já faz parte de uma visão governamental.
- "Compreende-se neste artigo que a residência em gestão municipal é uma das alternativas às motivações detalhadas no texto, e que a implementação da mesma não soluciona por definitivo os problemas observados como fatores geradores. Entretanto, a residência é mais um caminho, uma possibilidade de projeto dentro de um programa de governo em gestão pública ou em outra área setorial que deve envolver também outras ações e projetos com o objetivo de aumentar a capacidade estatal local para a melhoria dos serviços públicos."
- A proposta foi amadurecendo ao longo do tempo. Quando surgiu não tinha o desenho de residência, nem a complexidade que tomou quando foi instituída em Santa Catarina

– É provável que outros estados também desenvolvam seus programas de residência com desenho institucional diferente ao de SC.

Referências

ABRUCIO, F. L.; GAETANI, F. **Avanços e Perspectivas da Gestão Pública nos Estados**: Agenda, Aprendizado e Coalizão.. In: Luciana Lima Costa. (Org.). Avanços e Perspectivas da Gestão Pública nos Estados. 1ed.Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2008, v. 1, p. 1-270.

ARRETCHE, Marta; VAZQUEZ, Daniel; GOMES, Sandra. **As relações verticais na federação**: explorando o problema da descentralização e da autonomia. In. ARRETCHE, Marta. Democracia, federalismo e centralização no Brasil. Rio de Janeiro: Editora FGV;Editora Fiocruz, 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**, Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.html >>. Acesso em 18 de maio de 2017.

CORRÊA, Victor; COELHO, Fernando de Souza; ALMEIDA, Alexandre Garcia. "**Disseminação da carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental na gestão municipal brasileira**: um estudo exploratório." Temas de Administração Pública 9.2 (2015).

FARIA, Carlos Aurélio Pimenta de. **Idéias, conhecimento e políticas públicas**: um inventário sucinto das principais vertentes analíticas recentes. Rev. bras. Ci. Soc., São Paulo , v. 18, n. 51, p. 21-30, Feb. 2003. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092003000100004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 18 de maio de 2017.

FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO – ENA. Edital Nº 001/2017 **Processo Seletivo Simplificado de Profissionais para as Prefeituras Parceiras do Programa de Residência em Gestão Municipal**. Disponível em: http://www.enabrasil.sc.gov.br/assets/anexos/pdf/af18994ba4781fcb45511c08b32410152017_02_11_00_53_12.pdf

FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO – ENA. **Retificação do Edital Nº 001/2017 de Processo Seletivo Simplificado de Profissionais para as Prefeituras Parceiras do Programa de Residência em Gestão Municipal**. Disponível em: http://www.enabrasil.sc.gov.br/assets/anexos/pdf/70a418bbdaa0bfcadf8a585702afe7422017_02_21_14_33_08.pdf

FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO – ENA. **Lista Final dos selecionados por município – PRGM**. Disponível em: http://www.enabrasil.sc.gov.br/assets/anexos/pdf/ba7bcb055a640c18fb3712ada66832952017_03_22_23_21_16.pdf

FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO – ENA. **Notícias**: Programa de Residência em Gestão Municipal, 2017. Disponível em: <http://www.enabrasil.sc.gov.br/noticias/noticia/229>

GAETANI, Francisco. **As políticas de gestão pública e os desafios da coordenação**. In: OLIVEIRA, Fátima Bayma. Política de gestão pública integrada. Rio de Janeiro: FGV Editora, p. 38-46, (2008).

GRAEF, Aldino. **Articulação federativa na prestação de serviços sociais no Brasil**. Revista do Serviço Público, v. 61, n. 1, p. p. 35-66, 2010.

GRIN, Eduardo José. **Rotas federativas para a promoção de capacidades estatais municipais**: uma análise da experiência brasileira. 2016. 406 f. Tese de doutorado em Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. 2016

KINGDON, John W. ***Agendas, alternatives, and public policies***. Vol. 45. Boston: Little, Brown, (1984).

MARTINS, Humberto. **Uma teoria da fragmentação de políticas públicas**: desenvolvimento e aplicação na análise de três casos de políticas de gestão pública. 2003. 254 f. Tese de doutorado em Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. 2003

PIRES, Valdemir; SILVA, Suylan de A. Midlej; FONSECA; Sérgio Azevedo; VENDRAMINI, Patrícia; COLEHO, Fernando de Souza. **Dossiê-Campo de Públicas no Brasil**: definição, movimento constitutivo e desafios atuais. Administração Pública e Gestão Social, v. 6, n. 3, p. 110-126, 2014.

SANTOS, Luiz Alberto dos. "Burocracia profissional e a livre nomeação para cargos de confiança no Brasil e nos EUA." RSP - Revista do Serviço Público (2009).

SECCHI, Leonardo; SOARES; Marcia; PIRES, Valdemir. Concurso público e bom governo. Frente Nacional dos Prefeitos Finanças dos Municípios Paulistas. 2011. Recuperado em: <http://campodepublicas.files.wordpress.com/2013/01/binder1.pdf>

TINOCO, Vinicius Boechat. "Desafios, Vicissitudes e Possibilidades do Campo de Públicas no Brasil/Challenges, Vicissitudes and Possibilities of "Public Fields" in Brazil." Agenda Política 4.2 (2016): 302-332.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL – TER-SC. Projeto Qualifica: Mandato de Excelência, 2016. Disponível em: <http://www.tre-sc.jus.br/site/fileadmin/arquivos/ejesc/documentos/2016.11.24_Projeto_Qualifica_final.pdf>