

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

LUDMILA TATIANE PEREIRA DINIZ

DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA PROFISSIONALIZAÇÃO DAS LIDERANÇAS
PÚBLICAS MINEIRAS: Um olhar sobre os processos decisórios do Programa
Transforma Minas

Belo Horizonte

2020

Ludmila Tatiane Pereira Diniz

**DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA PROFISSIONALIZAÇÃO DAS LIDERANÇAS
PÚBLICAS MINEIRAS: Um olhar sobre os processos decisórios do Programa
Transforma Minas**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dra. Lilian Bambirra de Assis

**Belo Horizonte
2020**

Diniz, Ludmila Tatiane Pereira
D585d Desafios e perspectivas da profissionalização das lideranças
públicas mineiras: um olhar sobre os processos decisórios do
Programa Transforma Minas / Ludmila Tatiane Pereira Diniz. – 2020.
161 f.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Administração.

Orientadora: Lílían Bambirra de Assis.

Dissertação (mestrado) – Centro Federal de Educação Tecnológica
de Minas Gerais.

1. Serviço público – Liderança – Minas Gerais – Teses. 2. Processo
decisório – Teses. 3. Servidores públicos – Formação – Minas Gerais –
Teses. 4. Administração de pessoal – Ensino profissional – Teses.
I. Assis, Lílían Bambirra de. II. Centro Federal de Educação
Tecnológica de Minas Gerais. III. Título.

CDD 658.3



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO
TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO - NG



ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO N 2 / 2021 - PPGA (11.52.13)

N do Protocolo: 23062.007316/2021-36

Belo Horizonte-MG, 18 de fevereiro de 2021.

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora Ludmila Tatiane Pereira Diniz. No dia 30 de novembro de 2020, às 14h00min, reuniu-se em videoconferência, a Banca Examinadora de dissertação designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração do CEFET-MG para julgar o trabalho final intitulado "**Desafios e Perspectivas da Profissionalização da Alta Administração Pública no Estado de Minas Gerais: um olhar sobre os processos decisórios do Programa Transforma Minas**", requisito para a obtenção do Grau de **Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Processos e Sistemas Decisórios em Arranjos Organizacionais**. Abrindo a sessão, a Senhora Presidente da Banca, Profa. Dra. Lilian Bambirra de Assis, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da aluna. Logo após, a Banca se reuniu, sem a presença da aluna e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **Aprovação**. O resultado final foi comunicado publicamente à aluna pela Senhora Presidente da Banca. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Banca Examinadora.

(Assinado digitalmente em 23/02/2021 14:00)

LILIAN BAMBIRRA DE ASSIS
PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO
Matricula: 1494784

(Assinado digitalmente em 03/03/2021 16:26)

LUCIANA SILVA CUSTODIO
Matricula:

(Assinado digitalmente em 23/02/2021 16:40)

KAMILA PAGEL DE OLIVEIRA
Matricula:

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sig.cefetmg.br/public/documentos/index.jsp> informando seu número: 2, ano: 2021, tipo: ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO, data de emissão: 18/02/2021 e o código de verificação: b63df42b7d

Dedico este trabalho aos profissionais e estudiosos da área de recursos humanos em especial àqueles que buscam o aprimoramento da gestão de pessoas no setor público.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por me fortalecer na fé e por guiar meus passos em todos os momentos da minha vida. Aos meus pais Ricardo e Nina, minha irmã Giulia, minhas tias Luca e Jacira pelo amor incondicional, amizade e suporte em todas as minhas decisões.

À minha orientadora Lílian Bambirra de Assis, pelo apoio e pelos ensinamentos durante toda a minha trajetória no Mestrado. Agradeço imensamente a compreensão e orientação durante meu processo de construção do conhecimento dentro e fora da sala de aula e pelas experiências compartilhadas.

A todos (as) os (as) professores (as) do Programa de Pós-Graduação em Administração do CEFET-MG pelos conhecimentos passados dentro da sala de aula.

A toda a equipe da Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da SEMAD, em especial a equipe da Diretoria de Desenvolvimento de pessoas, pelo incentivo e apoio durante todo o desenvolvimento da minha pesquisa de mestrado e pela oportunidade de trabalhar com vocês.

Um agradecimento especial à Luciana Custódio coordenadora do Programa Transforma Minas na SEPLAG pelo suporte e fornecimento dos contatos para realização das entrevistas. Aos (às) professores (as) Carolina Riente, Kamila Pagel e Uajará Araújo, que compuseram a banca de qualificação da minha dissertação, pelos apontamentos e diretrizes que auxiliaram para a melhoria e adequação do trabalho final.

A todos os meus amigos, em especial aos meus colegas de turma, agradeço pelos momentos vividos e pela troca de conhecimentos e experiências.

Agradeço aos entrevistados pela disposição em contribuir com este trabalho.

“A maior recompensa para o trabalho do homem não é o que ele ganha com isso, mas o que ele se torna com isso.”

John Ruskin

RESUMO

A profissionalização das lideranças públicas vem sendo tratada como um dos principais aspectos de melhoria da gestão pública colocando o dirigente público como figura de destaque, distinto do político e do burocrata, com competências requeridas para sua atuação. O Programa Transforma Minas implementado no Governo de Minas Gerais (2019-2022) busca por meio da atração, seleção, desenvolvimento e desempenho baseado em competências, profissionalizar as lideranças públicas mineiras. Por ser uma iniciativa recentemente implementada, e considerando a importância da temática no setor público, o objetivo geral deste trabalho foi refletir sobre os desafios e perspectivas da profissionalização das lideranças públicas mineiras, considerando os processos decisórios do Programa Transforma Minas. Para isso, foi coletado com atores envolvidos diretamente na gestão do programa e candidatos participantes do processo seletivo informações e percepções concernentes à operacionalização do programa. O estudo se baseou num referencial teórico que buscou consolidar os seguintes tópicos: profissionalização de dirigentes públicos, gestão por competências, processos decisórios em gestão de pessoas, evolução da profissionalização no Brasil e no Estado de Minas Gerais e uma breve revisão do sistema da alta direção pública do Chile que foi um dos modelos que serviu de inspiração para o Programa Transforma Minas. A pesquisa teve caráter qualitativo-descritivo sendo baseado na pesquisa documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas com pessoas diretamente envolvidas no Programa Transforma Minas dentre: consultoria, gestores, colaboradores e candidatos participantes do processo seletivo aprovados e não aprovados. Por meio da análise de conteúdo e triangulação dos dados foi observado que o Programa Transforma Minas apresenta uma perspectiva inovadora na profissionalização dos dirigentes públicos mineiros ao buscar um processo de escolha de lideranças não pautada somente em critérios políticos, mas também levando em consideração o mérito e a competência. Em comparação a outras iniciativas de profissionalização já realizadas no Estado de Minas Gerais inova ao propor um programa transversal de atração, seleção, desempenho, desenvolvimento e engajamento de lideranças, de escopo mais amplo ao selecionar lideranças de segundo e terceiro escalão no Governo de Minas Gerais, não restringindo a seleção somente a determinados cargos ou projetos específicos. Além disso, apresentou um mapeamento de competências gerenciais mais específico ao considerar o contexto e o perfil demandado pelo gestor da vaga, propiciando um processo de gestão e a escolha de um candidato mais aderente ao perfil da vaga ofertada. Porém, alguns desafios envolvendo os processos decisórios do Programa a nível institucional e operacional se fazem presentes para sua consolidação no Governo de Minas Gerais, como: a necessidade de garantias jurídicas capazes de proteger a gerência pública da politização, a necessidade de legitimar o programa frente ao público interno e externo ao Governo, bem como aprimoramentos na operacionalização dos subsistemas de RH que compõe o Programa Transforma Minas.

Palavras-Chave: Programa Transforma Minas, Profissionalização de lideranças públicas, processos decisórios.

ABSTRACT

The professionalization of public leaders has been treated as one of the main aspects of improving public management, placing the public leader as a prominent figure, distinct from the politician and the bureaucrat, with the skills required for his work performance. The Transform Minas Program implemented in the Government of Minas Gerais (2019-2022) seeks, through attraction, selection, development and performance based on competences, to professionalize public leadership in Minas Gerais. As it is a recently implemented initiative, and considering the importance of the theme in the public sector, the general objective of this work was to reflect on the challenges and perspectives of the professionalization of public leaders in the State of Minas Gerais considering the decision-making processes of the Transform Minas Program. For this, information and perceptions regarding the operationalization of the program were collected from actors directly involved in the management of the program and candidates participating in the selection process. The study was based on a theoretical framework that sought to consolidate the following topics: professionalization of public officials, management by competencies, decision-making processes in people management, evolution of professionalization in Brazil and in the State of Minas Gerais and a brief review of Chile's top public management system that was one of the models that served as inspiration for the Transform Minas Program. The research had a qualitative-descriptive character and is based on documentary research, participant observation and semi-structured interviews with people directly involved in the Transforma Minas Program, including: consultancy, managers, employees and candidates participating in the approved and unapproved selection process. Through content analysis and data triangulation, it was observed that the Transforma Minas Program presents an innovative perspective in the professionalization of public officials from Minas Gerais when seeking a process for choosing leaders not only based on political criteria, but also taking into account the merit and competence. In comparison to other professionalization initiatives already carried out in the State of Minas Gerais, it innovates by proposing a transversal program of attraction, selection, performance, development and engagement of leaders, of a broader scope when selecting second and third level leaders in the Government of Minas Gerais, not restricting the selection to only specific positions or specific projects. In addition, it presented a more specific mapping of managerial competencies when considering the context and profile demanded by the vacancy manager, providing a management process and the choice of a candidate more adherent to the vacancy profile offered. However, some challenges involving the decision-making processes of the Program at the institutional and operational level are present for its consolidation in the Government of Minas Gerais, such as: the need for legal guarantees capable of protecting public management from politicization, the need to legitimize the program in front of the government's internal and external public, as well as improvements in the operationalization of the HR subsystems that make up the Transforma Minas Program.

Keywords: Transform Minas Program, Professionalization of public leaders, decision-making processes.

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 01 – Competências individuais e pessoais.....	28
FIGURA 02 – Subsistemas de gestão de recursos humanos.....	31
FIGURA 03 – Extensão do uso de práticas de gestão de recursos humanos específicos para os altos funcionários públicos do governo central em 2016.....	67
FIGURA 04 – As três gerações de transformações na gestão pública de Minas Gerais.....	74
FIGURA 05 – Perfil de competências dos gestores públicos	83
QUADRO 01 – Informações dos entrevistados.....	97
QUADRO 02 – Classes temáticas de análise.....	99
QUADRO 03 – Resumo metodologia.....	100
QUADRO 04 – Lâmpada Mágica.....	138
QUADRO 04 – Resumo dos desafios e perspectivas do Programa Transforma Minas na profissionalização das lideranças públicas mineiras.....	142-143
QUADRO 05 - Áreas de intervenção do Programa Transforma Minas para a institucionalização dos cargos de direção na administração pública mineira.....	144-145

LISTAS DE SIGLAS

ADGP: Avaliação de Desempenho de Gestores Públicos

ARSAE: Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais

COPEP - Comitê para a Pré-qualificação de Empreendedores Públicos EP – Empreendedores públicos

EPPGG: Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental

EP: Empreendedores públicos

EPR: Escritório de Prioridades Estratégicas

FJP: Fundação João Pinheiro

GP: Gestão de Pessoas

GRH: Gestão de Recursos Humanos

NGP: Nova Gestão Pública

NPM: New Public Management

OCDE: Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PPAG: Plano Plurianual de Ação Governamental

PMDI: Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado

RH: Recursos Humanos

SADP: Sistema de Alta Direção Pública

SEDESE: Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social

SEI: Sistema Eletrônico de Informações

SEMAD: Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável

SEPLAG: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

SUGESP: Subsecretaria de Gestão de Pessoas

SPGF: Superintendência de Planejamento Gestão e Finanças

URH: Unidade de Recursos Humanos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	OBJETIVOS	15
2.1	Objetivo Geral	15
2.2	Objetivos Específicos	15
3	REFERENCIAL TEÓRICO	16
3.1	Profissionalização de Dirigentes Públicos	16
3.2	Conceito e institucionalização da direção pública	17
3.3	Discussão da profissionalização de dirigentes públicos	21
3.4	Profissionalização e Gestão por Competências	23
3.4.1	Conceito de competência	25
3.4.2	Gestão por competências, subsistemas de RH	29
3.4.3	Processos decisórios	34
3.5	Profissionalização de dirigentes públicos no Brasil	36
3.5.1	Da administração colonial ao modelo daspiano	36
3.5.2	Modelo Daspiano de Vargas	42
3.5.3	Do Nacional desenvolvimento ao Decreto – Lei 200	47
3.5.4	Modelo administrativo com o Decreto – Lei nº 200	49
3.5.5	Constituição de 1988 e a Reforma Bresser	52
3.5.5	A gestão do presidente Lula até os dias atuais	63
3.6	Perspectivas das reformas e profissionalização no Brasil	64
3.7	Profissionalização das lideranças públicas mineiras	70
3.7.1	A carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental	70
3.7.2	Choque de Gestão e a gestão de pessoas	73
3.7.3	Iniciativas de profissionalização das lideranças públicas mineiras no contexto da segunda geração do choque de gestão – Estado para Resultados	81
3.8	O Sistema da Alta Direção Pública do Chile	89
4	METODOLOGIA	93
4.1	Tipo de Pesquisa	93
4.2	Unidade de análise e observação	94
4.3	Técnica de coleta de dados	95
4.4	Métodos de análise de dados	97
5	ANÁLISE DE DADOS	100
5.1	O Programa Transforma Minas e a profissionalização das lideranças públicas mineiras	101

5.1.1	Legislação.....	107
5.1.2	Percepções dos entrevistados em relação ao programa.....	110
5.2	Processos decisórios de gestão de pessoas e percepções dos atores envolvidos em relação à operacionalização e efetividade do programa Transforma Minas.....	114
5.2.1	Mapeamento das competências	117
5.2.2	Frente Recrutamento e Seleção	119
5.2.3	Frente Desenvolvimento e Desempenho	132
5.3	Programa Transforma Minas na trajetória da profissionalização no Estado de Minas Gerais: uma análise comparativa	138
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	145
	REFERÊNCIAS	148
	APÊNDICE A.....	159
	APÊNDICE B.....	160

1 INTRODUÇÃO

A temática da profissionalização das lideranças públicas costuma estar associada às discussões recentes da literatura sobre o surgimento e consolidação dos cargos de dirigentes públicos. Segundo Longo (2003) a figura do dirigente público, ou *managers*, teve origem no contexto de crise do Estado do bem-estar social, onde o modelo tradicional weberiano de gestão, representado pela dicotomia da classe política e dos burocratas profissionais, já não atendia a complexidade do contexto que se erguia, culminado na introdução do modelo gerencial e a ascensão da figura dos dirigentes públicos como essenciais para enfrentar a crise fiscal e a escassez de recursos que se faziam presente.

Os dirigentes públicos ou *public managers* apresentam um *ethos* específico de atuação se comparado aos políticos e burocratas. Moore (1995), Longo (2003) Bonis (2008) conceituam dirigentes públicos como atores políticos centrados na racionalidade econômica, na criação de valor público, de quem se exige competências gerenciais, capacidade de julgamento e responsividade ao político eleito. Longo (2003) destaca que é comum que o espaço diretivo seja ocupado por políticos ou burocratas/ profissionais, e para evitar que isso ocorra e que haja a profissionalização da função diretiva é necessária à institucionalização dos cargos de direção por meio da incorporando de um conjunto de estruturas, processos e políticas próprios dos sistemas diretivos.

No Brasil, o conceito de profissionalização faz parte de uma reforma profunda e longa, que vem sendo implementado de forma incremental e contínua através de iniciativas articuladas sob a coordenação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, sendo um desafio histórico e inacabado especialmente em função das práticas patrimonialistas e clientelistas observadas ao longo do tempo (FARIAS; GAETANI, 2002). No contexto brasileiro, foi somente em 1995 que a temática passa a integrar efetivamente a agenda de prioridades do executivo, quando Bresser- Pereira apresenta o Plano Diretor da Reforma do Aparato Estatal (MARE, 1995). As reformas políticas ocorridas, a partir disso, representaram avanços históricos na administração pública brasileira, em especial na construção de serviço público meritocrático, sendo a sua manutenção um dos maiores desafios dos governos.

Dentro das discussões sobre a reforma do Estado, a profissionalização incorporou aspectos relacionados a competências, orientação para resultados, desempenho, colocando em cena novas exigências de perfis profissionais de gestores públicos voltados para a dimensão gerencial visto sua atuação para resultados (LONGO 2003; ALESSIO, 2012).

A OCDE (2019) destaca que a maioria dos seus países membros possui hoje algum tipo de sistema de Alta Administração Pública, mediante políticas orientadas para a meritocracia, em reconhecimento a relevância desse aspecto para o desempenho do serviço público. Porém destaca que no Brasil, ainda não existe um sistema estruturado, apesar de algumas iniciativas começarem a surgir nesse sentido.

No Estado de Minas Gerais, as iniciativas de profissionalização de gestores públicos, iniciaram com a criação da Escola de Governo e do cargo de Administrador Público, em 1986, e retomadas especificamente no contexto de manutenção do choque de gestão da primeira geração, no ano de 2007, onde o gestor público assume destaque no alcance da estratégia governamental e dos resultados institucionais (BDMG, 2013).

Dentro desse contexto, tornou-se relevante a definição e identificação das principais competências dos gestores públicos a fim de alcançar as metas estabelecidas, sendo o mapeamento das competências referência para as demais ações com vistas à profissionalização dos gestores públicos, tanto na avaliação de desempenho, desenvolvimento de competências, quanto no recrutamento de novos gestores (NEVES; BARROS, 2014).

A profissionalização dos gestores públicos, nesse sentido, se tornou o grande destaque na estratégia governamental, passando a constituir o Projeto estruturador- Ampliação da profissionalização dos gestores públicos em Minas Gerais, envolvendo o modelo de gestão por competências com o desenho do perfil de competências esperado do gestor público que seria utilizado como entrada (*input*) para os demais subsistemas de recursos humanos seja na “certificação ocupacional, desenvolvimento gerencial, avaliação de desempenho dos gestores públicos, e para os sistemas de seleção profissional, de recompensa e de reconhecimento”, quando possíveis (SEPLAG, 2007, p. 5; BDMG, 2013).

Entre 2015 a 2018 houve uma descontinuidade das ações de profissionalização devido à alternância de governo, porém em 2019 com um novo governo eleito comandado pelo Governador Romeu Zema, o Programa Transforma Minas foi implementado com o objetivo de profissionalizar as lideranças públicas mineiras por meio de processos seletivos abertos pautados na seleção meritocrática e por competência.

Levando em consideração a pertinência da temática no setor público, e o discurso inovador que envolve o Programa Transforma Minas, o presente estudo buscou analisar os processos decisórios que envolvem o Programa Transforma Minas buscando refletir os desafios e perspectivas na profissionalização das lideranças públicas mineiras.

Destaca-se que a escolha do estudo de caso do Programa Transforma Minas deve-se ao fato da pesquisadora ser servidora pública efetiva no Governo de Minas Gerais, e ter atuado

como colaboradora nas etapas de análise curricular e entrevista por competências do programa, o que facilitou o acesso a informações e a coleta de dados junto aos gestores do Programa. Para responder a essa pergunta foram utilizados dados coletados por meio da pesquisa documental, observação participante e entrevistas com atores envolvidos diretamente no Programa e candidatos participantes aprovados e não aprovados no processo seletivo.

2 OBJETIVOS

Nesta seção são apresentados os objetivos geral e específicos do trabalho.

2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa foi refletir sobre os desafios e perspectiva da profissionalização das lideranças públicas no Estado de Minas Gerais tendo como referência os processos decisórios do Programa Transforma Minas.

2.2 Objetivos Específicos

Para atender ao objetivo geral foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar o Programa Transforma Minas e sua relação com o fortalecimento da profissionalização das lideranças públicas no Estado de Minas Gerais.

- b) Compreender as percepções dos envolvidos (gestores, colaboradores e candidatos participantes) em relação à operacionalização e efetividade do programa na profissionalização das lideranças públicas no Estado de Minas Gerais.

- c) Analisar quais as possíveis áreas de intervenção para se consolidar a profissionalização das lideranças públicas no Estado de Minas Gerais, considerando os processos decisórios do Programa Transforma Minas.

d) Analisar em quais aspectos o Programa Transforma Minas avança na trajetória da profissionalização das lideranças públicas mineiras em comparação a outras iniciativas já realizadas pelo Governo de Minas Gerais.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentados os tópicos do referencial teórico considerando o objetivo geral do trabalho que é refletir sobre os desafios e perspectivas da profissionalização das lideranças públicas no Estado de Minas Gerais considerando os processos decisórios do programa Transforma Minas. Para isso, partiu-se inicialmente do conceito e discussão da profissionalização de dirigentes públicos, seguida da temática gestão por competências, subsistemas de RH e processos decisórios. Posteriormente, foi contextualizada a evolução da temática profissionalização das lideranças públicas no Brasil e em Minas Gerais. Por fim, foi apresentado um dos modelos de inspiração do Programa Transforma Minas, o sistema da alta direção pública do Chile.

3.1 Profissionalização de Dirigentes Públicos

Em diversos estudos acadêmicos, de gestão pública e de ciência política a formulação e implementação de políticas públicas sempre foi pautada por dois atores fundamentais, os políticos e burocratas. O primeiro como responsável pela tomada de decisões na administração pública e os burocratas como responsáveis pela execução das políticas públicas. Porém, com as mudanças e transformações do Estado Moderno, essa perspectiva dicotômica passa a ser insuficiente para retratar a complexidade que as realidades dos Estados demandam (ABRUCIO; LOUREIRO; PACHECO, 2010). É nesse cenário que emerge a discussão sobre a figura do dirigente público compreendida como um ator fundamental para a consolidação das reformas gerenciais das democracias avançadas visto sua atuação voltada para eficiência, eficácia e efetividade das políticas públicas e na prestação de serviços públicos à sociedade (ALESSIO, 2013).

O debate sobre o dirigente público surgiu no contexto de crise do Estado do bem-estar social, onde a complexidade do contexto que se erguia não era atendida mais somente pelas figuras do político e do burocrata. A crescente demanda da sociedade por um estado eficiente e transparente traz à tona a figura do dirigente público como peça fundamental para a

melhoria do desempenho no setor público e para o sucesso das reformas gerenciais, visto sua atuação gerencialista (BONIS; PACHECO, 2010; LONGO, 2003).

Considerando compreender as especificidades de atuação dos dirigentes no âmbito das organizações públicas, uma vez que tais espaços são marcados pela difícil delimitação entre as dimensões da política e da gestão, alguns autores discorrem sobre algumas definições e modelos procurando compreender esse novo ator (ALESSIO, 2013).

3.2 Conceito e institucionalização da direção pública

Os dirigentes públicos ou *public managers* são atores que se distinguem dos políticos¹ e dos burocratas² possuindo um *ethos* específico de atuação voltado para a racionalidade econômica e criação de valor público (MOORE, 1995; LONGO, 2003; BONIS, 2008, PACHECO, 2008) Diferentemente do burocrata, o dirigente público possui certa margem de discricionariedade em sua atuação, que lhe permite converter propósitos e propostas políticas em resultados concretos (LONGO, 2007; BONIS; PACHECO, 2010). De acordo com Jiménez Asencio (2012) os dirigentes públicos são aqueles que conduzem o projeto de governo de forma competente e profissional. Já, segundo Arantes *et al* (2009) os dirigentes públicos podem ser definidos como ocupantes dos

Cargos no alto escalão governamental, com responsabilidade significativa pelas políticas públicas. Oriundos ou não das carreiras do funcionalismo, eles dirigem organizações públicas, procurando alinhá-las às políticas de governo e mobilizando recursos para maximização dos resultados. São integrantes de uma equipe de governo e podem ser responsabilizados perante os políticos que os nomearam e, em certas circunstâncias, perante a própria sociedade (ARANTES *et al*, 2009, p. 112).

Morey Juan (2012) considera que o dirigente público pode ser conceituado de diversas formas, dada a diversidade de organização e natureza de funções de direção na administração pública, explicando que existem dois níveis de direção profissional sendo o primeiro ocupado por pessoas de confiança dos políticos, geralmente por pertencerem a partidos, mais do que por seu conhecimento técnico; e outro ocupado por pessoas com maior conhecimento da realidade organizacional na qual atuam como Secretários de Estado, Subsecretários, Secretários Gerais e Diretores Gerais.

¹ eleitos a partir de processos eleitorais e responsáveis por garantir que as políticas públicas desenvolvidas sejam
² entendidos como servidores de carreira que compõem o corpo profissional e meritocrático do Estado, com atribuição que visa ao cumprimento impessoal da regra, conforme definido por seu superior político, devendo a este subordinação e obediência e evitando, ao mesmo tempo, a ocupação patrimonial dos cargos públicos (WEBER, 1970; BONIS, 2008; ABRUCIO; LOUREIRO; PACHECO, 2010)

Para Martínez Puon (2011) a função diretiva faria a ponte dessa dicotomia político-administrativa exercendo variadas funções e promovendo o dinamismo nas organizações entre aquilo que seria o político e o gerencial. Outra definição proposta por Aliende (1996) identifica o dirigente público como àquele que atende objetivos globais e setoriais da organização, bem como apoia e assessora à classe política na tomada de decisões e determinação de políticas públicas.

De acordo com Kuperus e Rode (2008) os sistemas de direção públicos vem sofrendo alteração nos últimos anos, colocando o dirigente público como figura de destaque no alcance da qualidade dos serviços públicos com competências requeridas para sua atuação.

Competition with the private market, the increased importance of customer and/or citizen orientation and of quality of public services as well as the need for permanent change, demands strong strategic and operational top management. Senior civil servants have to develop into leaders. They should be able to lead innovation and change, to communicate effectively and work in permanent dialogue with all stakeholders, to manage the human and financial resources and processes, and to achieve the agreed results (KUPERUS; RODE, 2008, p. 1).

A carta Ibero-americana da Função Pública destaca os dirigentes públicos como

Aquel segmento de cargos de dirección inmediatamente subordinado al nivel político de los gobiernos, cuya función es dirigir, bajo la orientación estratégica y el control de aquél, las estructuras y procesos mediante los cuales se implementan las políticas públicas y se producen y proveen los 15 servicios públicos. Se trata de una función diferenciada tanto de la política como de las profesiones públicas que integran la función pública ordinaria (CARTA IBEROAMERICANA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, 2003, p. 26).

Em relação à atuação prática da direção pública Longo (2003) explica que a função de dirigente ainda apresenta contornos imprecisos que a torna vulnerável a apropriação indevida pelos políticos ou burocratas, ora politizando a administração pública, ora convertendo-a em mera execução de normas ou aplicação de procedimentos. Neste sentido Longo apresenta a ideia proposta pela Kennedy School of Government (KSG) da Universidade de Harvard, exposta, entre outros, por Mark Moore (1995) que considera o dirigente como aquele “criador de valor público” atuando em três esferas inter-relacionadas, a saber: 1) Gestão estratégica - capacidade de refletir estrategicamente e produzir ideias capazes de criar máximo valor. 2) A gestão do entorno político (com o objetivo de obter legitimidade política de seu entorno político- relação com atores internos e externos a fim de conseguir apoio para que possa desenvolver sua estratégia. 3) Gestão operacional- capacidade para buscar sincronia de ações

com seus subordinados para que atuem com foco nos objetivos e responsabilizem-se pelos resultados alcançados.

O modelo citado por Moore é considerado o que mais se aproxima do exercício da direção, pois incluem as esferas de gestão estratégica e política, necessárias para enfrentar a complexidade dos problemas no setor público, além de lidar com a diversidade de atores internos e externos a instituição.

Longo (2003) ressalta que é comum que o espaço diretivo seja ocupado por políticos ou burocratas/ profissionais e para que isso não ocorra e que se propicie a profissionalização da função diretiva à institucionalização dos cargos de direção é necessária, incorporando um conjunto de estruturas, processos e políticas próprios dos sistemas diretivos para a gestão dos gestores públicos.

Para isso, de acordo com o autor faz-se necessário refletir quais os elementos para se atingir um grau de desenvolvimento de institucionalização dos cargos de direção no setor público dentre eles: a) Estrutura organizacional: com a descentralização vertical, e a construção de sistema de planejamento e controle baseados em resultados; b) As regras formais de gestão de recursos humanos para os cargos de direção, assumindo como princípio fundamental a profissionalização desses cargos, dispondo de garantias jurídicas capazes de proteger a gerência pública da politização; c) incorporação de regulamentos específicos e mais flexíveis no que tange ao recrutamento, nomeação, carreira, remuneração e demissão em comparação aos demais servidores públicos; d) A definição das competências gerenciais, sendo utilizado como eixo central dos sistemas de gestão de pessoas, servindo de base para a seleção de pessoal, planejamento de carreiras e mecanismos de promoção, avaliação de desempenho e desenvolvimento pessoal; e) a cultura política e as culturas organizacionais que são as regras informais, os modelos mentais que regem as normas de conduta.

A institucionalização dos cargos de direção nas organizações públicas pressupõe a busca da mudança da cultura política e organizacional com a superação da indicação política e dos elementos culturais do paradigma burocrático da administração pública que não reconhece a figura do dirigente público.

Para institucionalizar a figura do dirigente, alguns países, como no caso do Chile, criaram sistemas de alta direção pública com regras específicas para gestão de dirigentes públicos, dando ênfase a aspectos como: a) formas de acesso ao cargo e de nomeação por critérios meritocráticos, políticos ou a partir da combinação de ambos b) origem, pública ou privada, e experiência anterior c) competências gerenciais requeridas (como liderança, gestão de redes,

negociação, entre outras) (KUPERUS e RODE, 2008; LONGO, 2003; OCDE, 2003; FIQUEROA G, 2002).

Há diversos estudos que defendem a consolidação de sistema de direção público para a profissionalização do serviço público, a saber, o estudo de Kuperus e Rode (2008), Longo (2003), OCDE (2003), Figueroa G (2002). De acordo com a pesquisa de Kuperus e Rode (2008) os aspectos mais comuns identificados nas normas do alto serviço civil são: seleção de dirigentes públicos baseadas em competências gerenciais e experiências profissionais prévias, contratos com duração determinada, avaliação por desempenho, recrutamento aberto tanto para candidatos internos quanto externos ao serviço público na perspectiva de atração dos melhores profissionais do mercado.

De acordo com Matínez Puón (2011) as funções da direção pública têm sido desenvolvidas de forma heterogênea em diversos países, sendo um aspecto dificultador da consolidação da direção pública profissionalizada a resistência política, especialmente na introdução de sistemas meritocráticos e abertos.

As análises de estudos que buscam compreender as diferentes configurações institucionais que caracterizam estes sistemas de direção colocam, conforme Kuperus e Rode (2008) e OCDE (2003) citado por Alessio (2017, p.40) “tais dirigentes geridos por instituições e procedimentos próprios e específicos que visam conferir estabilidade e profissionalismo a este grupo, mas também pretendem conceder certas flexibilidades para que o alcance de resultados seja possível”.

Para a OCDE (2003) há basicamente dois modelos de sistemas, o de carreira ou de emprego. O primeiro, representado pela experiência francesa, valoriza a entrada de funcionários de carreira nos cargos do alto escalão governamental, possibilitando a mobilidade vertical com a formação de uma equipe integrada em termos de valores e competências, e restringindo a entrada dos chamados *outsiders*; este modelo não enfatiza a atuação voltada a resultados. Já o sistema de emprego, como o do Reino Unido e o do Chile valorizam tanto a entrada de profissionais internos como externos ao serviço público, realizando concursos abertos e competitivos cuja seleção é baseada no mérito e competências de gestão; nesta tipologia, é observada a adoção de contratos de emprego flexíveis, similares aos praticados no setor privado; não é garantida a estabilidade aos dirigentes públicos, nem previsão de plano de carreira nem de políticas de mobilidade entre diferentes cargos ou organizações; entretanto, o desempenho é valorizado com base em resultados.

A OCDE prevê também a existência de sistemas mistos ou híbridos, que conteriam elementos tanto dos sistemas de carreira como dos sistemas de emprego; a exemplo da Itália, Bulgária e Polônia (KUPERUS e RODE, 2008; OCDE; 2003).

Jiménez Asencio (2007) propõe ainda três modelos alternativos à classificação da OCDE, sendo o primeiro o modelo corporativo, onde a função de direção tem origem dentro da própria organização e valoriza a carreira pública, o segundo o modelo de politização em que o cargo de direção é ocupado considerando aspectos políticos e de confiança e o terceiro é o modelo gerencial (ou profissional) que valoriza a gestão por competências, a eficácia, eficiência, delegação do poder político e gestão baseada em contratos previamente definidos.

3.3 Discussão da profissionalização de dirigentes públicos

A dificuldade que se verifica nas administrações públicas em relação à profissionalização dos dirigentes públicos e que é um aspecto que abarca todos os países apesar das diferenças existentes nas configurações político-administrativas de cada um, é que independente qual modelo cada país segue, a seleção de seus gestores são baseados em critérios de caráter predominantemente político, e vem de um conceito muito forte em relação ao que os autores anglo-saxônicos denominam por “trust” que pode ser traduzido pela confiança política (PAGE e WRIGHT, 1999).

Desta forma, o que se observa ainda é uma politização dos cargos gestores no topo da administração pública, e não uma profissionalização dos mesmos, dificultando a avaliação do gestor por meio de critérios tecnicamente objetivos (MADUREIRA, 2013). Essa prática, de acordo com Madureira (2013), é comumente usada tanto nos países que seguem o modelo tradicional europeu, como os países que integram o modelo britânico e americano, só diferenciando as formas como são praticadas.

Shepherd (2007) citado por Madureira (2013) destaca que apesar da escolha de gestores públicos assumirem de forma geral um caráter predominantemente político, os modelos britânicos e americanos aproximam-se mais de modelos híbridos que consideram aspectos mais profissionais na seleção da liderança pública, voltado para valores como neutralidade e mérito, com uma avaliação de desempenho com critérios bem estabelecidos e transparentes. Por outro lado, o modelo tradicional europeu já valoriza os gestores com carreira no funcionalismo público, sendo a escolha pautada por critérios de confiança do poder político do dirigente selecionado. Nesse sentido, os modelos britânicos e americanos aproximam-se mais do que se relaciona a profissionalização da direção pública, por meio da introdução de

mecanismos que se aproximam mais da gestão proposta pelo NPM (PETERS, 2001; DOWDING, 1995; MCSWEENEY, 2006).

Jensen & Knudsen (1999) destacam que em países como a Dinamarca, a profissionalização dos gestores foi mais adiante, transformando burocratas em verdadeiros profissionais da gestão pública onde o recrutamento foi baseado em competências profissionais. Apesar dos distintos modelos, Madureira (2013) destaca que, mesmo após as diversas reformas administrativas, um aspecto ainda é incontornável na relação entre o poder político e as elites administrativas: o da “confiança”. Conceito esse, recorrente na literatura sobre seleção de gestores.

Segundo Alessio (2012) o conceito de profissionalização é comumente ligado a critérios meritocráticos, opondo-se a ideia de politização. Porém Noordegraf (2007) defende que o seu conceito não pode ser visto de forma determinista, só considerando a racionalidade técnica. O que corrobora com Madureira (2013) que destaca que a profissionalização pura, baseada na admissão por competências restritas, pode hoje, levando em conta a complexidade e a diversidade funcional que os profissionais estão sujeitos, ser substituída por uma profissionalização híbrida. Esse novo olhar sobre a profissionalização é relevante em cargos que lidam com questões ambíguas a todo o momento como é o caso dos gestores públicos de alto escalão.

Nos dias atuais, diante de um cenário de crescente complexidade e exigência por serviços de qualidade pelos cidadãos com tomadas de decisões cada vez mais rápidas, faz com que a administração pública busque mais autonomia em suas decisões, sem que tenha que depender do poder político a cada passo de execução ou avaliação das políticas públicas (CRENSON, 2009; SPEIER, 2009)

De acordo com Madureira (2013) apesar de ser incontornável a questão dos cargos de gestão das lideranças públicas ainda ter uma dependência do poder político, também é verdade que a escolha somente pelo aspecto da confiança (trust) já não é a única forma de apreciação para a seleção de gestores, que também deverão ser avaliados com base no desempenho e qualidade dos serviços entregues à sociedade, ressaltando que as escolhas respaldadas somente nos aspectos políticos podem afetar negativamente a gestão pública, uma vez que é visto como um fator de inibição do comportamento do gestor fazendo com que as tomadas de decisão não sejam embasadas na avaliação do desempenho.

A OCDE (1995) desde a década de 90 tem alertado como um dos itens para o setor público desenvolver as competências de gestores e de funcionários, não só tecnicamente como também no âmbito comportamental. Isso sugere que a Administração passe de uma burocracia

mecanicista para uma burocracia profissional baseado principalmente na socialização, formação e desenvolvimento de competências (MINTZBERG, 1982)

Nessa nova configuração os gestores passariam a ser avaliados pelas competências profissionais que possuem (saber, saber fazer e saber ser), e por desempenhos, tanto quanto sejam possível, quantificados. E os resultados deverão ter consequências práticas em termos de gestão de carreira da direção (CARVALHO *et al*, 2006)

A despeito da questão da confiança ser essencial para que se estabeleça uma gestão harmoniosa de políticas públicas, isso não implica que não devam existir critérios rigorosos para a seleção e para a avaliação profissional dos gestores da alta administração, assim como do seu desempenho. Dentro de um contexto de profissionalização dos gestores, questões de ordem técnica e moral são mais preponderantes do que de ordem política (MADUREIRA, 2013).

Considerando a gestão competências como um dos aspectos essenciais para se construir uma burocracia profissional, o capítulo seguinte irá discorrer sobre a temática, bem como os subsistemas de RH e os processos decisórios.

3.4 Profissionalização e Gestão por Competências

A gestão de pessoas na administração pública brasileira foi mudando ao longo do tempo sobre a influência dos movimentos de reforma administrativa desde a década de 1930 passando de uma tradição patrimonialista, formal e individualista para uma gestão de pessoas pautada pelo mérito, competência, impessoalidade e ênfase no desempenho (SCHIKMANN, 2010). Porém, foi somente na segunda metade da década de 1990, como consequência da administração pública gerencial, que a profissionalização do serviço público se tornou essencial para a adequada implementação das políticas públicas, transformando a gestão de pessoas em ferramenta estratégica (CAMÕES; MENESES, 2016).

Pode-se dizer que a adoção do modelo de gestão por competências na administração pública brasileira foi realizada com o Decreto nº 5.707/2006³ que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) da administração pública federal, direta, autárquica e fundacional que buscava a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos

³ Revogado pelo Decreto nº 9.991 de 28 de Agosto de 2019 que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.

prestados ao cidadão por meio da capacitação e desenvolvimento permanente das competências do servidor (BRASIL, 2006)

A introdução do modelo de gestão por competências pode se dar também para os cargos de livre nomeação e exoneração também denominados de funções de confiança em sentido amplo – cuja escolha dos seus ocupantes decorre, geralmente, do poder de discricionariedade do gestor ou superior hierárquico (AMARAL, 2006; BERGUE, 2014).

De acordo com artigo 37 da Constituição Federal a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, o que não é exigido para os cargos em comissão de livre nomeação e exoneração, que experimentam certo grau de liberdade de escolha que não existe no concurso público.

De acordo com Borges (2012) alinhando com o que prevê a administração pública gerencial, os cargos comissionados também deveriam conter um profissionalismo que integrasse os critérios de confiança e de técnica, evitando a nomeação de indivíduos destituídos de predicados necessários ao exercício da função. Segundo Pires *et al* (2005) o processo de escolha para os cargos de alta direção deve ser realizado de forma objetiva, impessoal e transparente, considerando as competências técnicas, vinculadas às atribuições específicas do cargo, e as genéricas, como as competências gerenciais, interpessoais e estratégicas. Desta forma, verifica-se que a análise das competências para a seleção dos titulares dos cargos de livre nomeação e exoneração é necessária sob pena de afetar a profissionalização, e conseqüentemente, a entrega de resultados.

Cavalcante e Carvalho (2017) complementam algumas variáveis que se apresentam na profissionalização e na valorização de servidores como: formação inicial, pós-graduação e pesquisa, avaliação de desempenho, critérios para preenchimento dos cargos, atividades de desenvolvimento continuado e disseminação de conhecimento em gestão pública, destacando a despeito da crescente demanda por qualificação no serviço público brasileiro, o papel das escolas de governo, formalmente incluídas na emenda nº 19 da Constituição Federal brasileira de 1988 como responsáveis pela formação e aperfeiçoamento do quadro funcional público.

A fim de profissionalizar os servidores públicos Carvalho *et al* (2009) chamam a atenção que para além da eficiência técnica devem ser considerados aspectos que envolvem a natureza do trabalho realizado e as qualidades e competências necessárias para o exercício da função, visto que a profissionalização depende do desenvolvimento de competências ao longo da evolução e das mudanças do conteúdo de trabalho que exigem novas competências. A identificação e o desenvolvimento de competências, portanto são quesitos essenciais para que as instituições se adaptem as mudanças e selecionem e preparem especialmente os indivíduos

que ocupam posições estratégicas para que conduzam a equipe em direção aos resultados esperados (LOCKS; SILVA NETO, 2011).

Nessa ótica, ao conduzir a profissionalização pela lógica da gestão por competências, seria possível pensar a gestão de pessoas de forma estratégica, tendo o desenvolvimento profissional como agregador de valor público, resultando positivamente na qualidade dos serviços públicos entregues à população.

3.4.1 Conceito de competência

Ao longo dos anos a sociedade passou por diversas transformações sejam em inovações tecnológicas até a mundialização dos intercâmbios de toda ordem. Essas mudanças provocaram alterações na gestão das organizações, incluindo a gestão de pessoas. Houve a passagem de um modelo tradicional de gestão de pessoas, baseado nos princípios Taylorianos, para um modelo de gestão baseado em competências.

De acordo com Dutra (2004) o modelo de gestão tradicional, com suas bases formadas na administração científica, enxergava as pessoas somente como responsáveis pela execução de um conjunto de tarefas e atividades, desprezando a capacidade intelectual das mesmas. Segundo o autor diante das mudanças ocorridas nas organizações, esse modelo foi se tornando inadequado surgindo novas formas de gestão que buscaram aproximar a organização das pessoas. A gestão por competência foi um modelo de gestão de pessoas que vem se desenvolvendo ao longo das duas últimas décadas, considerado uma mudança de paradigma de uma organização baseada no posto de trabalho para uma organização baseada nas competências (LAWLER, 1994)

O conceito de competência advém do final do século XVI, onde era utilizado no ambiente jurídico para se referir a uma pessoa ou instituição que tinha a capacidade de analisar ou sentenciar determinadas situações. Na revolução industrial com a administração científica serviu para designar os trabalhadores aptos a desempenharem determinada tarefa (CARBONE, 2005), mas só foi em 1973 que sua definição foi apresentada de forma mais estruturada.

No início dos anos 70 com a publicação do artigo *Testing for Competence rather than Intelligence* por David McClelland que o conceito de competência foi reconhecido, sendo definido como a “característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação” (FLEURY;

FLEURY, 2001, p.184). A partir desta concepção, diversos administradores e psicólogos começaram a estudar sobre o tema.

Richard Boyatzis, na década de 80 realizou uma pesquisa que consistia na identificação de competências gerenciais que garantiam um desempenho superior. Longo (2007) explica que essa pesquisa foi realizada com 1800 dirigentes a fim de identificar as competências que diferenciavam dirigentes de sucesso daqueles que apresentavam resultados suficientes ou eram menos sucedidos, chegando à definição das competências como um conjunto de características e traços que com relação direta a uma atuação bem-sucedida num posto de trabalho.

Nessa perspectiva, de acordo com Fleury e Fleury (2001) o conceito de competência seria pensado num conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o indivíduo possui alinhado às necessidades estabelecidas pelo cargo. Para os autores a competência estaria no estoque de recursos que o indivíduo detém, porém, apesar do foco parecer estar nas pessoas na perspectiva dos autores americanos o foco da competência deve estar alinhado com as necessidades estabelecidas pelo cargo na organização. Nessa linha a gestão por competências seria apenas um novo rótulo, da prática organizacional baseada no modelo taylorista- fordista de gestão (FLEURY e FLEURY, 2001).

Esse conceito de competências foi predominante até a metade da década de 1980 e recebeu críticas como a de Lawler (1994) que argumentava que as competências definidas a partir do desenho do cargo já não atendiam à demanda de uma organização complexa e dinâmica, devendo-se ultrapassar a visão baseada somente na qualificação⁴. Paralelamente já existia o debate sobre competências na França desde 1970, “justamente do questionamento do conceito de qualificação e do processo de formação profissional, principalmente técnica” (FLEURY e FLEURY, 2001, p.186) trazendo uma nova vertente no conceito de competência como a realização prática do trabalho em determinado contexto, e não em referência ao conjunto de qualificações que o indivíduo possui (DUTRA, 2002).

O conceito de competência que nasce nos anos 90 a partir da literatura francesa buscava ir além do conceito de qualificação. De acordo com Zarifian (1999) citado por Fleury e Fleury (2001) os aspectos no mundo do trabalho cada vez mais mutável, imprevisível e complexo não permitem que a competência esteja encapsulada nas pré- definições da tarefa,

⁴ A qualificação é usualmente definida pelos requisitos associados à posição, ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional (FLEURY e FLEURY, 2001)

mas sim a inteligência prática em como o indivíduo mobiliza seu repertório em face da situação profissional vivenciada.

Na mesma linha, Le Boterf (1995) “situa a competência numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional” conceituando-a como o saber agir num contexto profissional determinado, mobilizando, integrando e transferindo conhecimentos, recursos e habilidades (FLEURY e FLEURY, 2001, p.187). De acordo com Dias *et al* (2008, p.25) é nesta fase que “o foco da competência se movimenta para o momento da ação, para a combinação e a mobilização das capacidades, pois é ali e somente ali que se afirmar e se coloca a questão da competência.” Para Fisher *et al* (2008) os autores franceses é que trazem o conceito de competência associado à agregação de valor e entrega dentro de determinado contexto pela própria pessoa, não considerando o cargo.

A partir desses conceitos, os autores brasileiros Fleury e Fleury (2001, p.188) elaboraram sua própria definição de competência como sendo “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Para Carbone (2005) a competência é entendida como

[...] não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho (CARBONE, 2005, p.3)

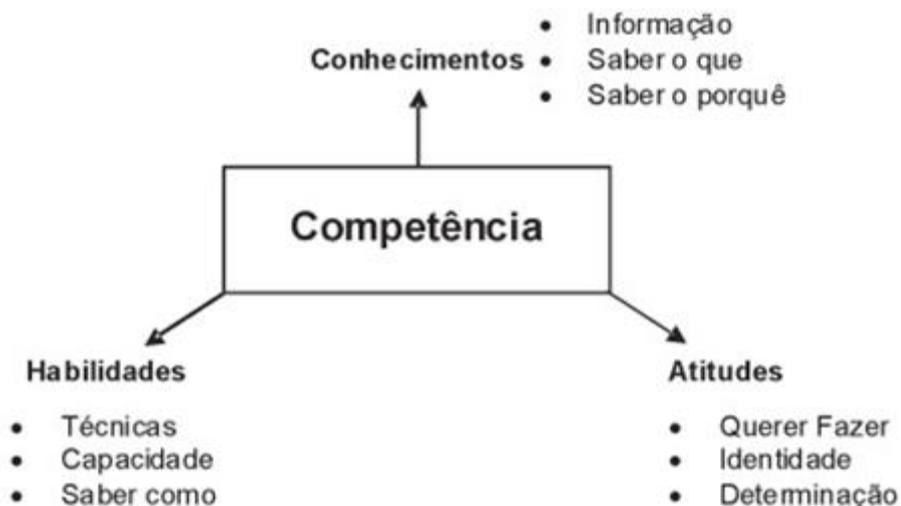
Dias *et al* (2008, p.25) ressaltam que o começo do século XXI foi marcado por um olhar para a competência voltado para a contribuição econômica e social, com a intensificação de ferramentas de avaliação e mensuração de desempenho, sendo um momento de afirmação do conceito associado a “entrega” proposto por Dutra (2012).

Segundo o autor “para melhor compreender o conceito de competência individual é importante discutir também o conceito de entrega” que corresponde ao valor que as pessoas agregam à organização devendo ser utilizado como parâmetro de avaliação (DUTRA, 2012, p.28). Ao introduzir a noção de “entrega” Dutra (2012) busca ir além das definições tradicionais de competências definidos pela linha norte-americana baseada na competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes buscando um posicionamento mais parecido com o da escola francesa.

Várias empresas vêm adotando o modelo de gestão voltado para competências para orientar suas práticas a nível organizacional, individual e gerencial (CARBONE, 2005). Para Ruano (2003, p.23) “as competências organizacionais e individuais estão totalmente relacionadas e não é possível estabelecer as competências individuais sem antes fazer reflexão sobre as competências organizacionais”. Desta forma, existe uma troca de competências entre as organizações e as pessoas.

De acordo com Nisembaum (2000) enquanto as competências organizacionais abarcam o conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos expressos de forma integrada pela empresa no seu desempenho e resultado, a competência individual seria a integração dos saberes, habilidades e atitudes da pessoa que impacta no desempenho e que contribui para os resultados da organização. Nesse contexto, Silva (2005, p.9) destaca que “percebe-se a ênfase dada às pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, onde a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados.” Desta forma as pessoas são responsáveis por concretizar as competências organizacionais, agregando valor e contribuindo para o crescimento da organização (DUTRA, 2004). A figura 01 demonstra de forma mais abrangente o que deve ser considerado nas competências individuais.

FIGURA 01 - Competências individuais e pessoais



Fonte: Wood Junior, 2002.

No que se referem às competências gerenciais, as organizações para alcançarem o sucesso almejado precisam de gestores capacitados comprometidos com a missão e com os objetivos estratégicos da organização, e com as competências exatas para alcançar o resultado institucional. Longo (2007, p.192) adentra na noção de competências no desenvolvimento de dirigentes públicos, ultrapassando os conhecimentos técnicos destacando que “a qualificação diretiva depende de uma série de atributos entre os quais se devem incluir as motivações, os traços de caráter, os conceitos de si mesmo, atitudes ou valores, destrezas e capacidades cognitivas e de conduta”.

Segundo o autor a análise do contexto para definição de perfis de competência é importante por atrelar a qualidade dos perfis de competências diretivas na projeção de um desempenho de êxito, sendo “o primeiro passo imprescindível para empreender práticas de gestão destinadas a fortalecer a capacidade diretiva das organizações públicas”. A busca por dirigentes competentes, portanto, exigirá a adoção de diferentes tipos de políticas de recursos humanos, como programas de desenvolvimento diretivo, políticas de recrutamento, remuneração, carreira, avaliação ou a formação (LONGO, 2007, p.192).

3.4.2 Gestão por competências, subsistemas de RH

A gestão por competências de acordo com Ruano (2003) é um modelo estratégico que utiliza da definição das competências organizacionais e individuais para subsidiar as demais ações dos subsistemas de gestão de pessoas com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais.

[...] Gestão por competências, que é um modelo estratégico e que pode ser otimizado para gestão de pessoas e da organização. A integração entre o modelo de competências e o de gestão de pessoas pode proporcionar ao RH a sua dimensão estratégica, tendo como consequência uma atuação voltada para resultados, auxiliando os estrategistas no cumprimento dos objetivos organizacionais. Tal modelo presume a definição de competências da empresa e das pessoas que nela trabalham, para que o esforço de ambos siga na mesma direção e atinja resultados. A definição das competências é chave principal do modelo. Uma vez realizada e atualizada, serve como fonte de informação para alimentar a área de RH e seus subsistemas. Com tais informações, torna-se possível desenvolver uma atuação de recursos humanos estratégica, valendo-se de sistemas de avaliação mensuráveis (RUANO, 2003, p. 5).

Nesse sentido é destacada a importância da gestão por competências por Silva (2005) como fonte de informação e integração entre os subsistemas de RH e suas políticas.

A Gestão por Competências contribui com um novo enfoque (geração do valor agregado à empresa), permitindo agir com maior precisão no gerenciamento das pessoas, através da integração do conjunto de políticas e práticas de Desenvolvimento, Remuneração, Recrutamento e Seleção, da estratégia do negócio e da arquitetura organizacional à maneira de gerir pessoas (SILVA, 2005, p.55)

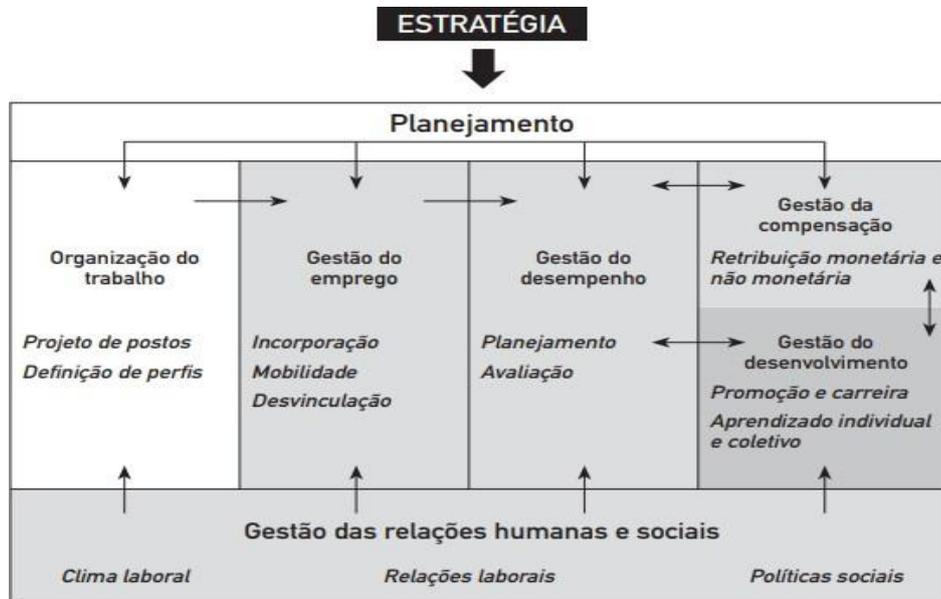
O que corrobora com Longo (2007, p.208) que ressalta que “este enfoque converte as competências num eixo central dos sistemas de gestão das pessoas, tal como hoje são entendidas e praticadas em número crescente de empresas e organizações de todo tipo” sendo esse modelo utilizado com o objetivo de orientar esforços em ações de planejamento, aprendizado, desenvolvimento e avaliação a nível organizacional, individual e gerencial (CARBONE, 2005). Brandão e Bahry (2005, p.183) explicam ainda qual o principal objetivo da aplicação do modelo de gestão de competências que consiste fundamentalmente em “gerenciar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias a consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização”.

Quanto à aplicação do modelo de gestão por competências, o primeiro passo é o mapeamento que consiste na identificação das competências tanto organizacionais quanto daquelas que as pessoas devem apresentar na realização do trabalho (COSTA, 2008). De acordo com o autor o mapeamento pode ocorrer por meio de diversas fontes como entrevista qualitativa e quantitativa com colaboradores e análise documental da organização. Wood Jr. & Picarelli Filho *et al* (2004, p. 130) destacam que após a identificação das competências é necessário “explicitar quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que suportam cada uma das competências”, além disso, é necessário definir os níveis de complexidade para cada competência individual determinada, e para cada nível as atribuições, responsabilidades e os requisitos de acesso (FERNANDES, 2006).

Com o desenho das competências tanto organizacionais quanto individuais definidos são criadas estratégias específicas em cada um dos subsistemas de recursos humanos, levando em consideração a modelagem por competências, especialmente em termos de operacionalização dos processos. Os processos de recursos humanos integram sete subsistemas de acordo com Longo (2007), a saber: Planejamento, organização do trabalho, Gestão do emprego, Gestão do desempenho, Gestão da compensação, Gestão do

Desenvolvimento e a gestão das relações humanas e sociais, que orientam as práticas e políticas de recursos humanos em prol da estratégia organizacional, conforme quadro a seguir:

FIGURA 02 – Subsistemas da gestão de recursos humanos



Fonte: Longo, 2007.

O subsistema organização do trabalho que abarca o conjunto de políticas e práticas destinadas a definir os projetos dos postos de trabalho e dos perfis dos ocupantes dos cargos considerando capacidades que vão além dos requisitos de titulação, especialização técnica e dos méritos formais, identificando outras qualidades baseadas em habilidades, atitudes, capacidades cognitivas, motivações e traços de personalidade (LONGO, 2007)

O subsistema gestão do emprego consiste políticas e práticas de pessoal destinadas a gerir os fluxos através dos quais as pessoas entram se movimentam e saem da organização, portanto abarca os processos de recrutamento, seleção e recepção de candidatos aos postos de trabalho. De acordo com Dropa *et al* (2008 p. 01) o maior objetivo da área de recrutamento e seleção nos tempos atuais é encontrar as pessoas certas, “que se adéqüem à organização e que tenha todas as qualidades necessárias exigidas”. Longo (2007) chama a atenção para a relevância da qualidade do recrutamento com a escolha dos meios corretos para atrair candidaturas válidas ao preenchimento do cargo e da seleção baseada na definição prévia de perfis de capacidades dos ocupantes dos cargos que devem ser preenchidos. O autor ainda

destaca que o órgão deve pautar-se por critérios de profissionalismo por merecimento no processo de seleção, evitando arbitrariedades.

O processo de seleção por competências diferencia do modelo tradicional que considera as características técnicas para a contratação promovendo uma abertura para a valorização dos aspectos comportamentais que impactam diretamente o nível de entregas conforme explicado por Rabaglio (2001)

O grande objetivo da seleção por competências é através de uma metodologia consistente e objetiva, elaborar um mapeamento de competências para cada cargo da organização e fornecer ferramentas específicas para identificação desse perfil de competências no repertório comportamental dos candidatos, sempre com foco nas estratégias e competências organizacionais (RABAGLIO, 2001, p. 7).

De acordo com Costa (2008, p.19) “na seleção, as competências apresentam um espaço essencial no que diz respeito à investigação e avaliação dos candidatos aos cargos e à organização de forma geral” e devem ser aplicados instrumentos precisos para realizar a escolha correta das pessoas para os postos de trabalho (LONGO, 2007).

O subsistema gestão do desempenho conforme Longo (2007) tem como objetivo influenciar o desempenho das pessoas no trabalho, alinhando às prioridades da organização e mantendo no mais elevado nível possível. Segundo Dutra (2004, p.69) “desempenho é o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou o negócio”. Silva (2005, p. 94) complementa dizendo que é “o processo pelo qual adquirimos experiências que nos levam a aumentar nossa capacidade, alterar nossas ações em relação ao ambiente e mudar nossos comportamentos”. Mensura a diferença entre desempenho desejado e real. Nesse sentido, as pessoas devem ser avaliadas não só pelo que faz, mas também pelo que entrega. Na visão de Gramigna (2002)

É pela avaliação das performances individuais que o gerente verifica a evolução ou involução no desempenho das pessoas de sua equipe, obtendo nova base de informações. A verificação do desempenho mantém o foco nas competências definidas nos perfis, agregadas a atitudes e comportamentos que só podem ser observados no cotidiano de trabalho. As unidades de medida devem conter indicadores que facilitem a verificação (GRAMIGNA, 2002, p. 30)

As informações desse subsistema servem de subsídio para a tomada de decisões em diversas áreas da gestão de pessoas como nos subsistemas de gestão da compensação e desenvolvimento. De acordo com Longo (2007) sua relação com o primeiro subsistema se estabelece na retribuição variável vinculada ao desempenho e o segundo com o fornecimento

de informações aos processos de promoção e carreira e do levantamento das necessidades de desenvolvimento de competências e de políticas de formação.

Já a gestão da compensação, segundo Longo (2007) inclui a gestão do conjunto de compensações retributivas (salariais e extra-salariais) e não retributivas que a organização presta a seus empregados, como retorno à contribuição destes aos objetivos da organização.

Esse subsistema se relaciona tanto com o subsistema organização do trabalho constituindo a base para o planejamento das estruturas salariais quanto para o subsistema gestão do desempenho aplicando retribuições compatíveis com a performance apresentada no trabalho. Silva (2005) explica em relação à remuneração por competências que o foco é comparar funções e competências, sendo avaliados não mais o cargo, mas as pessoas e o que impacta na motivação e comprometimento das mesmas.

Ao associar o sistema de remuneração e recompensas às competências, permite-se que indivíduos e grupos possam se envolver num processo de comprometimento transparente. Os reflexos no ambiente de trabalho são visíveis. Os impactos na motivação e no comprometimento também (SILVA, 2005, p. 120)

A gestão do desenvolvimento compreende as políticas e práticas que estimulam o crescimento profissional das pessoas e de formação, de acordo com seu potencial, fomentando o aprendizado necessário e planejando itinerários de carreira que possibilitem conjugar as necessidades organizacionais com os perfis e expectativas individuais (LONGO, 2007).

Esse subsistema interage com o subsistema gestão do emprego definindo de forma articulada o fluxo de movimento das pessoas na organização, e com a gestão do desempenho da qual recebe informações imprescindíveis para definir tanto as necessidades de aprendizado como as oportunidades de promoção, além de manter uma coordenação com as políticas de compensação relativas às progressões salariais (LONGO, 2007).

Em relação aos programas de treinamento e desenvolvimento em competências, Neri (2005) destacou a importância em treinar as pessoas para que elas possam refletir sobre suas tarefas e seus projetos de vida profissional como também ensiná-las a ser mais autocríticas e autônomas, porém ressaltou que muitas organizações têm dificuldades de visualizar sua importância por não adotarem a avaliação por competências que identifica o *gap* entre as necessidades de desenvolvimento com base na estratégia organizacional.

No modelo de treinamento por competências, treinar é oferecer oportunidades para que as pessoas possam frequentemente refletir sobre seus significados e exercitar a

autocrítica, posicionando-se, assim, diante das circunstâncias empresariais e de seu projeto de vida (NERI, 2005, p. 45)

Por fim, se tem o subsistema gestão das relações humanas e sociais que se dedica à gestão das relações estabelecidas entre a organização e seus empregados em torno das políticas e práticas de pessoal em sua dimensão coletiva e relaciona-se com a totalidade dos subsistemas abrangendo a gestão do clima organizacional, das relações trabalhistas e das políticas sociais (LONGO, 2007).

3.4.3 Processos decisórios

Os processos decisórios perpassam três níveis na organização: o operacional, o tático e estratégico ou institucional. De acordo com Antony (1965) as decisões a nível operacional abrangeriam o uso eficaz e eficiente dos recursos existentes para executar as operações, assegurando que as atividades operacionais sejam bem desenvolvidas. No nível tático, as decisões estão normalmente relacionadas com o controle administrativo e são utilizadas para decidir sobre as operações de formulação de novas regras de decisão a partir de um funcionamento planejado, além da análise das possibilidades de decisão no curso das ações e a nível estratégico engloba a definição de objetivos, políticas e critérios gerais para planejar o curso da organização, desenvolvendo estratégias para que a organização seja capaz de atingir seus macro-objetivos. A importância da tomada de decisão é visível e pode ser observada empiricamente em qualquer análise organizacional.

Simon (1972) explica que o processo de tomar decisões, não se refere apenas a escolha final dentre as alternativas postas, mas a todo o processo. Nesse sentido, a escolha final do dirigente público não é um fim em si mesmo, pelo contrário permeia uma série de processos anteriores e posteriores de gestão de pessoas que devem ser observados e aprimorados para se ter o fortalecimento da profissionalização das lideranças públicas no Estado de Minas Gerais.

Segundo Simon (1972) o processo decisório compreende três fases, a saber: a análise do ambiente, coletando informações e procurando identificar as situações que exigem decisão, seguido da análise e criação dos possíveis cursos de ação, chamada de estruturação, e posteriormente na escolha dentre as alternativas disponíveis de uma linha de ação. Apesar de compor basicamente essas fases o processo é muito mais complexo do que sugere essa sequência. Desta forma, entender o processo de tomada de decisões auxilia na compreensão

do trabalho gerencial e no desenvolvimento das atividades de administrador. Segundo Costa Neto (2007)

A vida de qualquer administrador é uma sucessão de incontáveis decisões. Algumas, talvez a maioria, são tão rotineiras que exigem pouco esforço do pensamento. São decorrentes de respostas a problemas lógicos. Outras, entretanto, exigem certo tipo de sensibilidade especial, uma forma diferente de desenvolver o pensamento. Estas são as decisões estratégicas – são as que lidam com novas direções, mudança, visão de mundo, vencer a competição, e até, em muitos casos, lucrar (COSTA NETO, 2007, p.40).

Ademais, na seleção de futuros gerentes, muitas organizações procuram avaliar a aptidão dos candidatos para analisar e resolver problemas, individualmente e em grupo. Por isso o processo de tomada de decisão é tão importante e acontece a todo o momento e em todos os níveis influenciando a performance da organização, sendo uma disciplina com vida própria dentro do campo da administração.

Hoppen (1992), considerando a organização como um sistema dinâmico, acredita que as atividades da empresa, em todos os seus níveis hierárquicos, são essencialmente atividades de tomada de decisão e de resolução de problemas, tendo os administradores e estudiosos trabalhado mais nesse aspecto. Todas as organizações sejam elas públicas ou privadas se deparam com estas questões. Quade (1989), retratando a tomada de decisão no setor público, observa que, no passado, quando as decisões eram tomadas de forma mais morosa, a experiência e o empirismo serviam de base para tomadas de decisão. Porém, atualmente os gerentes e pessoas envolvidas nos diversos processos decisórios das organizações necessitam de suporte (mesmo científico) para que aconteça de uma forma mais satisfatória. Para isso é necessário de ter ferramentas, métodos e modelos disponíveis no momento da tomada de decisão. Por isto, diversos estudos devem ser desenvolvidos, para tornar mais fácil e com mais qualidade a participação dos profissionais nos processos decisórios da organização.

O objetivo do presente estudo é fornecer subsídios para a tomada de decisão em relação à profissionalização de dirigentes públicos no Estado de Minas Gerais tanto a nível operacional, tático e estratégico (institucional) considerando os processos decisórios que envolvem o Programa Transforma Minas. Para isso é necessário contextualizar a profissionalização de dirigentes públicos no Brasil e em Minas Gerais, a fim de entender como o Programa Transforma Minas se enquadra nessa trajetória.

3.5 Profissionalização de dirigentes públicos no Brasil

Neste capítulo será apresentado um panorama histórico da formação da gestão de pessoas no setor público brasileiro e da profissionalização da alta burocracia ao longo do tempo, tendo como marco temporal o período compreendido entre a chegada da família real portuguesa no Brasil até o Governo Bolsonaro, destacando três grandes momentos da reforma administrativa no Brasil: o modelo Daspiano de Vargas em 1937, o Decreto Lei nº 200 e a última reforma administrativa proposta por Bresser- Pereira em 1995 (ou 1998 ano da promulgação da Emenda Constitucional nº 19).

3.5.1 Da administração colonial ao modelo daspiano

O Brasil ao longo do tempo passou por uma série de transformações no seu aparato estatal, tanto institucionalmente quanto administrativamente. Parte-se do pressuposto que para se compreender as recentes transformações do Estado, da organização governamental e da administração pública é necessário reconstruir os processos de formação e diferenciação histórica do aparato estatal que se constituiu no Brasil, desde que a empresa da colonização aqui aportou, ou pelo menos até a transferência da sede da Coroa portuguesa para o Rio de Janeiro (COSTA, 2008)

Segundo Abrucio, Pedroti e Pó (2010) apesar da administração pública genuinamente brasileira nascer somente com a independência do país, é necessário analisar os efeitos que o período colonial trouxe, uma vez que foram mais de 300 anos de colonização e os primeiros governantes do Brasil terem forte relação com a metrópole portuguesa. Tomar o desembarque da Coroa portuguesa no Rio de Janeiro, em 1808, não significa dizer que nada existisse em termos de aparato institucional e administrativo anteriormente. Havia sim, uma administração colonial relativamente aparelhada, ampla, complexa e ramificada (COSTA, 2008).

A administração colonial de acordo com Abrucio, Pedroti e Pó (2010) compreendiam duas grandes formas de comando. A primeira tinha um viés centralizador, onde a metrópole controlava as atividades administrativas realizadas no Brasil. Sua principal figura era o governo-geral, modelo administrativo instituído após o fracasso da administração privada das capitâneas hereditárias⁵ e marcado por excesso de procedimentos e regulamentos na sua

⁵ As Capitâneas hereditárias foi um sistema de administração territorial criado pelo rei de Portugal, D. João III, em 1534. Este sistema consistia em dividir o território brasileiro em grandes faixas e entregar a administração para particulares (principalmente nobres com relações com a Coroa Portuguesa).

administração. A outra forma de comando era descentralizada representada pela estrutura local de governança e o poder patrimonialista representado tanto nas câmaras municipais como nas capitâneas hereditárias. Abrucio, Pedroti e Pó (2010, p.29) “a mistura do centralismo excessivamente regulador, e geralmente pouco efetivo, com o patrimonialismo local resume bem o modelo de administração colonial”.

Essa junção de modelos de administração pública era viável pelo fato da coroa ter uma função mais restrita à coleta de impostos, enquanto a administração pública era responsabilidade dos políticos locais, como bem exposto por Carvalho (2011)

A função pública era basicamente arrecadadora e assumia a forma delegada, isto é, a Coroa transferia os negócios públicos aos poderosos locais. Esses, por sua vez, embora não fossem funcionários da Coroa, tinham o poder de nomeação aos cargos públicos, respeitados os limites fixados pela Coroa (CARVALHO, 2011, p.1)

Portanto, foi um período marcado pelo personalismo e privatização do espaço público. Não havia nenhum critério meritocrático para a nomeação ao serviço público e a estrutura da administração pública representava uma extensão do poder dos clãs locais para além da esfera econômica e militar que já dispunham (VIANA, 1999; ABRUCIO, PEDROTI, PÓ, 2010; LEAL, 2012).

Costa (2008) ainda destaca que esse período foi caracterizado pela administração privada das unidades administrativas denominadas capitâneas hereditárias. Além disso, devido ao imenso território brasileiro e a grande distância da sede do poder, a morosidade e o formalismo na administração colonial geravam uma fragilidade e um vazio de autoridade legal local.

Mudanças foram percebidas em meados do século XVIII introduzidas pelas reformas pombalinas, porém foi somente com a transferência da Coroa portuguesa para o Brasil, em 1808, que se inicia a construção do Estado Nacional, sobretudo de uma nova elite de brasileiros (ABRUCIO, PEDROTI, PÓ, 2010).

Abrucio, Pedroti e Pó (2010, p.30) explicam que as lideranças políticas administrativas que foram formadas no Brasil Colônia e que posteriormente iriam ocupar os altos postos governamentais no início do Império foram resultado das ações do marquês de Pombal, no intuito de formar um grupo de altos burocratas para atuar em todas as colônias. Esses atores, segundo o autor, seriam fundamentais posteriormente tanto no processo de independência quanto na organização de um projeto de nação, “iniciando uma história em que a alta

burocracia fazia parte de vários momentos estratégicos do país, tendo, no geral, um ambíguo papel modernizador”.

Com a transferência da família real Portuguesa para o Brasil em 1808 e instalação da corte especificamente no Rio de Janeiro, todo um aparato foi transferido de Lisboa ou montado no Brasil para que a soberania se firmasse e um novo governo se constituísse ditando políticas e ações. Isso propiciou as condições necessárias para a emergência de um espaço público e a formação de uma burguesia nacional (COSTA, 2008)

Segundo Costa (2008, p.836) a instalação da corte ensejou a criação no governo de instituições que existiam na antiga sede do reino e outros organismos úteis e necessários, como o “a Academia de Marinha, a de Artilharia e Fortificações, o Arquivo Militar, a Tipografia Régia, a Fábrica de Pólvora, o Jardim Botânico, a Biblioteca Nacional, a Academia de Belas Artes, o Banco do Brasil e os estabelecimentos ferríferos de Ipanema”. Criações e inovações institucionais, jurídicas e administrativas que impactariam economicamente, socialmente, politicamente e culturalmente o Brasil.

Nesse período segundo Cavalcante e Carvalho (2017) surge as primeiras sementes do funcionamento do Estado brasileiro. A burocracia do Império era pouco eficaz e, basicamente, caracterizada pelo aliciamento e prática de clientelismo. Porém, apesar do forte componente patrimonialista, destaca-se o início da formação de uma elite selecionada pelo mérito, como a denominada “elite de letrados”, composto predominantemente, por advogados, engenheiros e médicos (VIANA 1999)

Em 1821, d. João VI teve que retornar para Portugal para reassumir o controle político da metrópole após a derrocada de Napoleão I, deixando na condição de regente seu príncipe herdeiro D. Pedro I como maior autoridade do Brasil. Dom Pedro I exercia com vigor seu cargo, colocando-se muitas vezes no centro das disputas políticas locais e em oposição aos interesses da metrópole, culminado com a independência do Brasil em 7 de setembro de 1822 por Dom Pedro I (COSTA, 2008)

Um dos marcos importantes do seu governo foi a criação do conselho de Estado e a criação da primeira constituição do Brasil em 1824. Segundo Costa (2008)

(...) a primeira constituição mantinha a monarquia, a dinastia da Casa de Orléans e Bragança e d. Pedro I como imperador e defensor perpétuo do Brasil. Constituíam um Estado unitário e centralizador, cujo território era dividido em províncias, que substituíam as antigas capitanias. Os poderes políticos eram quatro — Legislativo, Moderador, Executivo e Judicial. Cada província era dirigida por um presidente nomeado pelo imperador, que tomava posse perante a câmara da capital. Em cada uma delas havia também um conselho geral, cujos membros eram eleitos juntamente com a representação nacional (COSTA, 2008, p. 837)

Segundo Costa (2008) o poder moderador era exercido pelo monarca com o apoio do conselho geral como órgão consultivo, e ao mesmo tempo poder executivo. O poder legislativo era exercido pela assembleia geral, formada pela câmara dos deputados e pela câmara dos senadores e o poder judicial pelos juízes de direito e pelos juízes da paz. As câmaras das províncias não tiveram mudança significativa exercendo a mesma função que exerciam na colônia.

Nesse período, segundo Abrucio, Pedroti e Pó (2010, p.31) a burocracia estatal participava das principais diretrizes do país, seja por meio do exercício de funções especificamente burocráticas seja por meio do Conselho de Estado, órgão de assessoria do imperador. “Essa alta burocracia era, no geral, selecionada segundo certo tipo de mérito, baseado num saber generalista. Contudo, não era recrutada de acordo com princípios universalistas como o concurso público, nem era profissionalizada em termos de carreira”. De acordo com os autores, mesmo na melhor parte da elite burocrática a seleção e promoção de funcionários eram baseadas tanto na meritocracia quanto nos relacionamentos pessoais de apadrinhamento, além disso, os beneficiários deste modelo tinham a função de serem cabos eleitorais para conquistar votos no interior, fenômeno esse conhecido como patronagem.

Abrucio, Pedroti e Pó (2010, p.32) explicam que a seleção meritocrática dos altos funcionários do império “estava vinculada à formação intelectual dos escolhidos e aos laços sociais que tinham entre si, e não a um modelo institucional de burocracia” tornando-os diferentes dos altos funcionários daspianos de Vargas, conforme será visto adiante. Segundo o autor, vale destacar que neste momento as administrações públicas ao redor do mundo eram marcadas por um forte traço patrimonialista sendo somente na segunda metade do século XIX as primeiras reformas no sentido burocrático-weberiano.

Após 10 anos governando o Brasil, Dom Pedro I abdicou o trono em favor do seu filho, Pedro II, então com apenas cinco anos de idade. O imperador “deixou o governo em meio a uma crise de grandes proporções, gerada por problemas financeiros, revoltas regionais, identificação com os interesses portugueses e queda de braço com o legislativo” (COSTA, 2008, p.838). O autor ainda destaca que

Nesse ambiente político, germinava um incipiente movimento republicano, apoiado num vago programa de reformas que tentava conciliar interesses opostos de monarquistas liberais e de escravocratas descontentes com a política abolicionista do Império. O movimento republicano se dividia em dois pólos — o federalismo e o liberalismo. O primeiro era protagonizado pelas lideranças políticas de São Paulo e do Rio Grande do Sul e o segundo representado pelos políticos da cidade do Rio de

Janeiro. Os republicanos do Rio de Janeiro defendiam a participação política da população e os gaúchos e paulistas partidários do federalismo pregavam uma maior autonomia regional. As críticas mais comuns recaíam sobre a centralização excessiva do regime monárquico, que restringia a liberdade política e econômica das províncias (COSTA, 2008. p 838-839)

Abrucio, Pedroti e Pó (2010) destacam que as sucessivas crises dos gabinetes imperiais resultavam em uma instabilidade política que propiciou o fortalecimento do movimento republicano e o desejo de intervenção por parte do exército. Conforme Costa (2010, p.90): “pequenos incidentes entre líderes militares e o governo acabaram dando o último estímulo aos oficiais descontentes para que deflagrassem o golpe de 15 de novembro de 1889”. Nesta data, 600 soldados liderados por marechal Deodoro da Fonseca marcharam contra o quartel-general do exército, onde se encontrava reunido o ministério.

Neste período também chamado de “Segundo Reinado” (1840 -1889), Marechal Deodoro então põe fim à regência do imperador dom Pedro II, com a assinatura do manifesto que declarava o Brasil República. Vale destacar que no final do segundo reinado em 13 de Maio de 1888 a princesa Isabel assinou a lei Áurea que abolia a escravidão, o que significava segundo Holanda (1995, p.73) “o marco divisório entre duas épocas”. Em 18 de Novembro de 1889, encerra-se 77 anos de monarquia com a volta de Dom Pedro II para Portugal, iniciando o período denominado “República Velha”.

A primeira República que durou cerca de 40 anos (1889 – 1930) não alterou tanto as estruturas socioeconômicas do Brasil imperial (COSTA, 2008). A riqueza nacional continuava baseada na economia agrícola de exportação- baseada na monocultura e latifúndio. Como mudança “o que se acentuou foi a transferência de seu centro dinâmico para a cafeicultura e a conseqüente mudança no pólo dominante da política brasileira das antigas elites cariocas e nordestinas para os grandes cafeicultores paulistas” (COSTA, 2008, p.839)

Dentre as características da República Velha, Nunes (2003) a caracteriza como altamente conservadora, oligárquica, regionalista e clientelista. Destacando que o clientelismo era a forma dominante das articulações realizadas entre a sociedade e o sistema político à época.

As instituições formais do Estado ficaram altamente impregnadas por este processo de troca de favores, a tal ponto que poucos procedimentos burocráticos acontecem sem uma “mãozinha”. Portanto, a burocracia apoia a operação do clientelismo e suplementa o sistema partidário. Este sistema de troca não apenas caracteriza uma forma de controle do fluxo de recursos materiais na sociedade, mas também garante a sobrevivência política do “corretor” local. Todo o conjunto de relações

característicos de uma rede está baseado em contato pessoal e amizade leal (NUNES, 2003, p.33)

Cavalcante e Carvalho (2017) ressaltam que a expectativa desse período era a transformação da administração pública, visto o seu discurso revolucionário modernizador. Entretanto, a Primeira República (1889-1930) foi marcada pelo enfraquecimento do Estado brasileiro, sobretudo na esfera federal, e com a política dos governadores, a patronagem subnacional via liderança de chefes locais, conhecidos como “coronéis” prevaleceu em detrimento da profissionalização da burocracia, com exceção das forças armadas e da carreira diplomática (LEAL, 2012; CAVALCANTE e CARVALHO, 2017).

Abrucio, Pedroti e Pó (2010) explicam que no caso do Itamaraty, a escolha era realizada por meio de uma seleção meritocrática desse corpo diplomático, uma vez que os presidentes da República necessitavam de pessoas que conseguissem lidar com os problemas que envolviam questões fronteiriças à época. Para tanto, buscaram inicialmente os membros da elite imperial que faziam política externa. Os autores ainda relatam como a primeira república foi marcada por um paradoxo no que se refere à modernização do aparato burocrático

(...) ao mesmo tempo em que ela enfraqueceu o Estado e reforçou o modelo patrimonial, também foi nesse período que se formaram as duas burocracias profissionais cujas características mais se aproximavam do projeto de modernização administrativa preconizado pelo Estado varguista. Em particular, os diplomatas, com seu modelo de meritocracia para o serviço civil, paradigma que serviu de inspiração para a criação do Dasp (...) as forças armadas tiveram um papel essencial na pressão política para o Estado nacional mais forte e centralizador, e foi por esse prisma que se erigiu a administração pública moderna dos anos 1930 (ABRUCIO, PEDROTI e PÓ, 2010, p.34-35).

Desta forma, segundo Graham (1968) características como a continuidade do ingresso da maioria dos servidores com base em critérios personalistas; e a elitização do quadro altamente qualificado e bem remunerado na ocupação do alto escalão se manteve na transição do Império para a República.

Costa (2008) ainda destaca que a política de controle das eleições pelas grandes oligarquias da época garantia a alternância da presidência da república de representantes de São Paulo e de Minas Gerais. Aos poucos a política realizada na república velha foi se tornando obsoleta, frente à transformação do Brasil que iniciava um período de industrialização, urbanização e organização política das camadas urbanas destacando também o papel do exército que ganhava destaque como ator político essencial pós-guerra do Paraguai (COSTA, 2008).

Ainda segundo Costa (2010, p.91) a eleição do Paulista Júlio Prestes em cima do gaúcho Getúlio Vargas, sucedendo o então paulista Washington Luís, “desencadeou o rompimento do pacto com os mineiros e com as demais oligarquias estaduais, abrindo espaço para mais uma intervenção do exército- A revolução de 1930”.

A chamada “Revolução de 1930” foi além das tomadas do poder por novos grupos oligárquicos que tinha como candidato o gaúcho Getúlio Vargas, representando também, um primeiro ciclo da industrialização do Brasil que passava de uma economia agrária para uma economia industrial (COSTA, 2008). As transformações da sociedade e do Estado para um perfil mais industrial ensejavam um projeto de desenvolvimento econômico nacionalista e a modernização das estruturas do aparelho estatal, capaz de introduzir as mudanças necessárias (LUSTOSA, 2008; TORRES, 2012).

3.5.2 Modelo Daspiano de Vargas

O primeiro período do governo Vargas durou 15 anos (1930- 1945), “sendo quatro de governo provisório, três de governo constitucional e oito de ditadura (COSTA, 2008, p. 843)”. Quando Getúlio Vargas assumiu a chefia de governo, em 1930, implementou “um longo período de *state building*, caracterizado pela intervenção do Estado na economia e pela centralização política e administrativa” (NUNES, 2003, p.47). Nesse período, Marcelino (2003) pontua que foram realizadas as primeiras propostas de reforma administrativa no intuito de melhorar a eficiência da gestão frente ao novo papel intervencionista do Estado.

Werneck Vianna (1999) chama atenção que para promover a modernização do Estado, da economia e da sociedade era necessário o rompimento do Estado com o passado ibérico e com as formas de personalismos até então existentes para assim desenvolver um modelo de organização estatal moderno, pautado pela impessoalidade e racionalidade, o que corrobora com o argumento de Costa (2008, p.844) quando diz que “as velhas estruturas do Estado Oligárquico, corroídas pelos vícios do patrimonialismo, já não prestavam às novas formas de intervenção do domínio econômico, na vida social e no espaço público remanescente”, urgindo reformar o Estado o governo e a administração pública.

Desta forma, para superação dessas velhas estruturas, o Governo Vargas iniciou uma série de mudanças que tinha pelo menos duas propostas principais: estabelecer mecanismos de controle da crise econômica, promovendo a alavancagem industrial, e estabelecer a racionalização burocrática do serviço público (LIMA JÚNIOR, 1998).

Abrucio, Pedroti e Pó (2010) destacam que o governo de Vargas inaugurou uma nova era na administração pública, por três razões: 1) ampliou o papel do Estado nas esferas econômica e social a fim de colocar em prática o projeto de modernização nacional – desenvolvimentista, ressaltando a importância de uma administração pública competente para conduzir as diretrizes de modernização almejadas. 2) criou uma estrutura institucional, profissional e universalista de meritocracia em pelo menos uma parte do aparelho estatal, 3) e criou uma burocracia meritocrática, profissional e universalista, que, ao atuar como o motor da expansão desenvolvimentista do Estado, se tornaria a primeira estrutura burocrática weberiana destinada a produzir políticas públicas em larga escala.

O que se percebe é que ao contrário do período imperial e da primeira república marcada pela relação entre burocratas e seus laços sociais, a proposta de Vargas trouxe importância às instituições e aos objetivos do Estado. Além disso, observou-se uma amplitude maior em relação à profissionalização da burocracia em relação à primeira república que se restringia a classe militar e diplomata (ABRUCIO, PEDROTI, PÓ, 2010).

Nesse contexto modernizador, dois marcos na gestão de pessoas da administração pública se destaca: a constituição de 1934 e a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp).

Conforme pontuado por Costa (2008) a constituição de 1934 introduziu o princípio do mérito na área de pessoal da administração pública, trazendo um “avanço em prol de uma meritocracia profissionalizada: pela primeira vez em nossa história constitucional, o concurso público foi proposto como regra geral de acesso aos cargos públicos (art.169, caput)” (ABRUCIO, PEDROTI, PÓ, p.38).

Segundo Lima Junior (1998) outras iniciativas e avanços para a administração de pessoal nesse período foram importantes, mesmo com o curto período em que a constituição de 1934 ficou vigente, dentre elas destaca-se a lei nº 184, de 28 de Outubro de 1936 que efetivou a estruturação da área de pessoal, como normas básicas, sistema de classificação de cargos e a criação do Conselho Federal do Serviço Público Civil responsável por conduzir a reforma e introduzir princípios de aprimoramento na administração pública (ABRUCIO, PEDROTI, PÓ, 2010).

A obrigatoriedade da realização de concurso público para os funcionários públicos permaneceu na Carta Constitucional de 1937 que também incluiu em seu texto o dispositivo que cria um departamento administrativo vinculado à Presidência da República (art. 67). É por meio da efetivação desse dispositivo que em 1938 criou-se o Dasp (ABRUCIO, PEDROTI, PÓ, 2010, p. 38).

Dentro da emergência de um capitalismo moderno no país e com a intenção de modernizar a máquina pública, o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) objetivava diminuir a ineficiência do Estado por meio de elementos para a melhoria da administração pública seja na gestão de pessoal, na implantação e simplificação de sistemas administrativos e em demais atividades que propiciassem a eficiência do serviço público se tornando a grande agência de modernização do Estado à época (MARCELINO, 2003).

Dentre as reformas conduzidas pelo DASP estão a criação de unidades administrativas descentralizadas da burocracia federal e as autarquias. Além de ter um importante papel no controle político do executivo federal junto aos Estados, sendo um instrumento fundamental nos propósitos autoritários e centralizadores do Estado Novo (ABRUCIO, PEDROTI, PÓ, 2010).

Em relação à gestão de recursos humanos o DASP tentou formar uma burocracia baseada no mérito profissional. Apesar de iniciativas como o concurso público e treinamentos para formação dessa burocracia, não foi adotado à época nenhuma política consistente de recursos humanos que pudesse responder satisfatoriamente às necessidades do Estado (BRASIL, 1995). Destaca-se ainda que “o patrimonialismo mesmo em processo de transformação mantinha ainda sua própria força dentro do quadro político brasileiro, passando das relações coronelistas para as clientelistas e ao fisiologismo” (BRASIL, 1995, p. 25).

Segundo Abrucio, Pedroti e Pó (2010) foram inspirações para a construção do DASP estão: a burocracia profissional do Itamaraty, o estudo da burocracia de outros países como a dos Estados Unidos e suas principais inovações na administração pública a época, a própria experiência de Getúlio Vargas na reforma na área educacional no Rio Grande do Sul que trouxe uma visão mais meritocrática do funcionalismo, além do fato de Vargas ter sido ministro da Fazenda em 1920 o permitiu que ele percebesse a importância de se estabelecer uma burocracia forte na realização de melhoramentos no Estado.

Desta forma, o Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp) tinha como objetivo principal a promoção da racionalização burocrática do serviço público, a partir de uma forte influência da organização do serviço civil norte-americano (CARVALHO, 2011). “Seria o órgão central do sistema de controle da Administração pública brasileira e a peça-chave para a constituição de uma burocracia profissional institucionalizada, aos moldes weberianos” (ABRUCIO, PEDROTI, PÓ, 2010, p. 39). Segundo Costa (2008)

O Dasp foi efetivamente organizado em 1938, com a missão de definir e executar a política para o pessoal civil, inclusive a admissão mediante concurso público e a

capacitação técnica do funcionalismo, promover a racionalização de métodos no serviço público e elaborar o orçamento da União (COSTA, 2008, p. 845)

Nesse sentido, o órgão era responsável pela realização dos concursos públicos e a supervisão dos processos de gestão de pessoal, tais como promoções, transferências e medidas disciplinares (GEDDES, 1990; SIEGEL, 1966).

Marcelino (2003, p.634) destaca que o Dasp tinha como ênfase a administração de pessoal e “tentou universalizar o sistema do mérito no Brasil.” Costa (2010, p.97) citando Marcelino (1987) explica que

A reforma administrativa do Estado Novo foi, portanto, o primeiro esforço sistemático de superação do patrimonialismo. Foi uma ação deliberada e ambiciosa no sentido da burocratização do Estado brasileiro, que buscava introduzir no aparelho administrativo do país a centralização, a impessoalidade, a hierarquia, o sistema de mérito, a separação entre o público e o privado. Visava constituir uma administração pública mais racional e eficiente, que pudesse assumir seu papel na condução do processo de desenvolvimento, cujo modelo de crescimento, baseado na industrialização via substituição de importações supunha um forte intervencionismo estatal e controle sobre as relações entre os grupos sociais ascendentes- a nova burguesia industrial e o operariado urbano (COSTA, 2010, p.97)

Cavalcante e Carvalho (2017) ressaltam que os resultados da reforma administrativa do Estado Novo (1937-45), embora tenha trazido os benefícios em prol de um padrão de administração pública mais racional e eficiente, não alcançaram os objetivos pré-estabelecidos. Significou uma mudança importante; porém vários obstáculos na implementação de um sistema de mérito universalista ocorreram devido ao caráter ambíguo com que o presidente Vargas lidava com as oligarquias. Abrucio, Pedroti e Pó (2010) chamam atenção para essa dupla face da reforma.

Por um lado, ela buscava modernizar a gestão pública, conforme os princípios burocráticos weberianos prevacentes na época no plano internacional, com o intuito de criar um Estado eficaz nas suas novas tarefas desenvolvimentistas (...). Por outro lado, sua matriz política era bastante problemática: tratava-se de um modelo autoritário e centralizador, principalmente na versão consagrada pelo Estado Novo, cuja proposta modernizadora não alterou profundamente o *status quo* representado pelos interesses agrários, nem com a necessidade de ter uma parcela do Estado voltada à patronagem, com o propósito de manter o apoio de parcela da elite ao varguismo (ABRUCIO, PEDROTI, PÓ, 2010, p. 37)

Desta forma, segundo os autores enquanto a reforma realizada na mesma época nos Estados Unidos focava a nacionalização do princípio do mérito contra as oligarquias locais, o governo de Vargas priorizou o controle das elites locais e não o da transformação política e

gerencial dos governos subnacionais, aumentando a diferença entre a qualidade da burocracia federal em comparação a maioria dos estados e municípios.

Além da centralização política e administrativa, outro entrave do modelo modernizador de Vargas foi a manutenção do clientelismo.

Segundo Abrucio, Pedroti, Pó (2010, p.42) “nem toda a máquina pública federal foi dominada pelo princípio universalista de mérito, o que na verdade significou que o presidente da República fez um pacto com as antigas oligarquias para montar seu projeto de modernização”. Esse modelo paralelo entre uma estrutura de patronagem e o modelo institucional meritocrático do Dasp, gerou conflitos sendo a solução dessa questão o que Edson Nunes (1997) chamou de insulamento burocrático⁶.

Essa tática propiciou a sobrevivência do modelo Daspiiano, mas ao mesmo tempo restringiu a expansão da lógica meritocrática para o restante da administração pública (ABRUCIO, PEDROTI, PÓ, 2010). Enquanto uma parte da administração pública brasileira era regida pelos princípios da meritocracia e profissionalismo, a outra era mantida sob a égide do patrimonialismo e clientelismo.

Costa (2008) destaca ainda que com o início da redemocratização em 1945, várias nomeações foram realizadas sem concurso público, o que demonstrava segundo Warlich (1984) que o favoritismo se sobrepunha as admissões por mérito para ocupar cargos públicos no sistema brasileiro. De acordo com Torres (2004, p. 147) esse comportamento “era fomentado pelo ambiente cultural que existia até então, dominado pelas práticas patrimonialistas”.

Após a queda de Getúlio Vargas (1946) o DASP perdeu grande parte das suas atribuições e o modelo burocrático de gestão que foi necessário para coibir e controlar abusos advindos de práticas patrimonialistas começava a se demonstrar ineficiente dentro da nova configuração que se instaurava na sociedade com a reconstrução da democracia em 1946. O modelo burocrático, ao trabalhar dentro de uma perspectiva mais voltada para si, tinha perdido o seu principal objetivo que era de servir a sociedade. Estas deficiências, no entanto, não se apresentavam no início do seu surgimento uma vez que os serviços do Estado eram muito reduzidos (BRASIL 1995; MARCELINO, 2003).

Com o enfraquecimento do Dasp, “o órgão deixa de exercer o controle dos ministérios e da gestão de pessoal. Concursos foram cancelados e os controles administrativos perante as

⁶ Ou seja, o poder político blindou as agências daspianas, instrumento modernizador do Estado, do clientelismo, criando uma situação onde havia “ilhas de excelência”- protegidas do jogo político estabelecido com os setores mais atrasados (ABRUCIO, PEDROTI, PÓ, 2010, p. 42)

atividades dos ministérios, suspensos”, além de um grande número de nomeação de cargos públicos foram feita de forma patrimonialista, sem concurso público (ABRUCIO, PEDROTI, PÓ, 2010, p.43).

Porém, apesar das suas ambiguidades representou o primeiro avanço na construção dos pilares institucionais da burocracia brasileira e do desenvolvimento de grande parte da administração indireta. Segundo Abrucio, Pedroti, Pó (2010) o Dasp deixou dois legados ao Estado desenvolvimentista

De um lado, vários de seus membros lideraram ou fizeram parte da alta burocracia que comandou, geralmente com sucesso, a gestão em órgãos do governo federal durante o nacional- desenvolvimentismo. Por outro lado, o Dasp foi essencial na instalação, em alguns pontos da burocracia civil, de uma cultura de mérito que, mesmo quanto colocada mais adiante em perigo, ficou impregnada em parte dos daspianos e repassada a outros líderes e grupos burocráticos. Neste sentido, a modernização deixou de ser resultado das ações do órgão e passa a ser um *ethos*, presente basicamente na administração indireta, que se expandiu e continuou na linha do insulamento burocrático (ABRUCIO, PEDROTI, PÓ, 2010, p. 44).

3.5.3 Do Nacional desenvolvimento ao Decreto – Lei 200

A queda do Governo Vargas em 1945 conforme explicado por Costa (2008, p.847) foi provocada por mais uma intervenção militar na política brasileira sendo “entregue a presidência da república para o Supremo Tribunal Federal que conduziu o governo de transição e convocou as eleições e Assembleia Nacional Constituinte”. Em dezembro de 1945, foi eleito Dutra que realizou um governo legalista e conservador. Costa (2008, p.98) destaca durante esse período a promulgação da Constituição de 1946 que “restabeleceu o estado de direito e as garantias individuais, restaurou a divisão de poderes da República, devolveu a autonomia dos estados, ampliou os direitos sociais dos trabalhadores, reorganizou o Judiciário e previu a mudança da capital”. Além disso, Lima Júnior (1998) ainda pontua que

No período anterior não foram bem-sucedidas as tentativas de profissionalizar o servidor público e torná-lo imune às relações espúrias com os políticos. Já a fase que se inaugura com a promulgação da Constituição de 1946, embora ela própria tenha contribuído para a não profissionalização do serviço público, se notabiliza pela preocupação governamental com o desenvolvimento nacional, o que terá seus reflexos específicos na administração pública (LIMA JÚNIOR, 1998, p.9)

Em 3 de Outubro de 1950, Vargas é eleito novamente como presidente da República, porém agora com poderes limitados pela constituição de 1946, implementou um programa de

cunho nacionalista e reformista, com a ampliação dos direitos dos trabalhadores e investimento na indústria de base e em transporte e energia (COSTA, 2008). O que corrobora com Nunes (2003) que ressalta que o segundo governo de Vargas foi um período de retomada do desenvolvimento e industrialização. Segundo o autor, o Dasp também foi reativado nesse período, porém com menos força do que antes, e o insulamento burocrático mantido como forma de garantir a formulação de políticas essenciais por grupos capacitados de assessoramento.

Ainda no segundo período de Vargas houve a tentativa de formulação de um novo projeto de lei de reforma administrativa, porém sem sucesso. Com as diversas pressões sofridas por grupos de oposição, e com a possibilidade de renúncia Getúlio Vargas suicidou-se em 24 de Agosto de 1954, assumindo o governo em 1956 depois de tumultuado período de transição, Juscelino Kubitscheck de Oliveira (COSTA, 2008)

Segundo Costa (2008, p.848) o plano de metas de Juscelino “propugnava a industrialização acelerada, apoiada na associação entre capitais nacionais e estrangeiros, com ênfase na indústria de bens duráveis, dando prioridade à indústria automobilística e ao transporte rodoviário”. Seu lema principal era a realização de “50 anos em cinco” e como meta a construção de Brasília como nova capital do país.

Costa (2008) destaca que no período compreendido entre 1952 a 1962 houve além de estudos e projetos visando reformas administrativas, uma crescente cisão entre administração pública direta e a administração descentralizada. Destaca-se a criação da Cosb (Comissão de simplificação Burocrática) e da Cepa (Comissão de Estudos e Projetos Administrativos), em 1956, como as primeiras tentativas de realizar as reformas administrativas.

A primeira tinha como objetivo principal promover estudos visando à descentralização dos serviços, por meio da avaliação das atribuições de cada órgão ou instituição como objetivo principal promover estudos visando à descentralização dos serviços, por meio da avaliação das atribuições de cada órgão ou instituição e da delegação de competências, com a fixação de sua esfera de responsabilidade e da prestação de contas das autoridades. A cepa teria a incumbência de assessorar a presidência da República em tudo que se referisse à reforma administrativa (COSTA, 2008, p.848)

O governo pós Kubitscheck não produziu transformações de largas consequências no aparelho do Estado. Somente no governo de João Goulart com a criação da Comissão Amaral Peixoto é que se deu início a novos estudos da reforma administrativa. Segundo Costa (2008) citando Marcelino (1988, p. 41) o objetivo era promover “uma ampla descentralização

administrativa até o nível de guichê, além de ampla delegação de competência”. O autor chama a atenção que apesar dos avanços isolados durante os governos, ainda se observava práticas clientelistas e a criação de estruturas alheias à administração direta ao invés do investimento na profissionalização da burocracia pública existente, porém não deixa de reconhecer que todas as iniciativas implementadas serviriam de base para novas reformas no aparato administrativo brasileiro. Wahrlich (1974), por exemplo, documentou que alguma das inovações pela reforma de 1967 tem como base os relatórios da Cosb, da Cepa e da Comissão Amaral Peixoto.

Em relação à profissionalização da burocracia civil o governo Juscelino pouco fez em comparação com o governo de Vargas. Enquanto que no Governo Vargas, buscou-se por meio do Dasp reforçar uma burocracia civil profissional, JK utilizou-se dos mecanismos instalados de controle do serviço público civil e dos bons funcionários públicos advindos do Dasp e da administração direta para desenvolver seus projetos do plano de metas (ABRUCIO, PEDROTI, PÓ, 2010). Segundo os autores, “o projeto de Vargas visava mais a profissionalização da máquina pública do que o de Juscelino, que pôde utilizar o legado meritocrático advindo dos daspianos e afins” (ABRUCIO, PEDROTI, PÓ, 2010, p.46).

Abrucio, Pedroti, Pó (2010, p.47) destacam que no final deste período (1946- 1964) houve o enfraquecimento do Dasp e o declínio das estratégias de insulamento burocrático e de administração paralela, sendo “a próxima reforma, a do Decreto lei nº 200, que procurou aproveitar todos os pontos positivos do modelo daspiano, radicalizando ainda mais sua estrutura descentralizada e flexível”.

3.5.4 Modelo administrativo com o Decreto – Lei nº 200

Segundo Costa (2008, p.850) com “a agitação política provocada pelas reformas de base, a ebulição dos movimentos populares de esquerda, a mobilização da direita católica, a conspiração nos quartéis e demais revoltas provocaram uma intervenção militar”. Com o golpe de 1964, os militares então assumem o poder exercendo-o de forma autoritária dentro de um discurso patriotista e anticomunista e dentro de uma ideologia antipolítica e tecnoburocrática “a partir do qual o regime se definia como um instrumento “modernizador” do país” (ABRUCIO, PEDROTI, PÓ, 2010, p. 47).

Conforme Abrucio, Pedroti, Pó (2010) a administração pública nesse período foi aperfeiçoada em determinados aspectos, entre os quais: 1) fortalecimento e criação de

algumas carreiras de Estado com base em princípios meritocráticos, especialmente na área econômica. 2) Reforço dos mecanismos de planejamento, incluindo os planos nacionais de desenvolvimento (PNDs) 3) Busca pelo aperfeiçoamento de informações sobre o país, sendo nesse período criado o IPEA (importante instituição na análise da realidade brasileira e relacionada ao planejamento efetivo das políticas públicas) 4) Alavancagem do moderno *welfare state* brasileiro, com a expansão, institucionalização e estabilidade de diversas políticas públicas, apesar da série de mudanças no processo advindas das características autoritárias e tecnoburocráticas do regime.

No entanto, “a grande marca do período, do ponto de vista administrativo, foi a continuação da expansão do Estado brasileiro, especialmente pela via da administração indireta” (ABRUCIO, PEDROTI, PÓ, 2010, p.48). Para isso, um instrumento fundamental foi a promulgação do Decreto-Lei nº 200/67, considerado a segunda grande reforma administrativa do século XX. Segundo Costa (2008, p. 851) “esse dispositivo legal era uma espécie de lei orgânica da administração pública, fixando princípios, estabelecendo conceitos, balizando estruturas e determinando providências”.

De acordo com Marcelino (2003) e Costa (2008) o Decreto- Lei nº 200/67 trouxe mudanças tanto na organização quanto no funcionamento do Estado Administrativo, sendo o modelo clássico praticamente substituído por um modelo de administração voltado para o desenvolvimento, estabelecendo normas e diretrizes adequadas para esse fim. Segundo Costa (2010, p.105) essa nova visão “viria substituir o modelo clássico de burocratização, baseado nas ideias de Taylor, Fayol e Weber. Adaptando a nova condição política do Brasil que atravessava uma ditadura militar e ambicionava expandir a intervenção do Estado na vida econômica e social”.

Costa (2008) prescreve os cinco princípios fundamentais do estatuto básico do Decreto- Lei nº 200, de 1967

- a) O planejamento (princípio dominante);
- b) A expansão das empresas estatais (sociedades de economia mista e empresas públicas), bem como de órgãos independentes (fundações públicas) e semi-independentes (autarquias);
- c) A necessidade do fortalecimento e expansão do sistema do mérito, sobre o qual se estabeleciam diversas regras;
- d) diretrizes gerais para um novo plano de classificação de cargos;
- e) o reagrupamento de departamentos, divisões e serviços e 16 ministérios (COSTA, 2008, p. 850)

Abrucio, Pedroti e Pó (2010) destacam que dentre as principais características dessa reforma está a descentralização administrativa que propiciou uma maior flexibilização

gerencial à administração indireta, a previsão de formas de coordenação e controle das unidades descentralizadas, e a estrutura federativa do Estado brasileiro reproduzindo nos estados e municípios a estrutura institucional vigente no âmbito federal (Medeiros, 1986 *apud* Abrucio, Pedroti, Pó, 2010).

Ao mesmo tempo, Abrucio, Pedroti e Pó (2010) apontam alguns problemas do modelo reformista dos militares, como: o seu caráter autoritário, permeado por uma ideologia tecnocrática (técnica superior à política), que mesmo insulando a burocracia federal de qualquer controle político não afastou os interesses privados da órbita do Estado, o que Fernando Henrique definiu por anéis burocráticos⁷. Desta forma, apesar da “proteção autoritária da tecnocracia não necessariamente afastou o Estado do patrimonialismo uma vez que os interesses privados se relacionavam com a burocracia sem o menor controle público” (ABRUCIO, PEDROTI, PÓ, 2010, p. 51). Além disso, com a fragmentação da administração pública pelo Decreto- Lei nº 200, o sistema de controle das unidades descentralizadas não funcionou conforme esperado, sendo incapaz de implantar mecanismos de aferição de desempenho, resultando em desconroles fiscais e gerenciais (MARTINS, 1995; REZENDE, 2004).

Em relação ao fortalecimento da administração direta, essa não avançou tanto quanto a administração indireta. Houve uma tentativa de melhorar o desenvolvimento profissional do funcionalismo público com a promulgação de uma nova lei de cargos em 1970, porém sem sucesso (ABRUCIO, PEDROTI, PÓ, 2010). Segundo os autores, a situação ainda piorou com a criação do plano de cargos e salários (PCC) que desorganizou ainda mais o serviço civil, destacando que nesse período a “administração direta quase sempre funcionava como uma burocracia ineficiente, marcada pela patronagem, o cartorialismo e da falta de incentivos à profissionalização do corpo de funcionários” (ABRUCIO, PEDROTI, PÓ, 2010, p. 49-50).

Nesse sentido, coexistia um mundo estatal regulado por um plano de cargos desarticulado e sem incentivos profissionais adequados, com uma parte da burocracia contratada pelo regime celetista, mais flexível, com melhores salários, mas sem o devido controle (ABRUCIO, 1993). Desta forma, a burocracia era composta por formas diferentes de meritocracia e legitimidade, dificultando uma efetiva gestão de pessoal.

Abrucio, Pedroti, Pó (2010) resume os avanços e limites do Decreto Lei nº 200 citando que o decreto:

⁷ Círculos de informação e pressão (portanto, de poder) que se constituem como mecanismo para permitir a articulação entre setores do Estado (inclusive das forças Armadas) e setores das classes sociais, de modo que “ não se trata de um instrumento de pressão política da sociedade sobre o Estado, mas da forma de articulação sob a égide da “ sociedade política” (Cardoso, 1975, p. 208)

(...) ampliou o paradigma centralizador daspiano, em busca do controle e uniformização dos governos subnacionais diante dos objetivos da União. Avançou um pouco mais do que o Dasp, uma vez que foi além do controle político dos estados e municípios, obrigando-os a reproduzir estruturas técnicas propostas pelo governo federal, as quais, de um modo ou de outro, tiveram algum impacto modernizador. Porém, não incentivou os governantes locais a aprimorar a seleção e o desenvolvimento da burocracia, mantendo a porta aberta à patronagem. Mais uma vez, a reforma administrativa esquivou-se de entrar nas relações mais profundas entre política e estrutura burocrática, tendo como efeito mais importante a manutenção de um padrão frágil, ineficiente, quando não corrupto, dos serviços públicos na ponta do sistema (ABRUCIO, PEDROTI, PÓ, 2010, p. 52).

Complementando Abrucio, Pedroti e Pó (2010) citam a criação do Programa Nacional de desburocratização em 1979 como uma ação administrativa inovadora do período que buscava facilitar o acesso dos cidadãos ao serviço do Estado atuando contra a “papitada” que dificultava o exercício da cidadania. Conforme Wahrlich (1984, p.53) o projeto “visava à simplificação e a racionalização das normas organizacionais, de modo a tornar os órgãos públicos mais dinâmicos e mais ágeis”. Os autores ainda destacam a importância do debate causado pelo Programa Nacional de Desburocratização que serviu de base para as novas ideias que apareceriam na Constituinte e na Reforma de Bresser.

Com o fim do governo militar, com a crise do regime autoritário, com a derrocada do modelo nacional-desenvolvimentista inicia-se o processo de reforma do Estado no Brasil (ABRUCIO, PEDROTI, PÓ, 2010). Segundo os autores, o processo de reforma iniciou-se como forma de atacar os problemas históricos da burocracia brasileira, aguçados no período militar, trazendo soluções que se enquadrassem no novo momento de reformismo que agora seria realizado dentro de uma vertente democrática.

3.5.5 Constituição de 1988 e a Reforma Bresser

O processo recente de reforma do Brasil iniciou com o fim do período militar, resultante da crise do regime autoritário e o declínio do modelo nacional-desenvolvimentista. Conforme Abrucio, Pedroti e Pó (2010) diferentemente das reformas do Dasp e o Decreto – Lei nº 200 o reformismo recente teria que ter um viés democrático tanto nas propostas quanto nos instrumentos utilizados. Segundo Costa (2008)

O governo civil que acabara de se instalar em 1985, após mais de duas décadas de ditadura militar, herdava um aparato administrativo marcado ainda pela excessiva centralização. Apesar de representar a primeira tentativa de reforma gerencial da administração pública pela intenção de mexer na rigidez burocrática, o Decreto-Lei

no 200/67 deixou sequelas negativas. Em primeiro lugar, o ingresso de funcionários sem concurso público permitiu a reprodução de velhas práticas patrimonialistas e fisiológicas. E, por último, a negligência com a administração direta — burocrática e rígida — que não sofreu mudanças significativas na vigência do decreto, enfraqueceu o núcleo estratégico do Estado, fato agravado pelo senso oportunista do regime militar que deixa de investir na formação de quadros especializados para os altos escalões do serviço público (COSTA, 2008, p.855)

Porém, o processo reformista da Nova República não foi muito longe, tanto pela preocupação de resolver pendências ainda do regime militar além da dificuldade de governabilidade de Sarney relacionado à sua legitimidade política (ABRUCIO, PEDROTI, PÓ, 2010).

Dentre as reformas do governo Sarney estava à racionalização das estruturas administrativas, formulação de uma política de recursos humanos e contenção de gastos públicos (Marcelino, 2003, p.647). Abrucio, Pedroti e Pó (2010) e Costa (2008) pontuam dentre as reformas realizadas na área de recursos humanos a criação em 1986 da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) que tinha por objetivo melhorar a capacitação da alta burocracia brasileira e o Centro de Desenvolvimento da Administração Pública (Cedam), ambos conectados à Secretaria de Recursos Humanos. Segundo Costa (2008, p. 857) “O primeiro seria responsável pela formação de novos dirigentes do setor público e ao segundo caberia a função de treinar e reciclar servidores públicos, objetivando uma alocação mais lógica e racional de funcionários públicos”. Agregando a essa política, a Secretaria de Administração Pública (Sedap) que teve origem em 1986 em substituição ao extinto Dasp, e na tentativa de resgatar o sistema de mérito, cria um novo plano de carreira, uma revisão do estatuto do funcionalismo e um plano de retribuições.

Essas iniciativas indicavam a crescente preocupação com a formação e a capacitação do quadro de pessoal, até então pouco valorizado (COSTA, 2008, ABRUCIO, PEDROTI, PÓ, 2010). Abrucio, Pedroti, Pó (2010) destacam que

a baixa capacidade governativa somou-se a falta de um diagnóstico sobre a situação do Estado Brasileiro, e em particular da administração pública. Sabia-se que era preciso combater o descontrole financeiro, democratizar a gestão pública e revalorizar o servidor público, porém, não havia consciência de que o modelo administrativo erigido no período nacional-desenvolvimentista seria incapaz de resolver os dilemas do país (ABRUCIO, PEDROTI, PÓ, 2010, p.55).

Para combater o legado do regime autoritário, as principais transformações vieram com a constituição de 1988 que discorria sobre “a forma de organização política e

administrativa do Estado, o compromisso da reforma do serviço civil, por meio do reconhecimento e da universalização da meritocracia e da participação da cidadania” (ABRUCIO, 2007 apud FILGUEIRAS, 2018 p. 74). Costa (2008) ressalta que

A Constituição de 1988 proclamou uma nova enunciação dos direitos de cidadania, ampliou os mecanismos de inclusão política e participação, estabeleceu larga faixa de intervenção do Estado no domínio econômico, redistribuiu os ingressos públicos entre as esferas de governo, diminuiu o aparato repressivo herdado do regime militar e institucionalizou os instrumentos de política social, dando-lhes substância de direção (COSTA, 2008, p.858).

Abrucio, Pedroti e Pó (2010) pontuam que é possível observar tanto aspectos positivos e negativos na nova ordem constitucional em relação à administração pública. No que se refere aos avanços um tema que ganha destaque na nova constituição é a democratização do Estado, com o fortalecimento do controle externo, o princípio de transparência governamental e o acesso das informações que o Estado produz pelo cidadão, bem como instrumentos que garantem a participação popular nas decisões do governo. Segundo Abrucio, Pedroti, Pó (2010, p. 56) “todos esses pontos tornaram a administração pública brasileira mais *accountable* em relação à sociedade”.

Outro aspecto destacado por Abrucio, Pedroti e Pó (2010) foi o incentivo a descentralização político administrativo que propiciou a descentralização de praticamente todas as políticas públicas, como ocorreu com a municipalização do SUS. Porém, segundo os autores, o ponto mais diretamente ligado à administração pública relaciona-se a profissionalização meritocrática do serviço civil.

Isso foi observado principalmente no processo de recrutamento, com a instauração do princípio do concurso público universalizado (art. 37, II e III). A melhoria das condições institucionais da burocracia também foi abordada pela constituição, como realçam os exemplos da previsão de planos de carreira e da garantia do direito democrático de greve. A interpretação à época da Constituinte era que tais medidas consolidavam o modelo burocrático weberiano no país, sempre incompleto desde a reforma do Dasp (ABRUCIO, PEDROTI, PÓ, 2010, p.57).

Cavalcante e Carvalho (2017) pontuam que além da universalização do princípio de concurso público para recrutamento de servidores, o estabelecimento do Regime Jurídico único (RJU) foi outra questão instituída pela Constituição de 1988 que ampliou para a administração indireta a estabilidade já existente na administração direta.

Não obstante as qualidades das medidas em prol da profissionalização Costa (2008) pontua que a aplicação de um regime jurídico único a todos os servidores públicos, o estatutário, gerou um problema na gestão da previdência dos servidores públicos, com o aumento descontrolado das despesas com pessoal que criou obstáculos ao equilíbrio das contas públicas e aos esforços para modernização da administração pública em todos os níveis de governo.

Abrucio, Pedroti e Pó (2010) ainda complementam dizendo que nessa época o maior incentivo ao funcionário público estava no final da carreira, - a aposentadoria integral -, e seus salários e rendimentos dependiam mais da força política de cada setor do que do mérito medido por avaliações de desempenho.

A despeito dos avanços trazidos pela Constituição de 1988 tendo em consideração o modelo burocrático weberiano, segundo Nogueira e Cardoso Jr (2011, p.424), “o estabelecimento destas estruturas de carreira para os servidores estatutários tem sido feita mais por resultado da força corporativa dos seus ocupantes do que por uma política de Estado voltada para valorizar a senioridade e as competências”.

Costa (2008) salienta que apesar desses empecilhos a constituição de 1988 não deixou de produzir avanços em especial no que se refere a democratização da esfera pública. Porém, paralelamente à consolidação do texto constitucional, o país passava por uma crise fiscal que fez com que se alastrasse a ideia da necessidade de uma reforma do Estado.

Após um período com poucas mudanças relevantes nos governos Fernando Collor (1990- 92) e Itamar Franco (1992-94), a gestão de Fernando Henrique Cardoso (1995) se inicia com um discurso reformista.

Segundo Abrucio, Pedroti, Pó (2010, p.59) a gestão do presidente Fernando Henrique Cardoso foi bastante ativa nesse sentido. “Entre os seus pilares, estava a criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado (Mare) comandado pelo ministro Bresser- Pereira”. Seu discurso reformista associava a estabilidade monetária, a retomada do crescimento econômico a um processo de reforma administrativa voltado para uma maior eficiência no setor público (SOUZA, 2001).

De acordo com Abrucio, Pedroti e Pó (2010) a proposta de reforma de Bresser estabelecia um diálogo com as experiências de reforma, o diagnóstico dos pontos negativos da Constituição de 1988 e o estudo das experiências internacionais recentes que discutia uma nova gestão pública.

Essas novas premissas da nova gestão pública – *new public management* (NPM) – iniciado nos governos de Margareth Thatcher, na Grã-Bretanha, e Ronald Reagan, nos

Estados Unidos, e posteriormente ampliado para outras nações, objetivava a transição de um Estado intervencionista e dirigista para um promotor da regulação, e trazia mudanças e inovações na prestação de serviços das organizações públicas, a despeito da avaliação dos seus resultados efetivos (CAVALCANTE, 2017). Além disso, buscava “a superação do modelo de administração pública “burocrática”, supostamente ineficaz e permeada de interesses clientelistas e pouco universais, pelo modelo gerencial” (CAVALCANTE e CARVALHO, 2017, p.6).

A reforma gerencial, em resumo, buscava uma flexibilização às regras e aos procedimentos gerenciais, a descentralização entre níveis de governo, o compartilhamento de responsabilidades com o setor privado e o terceiro setor, parcerias público-privadas, a gestão por objetivos e resultados, a priorização pela qualidade dos serviços prestados, *accountability*, transparência, entre outros (CAVALCANTE, 2017).

Em contraposição ao modelo tradicional de gestão baseado em regras formais e voltado para os controles procedimentais (*process-driven*), o gerencialismo seria voltado para os resultados (*results-driven*), com destaque para a provisão eficiente de serviços públicos à população. O foco no desempenho (*performance*) levaria os governos a aumentarem a produtividade, como também otimizar o custo-efetividade na prestação desses serviços (GOLDFINCH e WALLIS, 2009; CARTER *et al.*, 2013). O que em síntese corrobora com o que Carneiro e Menicucci (2011) definem como nova gestão pública ou *new public Management* (NPM)

Um rótulo dado por consultores para definir as reformas do setor público, de modo a enfatizar os elementos comuns, e cujo modelo atacava o núcleo das doutrinas básicas da administração pública progressiva, particularmente substituindo a ênfase em regras gerais pela ênfase em resultados. Essas transformações estão vinculadas ao movimento político e ideológico, com raízes também econômicas, de propostas e ações no sentido de uma reforma do Estado (CARNEIRO e MENICUCCI, 2011, p.10).

Segundo Christensen e Lagreid (2007) as reformas do NPM trouxeram importantes mudanças à administração pública em comparação com o modelo tradicional. A institucionalização no setor público das ideias mercadológicas trazidas com a reforma abriu portas para outras transformações e reformas pós-NPM. Os autores ainda ressaltam que as reformas não foram puramente definidas por um único modelo de gestão, e sim por uma sobreposição de modelos e paradigmas.

Embora tenham sido difundidas e imitadas por vários países, as experiências reformistas possuíam diferentes formatos, mecanismos, estilos e padrões devido à distinção dos governos, sendo até difícil de serem analisadas em uma perspectiva única haja vista suas variações (CHRISTENSEN e LAGREID, 2007; CAVALCANTE, 2017).

No Brasil, a proposta, em boa medida, se materializou no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) de 1995. O plano seguia os princípios do NPM e tinha como objetivo a implementação de um novo modelo administrativo em substituição ao modelo burocrático, reputado como ineficiente e ultrapassado (CAVALCANTE E CARVALHO, 2017).

O PDRAE partia de uma premissa – a de que a crise latino-americana era uma crise de Estado, onde o Estado “não carecia de “governabilidade”, ou seja, de poder para governar, dada sua legitimidade democrática e o apoio com que contava na sociedade civil. Enfrentava, entretanto, um problema de governança, na medida em que sua capacidade de implementar as políticas públicas estava limitada pela rigidez e ineficiência da máquina administrativa” (MARE, p. 3-4 *apud* COSTA, 2010, p. 863).

Desta forma, segundo Costa (2008, p.863) “a reforma do Estado deve ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social, para se tornar seu promotor e regulador”, melhorando a governança, ou seja, sua capacidade de implementar políticas públicas de forma eficiente.

Segundo Pereira (1998) para acontecer a reforma seria necessário mudanças em três dimensões, a saber: (i) a institucional legal, voltada para as reformas no sistema jurídico e organizacional com vistas a melhorar a gestão do bem público como um todo, (ii) a cultural, centrada na transição de uma cultura burocrática para uma gerencial; (iii) e a da gestão pública, que objetivava promover a modernização da gestão com a introdução de novas táticas gerenciais e métodos para melhorar a eficiência e qualidade dos serviços públicos prestados.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado discorre sobre diversas reformas necessárias, tanto na área de recursos humanos, no aparelhamento do estado e nas formas de propriedade, bem como estratégias de transição e em projetos básicos e adicionais a serem implementados. Porém, para a efetividade das reformas, além da mudança na legislação seria necessária uma transformação da cultura administrativa do país e um direcionamento da gestão dentro de uma perspectiva gerencial. Somente assim, conseguiria avançar na dimensão-gestão (BRESSER-PEREIRA, 1995). Segundo Costa (2008) para realizar tarefa de tal envergadura, o Pdrae assinalava ser necessário

- A redefinição dos objetivos da administração pública, voltando-a para o cidadão- cliente;
- O aperfeiçoamento dos instrumentos de coordenação, formulação e implementação e avaliação de políticas públicas;
- A flexibilização de normas e a simplificação de procedimentos;
- O redesenho de estruturas mais descentralizadas;
- O aprofundamento das ideias de profissionalização e de permanente capacitação dos servidores públicos, ideias que vêm da administração pública burocrática, mas que jamais foram nela plenamente desenvolvidas (COSTA, 2008, p.864)

Brasil (1995) chama a atenção para o fato da legislação brasileira não apresentar uma política de recursos humanos adequada às necessidades do Estado, e ser visivelmente protecionista e inibidora do espírito empreendedor. A estabilidade instituída para todos os servidores que ocupam cargos públicos, e os processos seletivos rígidos de contratação de pessoal por meio de concurso público, impede o recrutamento direto de profissionais competentes no mercado.

Esses equívocos são enumerados na constituição de 1988, respectivamente por meio da institucionalização do Regime Jurídico Único e o ingresso por concurso público. Além disso, os concursos são realizados sem qualquer avaliação do quadro de pessoal fato que leva a admissão de uma grande quantidade de candidatos de uma só vez, seguido de longos períodos sem seleção, o que compromete a criação de verdadeiras carreiras (BRASIL, 1995). Essa extensão do regime estatutário para todos os servidores também encareceu os custos de pessoal da máquina administrativa, além de levar muitos funcionários a não valorizarem seu cargo uma vez que perde a relevância a distinção entre eficiência e ineficiência, e de se sentirem desmotivados pela falta de instrumentos que gratifique pelo desempenho, sendo a motivação restrita a gratificação por cargo em comissão (DAS).

Do ponto de vista dos quadros técnicos, gerenciais e operacionais, observa-se que a administração de recursos humanos carece da existência de um sistema de incentivos para o profissional, sendo patente a ausência de uma política orgânica de formação, capacitação permanente e de remuneração condizente com a valorização do exercício da função pública (BRASIL, 1995, p. 28)

As únicas carreiras estruturadas e de reconhecida competência à época eram as de diplomacia, o magistério e as carreiras militares basicamente (BRASIL, 1995)

Brasil (1995) nesse sentido destaca que apesar da constituição de 1988 e o regime jurídico único terem o objetivo de evitar a politização dos cargos públicos e promover a valorização do servidor por meio da sua proteção, também acabou restringindo a capacidade

operacional do governo e dificultando a adoção de mecanismos que propicie a valorização pelo efetivo desempenho profissional.

O campo das críticas à constituição de 1988 fica claro nas Emendas nº 19 e 20 que estabelece segundo Brasil (1995) e Abrucio, Pedroti e Pó (2010) o fim da obrigatoriedade do regime jurídico único, permitindo-se a volta de contratação de servidores celetistas por meio de processo seletivo público para a admissão de celetistas e a manutenção do concurso público para admissão de servidores estatutários, a flexibilização da estabilidade dos servidores estatutários sendo possível sua demissão por baixo desempenho ou falta grave, a definição de teto para o gasto com o funcionalismo e a introdução do princípio da eficiência entre os pilares do direito administrativo.

Brasil (1995) destaca que as emendas são importantes na transição para uma administração pública gerencial, pois estabelece princípios e normas que viabilizam uma nova perspectiva em relação à gestão e ao controle do aparelho do Estado, complementando que além das questões legais mudanças na cultura administrativa do país devem ser feitas, visto seus traços fortemente marcados pelo patrimonialismo e pelo caráter burocrático.

No tocante a nova política de recursos humanos, a reforma Bresser foi uma continuidade aperfeiçoada das propostas da Constituição de 1988 (ABRUCIO, PEDROTI, PÓ, 2010). Dentro da nova perspectiva da política de recursos humanos do Governo Federal, resultante das reformas, passa a ser preponderante a profissionalização e a valorização do servidor público, para atender aos papéis adicionais do Estado na regulação e na articulação com os mais diversos agentes, além da melhora na prestação dos serviços públicos à população. Portanto, faz-se necessário uma nova política que oriente as formas de recrutamento, desenvolvimento e remuneração que motive o desempenho e a construção de planos de carreiras compatíveis com as necessidades do aparelho do Estado modernizado (BRASIL, 1995; NEVES *et al*, 2017).

Dentre as propostas de implantação de uma nova cultura gerencial na área de recursos humanos, Brasil (1995, p.55) sugere ações “que permitam o aperfeiçoamento das capacidades gerenciais e técnicas do setor público, através de recrutamento de pessoal estratégico, a partir de concursos e processos seletivos públicos anuais para pequenos contingentes, caracterizando, desta forma, um processo permanente de atualização dos quadros do aparelho do Estado”. Além disso, destaca a importância das Escolas de Governo na formação dos recursos humanos do Estado, e complementa no sentido de que, é necessário também repensar o sistema motivacional e de carreira do modelo burocrático, que não motiva o servidor e possui uma promoção por mérito lento e formalmente estabelecido por critérios de tempo,

curso e avaliação de desempenho. Defendendo um sistema de motivação que promova a profissionalização dos servidores não somente por meio de concursos públicos, mas também por meio de um sistema de promoção que considere o mérito e remuneração proporcionalmente maior, sem a correspondente rigidez burocrática, além da motivação negativa com a demissão por baixo desempenho, uma vez que é visto como uma forma de fazer com que o funcionário passe a valorizar seu emprego (BRASIL, 1995)

Desta forma, o projeto buscou instituir planos de carreira estruturados segundo a natureza e complexidade das tarefas, com uma política de concursos regulares para recomposição da força de trabalho, além da valorização do servidor e da formação e capacitação dos servidores públicos feita pela Escola de Administração pública do Estado para o desenvolvimento de uma administração pública ágil e eficiente, enfatizando em especial o desenvolvimento gerencial e de recursos humanos (BRASIL, 1995). O que corrobora com Pacheco (2010) que destaca que no que se refere à profissionalização, o foco do plano era valorizar o núcleo estratégico, e fortalecer as carreiras do Estado, tanto em termos de capacitação quanto de remuneração. “Em suma, o ideal meritocrático contido no chamado modelo weberiano não foi abandonado pelo Mare, ao contrário, foi aperfeiçoado” (ABRUCIO, PEDROTI, PÓ, 2010, p. 60).

Outros avanços resultantes da reforma também são pontuados por Abrucio, Pedroti e Pó (2010) como: o aperfeiçoamento da *civil service reform*, a reorganização administrativa do governo federal, novo modelo de gestão que envolvia a participação de organizações não estatais, a aprovação da Lei de Responsabilidade fiscal, inovações na sistemática de planejamento com o plano plurianual (PPA) introdução de inovações pelos governos estaduais no campo das políticas públicas e o governo eletrônico.

Porém, os autores pontuam alguns fatores que prejudicaram a reforma Bresser não conseguindo implementar suas propostas na totalidade, dentre elas: a herança negativa da proposta de reforma de Collor, a visão economicista e política da equipe econômica e da classe política respectivamente que via no novo modelo administrativo a perda de autonomia frente as agência e a influência na gestão dos órgãos políticos, o erro de diagnóstico tanto nas carreiras estratégicas do Estado no nível federal e federativo, deixando de incorporar outros setores essenciais da União quanto na oposição completa entre a chamada administração burocrática e as novas formas de gestão, sendo na verdade mais um movimento dialético entre o modelo weberiano e criação de novos instrumentos de Gestão. Tudo isso, fez com que a reforma Bresser não ganhasse força suficiente para sustentar uma reforma da administração pública ampla, e principalmente continua.

Mesmo assim, Abrucio, Pedroti e Pó (2010) destacam que mesmo com algumas mudanças institucionais não aprovadas, houve um “choque cultural” com as propostas dessas novas formas de gestão promovidas pelo ministro Bresser- Pereira, e espalhados por todo país, com impacto muito grande para os Estados e municípios, que produziram uma série de inovações governamentais nos últimos anos. Destacam-se os movimentos que vêm ocorrendo em algumas administrações estaduais, denominados “choques de gestão”, a exemplo do Estado de Minas Gerais, que são inspirados nos seus princípios e conceitos (NEVES *et al.* 2017). Em relação à profissionalização “a administração pública adentra o século XXI sem alcançar a desejável e necessária profissionalização do servidor público”, sobretudo nos governos subnacionais (CARNEIRO e BRASIL, 2015, p. 8).

As reformas demonstram uma tendência generalizada dos países na aplicação de princípios gerenciais no setor público. Apesar da sua disseminação, alguns autores criticam alguns aspectos do NPM, como por exemplo, não considerar a dimensão sociopolítica na gestão, enfatizando mais os aspectos administrativos em detrimento dos aspectos político-democrático (BRUGUÉ, 2004; PAULA, 2005; GOMES, 2009; CARNEIRO e MENICUCCI, 2011).

Carneiro e Menicucci (2011) pontuam ainda alguns fatores que fizeram com que a reforma não obtivesse o sucesso esperado, como: o foco na redução dos custos em detrimento do desempenho, a visão dos funcionários públicos como meros executores e não formuladores das políticas públicas, a implementação padronizada, generalizada e parcial de políticas públicas em diferentes contextos, privatizações e desregulamentações, falta de mecanismos de mensuração efetiva dos resultados alcançados, ambiguidade em um contexto que preza pela autonomia e flexibilidade dentro de um cenário que as ações devem ser previstas em lei, mensuração de resultados em serviços não mensuráveis, déficit democrático e de *accountability*, além do apego ao controle na avaliação dos resultados não buscando através disso melhora efetiva para a administração pública, só alterando a forma de controle se comparado ao modelo burocrático, que antes era nos procedimentos e na NPM nos resultados.

Paula (2005) complementa ainda, pontuando as limitações da NPM, a saber:

- Formação de uma nova elite burocrática;
- Centralização do poder nas instâncias executivas;
- Inadequação da utilização das técnicas e práticas advindas do setor privado no setor público;
- Dificuldade de lidar com a complexidade dos sistemas administrativos e a dimensão sociopolítica da gestão;
- Incompatibilidade entre a lógica gerencialista e o interesse público (PAULA, 2005, p. 82)

Diante disso, o que se observa é que a NPM não conseguiu resolver alguns problemas centrais presentes nos modelos anteriores, mantendo-se ainda a centralidade do poder governamental nas relações sociais das administrações públicas contemporâneas, foco intra organizacional e em resultados, porém a falta de articulação entre diversos atores necessários para lidar com a complexidade das situações que envolvem as organizações públicas. Portanto, para se ter uma melhora efetiva da gestão pública, dever-se-ia ter uma reforma pautada na democracia, *accountability* e participação social (DENHARDT e DENHARDT, 2000; PAULA, 2005; CARNEIRO e MENICUCCI, 2011).

A partir do final dos anos 1990, o Estado por meio da aplicação dos princípios do NGP (*New Public Governance*), somado à complexidade dos desafios que envolvem a sociedade moderna, começou a apresentar dificuldades em gerenciar tanto tecnicamente quanto financeiramente a implantação e controle dos resultados das políticas públicas. Crescendo assim, a percepção da necessidade de estabelecer uma integração entre diversos atores envolvidos nas ações e políticas públicas. Surge, nesse contexto, um novo paradigma da reforma administrativa denominada governança pública (NEVES *et al*, 2017).

Conforme Decreto nº 9.023/ 17⁸ art. 2º “a governança pública é considerado os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” e que tem por foco, não as entidades públicas isoladamente, mas a articulação e colaboração entre elas e delas com a sociedade civil.” (NEVES *et al* 2017, p. 12). Dessa forma, essa nova premissa objetivava uma atuação integrada convergente e colaborativa da administração pública com os demais atores envolvidos, atendendo as demandas e complexidade dos desafios impostos pela sociedade no mundo moderno.

De acordo com os autores, os defensores da governança pública não veem a interação como uma forma do Estado se eximir de qualquer preocupação em relação a resultados, ou diminuir sua importância em termos de função e processos organizacionais. E sim, uma abordagem integral dos problemas desafiadores, que articula diversos atores relevantes em torno do problema sem levantar muitas discussões em relação à complexidade das questões que implicaria em uma “paralisia por análise”.

Segundo Neves *et al* (2017) apesar da Governança pública diferenciar-se em diversos aspectos em cada país, alguns pontos se apresentam em comum como integração, articulação e colaboração. Embora, não tenha convergido para um modelo geral, conceitos relacionados

⁸ Alterado pelo Decreto nº 9.901, de 8 de Julho de 2019.

à coordenação e articulação intersetorial e interinstitucional têm avançado bastante no campo das políticas públicas, como no setor de saúde que tem usado desses conceitos para implementação da governança das suas redes.

Segundo Fontes Filho (2014) após mais de duas décadas sob a influência do modelo de gestão NPM, a administração pública muda seu enfoque e começa a atuar por uma lógica diferente. O modelo antes pautado pelos princípios da eficiência, controle de resultados e adoção de práticas privadas de gestão, passa a ser baseada no fortalecimento dos relacionamentos institucionais com a sociedade, a formação de redes interorganizacionais, e a difusão de contratos tácitos, atuando de maneira mais integrativa e coordenada com os atores privados e do terceiro setor.

3.5.5 A gestão do presidente Lula até os dias atuais

Após o governo FHC, o governo Lula (2003- 2010) segundo Abrucio, Pedroti, Pó (2010, p 68-69) “continuou uma série de iniciativas advindas da experiência anterior da modernização do Estado brasileiro, particularmente no esforço de algumas carreiras, no campo do governo eletrônico e na nova moldagem que deu à Controladoria Geral da União”.

De acordo com os autores houve um avanço no campo do planejamento com a discussão democrática participativa do PPA em várias partes do Brasil e inovações administrativas em várias políticas públicas, porém o governo não conseguiu estabelecer uma agenda em prol da reforma da gestão pública, além disso, dentre as piores características do modelo administrativo do governo Lula foi o inchamento da máquina pública com a nomeação de vários cargos públicos, para vários partidos em diversos pontos do executivo federal, inclusive uma forte politização da administração indireta e fundos de pensão.

Abrucio, Pedroti e Pó (2010) ressaltam que se houve algo positivo na crise política de 2005 é que, depois do conhecimento pelo grande público do patrimonialismo presente em vários órgãos da administração direta e estatais, ganhou mais destaque a temática da profissionalização da burocracia brasileira.

Portanto, ao mesmo tempo em que o governo Lula abriu as portas da administração pública à politização, também deixou como legado positivo o aperfeiçoamento de alguns importantes mecanismos de controle de corrupção como as ações da Polícia Federal e do trabalho da Controladoria Geral da União, ademais se destaca como experiência no campo da gestão pública os projetos Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal (Pnage) e o Programa Modernização do

Controle Externo dos Estados e Municípios Brasileiros (Promoex) que tinham como objetivo modernizar a administração pública das instâncias subnacionais, particularmente no nível estadual (ABRUCIO, PEDROTI, PÓ, 2010).

De acordo com os autores, embora o governo Lula tivesse bons resultados em certas áreas das políticas públicas, seu avanço poderia ter sido bem maior se tivesse implementado uma visão integrada e de longo prazo para a administração pública brasileira (ABRUCIO, PEDROTI, PÓ, 2010).

Destaca-se nesse período em relação à política de recursos humanos na administração pública federal, a publicação do decreto nº 5.707/ 2006⁹ que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e regulamenta dispositivos da lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

O PNDP, conforme decreto, é o Programa criado pelo governo federal, com o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos com base nas competências necessárias à execução das atividades, com a priorização de ações de capacitação das áreas de RH, o reconhecimento da função que exerce as escolas de governo, a criação do Comitê Gestor que acompanha e orienta as ações de capacitação.

Na gestão de Dilma Rousseff (2011-2014) bem como no governo Lula não houve uma proposta oficial reformista, apesar de terem implementado algumas iniciativas afetas a gestão de pessoas. Mesmo assim, a temática continuou na agenda governamental, devido à pressão sindical de servidores por reposição do quadro funcional e melhorias salariais (Cavalcante e Carvalho, 2017).

O Governo Jair Messias Bolsonaro (2019 – 2022) tem uma proposta de reforma administrativa com a reestruturação das regras do funcionalismo federal que deve propor o fim da estabilidade para novos servidores, reduzindo o número de cargos e criando critérios mais rígidos de avaliação de desempenho do servidor, porém ainda não se tem a aprovação da mesma e se encontra em constantes debates e negociações no Congresso Nacional.

3.6 Perspectivas das reformas e profissionalização no Brasil

No Brasil, o conceito de profissionalização faz parte de uma reforma profunda e longa, que vem sendo implementada de forma incremental e contínua através de iniciativas

⁹ Revogado Decreto nº 9.991, DE 28 de Agosto de 2019 - Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.

articuladas sob a coordenação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão que absorveu funções desempenhadas pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado que existiu entre 1995 e 1998 (FARIAS E GAETANI, 2002).

A profissionalização é um desafio histórico e inacabado, historicamente o Brasil sempre buscou referências em outros países, sendo o legado ibérico e, particularmente, o português sempre presente na cultura brasileira. A meta de profissionalização encontrou obstáculos, especialmente em função das práticas patrimonialistas e clientelistas ao longo do tempo (FARIAS E GAETANI, 2002).

De 1936 a 1967 mesmo com a tentativa de modernização da administração pública em bases meritocráticas, a iniciativa não obteve sucesso. O ingresso na administração pública, na maioria das vezes pautava-se em arranjos políticos ou administrativos provisórios, ao invés de ser por meio de concursos públicos. De 1967 a 1988 sob um governo autoritário o Estado vivia a era da tecnoburocracia, onde se via instituições prestando bons serviços públicos e outras que desenvolvia práticas clientelistas e/ ou de corrupção sob o manto gerencial. Em ambos os casos a questão dos recursos humanos não chegou a ser priorizada (FARIAS E GAETANI, 2002).

Apenas a partir de 1995 a profissionalização da administração pública passa a compor efetivamente a agenda de prioridades do executivo, quando Bresser- Pereira apresentam o Plano Diretor da Reforma do Aparato Estatal (MARE, 1995). As reformas políticas ocorridas representaram avanços históricos na administração pública brasileira, em especial na construção de serviço público meritocrático, sendo a manutenção desse princípio um dos maiores desafios dos governos.

A realização sistemática de concursos foi um momento que mudou a dinâmica de diversas instituições, trazendo ondas de profissionalização, selecionando bons profissionais, treinados para entrar na administração pública dentro de uma nova visão do Estado, sem as sequelas das gerações que se formaram dentro de uma cultura política predominantemente clientelista (FARIAS E GAETANI, 2002).

A profissionalização da Administração foi um dos aspectos priorizados pelo Governo do Fernando Henrique Cardoso, sob a coordenação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão que absorveu funções desempenhadas pelo antigo Ministério da Administração e Reforma do Estado. Atuando nas seguintes linhas de profissionalização do Executivo

a) Institucionalização do princípio do mérito nas políticas de recrutamento, seleção e promoção de funcionários,

- b) O gerenciamento informado da força de trabalho do setor público bem como de suas necessidades de alocação e dimensionamento
- c) A gestão integrada dos aspectos organizacionais, financeiro e de pessoal envolvidos na implementação de uma política de recursos humanos.
- d) A realização de investimentos sistemáticos e em larga escala em recursos humanos através da promoção de capacitação para gestores, quadro de carreira e empregada pública em geral.
- e) Adoção generalizada de mecanismos de avaliação de desempenho vinculando remuneração diferenciada a resultados satisfatórios (FARIAS E GAETANI, 2002, p.1-2).

A partir das discussões sobre a reforma do Estado, a profissionalização incorporou aspectos relacionados a competências, orientação para resultados, desempenho, colocando em cena novas exigências de perfis profissionais de gestores públicos (LONGO, 2003). Nesse sentido, tem-se um avanço na discussão do conceito de profissionalização, pautando-se não somente no debate entre aspectos políticos ou técnicos, mas trazendo outra dimensão, a gerencial, em especial na figura dos gestores, uma vez que há a incorporação da dimensão dos resultados na sua atuação (ALESSIO, 2012).

Contudo, Fontes-Filho (2014) destaca que dentro de um novo modelo como a Nova Governança Pública (NPG) outro perfil vem surgindo tanto de gestão quanto de gestor público. Segundo o autor citando Osborne (2006) a NPG tem como características principais o fortalecimento dos relacionamentos entre a sociedade e as instituições, a formação de redes intra e interorganizacionais para entrega dos serviços públicos, e orientação para criação de processos estatais que envolvam *stakeholders* tanto na coprodução de políticas públicas quanto na atuação direta em contextos onde o Estado não possui capacidade técnica para atuar.

Esse novo contexto transforma a administração pública de uma lógica hierárquica para outra baseada em redes, sendo mais que uma reorganização administrativa ou de processos, mas também um novo modo de pensar e agir de servidores e políticos (FONTES- FILHO, 2014)

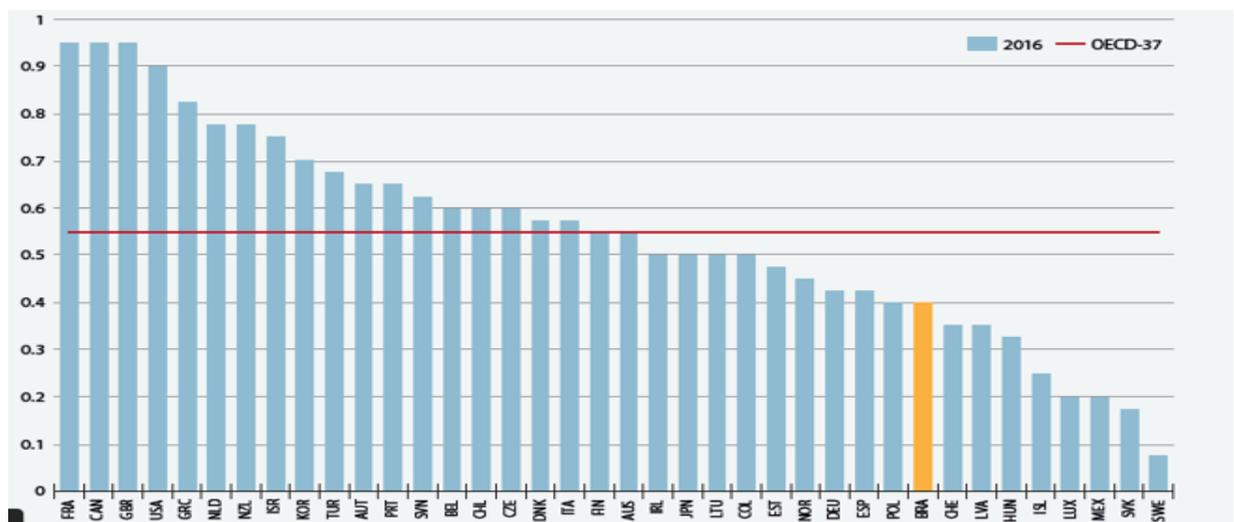
Dentre os desafios aos gestores públicos está a exigência de uma nova abordagem das áreas de gestão de pessoas, em especial nas habilidades relacionais. O novo paradigma demanda do gestor público capacidades relacionadas à (o): 1) ampliação dos relacionamentos institucionais com a sociedade, 2) articulação e dinamização de redes interorganizacionais 3) desenvolvimento de processos de trabalho baseados em relações de confiança ou contratos relacionais 4) Compreensão dos processos de coprodução em que está envolvido 5)

conhecimento dos serviços exigidos pelo público 6) estar perto do cliente 7) Procurar os pontos de vista dos clientes, reclamações e sugestões, e conhecer a qualidade do serviço pelos padrões dos clientes. 8) apreender a envolver os clientes nas decisões sobre os serviços prestados ou projetos empreendidos (FONTES- FILHO, 2014).

O que se vê é uma desconstrução necessária de antigas práticas da administração pública, dentro de um cenário que se encontra em constante dinamismo, e uma nova forma de pensar sobre a atuação e perfil do gestor público nos moldes atuais.

Segundo a OCDE (2019) o Governo brasileiro vem reconsiderando as habilidades e competências dos altos funcionários das administrações públicas, para atuarem na melhora da capacidade, produtividade e inovação na administração pública. A OCDE destaca que a maioria dos países membros possui algum tipo de sistema de Alta Administração Pública, mediante políticas orientadas para a meritocracia, em reconhecimento a relevância desse aspecto para o desempenho do serviço público. Destaca-se que no Brasil, ainda não existe um sistema estruturado, apesar de algumas iniciativas começarem a surgir nesse sentido.

FIGURA 03 – A extensão do uso de práticas de gestão de recursos humanos específicas para os altos funcionários públicos do governo central, em 2016



Fonte: OCDE SHRM Survey 2016

Segundo a OCDE (2016) o Brasil investe significativamente na sua força de trabalho, sendo necessário um gerenciamento cuidadoso desse investimento para garantir que o desenvolvimento e a inovação cheguem à sociedade de maneira efetiva. Para se atingir esses objetivos, é necessária uma liderança no setor público profissional e qualificada. O Brasil tem intensificado esforços nesse sentido, como a abordagem orientada para competências na gestão da administração federal a exemplo do decreto governamental nº 5.707/2006 que criou

a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas que estabeleceu uma gestão baseada em competências alinhadas às metas organizacionais dentro dos Planos Plurianuais, revogado pelo Decreto nº 9.991, de 28 de Agosto de 2019.

A complexidade e processos de transformação social em escala global implicam novos desafios aos gestores públicos, enfrentando desafios transversais, complexos e interligados. As lideranças no setor público são cada vez mais necessárias para criar organizações flexíveis, adaptáveis e inovadoras, além de entender e saber utilizar a tecnologia e a transformação digital por ser atualmente uma parte integrante das estratégias de modernização dos governos na criação de valor público (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO, 2016).

Dentro do sistema de recrutamento no setor público as nomeações políticas existem em praticamente todos os sistemas e podem ser associadas a um certo grau de flexibilidade ao trazer pessoas altamente qualificadas que não compõe o quadro público, propiciando a diversidade e suprimindo lacunas de competências que favoreçam a inovação. Nesse sentido, os governos da OCDE, vem implementando mecanismos para incentivar as nomeações baseadas na competência e experiência necessárias para o trabalho (PINHEIRO, 2017)

A OCDE (2019) ressalta que a falta de mecanismos que avaliem o mérito e a qualificação na nomeação para o serviço público de nível estratégico no Brasil compromete a inovação. No Brasil, as nomeações para cargos gerenciais ficam a critério daqueles que têm o poder, e na maior parte das vezes é baseado mais como moeda de troca política do que a valorização das competências na escolha dos gestores, com o conseqüente impacto negativo sobre a qualidade das políticas públicas para inovação (MATHESON *et al*, 2007; LOPEZ E PRAÇA, 2018).

Matheson *et al* (2007) e Lopez e Praça (2018) destacam o fato que o preenchimento de cargos estratégicos só por ser um servidor público também não indica um “selo de qualidade” para se tornar uma liderança pública, mesmo trazendo consigo a experiência e o conhecimento do setor público, aspectos esses usualmente faltantes aos nomeados do setor privado. Porém, por mais que se possuam competências técnicas importantes, isso não implica que terão as habilidades necessárias para ocupar um cargo diretivo, destacando que tradicionalmente o “mérito” é considerado para entrada no serviço público, mas não para promoção na carreira. Já os gestores nomeados com origem no setor privado podem trazer práticas inovadoras, no entanto não necessariamente garante um aumento das competências de inovação (LOPEZ e PRAÇA, 2018). Deve-se, portanto, partir de um processo de seleção que identifique e utilize as competências para uma liderança transformadora.

Para se ter um quadro de liderança qualificado, conforme relatório da OCDE (2019) é necessário interligar três processos de Gestão de RH, a saber: (1) perfis profissionais que descreve o que se espera de uma determinada posição em termos de competências e habilidades específicas; (2) processos de recrutamento que garantem a correspondência entre os indivíduos nomeados e o perfil de trabalho (3) os sistemas de avaliação que permite avaliar se o indivíduo nomeado corresponde à expectativa.

Apesar desses processos comporem a maioria do serviço público de nível estratégico dos países da OCDE, no Brasil esses processos ainda se encontram incipientes, com delineamento de perfil pouco voltado para posições de nível estratégico, nomeações sem apoio de processos transparentes ou de critérios baseados no mérito e falta de sistemas efetivos de responsabilização por resultados.

Neuenschwander (2015, p.42) citando Carneiro e Brasil (2015) ainda apresenta alguns limites à profissionalização da burocracia, dentre os quais: os custos envolvidos no processo principalmente relacionado ao oferecimento de uma remuneração atrativa que possibilite o interesse dos melhores candidatos para o cargo quanto sua manutenção no posto. Outro entrave está relacionado “a utilização dos cargos públicos pelos governantes em troca de apoio político, sobretudo no caso dos denominados ‘cargos em comissão’ de livre nomeação e exoneração”.

Além disso, Neuenschwander (2015) destaca que as nomeações políticas têm sido utilizadas também para nomeações em cargos hierarquicamente mais baixos, comprometendo a utilização do concurso público ou de outra forma de avaliação de competências para selecionar quem ocupará o cargo, além dessa prática não propiciar a continuidade do aprendizado resultante da experiência, visto o caráter transitório da função.

Observa-se então que no Brasil, a nomeação de dirigentes públicos ainda é realizada de modo discricionário pelos atores políticos, não existindo critérios baseados em competências de direção como condição prévia para a nomeação. Esta dificuldade em definir critérios é acompanhada da ideia das nomeações realizadas por motivações político partidárias. Mesmo que possa haver exceções a essa prática, a realidade é que o Brasil ainda tem muito a avançar nas reformas gerenciais voltadas a profissionalizar a seleção e a atuação de seus altos executivos.

Portanto, a busca pela profissionalização é ainda uma temática em desenvolvimento, sendo os pontos levantados durante o capítulo uma contextualização da evolução da profissionalização da burocracia na administração pública brasileira e indicação das principais direções a seguir.

No próximo capítulo, buscando entender a trajetória da profissionalização dos dirigentes públicos no Estado de Minas Gerais, será analisada as reformas administrativas e o impacto nas políticas de gestão de pessoas em Minas Gerais e as principais iniciativas de profissionalização implementadas desde a criação do curso de Administração Pública da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro (CSAP) e do cargo de administrador público em 1986 até o Programa Transforma Minas.

3.7 Profissionalização das lideranças públicas mineiras

Nesta seção, será analisada a evolução das políticas de gestão de pessoas no setor público mineiro no contexto das reformas de Estado, observando quais foram as iniciativas de profissionalização implementadas ao longo do tempo, e como nessa trajetória o Programa Transforma Minas avança ou não na temática profissionalização dos dirigentes públicos mineiros.

3.7.1 A carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental

A reforma do Estado começou a ser um tema difundido mundialmente a partir da década de 1980, dentro de um cenário de crise econômica e fiscal, resultando em processos de redefinição das funções do Estado, com a redução da sua atuação e autonomia na formulação e implantação de políticas públicas, bem como mudanças nas políticas de recursos humanos (ABRUCIO, 1997; PEREIRA, 1998; CARNEIRO e MENICUCCI, 2011).

No que se refere à gestão de pessoal, num primeiro momento a preocupação girou em torno de implementar políticas de *downsizing* em detrimento das ações voltadas à profissionalização e ao desenvolvimento de pessoas. O objetivo inicial era reduzir a folha de pagamento e enxugar a máquina administrativa, como forma de reestruturar as finanças públicas dentro de um contexto de crise fiscal e de reforma gerencial (NOGUEIRA, 2002; LONGO, 2007; RAMIÓ, 2008).

Após a década de 90, com as políticas de *downsizing* não atingindo os objetivos propostos de modernização e eficiência esperados no setor público, foi percebido que somente haveria uma mudança efetiva na qualidade dos serviços públicos, se houvesse investimentos voltados à profissionalização e ao desenvolvimento da força de trabalho (GAETANI, 1998; NOGUEIRA, 2002; LONGO, 2007; RAMIÓ, 2008).

Segundo Figueroa (2002) a profissionalização compreende a implementação de políticas relacionadas à estruturação dos sistemas de direção, de contratação, de recrutamento, de seleção, de nomeação, e de formas de desenvolvimento e recompensas, por meio da avaliação de desempenho, da remuneração e das políticas de mobilidade e capacitação. Abrucio (2007) destaca que a profissionalização envolve a redefinição e fortalecimento das carreiras de Estado, bem como o investimento na capacitação dos servidores públicos.

Nesse sentido, em Minas Gerais, a criação do Curso de Administração Pública da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro em 1986, influenciado pela criação da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) no mesmo ano, pode ser vista como uma primeira iniciativa de profissionalização envolvendo a capacitação e a formação de administradores públicos para atuarem na gestão governamental e na formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, contribuindo com a modernização e inovação na administração pública estadual. (AFONSO, 2001; HORTA *et al.*, 2010).

Em 1986, também foi criado o cargo de administrador público, posteriormente transformado no cargo de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) que seria ocupado pelos egressos do Csap, tendo como legislações pertinentes a essa carreira a Lei nº 13.085, de 1998, alterada pela Lei nº 15.304, de 2004, e a Lei nº 18.974, de 2010 (OLIVEIRA, CKAGNAZAROFF e SILVEIRA, 2020).

De acordo com o BDMG (2013) a Escola de Governo Paulo Neves Carvalho (EG) representa o fortalecimento da meritocracia com o enfoque na formação e capacitação dos quadros técnicos estaduais, superando a ideia patrimonialista de administração e gradativamente revertendo a cultura das indicações políticas para cargos comissionados, focando no aspecto técnico e no capital intelectual com base em competências.

A forma de acesso nesta carreira é por meio de concurso público/vestibular para ingresso na graduação em Administração Pública da Escola de Governo diferenciando-se de outras carreiras públicas de outros entes da federação onde os gestores são recrutados por concurso público a partir de candidatos já graduados que são submetidos, quando aprovados, por um curto período de formação/ ambientação (BDMG, 2013). Desta forma, o curso de administração pública da Escola de Governo constitui a única porta de entrada para a carreira de EPPGG de Minas Gerais, tendo como pilar a profissionalização da gestão pública baseada na formação (OLIVEIRA, CKAGNAZAROFF e SILVEIRA, 2020).

A singularidade da experiência mineira reside no fato de que o futuro especialista em gestão pública, depois de selecionado num exame tipo vestibular passará por um longo processo de formação que inclui quatro anos de graduação no curso de administração pública

com enfoque generalista, intercalados com estágios em órgãos do Estado, e posteriormente os aprovados são nomeados para o cargo de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental e passam a atuar em algum dos órgãos da administração direta ou indireta do Estado de Minas Gerais, em sua maioria, alocados em funções estratégicas e diretivas (BDMG, 2013; OLIVEIRA, CKAGNAZAROFF, SILVEIRA, 2020). Além disso, diferenciase de outros cursos no campo de Públicas, ao propiciar benefícios e atrativos ao ingressante, como bolsa de estudos mensal equivalente a um salário mínimo e ingresso no cargo de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental ao término do curso (OLIVEIRA, CKAGNAZAROFF, SILVEIRA, 2020).

Oliveira *et al* (2012) destaca que os EPPGG são demandados pelos diversos órgãos do Estado de Minas Gerais, por possuírem formação específica na área pública e, portanto, apresentarem, de forma geral, bons desempenhos em suas atuações e funções, seja no desempenho em ações de gestão pública quanto na formulação e implementação de políticas públicas. Porém, apesar da qualidade do curso de administração pública reconhecido nacionalmente e do êxito percebido no processo de seleção e formação dos EPPGG's, um dos desafios pontuados até 2009 foi a retenção desses profissionais no Governo de Minas Gerais (OLIVEIRA, CKAGNAZAROFF, SILVEIRA, 2020).

Oliveira, Ckagnazaroff e Silveira (2020) mostraram que a evasão desses profissionais até o ano de 2009 advinha de alguns fatores, como: a estrutura salarial inadequada, a distorção salarial quando comparada a outras carreiras públicas e a dificuldade de progressão e promoção na carreira, o que ocasionava prejuízos financeiros ao Estado e impactava diretamente o projeto de profissionalização com a perda desses profissionais para outras instituições. Essa situação, segundo os autores, foi melhorada somente a partir da lei nº 18.974/2010 que inovou na gestão da carreira de EPPGG, ao estruturar a trajetória de carreira valorizando diversos aspectos da vida profissional, além de promover uma equidade externa em relação a outras carreiras.

Outro período de mudanças no setor público mineiro foi com o choque de gestão em 2003, que trouxe mudanças tanto na forma de gestão do Estado de Minas Gerais como na gestão de pessoas. Iniciativas de profissionalização são observadas, especificamente na segunda geração do choque de gestão em 2007, com o projeto estruturador de ampliação da profissionalização de gestores públicos que foi um importante marco na busca da efetividade na atuação dos gestores dos órgãos e entidades do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais.

3.7.2 Choque de Gestão e a gestão de pessoas

O choque de gestão, implementado em 2003 no Estado de Minas Gerais, seguiu a lógica da última reforma administrativa do Governo Federal, em 1995, e teve o planejamento estratégico e a gestão pública por resultados como pilares da implementação da reforma e da estratégia política (CORREA, 2007)

Anteriormente a reforma, o Estado de Minas Gerais passava por um contexto de dificuldade administrativa e fiscal que impedia o seu crescimento, a atração de novos investimentos e o atendimento de qualidade dos serviços públicos à sociedade. Isso se observou também no campo da gestão de pessoas, com atraso no pagamento dos salários, defasagem do plano de carreira dos servidores em comparação com as demais instituições públicas, avaliação de desempenho não implementada efetivamente desde 1994, concessão de vantagens e benefícios baseados no tempo de serviço, nivelamento dos pisos remuneratórios conforme o nível de escolaridade dos cargos igualando no mesmo patamar servidores com posicionamento distintos na carreira. Além disso, alguns órgãos não possuíam um quadro próprio de servidores efetivos, sendo na sua totalidade terceirizados ou cargos comissionados (RIBEIRO *et al*, 2011)

Anastasia (2006, p.14) relembra que os problemas enfrentados pelo Estado “decorreu de uma soma perversa de fatores negativos, todos eles vinculados à noção de uma gestão pública não voltada para os resultados, sem critérios de metas e formas de acompanhar o desempenho de órgãos e servidores, a par de uma grave lacuna no processo estadual de planejamento” sendo necessária uma mudança no *modus operandi* da gestão do Estado.

Levando em consideração esse cenário, iniciou-se a implementação do choque de gestão, em resposta aos desafios impostos e visando o aprimoramento da gestão pública (RIBEIRO *et al*, 2011). Inicialmente, a proposta foi idealizada e implementada pelo então governador Aécio Neves e mantido pelo governador Anastasia. O programa abrangeu “um conjunto de medidas de rápido impacto para modificar, de vez, o padrão contemporâneo da Administração Estadual” operando sobre os métodos de gestão na Administração pública, a fim de torná-los mais eficientes e eficazes (ANASTASIA, 2006, p.15).

Essa nova perspectiva orientada para resultados foi responsável por uma série de mudanças nas formas de gestão no Estado, inclusive na dimensão “Pessoas”, considerada como peça fundamental para implantação de um novo modelo de gestão pública (RIBEIRO *et al*, 2011).

Ribeiro *et al* (2011) destacam que a efetiva inserção da dimensão “pessoas” no contexto de reformas promovidas pelo Choque de Gestão, só foi possível com a criação da Superintendência Central de Recursos Humanos na SEPLAG, sendo responsável pela formulação, definição de diretrizes e normatização da política de recursos humanos no Governo de Minas Gerais, bem como atua juntamente com as Unidades Setoriais de Recursos Humanos (USRHs) de cada órgão e entidade na implementação das políticas de recursos humanos pré-estabelecidas.

A implementação do choque de Gestão pode ser dividida em três momentos: choque de gestão (2003- 2006), estado para resultados (2007- 2010), gestão para cidadania (2010 - 2014) e teve no segmento de gestão de pessoas um dos focos de sua atenção com iniciativas implementadas ao longo de 10 anos (BDMG, 2013).

FIGURA 04 – As três gerações de transformações na gestão pública em Minas Gerais



Fonte: BDMG, 2013

A primeira geração de reformas (2003 -2006) conhecida como choque de gestão “implantou um modelo de gerenciamento com ênfase no enfrentamento do déficit fiscal e fortemente ligado à formulação e execução do Portfólio de Programas Estruturadores, e instituiu os primeiros Acordos de Resultados” tendo foco a contenção orçamentária e a busca do equilíbrio fiscal do Estado (BDMG, 2013).

No tocante a gestão de pessoas, esse período foi marcado pela implementação de políticas de recursos humanos voltadas a meritocracia e valorização do servidor (RIBEIRO *et*

al, 2011). Como principais ações envolvendo as políticas de RH temos a “a reestruturação de carreiras, a ampliação da oferta de vagas em concursos públicos, a instituição da avaliação de desempenho individual e da política do desenvolvimento do servidor” (RIBEIRO *et al.* 2011, p.3).

A proposta de reestruturação das carreiras buscava solucionar problemas que já se manifestavam há vários anos, num contexto em que praticamente inexistia uma política de recursos humanos. O novo modelo buscava implementar uma estrutura de carreira pautada no mérito e na busca de valorização do servidor com vistas ao alcance de resultados efetivos (SILVA *et al.*, 2006).

BDMG (2013) destaca que essa política foi dividida em três momentos. No primeiro momento, concentrou-se em redefinir as estruturas, as formas de ingresso, promoção e progresso. Posteriormente, foi promovida a renovação dos quadros de pessoal por meio dos concursos públicos. Em um segundo momento, houve a instituição das tabelas de vencimento básico e o posicionamento dos servidores nas novas carreiras, e por fim o incentivo a elevação da escolaridade, por meio de instrumentos de aceleração do desenvolvimento na carreira. Além disso, o tempo de serviço também foi visto como critério justo para a valorização do servidor, sendo realizado um reposicionamento das carreiras em 2010, levando em consideração o período de efetivo exercício anterior ao posicionamento das novas carreiras.

Segundo Silva *et al* (2006) todas as carreiras do Estado passaram pelo processo de reestruturação com a participação de representantes dos órgãos e entidades diretamente envolvidos, do poder executivo e das unidades setoriais de recursos humanos, bem como sindicatos e associações de servidores públicos na discussão das diretrizes do decreto nº 43.576, de 2003, sendo definidas todas as carreiras com tabelas de vencimento básico com variação entre os graus e entre os níveis. Definida a estrutura de carreiras foi necessário realizar o provimento dos cargos públicos.

De acordo com a constituição da República Federativa do Brasil no seu art.37, inciso II “a investidura em cargo ou emprego público depende da aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista da lei ressalvada as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.” Nesse sentido, o concurso público é instrumento legítimo e obrigatório para seleção de pessoas para cargos públicos de provimento efetivo.

Até o ano de 2003, conforme já mencionado, o Estado possuía uma grande quantidade de carreiras nos quadros de pessoal dos órgãos e entidades que inviabilizava a realização de

concursos públicos, tanto do ponto de vista técnico quanto financeiro. Os prejuízos da baixa incidência de concursos refletiam-se tanto na área meio quanto finalística, com a defasagem de pessoal e dificuldade para remanejamento de servidores, o que impactava também na qualidade dos serviços prestados à sociedade (BDMG, 2013)

A partir de 2003, com o choque de gestão, e com as transformações do período, surgiu a necessidade da realização de concursos públicos para provimento das novas carreiras criadas. O BDMG (2013) chama a atenção para o fato de que com a redução do quantitativo de carreiras existentes e a atribuição de caráter mais amplo à natureza das mesmas também configurou um aspecto positivo, uma vez que a realização de concursos para cargos de determinadas carreiras viabilizava o atendimento simultâneo a vários órgãos e entidades.

Em 2004, como uma das ações prioritárias do Projeto Estruturador "Choque de Gestão: Pessoas, Qualidade e Inovação na Administração Pública" A avaliação de desempenho Individual foi implementada nos 61 órgãos e entidades da administração Direta, Autárquica e fundacional do poder Executivo do Estado de Minas Gerais, possibilitando o acompanhamento sistematizado e contínuo do desempenho do servidor. "A avaliação de desempenho é uma das etapas da gestão do desempenho que tem como objetivo ser um instrumento efetivo de alinhamento entre missão e estratégia organizacional, por meio do desdobramento de desempenho, resultados e metas organizacionais para o nível individual" (BDMG, 2013, p.115)

Por meio da ADI foi possível identificar mudanças comportamentais por parte de alguns servidores e necessidade de algum tipo de capacitação nos momentos de elaboração e atualização do PGDI17 e na entrevista de avaliação. Além disso, proporcionou a identificação de servidores que estavam sendo subaproveitados, realocando-os (SILVA; BERBARDI; JORGE, 2006).

Em relação à política de desenvolvimento dos servidores, anteriormente a reforma administrativa, Silva e Ferreira (2006) pontuam que não existia qualquer forma de planejamento, execução e acompanhamento de ações de desenvolvimento de forma integrada entre os órgãos e entidades do Estado, para isso foi instituído o Decreto nº 44.205, de 2006, que implementou a política de desenvolvimento dos servidores da administração Pública, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual sendo mais uma ação de fortalecimento da política de recursos humanos do Estado.

"A política de desenvolvimento dos servidores contempla as ações de capacitação, de elevação de escolaridade e de formação profissional. Além das ações de desenvolvimento implementadas pela Escola de Governo, o Estado estabeleceu as

diretrizes que irão direcionar tais ações em todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual” (SILVA; FERREIRA, 2006, p. 223).

De acordo com os autores essa política objetiva desenvolver servidores em temas alinhados aos objetivos e metas dos órgãos e entidades, valorizando-os, melhorando o desempenho dos mesmos e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

A política de desenvolvimento teve início em 2004 e deu continuidade em quatro estágios complementares entre si, avançando em novas práticas que foram se aprimorando durante as três fases de transformações gerenciais em Minas Gerais.

Na 1ª geração do choque de gestão, o primeiro estágio da política de desenvolvimento de pessoas que compreendeu o período de 2004 a 2006 foi caracterizado pela implementação do “Programa de formação, qualificação e capacitação de servidor”. O programa foi fruto de uma parceria entre a escola de Governo (EG) juntamente com a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) no oferecimento de um amplo programa de capacitação e treinamento para servidores públicos estaduais (BDMG, 2013).

Além disso, a Escola de Governo oferece programas acadêmicos (graduação, especialização e mestrado em administração pública) no intuito de formar quadros técnicos de alto nível para o setor público, por meio de treinamento, difusão de novas técnicas de gestão pública e desenvolvimento de pesquisas e estudos na área (SILVA; FERREIRA, 2006).

Segundo Ribeiro *et al* (2011, p.16) “A capacitação conduzida pela FJP foi um marco na profissionalização dos servidores públicos na medida em que propiciou o acesso a cursos estruturados especificamente para abordagem de temas pertinentes à gestão pública, preparando-os desta forma para o trabalho”.

No segundo estágio da política de desenvolvimento, em 2006, foi realizada a estruturação e a execução do Plano de Desenvolvimento de servidores – PADES conduzido pela SEPLAG juntamente com os órgãos e entidades. BDMG (2013) ressalta a importância desse plano estar alinhado com a estratégia governamental e com as necessidades de desempenho das atividades e processos internos de cada unidade e as demandas registradas no Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI) a fim de direcionar o desenvolvimento de competências que irão de fato contribuir para o melhor resultado.

Segundo Silva e Ferreira (2006) cada órgão e entidade são responsáveis por elaborar seu plano de desenvolvimento do servidor – PADES, estabelecendo quais ações deverão executar no próximo ano. Dentre as ações prioritárias definidas no Decreto nº 44.205, de 2006 estão:

- (a) ações destinadas ao desenvolvimento gerencial;
- (b) ações que visem ao atendimento às necessidades diagnosticadas a partir do resultado da Avaliação de Desempenho Individual;
- (c) ações que visem ao atendimento às necessidades diagnosticadas a partir de avaliação dos resultados alcançados pela instituição;
- (d) curso introdutório de caráter informativo sobre os principais programas desenvolvidos pelo Governo e pelo órgão ou entidade e sobre os direitos e deveres do servidor;
- (e) curso de formação técnico-profissional para as carreiras, previsto em legislação (SILVA; FERREIRA, 2006, p. 224)

O segundo momento da reforma administrativa do Estado de Minas Gerais também conhecido como Estado para resultados, compreendeu o período entre 2007 a 2010, e teve como principal objetivo consolidar as ferramentas de gestão de programas e projetos estratégicos, aperfeiçoando o processo de transformação em curso e garantindo sua irreversibilidade. “Naquele momento, prioridades e metas foram revistas em sintonia com as estratégias e orientações traçadas no novo Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) 2007-2023”, não deixando de lado a preocupação com a estabilidade econômica e fiscal, mas trabalhando integradamente com a melhoria da eficiência e do bem-estar social (BDMG, 2013, p.16).

No tocante a gestão de pessoas, houve avanço das iniciativas realizadas na primeira geração, com a implementação do sistema informatizado para gestão de concursos públicos, a instituição de gratificações vinculadas ao desempenho individual e institucional, a revisão da política de gestão do desempenho, a realização de programas de saúde ocupacional, consolidação do Plano de Desenvolvimento dos Servidores (PADES) e o projeto estruturador da ampliação da profissionalização de gestores públicos (BDMG, 2013).

Silva e Ferreira (2006) ressaltam que a avaliação de desempenho dos servidores, a reestruturação das carreiras baseada na meritocracia, as formas de seleção e recrutamento e seleção tanto por meio de concurso público quanto para ocupação de cargos de provimento em comissão ou função gratificada¹⁰ e o investimento em política de desenvolvimento dos servidores e a universidade corporativa foram instrumentos para a implementação da gestão por competência no Estado, bem como os seus benefícios. Porém, pontuam que algumas implementações como a avaliação de desempenho e a reestruturação de carreiras não foram implementados com um modelo acabado de gestão por competência. Tendo na sua primeira fase um caráter emergencial, tanto pela necessidade histórica institucional quanto pela nova

¹⁰ Cargos e funções de livre nomeação e exoneração

lógica da gestão por resultados, entretanto esses institutos contribuíram para a lógica da gestão por competência.

Desta forma, outra temática fundamental para a política de recursos humanos em Minas Gerais é a gestão por competência, sendo seu conceito utilizado tanto na iniciativa privada quanto pública. Silva e Ferreira (2006) destacam que “mais importante que o exercício das atribuições descritas para os cargos públicos é a competência para exercê-las”.

Diversos são os conceitos e entendimentos bem como autores que discorrem sobre do conceito de competência. Durand¹¹ sugere que o conceito de competência está assentado em três bases, o conhecimento, a habilidade e a atitude que em conjunto são necessários para o alcance de determinado objetivo.

Nesse sentido, o conhecimento seria todo o arcabouço de informações e experiências que a pessoa acumulou durante a vida. A habilidade seria a capacidade de aplicar e fazer uso desse conhecimento adquirido e a atitude seria a ação pessoal, à vontade e a predisposição de fazer algo (SILVA e FERREIRA, 2006). Os autores ainda ressaltam a importância de essas três características trabalharem juntas, visto que a falta de uma característica compromete a entrega do resultado de alguma forma. Além disso, pontuam também a importância da identificação dos meios para potencializar o aproveitamento dos recursos humanos existentes, tanto em termos de habilidade e conhecimento para produzir inovações e alcançar melhores resultados.

Além do conceito de competência, Silva e Ferreira (2006, p.212) destacam que a gestão por competências não está restrita a definição das competências individuais. “A gestão deve se dar de maneira integrada, pressupondo não somente a definição, mas o alinhamento entre as competências individuais (com a competência da equipe ou do grupo) com as competências da instituição ou da organização”.

Para isso, é imprescindível a compreensão da realidade organizacional e a definição das competências da instituição em seu sentido mais amplo (não só aquelas restritas a legislação), como o mapeamento das competências institucionais e alinhamento com os programas e projetos estratégicos estabelecidos no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado- PMDI e Plano Plurianual de Ação Governamental- PPAG, conforme Silva e Ferreira (2006)

¹¹ DURAND, Thomas. Forms of incompetence. In: Fourth International Conference on Competence - Based Management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

Tendo os resultados da instituição bem definidos, incluindo-se nesta definição a contribuição das instituições para o alcance dos resultados dos programas governamentais, uma clara definição de competência auxilia na definição da estrutura e dos cargos efetivos e comissionados, com o planejamento da força de trabalho necessária para atingir as finalidades e objetivos da instituição.

Assim, para se ter a gestão por competência deve-se ter bem definido e claro o que as organizações querem, bem como o que esperam das pessoas para atingir seus objetivos e suas finalidades. Diante disso, tem-se o desafio da definição do perfil e das competências necessárias para o exercício dos cargos (SILVA; FERREIRA, 2006, p. 213)

Nesse sentido, a partir de 2007, a gestão do desempenho entra em uma nova fase, na qual se buscou a simplificação e a flexibilização do modelo, no intuito de contemplar as especificidades dos diversos órgãos e entidades. A SEPLAG, nesse sentido, juntamente com os órgãos e entidades constataram a necessidade de se criar uma metodologia que contribuísse mais com os resultados institucionais, bem como com o desenvolvimento dos servidores nas competências essenciais e a integração dos subsistemas de recursos humanos.

Para isso foi desenvolvido um modelo de gestão por desempenho por competências, com novos métodos, instrumentos e filosofia. Dentre as tipologias de competências têm-se as competências gerenciais – requeridas a todos os ocupantes de cargo de direção e de chefia da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual de Minas Gerais desenvolvidas a partir do Projeto Estruturador “Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos” e as “competências essenciais – aquelas comuns a todos os servidores de cada órgão ou entidade, relacionadas com suas crenças, valores e filosofia de gestão; e competências técnicas – que são competências específicas requeridas aos servidores e gestores, vinculadas às atividades do órgão e diretamente relacionadas às unidades, cargos e/ou funções” (BDMG, 2013, p.116)

Em relação ao desenvolvimento foi observado ainda no início da segunda geração do choque de gestão que a construção do PADES dos órgãos e entidades continha semelhanças em relação às demandas de ações de capacitação. Com o objetivo de otimizar a utilização dos recursos destinados à capacitação foi estabelecido um PADES único que envolveu a compra centralizada de cursos de informática e atendimento ao público, iniciativa essa que caracterizou o terceiro estágio da política de desenvolvimento do servidor (BDMG, 2013).

Posteriormente, o quarto estágio objetivou a ampliação das ações de desenvolvimento, competências essenciais dos servidores e as competências gerenciais. Para isso, nesse período duas ações chamam atenção, a estruturação do curso de pós-graduação *lato sensu* em Gestão estratégica para capacitação de servidores, em parceria com a FJP e a construção das Trilhas

de Desenvolvimento, que oferece diversas oportunidades de aprendizagem em diferentes formatos (e-books, filme, EAD...) com base nas competências essenciais dos servidores e gerenciais que devam ser aprimoradas levando em consideração o *gap* de competências constantes no Plano de Gestão de Desempenho Individual (BDMG, 2013).

A terceira geração do choque de gestão conhecida como Gestão para Cidadania (2011-2014) destaca o componente participativo da sociedade nas decisões e construção de políticas públicas pelo Estado. Conforme BDMG (2013) essa abordagem ressalta, portanto, a necessidade de abertura de novos canais de participação e de formulação de novas estratégias de articulação político- administrativas como forma de maximizar as potencialidades de atores locais frente a um ambiente de crescente turbulência e incerteza. A construção de políticas públicas pautadas pelo componente participativo deve passar a considerar a pluralidade dos grupos interessados e não mais somente as prioridades globais definidas pelo Estado, permitindo ultimamente o atendimento das demandas dos diversos sujeitos envolvidos no processo político (BDMG, 2013, p.16)

Em relação à política de recursos humanos foi criado um perfil único de competências essenciais dos servidores do Estado de Minas Gerais implementado em mais 36 órgãos e entidades que não possuíam avaliação por competência, e na política de desenvolvimento tendo como foco o desenvolvimento das competências constantes no perfil de competências essenciais, foram criados cursos, construção de trilhas de desenvolvimento e outras ferramentas de educação à distância e carteira de cursos centrais (BDMG, 2013)

3.7.3 Iniciativas de profissionalização das lideranças públicas mineiras no contexto da segunda geração do choque de gestão – Estado para Resultados

A liderança sempre foi vista como um fator importante para as organizações, tanto na mobilização das pessoas/ equipe em torno de um objetivo, como sendo decisivo nas questões que envolvem a modernização do Estado (BDMG, 2013). Desde o advento das reformas gerenciais dentro do contexto de crise fiscal do Estado e considerando a alta complexidade envolvida no compartilhamento e interação com sociedade na busca do desenvolvimento e modelos de governança pública, o Estado vem buscando lideranças cada vez mais empreendedoras e relacionais que articulem tanto internamente com sua equipe quanto externamente com a sociedade no enfrentamento dos desafios da gestão pública e na entrega de resultados efetivos (BDMG, 2013).

De acordo com Neves e Barros (2014) a introdução de um modelo orientado para resultados implicou em uma nova vertente da gestão de pessoas no Estado, ao introduzir o conceito de meritocracia. Os autores ressaltam que para o sucesso do alcance dos resultados, os servidores devem estar comprometidos e envolvidos com as estratégias governamentais, e que nesse cenário o papel do gestor público é fundamental como elo de ligação entre os servidores e a estratégia.

A forma de atuação dos gestores públicos passa a ser decisivo para a implementação dos planos de Governo e nas iniciativas de reforma e modernização da gestão pública, uma vez que são peças-chave para promover a mobilização das pessoas em torno da estratégia governamental (NEVES e BARROS, 2014).

Desta forma, tornou-se preponderante definir e identificar as principais competências requeridas aos gestores para o alcance dos resultados institucionais, sendo o mapeamento de competências a base para as demais iniciativas com vistas à profissionalização dos gestores públicos, seja na avaliação de desempenho, nas ações de desenvolvimento de competências, seja no recrutamento de novos gestores (NEVES e BARROS, 2014). A profissionalização dos gestores públicos, nesse sentido, se tornou o “grande destaque na estratégia governamental, passando a constituir o Projeto estruturador Ampliação da profissionalização dos gestores públicos” (BDMG, 2013, p.133-134).

O projeto alinha-se com a visão de futuro do Governo do Estado de Minas Gerais para construir o “melhor estado para se viver” ao favorecer a elevação da efetividade dos gestores públicos por meio da profissionalização, que consiste na certificação ocupacional, formação e desenvolvimento desses gestores (SEPLAG, 2007). As ações base que compõe o projeto são:

Mapeamento das competências básicas dos gestores públicos – realizada de Junho a Outubro de 2007: Consistiu no mapeamento das competências gerenciais que todo gestor público deve possuir para entregar os resultados esperados, bem como ser efetivo na sua atuação (BDMG, 2013) O desenho do perfil de competências é uma ação que busca alinhar estrategicamente o perfil do gestor aos objetivos do governo de Minas Gerais, e ao mesmo tempo cumprir o rigor técnico e metodológico da gestão por competências (SEPLAG, 2007).

O modelo conceitual de gestão por competências pressupõe que haja alinhamento entre o objetivo estratégico, as competências organizacionais e a gestão das competências atuais e futuras dos gestores, alicerçadas pelos valores, com suporte de sistemas de tecnologia da informação e de comunicação e efetiva liderança estratégica - conjunto esse focalizado no alcance dos propósitos e resultados esperados (SEPLAG, 2007, p.6).

O modelo de gestão por competências, nesse caso específico, trata da identificação e desenvolvimento de competências dos gestores públicos para a elevação da sua efetividade gerencial (SEPLAG, 2007)

Além disso, o mapeamento serve de base para os demais subsistemas: certificação ocupacional, desenvolvimento gerencial, avaliação de desempenho dos gestores públicos, e para os sistemas de seleção bem como de recompensas (SEPLAG, 2007).

Esse perfil foi construído por meio de entrevistas com *stakeholders* que descreviam características e comportamentos importantes para a atuação gerencial que posteriormente foram consolidados nas competências gerenciais (BDMG, 2013). “As competências definidas se inter-relacionam para compor um conjunto de comportamentos, conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias aos gestores, quais sejam: Orientação para resultados, Visão sistêmica, Compartilhamento de informações e Conhecimentos, Liderança de equipes, Gestão de Pessoas, Capacidade Inovadora e Competência Técnica” (SEPLAG, 2007, p.7) conforme diagrama a seguir:

FIGURA 05 - Perfil de Competências dos gestores públicos



Fonte: SEPLAG, 2007

Programa de desenvolvimento para os gestores públicos, previsto para ser realizado no período de 2008-2011: Com a definição do perfil de competências dos gestores partiu-se para a segunda ação do projeto estruturador a elaboração do Programa de Desenvolvimento Gerencial – PDG Minas que tinha como objetivo o desenvolvimento das

competências gerenciais mapeadas. “O PDG Minas foi um marco importante para a profissionalização dos gestores públicos mineiros e teve como objetivo a construção de um modelo de educação corporativa focado exclusivamente no desenvolvimento do perfil de competências gerenciais”. O programa foi realizado em parceria com a Fundação Dom Cabral e abordou diversas metodologias de ensino principalmente na transformação do conteúdo teórico em prático, possibilitando o alinhamento nestas competências bem como a preparação dos gestores para o novo modelo de avaliação de desempenho por competências (ADGP) (BDMG, 2013, p.139)

Desenvolvimento e aplicação de metodologia de avaliação de desempenho dos gestores públicos: A avaliação de desempenho dos Gestores Públicos (ADGP) foi implementada em 2009 e foi uma iniciativa inovadora em termos de modelo da avaliação de desempenho, sendo “aplicada a todos os gestores da estrutura básica e intermediária dos órgãos e entidades, independentemente do seu vínculo com o Estado – efetivo ou exclusivamente comissionado e é baseado no perfil de competências definido para os gestores públicos” (RIBEIRO *et al*, 2011, p.22). A avaliação contempla duas perspectivas distintas e complementares: a avaliação qualitativa e a avaliação quantitativa.

A avaliação qualitativa (baseada no Perfil de Competências definido para os Gestores Públicos, apresentado anteriormente, e que corresponde a 70% da pontuação máxima da avaliação) e a avaliação quantitativa (referente à avaliação dos resultados pactuados pelas equipes no Acordo de Resultados de cada órgão/entidade e que corresponde a 30% da pontuação máxima da avaliação) (RIBEIRO *et al*, 2011, p. 21).

A avaliação qualitativa é realizada em 180º e abrange a avaliação da chefia imediata do gestor avaliado (peso de 50% da pontuação), a avaliação da equipe (peso de 25 % da pontuação) e a auto - avaliação (peso de 25 % da pontuação). No modelo antigo de avaliação somente a chefia imediata avaliava o gestor, o que traz uma nova completude ao processo avaliatório possibilitando a comparação entre as pontuações, e propiciando direcionadores mais claros para o desenvolvimento dos *gaps* de competências gerenciais (RIBEIRO *et al*, 2011).

O resultado obtido pelo gestor na ADGP é utilizado para fornecer subsídios à política de gestão de pessoas do Estado, auxiliando na definição de programas de desenvolvimento. Adicionalmente, é critério para concessão de adicionais e

gratificações de desempenho e quesito necessário ao desenvolvimento na respectiva carreira, por meio de promoção e progressão (BDMG, 2013, p.141).

A análise dos resultados da ADGP em 2011 identificou dois *gaps* de competências no tópico “gestão de pessoas” e “liderança de equipes” sendo estruturado o Programa de Desenvolvimento Gerencial denominado Circuito Líderes em ação I, tendo como referência essas competências a serem desenvolvidas. Terminando o ciclo de desenvolvimento gerencial no ano de 2012, os gestores foram avaliados novamente sendo observada a melhoria dessas competências e identificado outro *gap* de competências envolvendo os tópicos “Compartilhamento de informações e Conhecimentos” e Capacidade Inovadora”, iniciando-se assim uma nova etapa de desenvolvimento com o Circuito líderes em Ação II (BDMG, 2013).

Certificação ocupacional: A política de gestão de pessoas instituída pelo Governo de Minas Gerais a partir do choque de gestão destaca a importância de se ter gestores públicos alinhados a estratégia governamental e comprometidos com o alcance dos resultados institucionais (BDMG, 2013).

Segundo Viegas, Custódio e Assis (2012, p.8) desde 2006, sob o comando de Aécio Neves, já se realizava o recrutamento, a avaliação e a certificação de pessoas interessadas em ocupar cargos de recrutamento amplo, mas foi com o decreto nº 44.871, de 07 de agosto de 2008 que a certificação ocupacional foi regulamentada no âmbito do poder executivo, podendo ser exigida para os cargos de provimento em comissão. Segundo as autoras “após implementação do “projeto piloto”, a certificação ocupacional foi inserida no planejamento estratégico do modelo de gestão Estado para Resultados, empreendido no segundo mandato do governador Aécio Neves (2007–2010)”.

A Certificação Ocupacional é um processo que visa aferir e atestar, por meio de uma avaliação formal, objetiva e generalizada, as habilidades técnicas e os conhecimentos mínimos necessários à ocupação por servidores de funções de confiança, de livre nomeação e exoneração, conferindo aos profissionais, reconhecidamente qualificados, tecnicamente ou gerencialmente, o certificado de habilitação para o desempenho de atividades específicas e para a ocupação de cargos gerenciais (BDMG, 2013, p.142).

O processo de certificação ocupacional ocorreu sob a coordenação da Superintendência Central de Política de Recursos Humanos da SEPLAG em parceria com o Núcleo de Estudos em Gestão Pública da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG que atuou como entidade

certificadora externa, garantindo a lisura e evitando algum tipo de interferência no processo de avaliação dos candidatos (BDMG, 2013). Os primeiros cargos certificados em 2006 foram os ocupantes da função de dirigentes das Unidades de Planejamento, Gestão e Finanças que são responsáveis por todas as atividades meio dos órgãos e entidades e possuem ampla capilaridade de atuação nas Diretorias de Superintendências de Planejamento, Gestão e Finanças dos órgãos, posteriormente sendo ampliadas para outras funções (BDMG, 2013).

O mapeamento das habilidades técnicas e conhecimentos mínimos para exercício dos cargos certificados foram coletados por meio de oficinas realizadas com os *stakeholders* envolvidos nas atividades que serão desempenhadas pelos ocupantes dos cargos que são objeto de certificação (BDMG, 2013) A pesquisa de Viegas, Custódio e Assis (2012, p.9) também evidenciou que a certificação “reflete uma busca pela redução do critério meramente político na ocupação dos cargos” com ocupantes devidamente certificados pelas competências necessárias, diminuindo a ingerência política da nomeação e elevando a confiabilidade da capacidade técnica. Posteriormente a definição do perfil, é realizada a avaliação do candidato em três etapas:

- Habilitação – etapa eliminatória que avalia a formação acadêmica e a trajetória profissional dos postulantes cujo produto é um ranking dos candidatos. São convocados para a próxima fase os candidatos melhor classificados até o número de testes predeterminados em Edital;
- Entrevista + Avaliação Comportamental – etapa classificatória que tem como objetivo aferir o perfil comportamental e avaliar as competências gerenciais dos candidatos;
- Teste de Conhecimentos – etapa classificatória na qual se aplica uma prova composta por questões abertas e de múltipla escolha, semelhante a um concurso público, com o objetivo de avaliar os conhecimentos técnicos dos candidatos (BDMG, 2013, p.143).

Segundo Viegas, Custódio e Assis (2012) a metodologia de certificação ocupacional reforça um modelo de gestão de pessoas no Estado pautado na noção de competências, conforme indicava Silva e Ferreira (2006), fomentando o compromisso de selecionar para a alta gestão aqueles gestores mais aderentes ao perfil de competências desejado ao desempenho do cargo.

Seguido da aprovação nas três etapas, o candidato recebe um certificado com validade de dois anos, podendo ser prorrogável por igual período, porém sem garantia de nomeação para quaisquer cargos e funções na administração pública estadual, ficando a critério dos titulares

dos órgãos e entidades a escolha dentro do quadro de profissionais certificados (BDMG, 2013).

BDMG (2013) ainda pontua o compromisso da alta direção do Governo com a profissionalização dos gestores públicos a partir da nomeação de profissionais certificados para a ocupação de cargos estratégicos. De acordo com informações levantadas por Viegas, Custódio e Assis (2012) cerca de 90% dos cargos à época foram ocupados por gestores certificados.

O cargo de empreendedor público: Outra iniciativa inovadora no recrutamento, seleção e formação de potenciais líderes no Governo de Minas Gerais foi o cargo de empreendedor Público direcionado para a incorporação transitória de talentos do mercado, altamente qualificados, para atender projetos específicos, em um determinado período, e que “geram conhecimentos os quais o Estado busca reter por meio de seus quadros permanentes” (BDMG, 2013, p.145).

O cargo de empreendedor público foi criado em 2007, pela lei delegada nº 174, na segunda geração do choque de gestão, e foi inspirado no modelo de Alta Direção Pública do Chile com o objetivo de fortalecer a capacidade de implementação do Estado para resultados (BDMG, 2013). O cargo de EP no primeiro momento foi destinado a atender aos encargos temporários do Programa Estado para Resultados (EpR), mas com a mudança de governo em 2011, o mesmo foi extinto dando origem ao Escritório de Prioridades Estratégicas criado pela lei delegada nº 181, de 20 de janeiro de 2011, sendo os novos cargos EP criados pela Lei Delegada nº 182, de 21 de Janeiro de 2011, como cargos de provimento em comissão de recrutamento amplo (BDMG, 2013; ANDRADE E CKAGNAZAROFF, 2018).

O cargo de empreendedor público refere-se a um cargo de provimento em comissão temporário de recrutamento amplo, realizado por meio de processos seletivos expeditos que possibilita a busca no mercado de trabalho de perfis profissionais para suprir demandas em determinado projeto específico, com prazo determinado, sem expectativa de carreira a longo prazo (BDMG, 2013).

Segundo Andrade e Ckagnazaroff (2018) para reforçar os princípios da profissionalização e da meritocracia a superintendência de EPs (SEP) realizava um processo de pré-qualificação por um comitê (Copep) que permitia uma seleção isenta de critérios políticos dos melhores candidatos à vaga. “Esse processo, existente desde a Primeira Geração, é fundamentado no modelo de competências, tendo sido definidas competências essenciais e esperadas para o cargo de EP, que balizaram os testes aplicados, a entrevista psicológica e a elaboração do

laudo final para submissão ao COPEP” (ANDRADE, LOPES, CKAGNAZAROFF, 2013, p.2).

Segundo Bernardi (2010) as seis competências esperadas para os Empreendedores Públicos – quando o cargo foi criado em 2007 seriam: Orientação para Resultados, Proatividade, Compreensão da dinâmica institucional, como competências essenciais, e Gerenciamento de projetos, Inovação e Liderança como competências desejáveis para o cargo. Porém, uma das críticas de Berbaridi (2010) foi o fato das competências que balizaram a seleção dos candidatos para cargos de EP entre 2007 e 2010, não terem sido adequadas para as áreas de atuação, com o nível de complexidade e de responsabilidade exigido de cada empreendedor.

No período de 2011 a 2014, esse modelo de competências foi revisado tentando mapear os perfis dos profissionais que atuaram na Primeira Geração e tentando identificar padrões de comportamento e competências que poderiam ser agrupados para compor novos perfis. Foram então definidos três perfis e suas respectivas competências: Perfil Gerencial (competências: orientação para resultados e pensamento estratégico), Perfil de Especialista (habilidade analítica, planejamento e organização) e Perfil Generalista Misto (consciência organizacional).

De acordo com Andrade e Ckagnazaroff (2018) o modelo de gestão dos EP foi fundamentado em competências tanto na seleção quanto no acompanhamento de resultados. A seleção abrangia uma entrevista por competências onde era realizada a avaliação comportamental dos candidatos e dentre os classificados o gestor da vaga fazia a escolha final do melhor candidato para assumir a função (BDMG, 2013). Dentre os motivos para se criar o cargo de empreendedor público estavam:

- Escassez de cargos de recrutamento com remuneração competitiva para contratar profissional com notória especialização;
- Carência de um processo seletivo criterioso para os cargos de recrutamento amplo;
- Necessidade de força tarefa com profissionais de alta performance, com boa formação, vasta ou robusta experiência profissional e comportamento adequado ao perfil desejado para uma das áreas de resultado do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (BDMG, 2013, p.147-148).

No governo Pimentel (2015-2019) houve uma descontinuidade das iniciativas de profissionalização dos gestores públicos, com o retorno das indicações políticas para os cargos de liderança do Governo.

Porém, em 2019, com a posse do Governador Romeu Zema, filiado ao partido Novo, a proposta de profissionalização das lideranças públicas volta a ser temática do governo de Minas Gerais com a implementação do Programa Transforma Minas inspirando em iniciativas de reforma realizadas em países como o Reino Unido, Chile e Austrália, que criaram mecanismos modernos de recrutamento para profissionalizar a alta administração pública tendo como principal inspiração a experiência do Sistema da Alta Direção Pública do Chile.

3.8 O Sistema da Alta Direção Pública do Chile

O Sistema de Alta Direção Pública do Chile – SADP surge em 2003 no âmbito dos acordos Político- Legislativos para a modernização do Estado Chileno que normatizou e consolidou uma nova política de pessoal baseada no mérito e competência (ALESSIO, 2013). De acordo com Longo (2009) dentre as reformas modernizadoras, destaca-se a profissionalização dos cargos de alto escalão governamental, situados abaixo dos subsecretários e Ministros de Estado, até então providos por designação exclusivamente política.

Conforme explica Alessio (2013, p.105) a aprovação dessa lei em 2003 foi motivada por uma série de acontecimentos como: um conjunto de ações modernizadoras que vinham sendo implementadas desde os governos de *concertación*¹² valorizando a profissionalização de uma direção pública capaz de conduzir as iniciativas de modernização; b) a busca pela maior legitimidade do Estado perante seus cidadãos, após a crescente onda de insatisfação e deslegitimidade do governo relacionada às irregularidades de contratação e remuneração de funcionários públicos e, em especial, à concessão de *sobresueldos* ao alto escalão; c) a atuante participação da associação dos funcionários públicos chilenos na luta pelo fortalecimento da carreira pública; e e) associados aos movimentos de reforma, a realização de estudos e propostas técnicas oriundas tanto do próprio poder público como da academia, visando à institucionalização de um Sistema para a Alta Direção Pública.

O sistema das lideranças públicas do Chile instituiu o recrutamento e seleção dos cargos de alto escalão por meio de processo seletivo público e aberto, amplamente divulgado, com base em competências técnicas e comportamentais, que resultam numa lista de três a cinco

¹² Foram quatro os governos de Concertación: Patricio Aylwin (1990-1994), Eduardo Frei (1994-2000), Ricardo Lagos (2000-2006) e Michelle Bachelet (2006-2010).

melhores candidatos para escolha final da autoridade política – presidente ou ministro a depender do cargo a ser preenchido (ALESSIO; PACHECO, 2013). O texto de projeto de lei enviado ao Congresso em Julho de 2011 pelo então presidente Sebastián Piñera resume bem o desenho desse sistema.

Equilibra la selección por mérito con la gobernabilidad democrática [...] El Sistema constituye una política de Estado, que profesionaliza el liderazgo de algunos de los principales servicios públicos y trasciende a los gobiernos [...]. Al mismo tiempo, el Sistema busca garantizar que la administración del Estado responda a los lineamientos del gobierno elegido por la ciudadanía (CHILE, 2003).

O recrutamento inicia-se quando se identifica um cargo vago recém- incorporado ou já pertencente ao SADP, cabendo ao ministro ou chefe de serviço a quem o cargo está vinculado à definição do perfil desejado em termos de atribuições, responsabilidades, competências-chaves e resultados a serem entregues, sendo posteriormente aprovados ou revisados pelo conselho de Alta Direção Pública que é responsável pela “condução e regulação do Sistema, de forma coordenada com a Direção Nacional¹³, no sentido de assegurar o cumprimento dos princípios de meritocracia, probidade, transparência, não discriminação, imparcialidade e idoneidade/competência nos processos de seleção de dirigentes” (CHILE, 2003; ALESSIO; PACHECO, 2013, p.5).

Após a aprovação dos perfis são divulgados os cargos em jornais de grande circulação nacional e em meio eletrônico, além da busca direta realizada por empresas especializadas em *headhunting*. Ressalta-se que para os postos concursados, o conselho de alta direção contou com o apoio dessas empresas para traçar o perfil de competências de cada cargo, com os respectivos pesos de acordo com a natureza do trabalho a ser desenvolvida. Dentre as competências listadas estão: 1) Visão Estratégica; 2) Gestão e Alcance dos Resultados; 3) Relação com o Entorno e Articulação de Redes; 4) Gestão de Crises e Contingências; 5) Liderança; 6) Inovação e Flexibilidade; 7) Conhecimentos Técnicos Específicos (CHILE, 2012).

¹³ A criação da Direção Nacional do Serviço Civil (DNSC) em 2003 representou um grande avanço para a gestão de pessoas do governo chileno ao definir uma organização específica para assessorar as organizações chilenas no desenvolvimento das políticas de pessoal – antes a cargo de uma Subdireção dentro da Direção Orçamentária do Ministério da Fazenda. A DNSC, também vinculada ao Ministério da Fazenda, se encarrega ainda do SADP (ALESSIO; PACHECO, 2013, p.4)

Conforme Costa e Waissbluth (2007) em entrevista com empresa de *headhunting* a participação na busca direta em todo o processo seletivo tem sido fundamental para o sucesso da Alta Direção, principalmente na captação de pessoas para ocuparem cargos de mais alto nível, uma vez que esse público geralmente não é atingido facilmente, por já estarem empregadas, seja porque não lhes interessa ou até mesmo certa desconfiança em relação ao processo, ao sistema do governo, ou pelo próprio desconhecimento do setor público entre outros.

Como função as empresas de recrutamento têm a incumbência de realizar “a análise curricular, verificação de antecedentes e entrevistas iniciais, avaliações psicológicas e análise de experiências profissionais anteriores, para todos os níveis de direção. Em seguida, apresentam ao Conselho ou ao Comitê de Seleção uma lista com os candidatos pré-selecionados. Estes, por sua vez, realizam entrevistas com tais candidatos e propõem uma lista final à autoridade competente para realizar a nomeação”. A atuação do conselho como intermediário entre as empresas de seleção e os Ministérios busca evitar o risco da captação por candidatos desejados pelo Ministério (CHILE, 2012; ALESSIO; PACHECO, 2013, p.6).

Uma vez nomeados, os dirigentes públicos podem permanecer no posto por até três anos, podendo ser renovável por até duas vezes, caso cumpra o convênio de desempenho. O convênio de desempenho é um importante instrumento para a gestão dos dirigentes públicos, por meio do qual se estabelece após a nomeação, em comum acordo com o superior político, as metas a serem alcançadas que devem estar alinhadas aos objetivos estratégicos da organização e às prioridades políticas do governo (ALESSIO; PACHECO, 2013). Além disso, destacam que os dirigentes públicos são funcionários que ocupam cargos de confiança e que podem ser exonerados do posto a qualquer tempo pela autoridade responsável por sua nomeação.

Segundo Chile (2012) as dimensões da política e da gestão se fazem mais presentes nas fases de recrutamento e seleção dos dirigentes: “*el objetivo es contar con una gerencia pública calificada y profesional que lleve a cabo y ejecute las políticas públicas que el gobernante determine*”, ou seja, não se elimina a política no momento da escolha final

El Sistema de Alta Dirección Pública, a diferencia de lo que algunos erróneamente puedan pensar, no pone fin a los cargos de exclusiva confianza del Presidente de la República. Los altos directivos públicos son considerados cargos de exclusiva confianza. El Sistema de Alta Dirección Pública es una moderna herramienta de apoyo al Presidente del República para seleccionar a los profesionales más idóneos y

calificados para dirigir las instituciones públicas, a través de procesos de selección abiertos y transparentes (BAU AEDO, 2005, p. 62).

De acordo com Alessio e Pacheco (2013, p.4) “a principal característica do SADP é justamente a combinação das dimensões da política e da gestão tanto na seleção como na administração de dirigentes” sendo a relação de confiança com o superior hierárquico necessária tanto no sentido jurídico por ser um cargo de livre nomeação e exoneração, quanto no sentido da relação pessoal, visto que é um fator importante para que haja um alinhamento das decisões políticas e sua implementação de maneira responsiva.

De acordo com Alessio (2013) o governo Chileno busca continuamente aprimorar o sistema da alta direção, por meio de projetos de lei encaminhados ao Congresso que buscam melhorar aspectos como

a redução dos prazos para a realização dos concursos, o que levaria à maior atratividade do Sistema tanto para o governo como para os potenciais candidatos e evitaria a necessidade de nomeações provisórias, uma das principais críticas ao Sistema atualmente; b) reduzir o número de concursos desertos, o que poderia ser alcançado por meio da melhoria nas remunerações; c) estabelecer exceções à regra da dedicação exclusiva (como já foi aprovado para o caso dos médicos), visando conferir maior atratividade ao Sistema; e d) melhorar desenho dos perfis dos cargos, de modo a atrair profissionais cujas competências técnicas e gerenciais estejam fortemente alinhadas aos desafios que deverão enfrentar (ALESSIO, 2013, p.109).

Outros aspectos críticos são destacados pela autora como o aprimoramento na utilização de convênios de desempenho, a mudança da cultura de procedimentos para a orientação para resultados, a redução da possibilidade de nomeações transitórias que debilita os processos de recrutamento e seleção por permitir a entrada de profissionais em cargos inscritos no sistema de alta direção sem a devida avaliação técnica e gerencial baseada na atuação orientada por convênios de desempenho.

Outra importante característica da gestão de pessoas do governo Chileno de acordo com Alessio (2013) é a gestão descentralizada, onde as políticas de pessoal são definidas pela Direção Nacional, mas cada organização tem autonomia para adaptá-las de acordo com seu contexto. De acordo com a autora o sistema chileno é caracterizado por um sistema de emprego com a realização de processos seletivos abertos para participação e nomeação de qualquer profissional ao cargo desde que tenha a competência para ocupá-lo. A implementação do sistema da alta direção pública se insere num contexto em busca da modernização da administração pública em termos de eficiência e melhoria da qualidade dos

serviços prestados à sociedade, e representa uma mudança de cultura marcada por uma carreira estagnada e uso político dos cargos públicos para um novo patamar de profissionalização, transparência, probidade, competência e mérito dos seus quadros de direção (IACOVIELLO; LLANO; STRAZZA, 2011; ALESSIO, 2013).

O programa Transforma Minas tem o modelo Chileno como inspiração, porém por seu um programa piloto no Governo é necessário analisá-lo para identificar possíveis áreas e processos que representam desafios ou avanços para se consolidar um sistema de direção pública profissionalizado no Estado de Minas Gerais. Para tanto, buscou-se analisar por meio da coleta de informações com atores envolvidos e candidatos participantes como o Programa funciona operacionalmente e suas percepções em relação ao projeto.

4 METODOLOGIA

A metodologia deste estudo consistiu na busca de informações para o alcance do objetivo proposto que era refletir quais os desafios e perspectivas do programa Transforma Minas na profissionalização das lideranças públicas no Estado de Minas Gerais. Para isso foi realizado um estudo descritivo qualitativo do Programa Transforma Minas. A seguir, nesta seção, serão apresentados o tipo de pesquisa, as unidades de análise e observação, a técnica de coleta de dados e os métodos de análise.

4.1 Tipo de Pesquisa

Quanto aos fins, este estudo pode ser caracterizado como sendo de natureza qualitativa descritiva, pois objetiva descrever o Programa Transforma Minas e suas particularidades. Segundo Godoy (1995) quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade a análise qualitativa é a mais indicada. Segundo a autora os estudos denominados qualitativos têm como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural, valorizando o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada, o que pode ser mais bem observado e compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte usando da sua própria pessoa como instrumento mais confiável de observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados.

Quanto ao meio de investigação, será utilizado o Estudo de caso único do Programa Transforma Minas. De acordo com Yin (2005, p. 32) o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são facilmente definidas sendo utilizadas várias fontes de evidência. Segundo o autor um estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em seu contexto no mundo real, onde as principais questões da pesquisa são “como” ou “por que” algum fenômeno social funciona e o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre eventos comportamentais. Gil (2008) ainda complementa ressaltando que esse meio de investigação permite um estudo profundo e detalhado do objeto de estudo o que não é possível com outros tipos de delineamentos.

Como o programa Transforma Minas foi recentemente implementado no Governo de Minas Gerais, buscando entender o seu funcionamento e como ele atua no fortalecimento da profissionalização dos dirigentes públicos mineiros esse meio de investigação foi considerado o mais adequado.

4.2 Unidade de análise e observação

A unidade de análise deste trabalho foi o Programa Transforma Minas implementado no Governo de Minas Gerais em 8 de Março de 2019. Os dados desse estudo foram coletados entre Março de 2019 a Setembro de 2020.

Foram realizadas 10 entrevistas semiestruturadas com pessoas diretamente envolvidas no Programa dentre: consultor, gestores, colaborador e candidatos participantes do processo seletivo aprovado e não aprovados, no intuito de trazer diferentes percepções em relação ao programa e seus processos, contribuindo para uma visão mais holística do objeto de estudo.

A escolha do Programa Transforma Minas ocorreu pelo fato da pesquisadora ser servidora pública no Governo de Minas Gerais, especificamente na Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, e ter atuado nas etapas de análise curricular e entrevista por competências do programa, o que facilitou o acesso a informações e a coleta de dados junto aos organizadores.

Para indicação dos entrevistados, foi realizado contato com a coordenação do Programa Transforma Minas na Secretaria de Planejamento e Gestão-SEPLAG que indicou os possíveis nomes que poderiam participar da entrevista. Em posse dos 11 nomes indicados (dentre consultores, gestores, colaboradores e candidatos participantes) foi realizado o contato com cada um por e-mail, telefone e *whatsapp* explicando o objetivo da pesquisa e da

relevância da participação. Dos 11 indicados contactados, somente 10 confirmaram a participação na entrevista, sendo 1 consultor, 4 gestores, 1 colaborador, 3 candidatos aprovados e 1 candidato não aprovado.

4.3 Técnica de coleta de dados

Foram utilizadas três técnicas de coleta de dados. A pesquisa documental, a observação participante e a pesquisa de campo com a realização das entrevistas semiestruturadas. A pesquisa documental envolveu a análise de documentos oficiais, base de dados disponíveis em endereços eletrônicos oficiais, editais e legislações relacionadas ao Programa Transforma Minas. De acordo com Gil (2008, p.51) “a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”. Dentre as principais vantagens de se utilizar a fonte documental está a possibilidade do conhecimento do passado, a investigação dos processos de mudança social e cultural, a obtenção de dados com menor custo, além de favorecer a obtenção de dados sem o constrangimento de sujeitos (GIL, 2006).

Já a observação participante foi realizada durante as etapas de análise curricular e entrevista por competências no processo seletivo dos cargos de: Superintendentes Regionais de Meio Ambiente e Diretor de Gestão de Tecnologia da Informação da Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – SEMAD, Diretor Geral e Diretor da Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais – ARSAE, Supervisor Regional do Instituto Estadual de Florestas – IEF e Diretor Central de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais – SEPLAG. Conforme Zanelli (2002) a observação permite ao pesquisador que se adentre ao cenário de forma que ele possa compreender a complexidade dos ambientes psicossociais, ao mesmo tempo em que lhe permite uma interlocução mais competente, possibilitando a apreensão de comportamentos e acontecimentos no momento em que eles se produzem, sem a interferência de documentos ou pessoas. Para Günther (2006) o foco da observação é a realidade do caso estudado, que fornece um indicador do nível em que as indagações estão, para, a partir desta análise, se estruturar posteriores e complementares entrevistas.

Segundo Shah (2006) outro aspecto importante da observação é o pesquisador familiarizar-se tanto com o ambiente a ser pesquisado quanto os participantes em potencial,

uma vez que as entrevistas deverão ser realizadas de acordo com o estilo de cada participante e a forma como eles interagem entre si. Conforme pontuado por Tjora (2006), entrevistas e observação são técnicas interativas, a entrevista conduz o pesquisador para a observação e as observações sugerem aprofundamentos necessários para as entrevistas.

Para a pesquisa de campo foram realizadas entrevistas semiestruturadas (apêndice A e apêndice B) com pessoas 10 pessoas diretamente envolvidas com a gestão do Programa Transforma Minas e candidatos participantes do processo seletivo. Segundo MARCONI e LAKATOS (2004) a entrevista é uma técnica de pesquisa que representa um dos instrumentos básicos para a coleta dos dados. Trata-se de uma conversa oral entre duas pessoas, das quais uma delas é o entrevistador e a outra o entrevistado. O papel de ambos pode variar de acordo com o tipo de entrevista. Independente disso, os objetivos de uma entrevista é obter informações importantes e compreender as perspectivas e as experiências das pessoas entrevistadas.

MARCONI e LAKATOS (2002) descrevem que as entrevistas são capazes de oferecer as seguintes vantagens para uma pesquisa:

- Conhecer o que as pessoas pensam ou acreditam sobre os fatos investigados.
- Compreender a conduta das pessoas através dos seus sentimentos e anseios.
- Obter dados que não se encontram em fontes documentais, mas que são relevantes e significativos.
- Analisar, além das respostas, reações, gestos, etc.
- Repetir, esclarecer e reformular perguntas.
- Esclarecer, de imediato, certas discordâncias encontradas nas respostas.

No quadro 01 é apresentada na primeira coluna a identificação do candidato referenciado por siglas, a fim de garantir o anonimato dos participantes. Na segunda coluna, o papel de cada entrevistado no Programa Transforma Minas.

QUADRO 01

Informações dos entrevistados

Identificação do entrevistado	Papel no Programa Transforma Minas
C1	Consultor
G1	Gestor do Programa Transforma Minas
G2	Gestor do Programa Transforma Minas
G3	Gestor do Programa Transforma Minas
G4	Gestor do Programa Transforma Minas
COL1	Colaborador
CA1	Candidato Aprovado
CA2	Candidato Aprovado
CA3	Candidato Aprovado
CN1	Candidato Não Aprovado

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Destaca-se que a participação e a gravação da entrevista para posterior análise foi autorizada por todos os candidatos entrevistados após encaminhamento do Termo de consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) por e-mail. Devido ao cenário de pandemia, as entrevistas não puderam ser realizadas presencialmente sendo escolhida a plataforma Zoom para realização das entrevistas.

4.4 Métodos de análise de dados

Após o levantamento dos dados da entrevista, foi aplicada a técnica de análise de conteúdo das informações em uma perspectiva de triangulação de dados com a pesquisa documental e a observação participante. Conforme Bardin (2004, p. 44) essa técnica compreende “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por

procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção-recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. Funcionando na análise de significantes e significados, enriquecendo assim a pesquisa. Para isso a análise desenvolveu-se em três fases, de acordo com Bardin (2011)

(1) Pré- análise: Desenvolvida para sistematizar as ideias iniciais colocadas pelo quadro referencial teórico e estabelecer indicadores para a interpretação das informações coletadas. Essa etapa compreende a leitura geral do material relevante para a análise, no caso de análise de entrevistas, estas já deverão estar transcritas. De maneira geral, busca-se sistematizar o material a ser investigado para que propicie ao analista a condução das operações de análise.

(2) Exploração do material: Consiste na construção das operações de codificação, considerando-se os recortes dos textos em unidades de registros, a definição de regras de contagem e a classificação das informações em categorias simbólicas ou temáticas.

(3) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: Consiste em captar os conteúdos manifestos e latentes contidos em todo o material coletado (entrevistas, documentos e observação), e promover a análise comparativa entre as categorias existentes, ressaltando os pontos considerados semelhantes e aqueles concebidos como diferentes.

Considerando os objetivos específicos, a análise dos dados foi categorizada nas seguintes classes temáticas.

QUADRO 02
Classes temáticas de análise

Objetivos específicos	Classes temáticas de análise	Finalidades
O Programa Transforma Minas e a profissionalização das lideranças públicas mineiras.	O que é o Programa Transforma Minas, como foi implementado e legislações.	Compreender a origem do Programa, objetivos, como foi implementado no Governo de Minas Gerais e como atua no fortalecimento da profissionalização das lideranças públicas mineiras.
Processos decisórios de gestão de pessoas e percepções dos atores envolvidos em relação à operacionalização e efetividade do programa Transforma Minas.	<ul style="list-style-type: none"> - Mapeamento das competências gerenciais - Frente Recrutamento e seleção - Frente Desenvolvimento e Desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar como é feito o mapeamento do cargo - Analisar como é realizado o recrutamento e a seleção dos candidatos no Programa. -Analisar quais são as ações de desenvolvimento - Analisar como é realizado a avaliação de desempenho das lideranças.
Programa Transforma Minas na trajetória da profissionalização no Estado de Minas Gerais: uma análise comparativa	Comparação com outras iniciativas de profissionalização de dirigentes públicos já realizadas no Governo de Minas Gerais.	Observar em quais pontos o programa avança em relação a profissionalização das lideranças públicas mineiras.

Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, a partir do diagnóstico do programa Transforma Minas por meio do levantamento da operacionalização e das percepções dos envolvidos e candidatos participantes foram pontuadas as áreas de intervenção para possibilitar a consolidação do

cargo de dirigente público no Estado de Minas Gerais, considerando como referência os pontos destacados por Longo (2003), a saber: estrutura organizacional, regras formais de gestão de pessoas, competências gerenciais, a cultura política e a organizacional.

O quadro 03 sintetiza a metodologia empregada.

QUADRO 03
Resumo Metodologia

Natureza da Pesquisa	Análise dos dados	Coleta dos dados	Delineamento da Pesquisa	Entrevistados
Descritiva qualitativa	Análise de Conteúdo	Pesquisa Documental Observação participante Entrevistas semiestruturadas	Estudo de Caso	Consultoria Gestores do Programa Transforma Minas Colaborador atuante na área de RH Candidatos participantes do Programa.

Fonte: Elaborado pela autora

O presente trabalho buscou coletar informações e percepções dos atores envolvidos e candidatos participantes do Programa Transforma Minas em relação à operacionalização e a proposta de profissionalização das lideranças públicas, e com base nesses dados foi possível se pensar em aprimoramentos nos processos decisórios do programa tanto a nível operacional quanto institucional para que a iniciativa se consolide no Estado de Minas Gerais.

5 ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção será apresentada a análise dos dados tendo como referência as classes temáticas de análise do Quadro 02. Primeiramente, será explicado o que é o Programa

Transforma Minas, como foi sua implementação no Governo de Minas Gerais, legislações e como a iniciativa vem fortalecer a profissionalização das lideranças públicas mineiras.

Posteriormente, serão explicadas as etapas que integram o Programa e as percepções dos atores envolvidos e candidatos participantes em relação a sua operacionalização. Na sequência, será pontuado em que pontos o programa Transforma Minas avança na trajetória da profissionalização no Estado de Minas Gerais em comparação a outras iniciativas já realizadas no Governo de Minas Gerais. E por fim, será resumido as áreas de intervenção necessárias para se consolidar uma direção pública profissionalizada no Governo de Minas Gerais, considerando os processos decisórios do programa Transforma Minas.

5.1 O Programa Transforma Minas e a profissionalização das lideranças públicas mineiras

No âmbito do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais os cargos de livre nomeação e exoneração são regidos pelas Leis Delegadas n° 174 (Administração Direta) e n° 175 (Administração Indireta), ambas de 26 de janeiro de 2007, e alterações posteriores¹⁴ que coloca os gestores públicos como aqueles ocupantes de cargo de direção e de chefia da alta administração, das estruturas básica e intermediária na administração direta, fundacional e autárquica do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais.

O Programa Transforma Minas é uma iniciativa do Governo de Minas Gerais, iniciado em 8 de Março de 2019, com o objetivo de transformar e aperfeiçoar o modelo de atração, seleção, desenvolvimento e desempenho das lideranças públicas do Estado de Minas Gerais, assegurando que os profissionais selecionados estejam aptos a enfrentar os desafios da gestão pública de um Estado com mais de 20 milhões de habitantes (GOVERNO DE MINAS GERAIS). Desta forma, propõe uma nova forma de seleção e de gestão das lideranças, buscando a profissionalização dos dirigentes públicos. De acordo com entrevistado G4 “o Programa Transforma Minas é uma busca da profissionalização de reconhecimento por mérito. A ideia de que tenho que selecionar a pessoa com o perfil mais indicado para uma vaga de gestor”.

De acordo com Kuperus e Rode (2008) essa tendência de profissionalização dos dirigentes públicos já vem sendo experimentada nos sistemas de direção públicos nos últimos

¹⁴ Lei delegada n° 182 de 21/01/2011

anos colocando o dirigente público como figura de destaque no alcance da qualidade dos serviços públicos com competências requeridas para sua atuação. No Estado de Minas Gerais essa não foi a primeira iniciativa de profissionalização. Desde as reformas gerenciais de 2003 o Governo vem buscando lideranças cada vez mais empreendedoras e relacionais que articulem tanto internamente com sua equipe quanto externamente com a sociedade no enfrentamento dos desafios da gestão pública e na entrega de resultados efetivos (BDMG, 2013).

O Programa Transforma Minas foi estabelecido por meio de um Acordo de Cooperação técnica SEPLAG nº 001/2019 entre o Governo de Minas Gerais e o Instituto Lemann, integrante da Aliança¹⁵ que concebeu o projeto “Aliança para liderança de impacto” com o objetivo de contribuir para que pessoas altamente capacitadas viessem a ocupar cargos de liderança no governo e no terceiro setor, no intuito de resolver os principais problemas sociais do país, garantindo os princípios de sustentabilidade. Segundo acordo de cooperação técnica seria de responsabilidade do Instituto Lemann juntamente com seus parceiros técnicos, que no caso de Minas Gerais foi o Vetor Brasil, atuar em colaboração com a administração pública, limitando-se a oferecer subsídios técnicos, norteados pelas melhores práticas. Em contrapartida, ficaria a cargo do Estado de Minas Gerais designar uma equipe responsável para coordenar as ações do programa.

Conforme relatado pela consultoria, a missão do grupo Aliança era de ajudar a estruturar um projeto de apoio estratégico aos Estados do Brasil com o objetivo de desenvolver e implementar algumas experiências de atração, seleção, desempenho, desenvolvimento e engajamento de lideranças no governo. Para que Minas Gerais pudesse vivenciar essa experiência a instituição Lemann entrou em contato com o Governador Zema que aceitou implementar o case no Estado de Minas Gerais.

Segundo a consultoria a ideia inicial era implementar experiências pontuais e de aprendizado em no máximo oito estados de diferentes regiões e partidos, baseadas em experiências pré-existentes em outros países que tiveram iniciativas bem-sucedidas de profissionalização como o Chile, Peru, Austrália e Reino Unido que criaram modernos mecanismos de seleção e desenvolvimento de lideranças. O exemplo do Chile que foi um dos principais modelos de referência para o Programa Transforma Minas busca institucionalizar a profissionalização da alta direção pública por meio de regras específicas para gestão de

¹⁵ Iniciativa que reúne organizações do terceiro setor, formada pela Fundação Brava, Fundação Lemann, Instituto Humanize e República.org

dirigentes públicos, que de acordo com Kuperus e Rode (2008); Longo (2003) e OCDE (2003) abordam: a) formas de acesso ao cargo e de nomeação pela combinação de critérios políticos e meritocráticos b) busca de profissionais tanto de origem, pública ou privada, e experiência anterior e c) competências gerenciais requeridas.

[...] A gente foi conhecer o caso do Chile, do Reino Unido, da Austrália, dos Estados Unidos e vários países que têm processos de atração e seleção para cargos de alta liderança. No Reino Unido tem o *Senior Civil Service*, no Chile tem o Sistema de Alta Direção Pública e a gente queria ver como que isso poderia funcionar no Brasil a partir dessas evidências de que são programas muito potentes na transformação do serviço público, nas pessoas como o motor da transformação. Então, a gente primeiro foi entender como que isso funcionava, foi buscar as experiências e depois fomos ver como que isso funciona no Brasil. Convidamos todos os governadores eleitos, alguns governadores participaram outros não, e com esses que participaram e mesmo outros que não participaram a gente entrou em contato para ver se eles tinham interesse de implementar alguma experiência, uma vez que um novo governo ia começar (C1).

Além do Estado de Minas Gerais, de acordo com a consultoria, o projeto foi implementado em mais sete Estados, dentre eles: Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Ceará, Pernambuco, Sergipe e Pará, onde couberam as comunicações das secretarias ou mesmo do governador decidirem qual seria o desenho da metodologia e o nome do projeto, por exemplo, no Rio Grande do Sul foi chamado de “Qualifica RS”, no Ceará “Programa de atração de talentos”, em Minas Gerais “Transforma Minas” etc.

A consultoria ressaltou que no caso de Minas Gerais houve interesse por parte do governador com a proposta do projeto sugerido, que se alinhava com a nova política do governo de montar um executivo com líderes selecionados pelo mérito e competência e alinhamento político.

[...] Quando a gente entrou em contato com o governador Romeu Zema, ele indicou a equipe de transição dele pra fazer uma conversa, e a gente apresentar essas experiências e dizer que tínhamos interesse de desenvolver junto com eles essa experiência. Eles falaram que tinha muito interesse, que tinha total alinhamento com o desejo, a política e o plano de governo, mas que não queria gastar um esforço imenso pra fazer a seleção de 30 posições. Que tínhamos que fazer o máximo porque o objetivo era montar um governo que nunca teve um executivo como partido e que não tinha quem colocar nessas posições, e que gostaria de fazer esses processos com base em competências e critérios técnicos e alinhamento no plano político (C1).

Tanto a consultoria quanto os gestores do programa envolvidos na implementação pontuaram a importância do “patrocínio” tanto do governador quanto dos secretários de Estado na adesão ao projeto do Programa Transforma Minas. Segundo entrevistados as

lideranças do governo entenderam que era um projeto estruturado baseado na escolha de um perfil técnico e comportamental aderente ao cargo de liderança, mas que ao mesmo tempo não afastava a discricionariedade do gestor público na escolha final do candidato.

A relevância de se considerar além dos aspectos técnicos os políticos para a profissionalização das lideranças públicas é ressaltado por Madureira (2013) que destaca que questões de confiança são necessárias para se estabelecer uma gestão harmoniosa das políticas públicas.

Observou-se que o Programa Transforma Minas apresentou uma proposta inovadora ao buscar a aplicação do processo seletivo de modo transversal para todas as secretarias de governo. De acordo com a consultoria os demais Estados escolheram secretarias específicas, enquanto o Governo de Minas Gerais propôs um desenho de projeto baseado em uma seleção de lideranças em escala com candidatos avaliados pelo mérito e competência. Isso vem gerando uma mudança cultural na gestão de pessoas do Estado, em especial na gestão dos dirigentes públicos mineiros que geralmente são escolhidos por indicação política, a exceção de cargos certificados. Essa mudança cultural e política na gestão dos cargos diretivos são pontuadas por Longo (2003) como um dos principais elementos para a consolidação da institucionalização de uma direção pública profissionalizada.

A consultoria explicou que para atender a proposta do Governo de Minas de rodar o projeto em todas as secretarias, foi pensado um desenho metodológico juntamente com o Vetor Brasil (parceiro especialista) que consistia em três ondas. Num primeiro momento o Vetor Brasil seria responsável pelo processo seletivo de algumas vagas, pois já tinham uma metodologia estabelecida e uma estrutura logística para desenvolver a seleção. Num segundo momento, a administração pública em parceria com o Vetor Brasil promoveria a seleção de outras “x” vagas num processo de transferência de conhecimento, e num terceiro momento, a administração pública faria a seleção com o acompanhamento do VetorBrasil.

[...] No processo de negociação com o Vetor a gente desenhou uma proposta que tinha três ondas: uma primeira onda em que o vetor fazia 100% da seleção com o governo validando e acompanhando, uma segunda onda em que a gente teria um número maior de posições e que o Vetor ainda faria 70%, mas a gente já teria pessoas do governo trabalhando para aprender como se faz, e uma terceira onda em que o governo faria e o vetor acompanharia (C1).

Nesse sentido, o Gestor G1 explicou como ficaram organizados os processos seletivos sendo o Vetor Brasil responsável por realizar os processos seletivos de 25 posições estratégicas no Governo (cargos de subsecretários e da Secretaria de Educação) e com a incumbência de repassar o conhecimento em relação ao processo seletivo para o governo.

[...] O Vetor se comprometeu a fazer 25 processos porque eles tinham expertise, o sistema e tudo mais e também se comprometeram a nos ensinar a trabalhar tanto em relação ao processo seletivo, mas compartilhar também sua experiência do próprio sistema que eles tinham (G1).

De acordo com a consultoria a parceria entre a aliança juntamente com o parceiro técnico e o Governo estabelecia a transferência de conhecimento da metodologia que consistia em momentos de formação, de capacitação das equipes do Governo, mentoria para desenvolvimento da tecnologia e acompanhamento do VetorBrasil nas entrevistas conduzidas pelo governo, a fim de garantir que não fosse somente uma experiência pontual, mas que pudesse se tornar um projeto perene e estruturante no Estado com o repasse da metodologia.

[...] Nós tivemos vários momentos de formação e capacitação das equipes do governo. A equipe do Vetor fazendo a formação das pessoas. Tinha momentos horas de capacitação e uma programação toda desenhada para formar as pessoas para a entrevista por competência, depois teve uma formação de como montar um processo, como avaliar currículo (C1).

[...] A tecnologia do Vetor é uma tecnologia que eles desenvolveram e que não foi desenvolvida como um produto, então eles não conseguiam passar para o governo. Mas, desde o primeiro momento eu bati muito na tecla de que sem uma tecnologia adequada esse processo não seria perene e o governo começou a desenvolver uma plataforma própria. O Vetor colocou a equipe à disposição para dizer o que funcionava o que não funcionava e uma lista de várias plataformas com diferentes funcionalidades. E foi acompanhando a programação desta ferramenta do governo e dando dicas, trazendo expertise de quem já fez isso muitas vezes (C1).

Porém, conforme destacado pela consultoria e gestores, o método inicialmente planejado de transferência de conhecimento não foi executado conforme planejado. Houve uma demanda do governo para selecionar os cargos de superintendentes regionais de ensino, os superintendentes regionais do meio ambiente, os superintendentes regionais da saúde e os diretores regionais da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social pelo Programa Transforma Minas.

[...] O nosso acordo de cooperação foi desenhado considerando esse plano de trabalho, só que quando a gente começou a fazer a realidade do governo era outra e eles quiseram fazer várias condições simultaneamente. Então a gente não tinha capacidade operacional e técnica de fazer tudo isso ao mesmo tempo, mas o governo tinha uma necessidade política e técnica de fazer o quanto antes, então a gente acabou meio que misturando ondas 1, 2 e 3 num processo bastante árduo, inclusive de colocar esse projeto em pé. E aí a equipe do governo entrou na execução logo de cara. Então, foi um processo difícil de transferência de conhecimento no início, mas que hoje a gente vê que deu frutos (C1).

Nesse processo de implementação do Programa no Governo, as principais dificuldades relatadas pelos entrevistados foram à ausência de uma equipe específica para conduzir as ações do programa, a insuficiência de treinamento para os colaboradores que iriam atuar na condução das etapas de análise curricular e entrevista por competências e a resistência e desconfiança política em relação ao Programa Transforma Minas.

[...] Existia uma pressão política gigante dos deputados da base ou não da base houve até resistência dentro do próprio partido do governador, mas muita resistência dos deputados da oposição também. Foi um projeto que mexeu muito com os interesses. Isso foi uma dificuldade gigantesca. A gente ficou muito tempo da nossa vida tentando administrar politicamente o processo (C1)

[...] Havia muita suposição por parte dos deputados que o programa iria ser realizado, mas que ao final seria escolhido alguém por indicação política. Na verdade, o que se tem é um conjunto de pessoas que chegam à etapa final, sendo a etapa final uma escolha subjetiva. Mas pelo menos é a subjetividade dentre um grupo de indivíduos que mostrou que tem competência para estar ali. Não é porque eu gostei da sua cara, ou porque alguém falou (G1).

Bonis e Pacheco (2010) já destacavam dentre os desafios para se profissionalizar as lideranças públicas a resistência política, uma vez que a função diretiva pública não sendo plenamente institucionalizada, os políticos se utilizam de critérios de confiança, expertise técnica ou representatividade para nomear perfis para cargos de direção.

Para além das dificuldades, os gestores também destacaram pontos relevantes e necessários para implementação e consolidação do programa Transforma Minas no Estado de Minas Gerais, a saber:

- A transferência de conhecimento da metodologia do Vetor para a SEPLAG e da SEPLAG para servidores das secretarias, no intuito de multiplicar o conhecimento e envolver os servidores no processo seletivo.
- A criação de um sistema próprio no governo para condução do processo seletivo. Inicialmente criado pela SEGOV e posteriormente pela SEPLAG.
- A criação de um núcleo específico para coordenação do Programa Transforma Minas na SEPLAG, criando-se uma identidade institucional do programa.

[...] Eu acho que foi muito importante a parceria do VetorBrasil. Eles tiveram um papel de transmissão de conhecimento, transmissão metodológica muito importante que ainda é nossa base para condução dos processos seletivos, só que agora o Estado tem a oportunidade de adequar a metodologia a realidade do Estado (G3).

[...] Um outro ponto foi que o Vetor Brasil transferiu a metodologia, mas ele tinha toda uma estrutura de sistemas e softwares que sustentavam os processos. Então, o

governo teve que criar essa estrutura para promover os processos seletivos. Então num primeiro momento a gente contou com a ajuda da SEGOV que colocou a equipe de TI dela a nos atender em tempo recorde com um sistema para amparar todo processo seletivo, e num segundo momento foi desenvolvido um sistema pela equipe de TI da SEPLAG. Então, essa questão do suporte de tecnologia é necessária, porque todo o processo seletivo, a exceção da entrevista com especialista e gestor que são presenciais, são virtuais antes mesmo da pandemia (G4).

[...] Inicialmente não se tinha um núcleo do programa Transforma Minas, sendo diluído dentro da diretoria central de recrutamento e seleção da SEPLAG. Criar um núcleo informal do Programa foi importante tanto para criar uma identidade institucional, como também das ações do Programa (G1).

5.1.1 Legislação

O Programa Transforma Minas é um dos projetos estratégicos prioritários da gestão Romeu Zema (2019-2022), com o objetivo de fomentar a gestão de pessoas baseada no mérito e competência, promovendo a atração, seleção, desempenho e desenvolvimento das lideranças públicas mineiras, bem como atuar na modernização dos processos de pessoal da administração pública estadual.

O programa conforme informado pelo gestor G3 conta atualmente com duas instâncias externas de Governança: O Comitê Gestor – formado pelos Secretários de Estado de Planejamento e Gestão, Secretário de Governo, Secretário Geral e equipe técnica do Programa que se reúnem mensalmente para conhecer as ações realizadas no mês e arbitrar questões inerentes ao Programa, e o Comitê Consultivo – formado pelos membros do Comitê Gestor e profissionais referência na Gestão de Pessoas no setor público que se reúnem semestralmente para conhecer as realizações do período anterior e sugerir melhorias nas ações.

[...] Questões do dia-a-dia do programa a gente leva pro comitê gestor. Quando a gente vai dar um salto maior em termos de concepção de uma metodologia, aí a gente submete também ao comitê consultivo. Por exemplo, o modelo de desenvolvimento e desempenho do programa, que iniciou em Novembro de 2019, a gente submeteu ao comitê consultivo primeiro a estrutura geral, e esse ano já tivemos uma nova reunião com o comitê gestor e consultivo pra alinhar melhor as expectativas em relação ao detalhamento deste modelo (G3).

Interessante notar que o programa conforme relatos e pesquisa documental não apresenta ainda uma legislação. O único documento é o acordo de cooperação técnica celebrado com a Aliança, e a única legislação referente ao programa é o decreto nº 47625, de 20/03/2019 que regulamenta o art. 41 da Lei Delegada nº 182, de 21 de Janeiro de 2011, que dispõe sobre a necessidade de certificação ocupacional para o exercício de cargo de provimento de comissão destinada a responder pelas Superintendências Regionais de Ensino

da Secretaria de Estado de Educação. Considerando esse fato, foi levantado com a consultoria e os gestores do programa o seguinte questionamento: “até que ponto não se ter uma legislação contribui para o Programa Transforma Minas, especialmente no que se refere à institucionalização da profissionalização das lideranças públicas no Estado de Minas Gerais”.

Em resposta os entrevistados pontuaram que o Programa Transforma Minas por ser um projeto piloto, o fato de não se ter uma legislação nesse primeiro momento pode ser visto como um ponto positivo, pois não engessa o processo, ganhando-se em flexibilidade, e possibilitando adaptações de acordo com a realidade do Estado e com as especificidades de cada vaga.

[...] A gente não quis partir primeiro para lei e depois para implementação porque na verdade a gente precisava ver como esse negócio funcionaria na realidade. Se a gente tivesse começado pela legislação essa transformação ia ser muito mais difícil porque a gente ia engessar e burocratizar um processo sem conhecer (C1)

[...] A gente entende que criar uma legislação específica para um projeto traz amarras num primeiro momento, onde a gente não tem o modelo de uma forma consolidada. Até a questão da obrigatoriedade, porque não é um cargo que tem obrigatoriedade de se fazer um processo seletivo. O formato do programa eu ganho com flexibilidade, eu ganho em ajuste para cada uma das vagas, porque aqui o que a gente preza sempre é que cada vaga é uma vaga (G4).

A consultoria explicou que a ideia inicial ao implementar a experiência no governo era construir uma nova cultura de atração e seleção para cargos de alta liderança, entendendo que algumas posições são eminentemente políticas, mas que outras exigem um conhecimento técnico muito forte, como as posições gerenciais, e que nesse caso em tese deveria se ter um processo de seleção pautado por competências. Segundo o entrevistado C1 o benefício de se testar essa hipótese no Estado, de realizar o projeto piloto antes de se fazer uma legislação, é o de conhecer a realidade com que se trabalha e ver se o projeto funciona de fato. A consultoria ainda destacou que esse é o momento que Minas Gerais está passando agora, de um trabalho de mudança de cultura da gestão de pessoas, que conforme Longo (2003) é um aspecto fundamental para propiciar a perenidade do Programa Transforma Minas.

[...] Se a gente tiver uma legislação sem uma mudança de cultura, a legislação vai ficar na gaveta como todas ficaram até hoje (C1).

Em um segundo momento com o aprendizado consolidado e os benefícios reconhecidos do programa, na intenção de tornar o processo perene no Estado de Minas

Gerais, a consultoria pontuou que deveria ser considerado uma legislação para a institucionalização do Programa, porém mantendo a flexibilidade do processo.

[...] Hoje que se sabe os benefícios e que é claro que existe uma intenção de continuar com isso como um processo perene, e de que a gente já aprendeu com esse processo, eu acho que é importante ter uma legislação que garanta que esse seja um processo de fato contínuo, e que melhore sempre, que ele não engesse, que garanta que o processo aconteça, mas que exista a flexibilização para você fazer o processo de maneira mais eficiente, incluindo ou excluindo novas etapas. Por exemplo, eu não acho que um projeto de lei deveria determinar quais são as etapas do processo, porque cada processo faz sentido de um jeito. O que deveria ter na minha opinião era uma legislação que determinasse qual é o percentual, quais são as posições da minha estrutura organizacional que deveriam passar por um processo por um crivo técnico-político e quais deveriam passar somente pelo crivo político (C1).

Esse relato corrobora com o pensamento de Longo (2003, p.29) que entende que a mudança legal nem sempre é a melhor alternativa de iniciar os processos de reforma e que muitas vezes não induzem reais transformações, ressaltando que as “melhores reformas legais são aquelas que consolidam e institucionalizam as mudanças efetivamente produzidas, mais do que definem, *a priori* seus conteúdos”.

Dos pontos negativos de não se ter uma legislação os gestores G4 e G2 pontuaram respectivamente a confusão conceitual que alguns candidatos fazem com outros tipos de processos seletivos como os concursos públicos e a não vinculação obrigatória de que os cargos de liderança passem pelo Programa Transforma Minas sendo a demanda pautada ainda pelo interesse de cada pasta.

Em relação a se criar uma legislação para o programa o gestor G2 ressaltou que alguns aspectos devem ser avaliados e levados em consideração, como por exemplo.

- A questão de quanto tempo determinado cargo pode ficar vago, visto que os processos seletivos levam algum tempo para serem finalizados.
- A criação de uma equipe para mapear o perfil de competência dos líderes do Estado a longo prazo, visto que atualmente o mapeamento é realizado seguindo o modelo do Vetor e considerando que as competências são dinâmicas ao longo do tempo.
- A questão política, uma vez que são cargos de livre nomeação e exoneração e legalmente não haveria esse tipo de restrição de se fazer um processo seletivo para indicação.

Percebe-se que esses aspectos vão de encontro com a necessidade que Longo (2003) já pontuava para a institucionalização de uma direção profissionalizada. O autor destaca que

alguns elementos devem ser considerados: estrutura organizacional, mudança da cultura política e organizacional, a definição de competências gerenciais e regras formais de gestão de pessoas para os cargos de direção com a garantia jurídica capaz de proteger a gerência pública da politização. Pelos relatos observa-se que o programa Transforma Minas está hoje em um estágio de mudança cultural e organizacional e na aplicação de um processo seletivo pautado por competências gerenciais, porém deve-se atentar futuramente para o fato de se criar uma legislação que seja flexível, mas que garanta a profissionalização dos cargos de liderança do Governo.

5.1.2 Percepções dos entrevistados em relação ao programa

Considerando a percepção dos entrevistados e por meio da observação participante o Programa Transforma Minas vem fortalecer a profissionalização dos dirigentes públicos ao:

(1) Valorizar os servidores de carreira: De acordo com os entrevistados o programa valoriza e incentiva o servidor a querer se aperfeiçoar e a crescer profissionalmente, visto a possibilidade de ascensão na carreira. Nessa linha, o programa também possibilita repensar sobre questões envolvendo a mobilidade interna e progressão de carreira.

[...] Dentro dos governos você tem carreiras que você cresce dentro da sua carreira e você chega no topo da carreira às vezes fazendo a mesma coisa que você fazia no primeiro mês de trabalho (C1).

[...] Muitos *feedbacks* que a gente recebeu ao longo do processo tinham a ver com isso. Houve falas de pessoas dizendo que nunca tinham sido vistas dentro da organização que nunca pôde ocupar uma posição, porque nunca foi filiada a nenhum partido, e que hoje podia participar de um processo de seleção interna e externa. Então acho que isso foi muito importante a valorização dos servidores de carreira (C1).

[...] O programa ainda é pequeno, mas é muito interessante o resultado dos processos seletivos que fizemos até o momento em que a maior parte desses processos a gente gerou uma oportunidade para o servidor ser reconhecido e ser nomeado naquele cargo, naquela vaga. E aí até pelo relato do próprio servidor que são servidores de carreira que tinham um desempenho satisfatório desejável que tinha um bom perfil, bom currículo de profissionalização, experiência e que às vezes era até desconhecido em determinada área e aí o processo permitiu o reconhecimento daquele servidor e ele foi selecionado para a vaga (G4).

(2) Possibilitar o ingresso de profissionais qualificados para cargos de liderança no setor público: Os entrevistados destacaram a possibilidade de participação no processo seletivo do

Programa Transforma Minas de profissionais de todas as esferas, pública, privada e terceiro setor e de ingresso no setor público por outros meios diferentes do concurso público e da indicação política.

[...] Não existem muitos canais abertos, que não sejam concursos ou indicação política. Então eu acho que o processo cria um meio termo em que eu posso estar alinhado com aquele governo x, ou y ou z, sem fazer parte de nenhuma estrutura partidária (C1).

[...] Um ponto positivo do programa eu acho que é a possibilidade das pessoas terem oportunidade, o caráter técnico e a gestão por competência como balizadora das ações (G1).

[...] Quanta gente boa que a gente conhece e que não têm acesso a determinados cargos porque elas não têm quem as indique (G1).

[...] Ter o *feedback* de candidatos dizendo que “sempre tive interesse, mas achei que nunca seria possível” ampliando as oportunidades de ingresso de profissionais capacitados e muitas vezes do próprio governo (G2).

[...] Eu acho que essa consciência de que não é colocar uma pessoa porque alguém me indicou e é isso mesmo. Teve a importância de existência de critérios mesmo a gente trabalhando num cenário de cargo comissionado, um cargo de confiança, o tanto que esses requisitos mínimos técnicos e comportamentais podem agregar (G2).

[...] Às vezes uma pessoa da iniciativa privada gostaria de ir para a pública, e aí ela tem que esperar abrir concurso público, ou esperar sair um edital de contratação, então essa é outra abertura. Além de possibilitar a abertura de um banco de currículos em que o Estado possa revisitar quando precisar de alguém (COL1).

[...] Eu faço muitos votos que ele continue porque você abre portas para pessoas muito boas, e a gente que já está no Estado fica caído porque é muito comum você se deparar com gestores que não tem preparo nenhum, que não tem competência nenhuma, desconhece todo processo. Então você vê esse processo seletivo que tem mais aderência com o Estado é bem válido (CA2).

[...] Fiquei impressionado ao identificar esse formato de processo seletivo na administração pública. Eu já tinha ouvido falar da nova administração que estava em Minas Gerais, de um governo de um partido mais liberal e tem essas ideias mais liberais que veio da iniciativa privada e que estava trazendo essa experiência para o setor público, e que está conseguindo mudar o *status quo* da administração pública em Minas Gerais. Porque se sabe principalmente por ser função de recrutamento amplo, cargo de confiança gera o poder de barganha de políticos de deputados e sempre foi utilizado como moeda de troca. Eu fiquei bem impressionado por esse paradigma ter sido mudado em Minas Gerais. Eu achei o processo inteiro inovador, eu nunca tinha visto isso no setor público (CA3).

Durante a entrevista essa premissa de participação de profissionais qualificados de todas as esferas foi comprovada por meio da trajetória profissional dos candidatos aprovados que apresentaram respectivamente: experiência prévia no setor público, atuação em cargos de liderança tanto na gestão pública e privada e no órgão em que pleiteou a vaga (CA1). Experiência pública na área pleiteada e atuação em cargos de liderança em instituições públicas (CA2). Experiência na iniciativa privada trabalhando em projetos que faziam interface com a administração pública (CA3). Além disso, os candidatos aprovados ressaltaram que além de apresentarem os requisitos obrigatórios desejados pela vaga, as seguintes competências foram definidoras na aprovação, dentre os quais: o conhecimento técnico e o alinhamento com a proposta política do governo (CA1), perfil inovador (CA2) e experiência profissional e acadêmica (CA3).

(3) Buscar pessoas com perfil aderente à atividade de gestão: Do ponto de vista dos gestores G1 e G4, o programa colabora com a profissionalização ao trazer pessoas com perfil aderente à atividade de gestão, por meio de um processo seletivo pautado no mérito e competências que valoriza não só o aspecto acadêmico, como também as experiências profissionais.

[...] Você trazer pessoas preparadas com perfil adequado para aquele cargo, competências checadas isso é o melhor dos mundos. Você está falando de fato que aquela pessoa merece estar ali. Que é a pessoa certa, no lugar certo (G1).

[...] Então a profissionalização é um caminho onde pela análise tanto de conhecimento, de habilidade, de atitude você tenta fazer uma aderência cada vez maior do perfil do candidato à vaga que está ali sendo selecionado. Então a partir do momento que você busca um perfil adequado para aquela vaga em específico tem-se que o resultado do trabalho daquela pessoa com certeza vai gerar uma performance melhor. Então a ideia da profissionalização vem muito nisso, da avaliação de mérito, da avaliação de competência para além de atitudes e de habilidades de quem vai estar ali ocupando aquela vaga (G4)

(4) Seleção por competências: Os entrevistados pontuam que o programa Transforma Minas inova ao trazer uma perspectiva de seleção por competências que busca conjugar aspectos técnicos, comportamentais, de gestão e político na administração pública mineira ao contrário de outros processos seletivos como o concurso público que parte da premissa da análise de critérios objetivos. Além disso, o gestor G4 chamou a atenção para o fato do Programa Transforma Minas estar sendo uma quebra de paradigma na escolha de dirigentes públicos no Estado de Minas Gerais, visto que legalmente esses cargos por serem de recrutamento amplo

de livre nomeação e exoneração não necessitariam passar por um processo seletivo estruturado, sendo geralmente providos por indicação política. O gestor G2 ainda identifica os benefícios nesse tipo de seleção, uma vez que os cargos de liderança demandam além dos conhecimentos técnicos, habilidades de gestão de equipes e processos.

[...] É uma ruptura que a gente percebe. O ano passado mesmo no início dos processos seletivos, esses cargos que são ofertadas as vagas por serem cargos de alta liderança e por todos esses cargos serem de recrutamento amplo de livre nomeação e exoneração são cargos que não requerem um processo seletivo. E também não é um concurso público. Então eu estou inovando num processo seletivo de uma vaga que o governador poderia estar nomeando quem ele quisesse. Ele poderia ali escolher aleatoriamente qualquer servidor, qualquer pessoa do mercado e nomear para o cargo (G4).

[...] Houve uma profissionalização de fato muito grande das vagas e que com pouco tempo a gente pode ver resultado. Quebra aquele paradigma que sempre foi assim. Então eram pessoas que conseguiam questionar mais, instigar mais equipe, motivar mais equipe e ao mesmo tempo também tinham a experiência e o conhecimento técnico para conseguir entender do assunto e propor melhorias. Então eu acho uma iniciativa incrível por ter permitido isso ao Estado (G2)

[...] Houve muito uma intenção de atrelar a análise comportamental, perfil, com currículo. Isso ter vindo mais à tona e poder ser discutido e considerado em uma seleção, porque eu pelo menos nunca tinha visto isso, em uma escala desse tamanho, desse porte no Governo. E o Estado conseguir ter mais esse foco (G2).

[...] Posso ter uma pessoa de enorme confiança do secretário, de um subsecretário, mas que no dia-a-dia, na demanda do Estado tem equipes muito grandes com um volume de processos muito grande e que muitas vezes você se depara com equipes completamente desmotivadas, que não tem vontade nenhuma de mudar, de fazer acontecer e que nitidamente você vê que é falta de um líder, falta de gestão (G2).

[...] A gente costuma associar essa escolha por indicação política, esse com certeza não houve indicação política. Se houve, pelo menos teve um filtro. A gente tem uma análise de currículo mínima, e a gente tem uma entrevista que me parece algo muito próximo a um RH e depois uma análise técnica. Então isso é inovador, no sentido de que o que a gente costuma ver são indicações políticas sem o mínimo de avaliação (CA1).

[...] Eu achei inovador você ter fases. Tanto a fase escrita, quanto a fase de entrevista, quanto à fase de banca. Eu achei isso bastante inovador, foram fases diversas não são simplesmente entrevistas com pessoas diferentes (CA1).

(5) Possibilidade de identificação de profissionais qualificados para assumir outros cargos de liderança no governo: De acordo com relato do colaborador COL1 o programa contribui com a profissionalização dos gestores públicos indo além da seleção da vaga

específica ofertada no Programa. Explicando que, alguns profissionais já foram convidados para outras vagas de liderança após participar do processo seletivo do Programa Transforma Minas.

[...] Já ocorreram situações de pessoas serem convidadas para outro cargo de recrutamento amplo ou a pessoa ser indicada para outra vaga que se abria no programa Transforma Minas (COL1).

(6) Engajamento das lideranças: A consultoria entende que o programa gera um “efeito em cascata” transformando as estruturas das lideranças públicas por cima. Como exemplo citou o as lideranças públicas selecionadas no Rio Grande do Sul para os cargos de direção de Recursos Humanos e Subsecretaria de Gestão de Pessoas, explicando que hoje é aplicado o programa para as demais posições de liderança. Para se promover esse engajamento das lideranças públicas os gestores G4 e G1 pontuam que se deve fomentar a credibilidade e confiança do programa junto ao público interno e externo ao governo.

Dentro da percepção do gestor G4 o programa começa a criar uma “sementinha” com alguns órgãos que aderiram ao processo seletivo do programa e tiveram candidatos selecionados que atenderam a necessidade daquele órgão, propiciando o reconhecimento da funcionalidade do programa. Entretanto, segundo o gestor G1, essa aderência dos órgãos ao processo seletivo do Programa Transforma Minas ainda demanda certo esforço do Governo em sensibilizar as pessoas do benefício que é selecionar alguém por um processo desses.

[...] a gente lança um projeto com processo de seleção nos estados e as pessoas falam “Olha lá, já vem mais uma projeto para inglês ver”, mas ao mesmo tempo identificamos por meio de uma pesquisa no Datafolha que a população em geral acha que essas posições deveriam ser ocupadas a partir de processos de seleção estruturadas (C1).

[...] Então a gente precisa comunicar bem o que é o programa transforma Minas, o objetivo desse programa é para que os órgãos e entidades tenham interesse em cada vez mais utilizá-lo para seleção de profissionais para os cargos de cada um dos órgãos e entidades (G4).

5.2 Processos decisórios de gestão de pessoas e percepções dos atores envolvidos em relação à operacionalização e efetividade do programa Transforma Minas

O programa Transforma Minas é orientado em duas frentes de ação: a frente de recrutamento e seleção e a frente desenvolvimento e desempenho. Segundo gestores do programa, na frente de recrutamento e seleção o Programa Transforma Minas contou com o

apoio do Vetor Brasil, organização da sociedade civil sem fins lucrativos e suprapartidária, que foi responsável pelo repasse da metodologia de avaliação de profissionais por competências para a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais – SEPLAG.

Na frente de Desenvolvimento e Desempenho, o Governo conta com a parceria da Fundação João Pinheiro para realização dos programas de Desenvolvimento de Lideranças PDL/MG que é focado nas lideranças do segundo escalão do governo, como os cargos de subsecretários e equivalentes, e o Programa de Desenvolvimento das lideranças públicas Regionais – PDLR voltado para o desenvolvimento das lideranças públicas regionais.

O programa Transforma Minas utiliza o modelo de gestão por competências com o objetivo de selecionar profissionais que se aproximam ao perfil de competências desejado para a vaga ofertada. Longo (2003) já dizia da importância de se trabalhar dentro de uma definição das competências gerenciais, essencial para a institucionalização dos cargos de direção, além disso, de serem utilizadas como padrão ou norma para seleção de pessoal, planejamento de carreiras e mecanismos de promoção, avaliação de desempenho e desenvolvimento pessoal, convertendo as competências como eixo central dos sistemas de gestão de pessoas. Observou-se que não é a primeira iniciativa que utiliza a metodologia de gestão por competências no Estado de Minas Gerais. Desde 2007 com o projeto Estruturador ampliação da profissionalização de gestores públicos as ações já eram pautadas no modelo de gestão por competências com o desenho do perfil esperado pelo gestor que servia de entrada para os demais subsistemas de recursos humanos (SEPLAG, 2007).

Primeiramente, de acordo com os gestores do programa as ações de recrutamento e seleção do programa Transforma Minas são realizadas a partir da demanda dos órgãos/ entidades para o preenchimento dos cargos de liderança dos seus quadros. Para a realização do processo seletivo, o núcleo do Transforma Minas – unidade vinculada à Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos da SEPLAG estabelece parceria com servidores dos órgãos e entidades demandantes indicando pontos focais para auxiliar na operacionalização da seleção, sob coordenação do Núcleo do Transforma Minas.

Para a construção do processo de seleção, há um trabalho ativo da equipe parceira do órgão/ entidade demandante e o Núcleo do Transforma Minas - SEPLAG. A equipe parceira é responsável pela elaboração do mapeamento da vaga e do teste de aderência, além da análise curricular dos candidatos e as entrevistas por competência. Segundo entrevistados, as etapas de seleção consistem basicamente no (a): mapeamento da vaga, análise curricular, entrevista

por competência, teste de aderência, entrevista com especialista e entrevista final, podendo variar de acordo com cada processo seletivo.

Os gestores pontuaram que no início do programa a metodologia do Vetor Brasil foi pouco adequada à realidade do Estado e pouco passível de mudanças, só com o passar do tempo que o Governo foi realizando adequações na metodologia e customizando de acordo com cada processo seletivo.

[...] A partir da metodologia do Vetor a gente customizou para um modelo que seria o mais adequado, mas ainda está em construção. Então a cada processo realizado a todo um procedimento de avaliação e até de estruturação de novos processos. Hoje a gente já está com uma metodologia estruturada, onde a gente definiu tipos de processos seletivos, porque cada uma das vagas requer algumas fases ou não do processo (G4).

[...] Ao realizar por conta própria fomos imprimindo a nossa forma de trabalho, em termos de recursos tecnológicos em termos de Filosofia de condução, de comunicação com as pessoas. Tentamos ter um bom contato com todo mundo nos momentos de capacitar, de adequar a linguagem principalmente para pessoas que não são da área, como na fase de análise curricular, por exemplo, que não necessariamente tem que ser uma pessoa da área de RH (G1).

[...] O caso dos cargos da Secretaria de Educação tem como particularidade no seu processo seletivo, a aplicação de provas obrigatórias para o processo de certificação (G4).

De acordo com gestor G1, dando início ao processo seletivo o órgão/ entidade interessado em realizar o processo seletivo das suas lideranças por meio do Programa Transforma Minas, encaminha via SEI para a Subsecretária de Gestão de Pessoas – SUGESP/ SEPLAG a formalização da demanda. Tão logo é analisada pela SUGESP a equipe do Transforma Minas encaminha o material explicativo para o órgão demandante contendo informações do processo seletivo e o link para o mapeamento preliminar do perfil da vaga pelo solicitante da vaga, geralmente chefe de gabinete ou subsecretário. Além disso, é encaminhado um documento contendo duas opções de kits de realização do processo de seleção um mais completo e um *express* (que não contém as etapas de entrevista com o especialista e a entrevista final).

A questão de se ter duas opções de processo seletivo, de acordo com gestor G1, foi uma adaptação do governo ao processo seletivo do Vetor Brasil, visto as diversas críticas dos gestores ao redor do tempo que se gastava para realizar o processo seletivo.

[...] Era uma queixa recorrente. – “eu não vou fazer o processo seletivo pelo Programa Transforma Minas porque ele é muito longo”. O tempo do Vetor era muito longo demorava 3 a 4 meses para fazer uma seleção. Isso não era motivador, às vezes eu preciso do meu gestor daqui a um mês (G1).

Além disso, o gestor G1 pontuou que apesar de se ter um processo mais simplificado não abre mão de realizar as etapas de análise de currículo e entrevista por competências, visto que essas etapas, no seu ponto vista, são o mínimo para categorizar o programa como Transforma Minas.

Em relação ao mapeamento da vaga, o gestor G2 explicou que tem como norte a matriz de competências da metodologia do Vetor Brasil que foi construída após resultado de entrevistas com lideranças do governo. Dentre as competências gerais dos gestores públicos definidas estão a: 1) Comunicação, 2) Liderança, 3) Orientação para resultados e Usuários, 4) Resiliência 5) Desafio *Status quo*, 6) Inovação, 7) Visão Sistêmica, 8) Gestão de pessoas. Foi observado que essas competências serviram como referência para a definição das competências específicas de cada cargo e seus respectivos pesos considerando a natureza do trabalho a ser desenvolvido.

O gestor G4 esclareceu que a matriz de competências do Vetor Brasil era muito alinhada com o modelo que a Superintendência Central de Política de Recursos Humanos já havia definido como competências para os gestores públicos em 2007, sendo realizado somente um alinhamento da metodologia do Vetor Brasil com o trabalho que o Estado já havia desenvolvido. Percebe-se que essa dinâmica inicial de mapeamento é bem parecida com o modelo do Sistema das lideranças públicas do Chile, onde o recrutamento se inicia quando é identificado um cargo vago pertencente à SADP, cabendo ao ministro ou chefe de serviço a quem o cargo está vinculado à definição do perfil desejado em termos de atribuições, responsabilidades, competências-chaves e resultados a serem entregues.

5.2.1 Mapeamento das competências

Quanto à aplicação do modelo de gestão por competências, Costa (2008) já dizia que o primeiro passo é o mapeamento que consiste na identificação das competências tanto organizacionais quanto daquelas que as pessoas devem apresentar na realização do trabalho podendo ser realizado por diversas fontes como entrevista qualitativa e quantitativa, bem como análise documental. O gestor G1 explicou que no programa Transforma Minas após mapeamento preliminar da vaga, é agendada uma reunião com o solicitante e a equipe do Programa Transforma Minas para checagem das competências, esclarecimento de dúvidas em relação ao processo seletivo e o estabelecimento de um cronograma de trabalho.

O gestor G4 destacou que é nessa reunião que é realizado o alinhamento das competências de acordo com a demanda específica da vaga. O “dono da vaga”, como é chamado pelos gestores do programa, tem também a opção de atrelar questões técnicas caso queira.

[...] As informações são construídas junto com o órgão demandante. A vaga depende dessa interlocução com o órgão demandante, quem descreve a vaga é o “dono da vaga”. Então a gente tem toda uma metodologia para fazer o mapeamento da vaga, mas todas as informações são construídas junto com o órgão demandante. A gente entende que quem conhece a vaga, quem conhece as necessidades da vaga, quem tem informações necessárias para o melhor mapeamento e descrição daquela vaga, antes dela ser lançada, é aquele órgão onde a vaga foi disponibilizada (G4).

As informações coletadas no mapeamento da vaga são essenciais para buscar o perfil de profissional desejado servindo de base para a condução de todo o processo seletivo. Longo (2007) ressalta que o mapeamento serve de fonte de informação para conduzir os demais subsistemas de recursos humanos o que corrobora com o relato dos gestores G3 e G4 que explicam que o processo de mapeamento serve de base para as demais ações do programa.

[...] O mapeamento da vaga é um trabalho bem minucioso. Eu até brinco que tem hora que fica parecendo que a gente quer um super-homem, uma super-mulher. É um olhar bem direcionado, eu acho que faz toda diferença, porque se erra no mapeamento talvez você vai ter uma pessoa no final que não é a que você gostaria (G3).

[...] A definição das competências é que vai gerar a entrevista por competência, os pesos de análise de currículo, toda questão da formação exigida até a definição do especialista para entrevista, de acordo com a temática da vaga, que tem conhecimento naquela área. E muitas vezes a gente conta com a própria indicação dos órgãos do “dono da vaga”, porque eles têm mais conhecimento. (G4).

O gestor G1 explicou que os dados coletados no mapeamento são: o motivo para realizar o processo seletivo para o cargo em questão, dados relacionados ao perfil do dirigente anterior, o contexto de trabalho, o perfil da equipe, e competências-chaves que seriam importantes no novo dirigente. Nessa reunião também já é definido os requisitos obrigatórios, em termos de escolaridade, tempo de formação, experiência profissional e conhecimentos, bem como os requisitos desejáveis. A especificidade do mapeamento se alinha com a ideia de Longo (2007) que ressalta que a análise do contexto para definição de perfis de competência é importante por atrelar qualidade dos perfis de competências diretas na projeção de um desempenho de êxito, sendo “o primeiro passo imprescindível para empreender práticas de gestão destinadas a fortalecer a capacidade diretiva das organizações públicas”.

Observou-se que os gestores destacam a importância dessa reunião de alinhamento com o solicitante da vaga para a construção do modelo ideal de candidato, em especial quando o gestor não tem experiência nessa construção de perfil por competências

[...] Quando a pessoa não tem experiência ela pode falar assim: - eu quero uma pessoa só formada em administração pública. Neste sentido, você vai atrair só o EPPGG da Escola de Governo, e aí pergunto para o gestor: - É isso que você quer? É essa pessoa? E nós vamos trazendo alguns senões para ampliar, perguntando por que não uma pessoa não só formada em administração pública, mas que tem uma pós- graduação nessa área. Vamos conversando a partir da nossa experiência e do que a gente vem aprendendo, e saímos com essas questões de requisitos obrigatórios e desejáveis já alinhados, bem como as competências (G1).

[...] Às vezes se tem a tendência de achar que tudo é importante, aí quando você vai ver está um rol enorme de competências e aí nessa entrevista a equipe vai conversando e conseguindo captar melhor o que de fato é mais relevante para aquela posição em termos de competência, e nisso vai pedindo para apresentar situações que justifica o fato de ter colocado, por exemplo, a competência “comunicação” como importante (G3).

[...] Eu fiz um processo para a SEMAD que a pessoa virou e falou assim: - Minha equipe é boa eu quero um gestor de informática gestor. Eu não quero um gestor de informática que seja o “cara” da informática (G1).

De acordo com gestor G1 essas competências são ponderadas com o solicitante da vaga, considerando o mapeamento do contexto e dos requisitos do cargo, podendo o solicitante optar por um perfil de gestor, por vezes mais técnico, político ou mais voltado para a gestão dependendo das necessidades da vaga naquele momento. Wood Jr e Picarelli Filho *et al* (2004), Fernandes (2006) já chamavam a atenção que após a identificação das competências é necessário pontuar quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que suportam cada uma das competências, definindo os níveis de complexidade para cada competência e atribuição.

Fechando o mapeamento de competências da vaga e cronograma do processo seletivo, as informações são transformadas em documento de descrição da vaga em formato de edital que vai para o site para abertura da inscrição. De acordo com gestor G1 a equipe do Transforma Minas lança no sistema a vaga, seguindo para as fases subsequentes que consistem no recrutamento e a seleção.

5.2.2 Frente Recrutamento e Seleção

De acordo com Dropa *et al* (2008 p. 01) o maior objetivo da área de recrutamento e seleção nos tempos atuais é encontrar as pessoas certas, “que se adéquem à organização e que tenha todas as qualidades necessárias exigidas”.

Longo (2007) chama a atenção para a relevância da qualidade do recrutamento com a escolha dos meios corretos para atrair candidaturas válidas ao preenchimento do cargo. De acordo com gestores e consultoria do Programa Transforma Minas, o recrutamento também denominado por eles de “busca ativa” é considerado um dos pontos a ser aprimorado pelo Programa, sendo necessário se fazer um bom processo de comunicação para fortalecer tanto a marca do programa quanto a atratividade das pessoas corretas para as vagas ofertadas. Uma das adaptações à metodologia do Vetor Brasil foi a redução do período de busca ativa que durava em torno de 60 dias.

[...] A gente sabe que a lógica que o Vetor tinha de busca ativa nas primeiras etapas do processo seletivo era de uma busca ativa por 60 dias, hoje tem processos que essa busca ativa ocorre em uma semana porque o órgão não pode esperar dois meses só com o período de inscrição. Então eu acho que uma das adaptações mais importantes que teve que ser feita ao longo do processo foi o prazo de duração desses processos seletivos (G3).

Basicamente, o recrutamento se inicia após a aprovação do perfil e da divulgação do edital no site do programa. Segundo gestor G1, lançada a vaga no site a equipe do Transforma Minas, em paralelo com a Assessoria de comunicação da SEPLAG, inicia ações de divulgação do processo seletivo junto às demais assessorias de comunicação do governo, redes sociais, *display* de telefone ressaltando e de canais de divulgação junto aos órgãos/entidades da vaga, buscando locais específicos, onde há maior probabilidade de se encontrar profissionais aderentes ao perfil desejado como: universidades, conselhos de classe etc.

Nesse sentido, a estratégia de comunicação não pode ser resumida somente com a divulgação no site e mídias sociais, mas deve ser pensada em quais veículos e canais de divulgação são efetivos para atrair pessoas com perfil mais adequado à vaga.

[...] Essa ideia da busca ativa que é meio que uma premissa que o Vetor Brasil trouxe. Se você tiver essa busca ativa, quanto maior for a base a tendência de você ter no seu funil candidatos excepcionais é muito grande (G3).

Percepções do recrutamento: De acordo com o gestor G3 a busca ativa ainda é um aspecto que deve ser aprimorado no Programa, pois se observou que a captação de candidatos em alguns processos seletivos ainda são incipientes “Tem processos que a gente tem um volume de candidatos muito grande, e tem processos que a gente tem um quantitativo de candidatos menor”.

Portanto, conforme Longo (2007) a escolha dos canais de divulgação corretos é um dos elementos que propicia uma maior captação de candidatos potencialmente qualificados para a vaga ofertada. Isso é bem ilustrado na fala do gestor G1 ao metaforizar a escolha dos canais de divulgação.

“Eu brinco que a gente tem que lançar a rede onde os peixes estão”. Eu tenho que conhecer o meu peixe e tenho que conhecer o meu mar para saber onde que eu vou lançar (G1)

Nesse sentido, o gestor G2 destacou que a busca selecionada de candidatos é essencial para não se criar uma falsa ilusão de candidatos potenciais no processo seletivo, atraindo um grande número de candidatos não aderentes à vaga que impactaria em atraso no cronograma e não atenderia o perfil de liderança requerido. Observa-se que o Sistema da Alta administração Pública do Chile, além dos meios normais já citados de canais de divulgação, utiliza as empresas especializadas de *headhunting*.

Costa e Waissbluth (2007) ressaltam que a estratégia de busca direta no Chile tem sido fundamental para o sucesso do SADP, principalmente na captação de pessoas para ocuparem cargos de mais alto nível, uma vez que esse público geralmente não é atingido facilmente, por já estarem empregadas, seja porque não lhes interessa ou até mesmo certa desconfiança em relação ao processo, ao sistema do governo, ou pelo próprio desconhecimento do setor público entre outros.

Esse fato corrobora com a constatação feita na pergunta realizada aos candidatos participantes em relação aos meios de comunicação em que souberam do processo seletivo do programa. O candidato CA1 relatou que soube do programa pelo próprio dirigente do órgão. O candidato CA2 soube do programa por conhecidos que indicaram o programa, o candidato CA3 por meio de pesquisa na internet e o candidato não aprovado ficou sabendo do programa dentro do próprio governo. Em relação ao conhecimento do programa, a maioria dos candidatos desconhecia como funcionava o processo ou obteve conhecimento pela própria divulgação no site, o candidato CA2 pontuou também que ao ter conhecimento questionou sua legitimidade.

Nesse sentido, observa-se a necessidade de aprimoramento dos canais de divulgação do programa, além da criação de mecanismos que propicie a credibilidade frente ao público externo para que propicie a adesão necessária de candidatos potencialmente qualificados

[...] Eu nunca tinha me interessado, eu já tinha ouvido falar. Eu achava que isso era só pra inglês ver e que na verdade o que eu já tinha ouvido falar que quem escolhia era a alta direção. Então eles iriam escolher de fato o que eles queriam. Então eu não achava que ele era legítimo. Achava que era mais um pró-forma (CA2)

Outro ponto destacado pela consultoria é que a busca ativa somente interna ao governo com a divulgação das vagas somente nos canais internos como intranet, ramal e cartaz no elevador não seria interessante uma vez que não atrairia a diversidade de profissionais necessária para o sucesso do processo seletivo. Além disso, ressaltou que a manutenção de processos seletivos abertos aumenta a credibilidade do público interno e externo em relação ao programa. A semelhança do modelo Chileno a ideia básica na realização de processos seletivos abertos é permitir a participação e nomeação de qualquer profissional ao cargo desde que tenha a competência para ocupá-lo (ALESSIO, 2013).

Em relação à adesão de candidatos no processo seletivo, os gestores relataram que variou de acordo com a vaga ofertada, a depender da remuneração, característica, órgão e requisitos obrigatórios. Além disso, a forma escolhida de divulgação de acordo com os gestores limitou ou ampliou a diversidade de perfis profissionais de candidatos participantes no programa.

[...] Se eu vou buscar uma pessoa para uma Subsecretaria de Desenvolvimento Social que vai trabalhar com redução de danos para drogas, por exemplo. Aonde são os lugares ideais para ir buscar? Não é na intranet, provavelmente. A intranet pode ser um canal, mas eu deveria colocar mais esforço em entrar em contato com organizações do terceiro setor que trabalham com pessoas em situação de rua, pessoas usuárias de drogas. Eu acho que a gente ainda não tem hoje uma boa estratégia. A gente usa a mesma regra para todas as posições e os mesmos canais. Poderia fazer processos de articulação com organizações para chegar às pessoas certas para as posições que tem aberta. Eu acho que isso não é feito por vários motivos, um deles é falta de braço mesmo, as pessoas não têm tempo de fazer e o outro é um pouco de corporativismo (C1).

[...] Depende da vaga e dos requisitos. Quando as vagas são mais abertas a gente tem muita gente do terceiro setor e da iniciativa privada concorrendo aquela vaga. Agora eu tenho outras vagas que tem como exigência, experiência de cinco anos no setor público. É muito diferente, muito diverso. Tem algumas vagas com mais de mil candidatos e aí com certeza a gente teve tanta absorção do público, do privado, e do terceiro setor. Agora teve outro que a gente percebe que é um público mais limitado e a gente tem vaga também que é específica só para o setor público, por exemplo, na Secretaria de Fazenda e na Superintendência Regional de Ensino era exigência ser da carreira do órgão. E isso, está diretamente envolvido com aquilo que a gente faz para a promoção daquela vaga. Dependendo daquela vaga se direciona a divulgação (G4).

[...] A Secretaria de Educação gosta muito de privilegiar o público interno. Nesse caso, eu tenho pouco número de candidatos porque a maioria das pessoas está concentrada na linha de frente da secretaria. Então são processos que geralmente a gente não tem tantas pessoas concorrendo. Dependendo da vaga a gente fala com eles para abrir pelo menos para servidor público. Então, isso varia muito em relação ao processo, o salário, o tipo de desafio. Tivemos um processo recentemente que teve mais de 300 pessoas inscritas para o cargo de ouvidor que é um cargo bem interessante. Tivemos um voltado para conhecimento em CLT, que é bem da iniciativa privada que foi o da PRODEMGE com 132 currículos válidos que foram analisados. Então, depende da vaga e onde as pessoas querem trabalhar. Tem órgãos que eu não sei por que, são mais atraentes. As pessoas fazem uma leitura diferente, aí acaba tendo mais gente participando. Por isso, eu acho que a gente tem que caprichar nessa busca para a gente ter a tranquilidade de falar que nós fizemos uma boa busca ativa. Nós corremos atrás das pessoas, todo mundo sabe do processo, está todo mundo ciente. Não tem como obrigar as pessoas, mas pelo menos a publicidade foi dada (G1).

[...] Nós não temos número ainda para comprovar isso, é uma percepção minha e essa percepção ela também está embasada em algumas falas do próprio Vetor Brasil em encontros que a gente já teve falando do Transforma Minas. Então, a característica da vaga é determinante na atração, principalmente de quem está no mercado. Então, uma das últimas vagas que a gente lançou que foi ouvidor de assédio-moral, que teve mais de 300 candidatos para uma vaga e a teve muita gente do mercado nessa vaga. Eu deduzo que é por causa da remuneração, que era uma remuneração atrativa no contexto que a gente está vivendo (G3).

[...] Na vaga da CONSAD, a gente colocou um requisito que a pessoa tinha que ter CNPJ, então já limitou muito esse processo de atração. Tem vagas, por exemplo, que exige especialização em uma determinada área, e também já limita (G3).

No tocante as motivações citadas pelos candidatos para participação no processo seletivo estão: a legitimação no cargo, os desafios, a vontade de contribuir para administração pública e a possibilidade do reconhecimento pela meritocracia.

[...] Eu já estava no órgão há seis meses, sabia que eu poderia somar muito no cargo pleiteado. Eu tinha limitações no cargo que ocupava, limitações em questão da legitimidade e porque eu entendia que eu tinha grandes chances, uma vez que eu estava no órgão e mostrando resultado (CA1).

[...] Não tinha muita expectativa em relação ao programa. Eu vou fazer, mas isso aqui já deve ter até os nomes que vão ser chamados, mas vou fazer até para conhecer o programa. E acabou que deu certo. Um ponto de atratividade em relação ao cargo era o desafio de trabalhar na minha área na perspectiva de políticas (CA2)

[...] Eu queria ter essa experiência na administração pública, principalmente de ter voltado do exterior e ter visto como lá a administração pública é mais eficiente que aqui. Então queria contribuir. (CA3)

Após o encerramento das inscrições inicia-se o processo de seleção. De acordo com Rabaglio (2001) a seleção por competências vai além das características técnicas para a contratação promovendo uma abertura para a valorização dos aspectos comportamentais que impactam diretamente o nível de entregas. No caso do Programa Transforma Minas, o processo de seleção inclui até cinco etapas a depender do tipo de processo seletivo escolhido pelo “dono da vaga” que pode ser completo ou *Express*. O processo seletivo completo, segundo gestor G1, contempla as seguintes etapas: 1) análise curricular, 2) entrevista por competências, 3) teste de aderência, 4) entrevista com especialista e 5) entrevista final. O processo *express* não consta as duas últimas entrevistas.

Observou-se pelos relatos dos gestores que todas as secretarias fizeram uso desse modelo de processo seletivo, seja no modelo completo ou *Express*, destacando ainda a Secretaria de Educação que apresenta mais uma etapa adicional de avaliação formal de habilidades técnicas e conhecimentos mínimos necessários ao processo de certificação ocupacional para o cargo de Superintendente Regional de Ensino.

(1) Análise curricular: É uma etapa em que se realiza a análise do currículo e a checagem das informações declaradas pelo candidato no sistema informatizado construído para o Transforma Minas, observando se o mesmo atende os requisitos obrigatórios e desejáveis à vaga. É uma etapa eliminatória em que aqueles que não possuem os requisitos obrigatórios são desclassificados e aqueles que os possuem são avaliados considerando os critérios de pontuação referente aos requisitos desejáveis. Essa etapa consiste no primeiro “filtro” do processo seletivo e conta com pessoas capacitadas e treinadas no órgão/entidade da vaga, geralmente profissionais da área de recursos humanos que são responsáveis pela análise e inserção dos dados no sistema.

[...] O processo de inscrição é eliminatório no caso se o candidato declarasse no sistema não possuir algum dos requisitos obrigatórios. O Vetor chamava de “funil”. A cada processo ia afunilando e aí dentro do sistema, conseguimos parametrizar uma espécie de pontuação para requisitos desejáveis à vaga (G2).

Após a finalização da análise curricular os 10 primeiros candidatos aprovados passam para a fase de entrevistas.

Percepções da Análise Curricular: Na observação participante e de acordo com gestores do programa percebeu-se que ter um sistema do governo para a análise curricular é importante para garantir a celeridade, organização, facilidade da análise e inserção dos dados e integração

das etapas do processo seletivo do Programa Transforma Minas. Como ponto dificultador foi destacado pelo gestor G1 a falta de padronização dos currículos inseridos no sistema pelos candidatos, fato esse que dificulta a análise curricular. Para melhorar esse aspecto, a SEPLAG criou uma orientação para os candidatos referente à formatação do currículo a ser anexado no sistema.

(2) Entrevista por competência: Essa etapa é classificatória e consiste na realização de entrevistas *online* com os candidatos aprovados na análise curricular com base em um roteiro previamente definido levando em consideração as competências da vaga. Geralmente participam dois profissionais, um profissional da área técnica e outro da área de recursos humanos. O objetivo dessa etapa, é captar por meio dos relatos profissionais dos candidatos informações para pontuá-los nas respectivas competências da vaga, além da análise comportamental do candidato.

[...] Na entrevista por competências, o foco vai ser o candidato apresentar situações que vão demonstrar que ele já teve vivência, que ele já passou por situações que demonstrou aquela competência. Então, é uma entrevista bem focada. Você tem um roteiro estruturado para conduzir essa entrevista, e a gente tem pessoas que são preparadas que a gente chama de pontos focais para conduzir essas entrevistas (G3).

[...] A equipe que iria realizar a entrevista por competências tinha um roteiro de perguntas pré- estabelecido orientado pelo vetor considerando o perfil de competências que tinha sido mapeado. Por exemplo, se o secretário tinha hierarquizado que a competência liderança era uma competência importante, a gente tinha perguntas específicas sobre liderança e possíveis respostas que a gente enxergava, considerando o que o candidato tinha falado. Então, a gente conseguiu tornar isso um pouco mais objetivo porque a gente tinha parâmetros de respostas (G2).

Nessa fase, o gestor G3 destacou a importância da sensibilidade analítica do entrevistador no reconhecimento das informações relatadas pelos candidatos durante a entrevista e na identificação de aspectos importantes relacionados a comportamentos e experiências vivenciadas na trajetória profissional.

[...] O entrevistador tem que ter um olhar diferenciado porque se a pessoa é boa de papo, ela pode te confundir. Então você tem que saber captar alguma incoerência. A entrevista por competência é fundamental porque eu posso ter candidatos com excelentes currículos, mas que na hora que vai pra entrevista por competência é desclassificado. Teve uma pessoa que teve a maior análise curricular e foi a primeira a sair na entrevista por competência, porque na entrevista ela não conseguiu trazer situações que demonstravam que aquele conhecimento que ela adquiriu, ela

conseguiu aplicá-lo na prática, que tinha habilidades, competências que suportavam aquelas qualificações que estavam ali no currículo dela (G3).

Percepções da entrevista por competências: o candidato CA2 pontuou a entrevista por competências e o teste de aderência como fases inovadoras no seu ponto de vista.

[...] A entrevista por competências eu achei bem completa. Me fez até pensar em processos. Pediram para descrever situações que a gente faz na rotina, que me trouxe na memória várias coisas que a gente já tinha trabalhado e que fez diferença, que a gente resolveu o problema, questões de conflitos, questões de soluções que a gente tinha pensado e resolveu, e nunca pensou nisso como forma positiva, mas como rotina. Eu fiz uma reflexão da minha vida profissional. O teste de aderência achei interessante porque reforçou o conhecimento que eu carregava. O processo em si é inovador no Estado, não tinha isso no Estado e a forma da publicidade. E é tão inovador que a gente mesmo do Estado desacreditou (CA2).

Na observação participante foi identificada uma diferenciação na definição dos atores que conduziram a entrevista por competência de alguns processos seletivos. A exemplo da Secretaria de Estado de Meio ambiente e Desenvolvimento Sustentável as entrevistas por competências para o cargo de Superintendentes regionais foram realizadas pela área técnica e pela área de recursos humanos. Nesse processo seletivo, foi observada uma melhor avaliação das competências do candidato, conjugando a análise técnica da complexidade dos exemplos relatados pelos candidatos com a análise comportamental do profissional de RH, em comparação a outros processos seletivos conduzidos somente pelos profissionais de RH do órgão.

O filtro da entrevista por competências é essencial para aprovar candidatos potenciais para a próxima etapa, especialmente se o “dono da vaga” optou pelo processo seletivo *Express* e a entrevista com a área técnica e o RH foi observada para alinhar os aspectos técnicos e comportamentais durante a entrevista. Essa percepção corroborou com a do colaborador COL1 que pontuou

[...] Nós tivemos uma experiência no último processo seletivo que a entrevista por competência por si só não era suficiente, porque apresentaram candidatos muito bons com currículos excelentes que estavam passando pelas etapas tendo contato com servidores do RH que não necessariamente tem um domínio técnico da área que demandou. Então na parte da competência, o RH identificava excelentes profissionais, mas teve-se uma percepção de que ao chegar na área técnica com a entrevista com o especialista, e isso ficou muito claro quando o RH foi acompanhar a entrevista, que quando o candidato era perguntando pela área técnica não apresentava conhecimento específico na área (COL1).

Outro ponto observado durante a condução da entrevista por competências é que seria interessante manter duplas de profissionais fixos para realizar as entrevistas por competências para o mesmo cargo, uniformizando as análises; além de realizar a inserção das informações no sistema após o término de todas as entrevistas propiciando a comparação das competências entre os candidatos entrevistados.

Teste de Aderência: É um teste de perfil encaminhado via link para o e-mail do candidato e ocorre simultaneamente ao período de realização da entrevista por competência. Neste teste o candidato responderá a determinadas perguntas, não havendo respostas certas ou erradas, porém, de acordo com as respostas será analisado até que ponto a forma de pensar do candidato se alinha ou não à cultura da organização. É um instrumento construído a partir do mapeamento da vaga e sua realização pode subsidiar indagações adicionais para a entrevista do especialista e/ou entrevista final.

Conforme pontuado pelo gestor G1 depois de concluída essas etapas, com as informações inseridas no sistema e recebido os testes de aderência, é elaborado um dossiê e encaminhado para os órgãos demandantes que já podem tomar uma decisão caso tenham optado pelo processo seletivo *express*, já se tendo uma quantidade de informação significativa coletada.

Porém, de acordo com o gestor G1, é sempre reforçado com os órgãos, quando é possível, que realizem a entrevista com especialista e uma entrevista final com a autoridade máxima para garantir que o candidato esteja alinhado ao perfil desejado e as demandas específicas do cargo.

[...] Até agora o que eu analisei foi se na trajetória daquela pessoa há registro de conhecimento e de experiência com aquele elemento técnico. Na entrevista por competências eu chequei o comportamento, se a pessoa tem as competências necessárias. Mas a entrevista com especialista é aquele momento que o especialista vai perguntar ao candidato “- Olha eu estou aqui elaborando um PPAG, eu tenho pressão de governo, tenho pressão disso, meu prazo está curto, eu tenho que fazer algumas escolhas. Você já vivenciou isso? Como é que foi?” (G1).

Entrevista com especialista: A entrevista com especialista é uma etapa eliminatória e é realizado com alguém de dentro ou fora do Estado que seja referência na temática da área de atuação da vaga. O objetivo dessa etapa, conforme relatado pelo gestor G1, é que o especialista faça a avaliação daquele candidato e do seu posicionamento frente às situações apresentadas. Observou-se que essa etapa é essencial para verificar se o perfil do candidato atende as exigências técnicas e de gestão requeridas pelo cargo, bem como os pontos de vista

do candidato em relação a projetos futuros e possíveis comportamentos frente a prováveis desafios.

De acordo com o gestor G1, também é sugerido ao órgão que o tomador de decisão acompanhe a entrevista com o especialista, para verificar como aquela pessoa se comporta ao ser confrontado com alguém que entende tecnicamente das atividades o qual está se propondo a chefiar. Após essa etapa, é gerada uma lista curta de até cinco pessoas aptas a ocupar a posição. Essas pessoas irão para a entrevista com gestor direto que será responsável por escolher dentre aquelas pessoas a que se alinha melhor técnica e politicamente com o cargo.

Um ponto inovador ressaltado pelo gestor G2 após a entrevista por competências e antes da entrevista final é a análise de antecedentes dos candidatos pela CGE e a polícia civil que verifica, no caso de servidor, se já esteve envolvido em algum tipo de processo administrativo, e no caso de pessoa externa se já respondeu criminalmente.

[...] Já houve casos do Vetor Brasil descobrir uma pessoa que tinha respondido por um crime específico na área que a pessoa viria a responder. Portanto, é uma informação sensível que o gestor precisa ter ciência antes da tomada de decisão (G2).

Entrevista Final: A entrevista final é realizada pelo dirigente máximo do órgão/ entidade demandante da vaga que é responsável pela escolha final e nomeação do candidato escolhido. Essa etapa, de acordo com gestor G3, tem como foco verificar a aderência daquela pessoa aos valores da instituição, ao perfil da vaga e a afinidade do gestor com aquele candidato. O processo seletivo se encerra com a escolha final do candidato que ocupará o cargo vago, sendo o candidato monitorado periodicamente pela SEPLAG para atestar sua permanência no cargo e se está atendendo de maneira satisfatória as expectativas do órgão.

É observado que no Programa Transforma Minas a exemplo do sistema das lideranças públicas do Chile as dimensões da política e da gestão se fazem presentes nas fases de recrutamento e seleção, sendo a relação de confiança com o superior hierárquico necessária tanto no sentido jurídico por ser um cargo de livre nomeação e exoneração, quanto no sentido da relação pessoal, visto que é um fator importante para que haja um alinhamento das decisões políticas e sua implementação de maneira responsiva (ALESSIO e PACHECO, 2013).

Percepções gerais do processo seletivo: Como pontos positivos do processo seletivo o candidato CN1 classifica o programa como inovador no que se refere: a escolha do candidato por meritocracia, a rapidez do processo seletivo em comparação a outros processos seletivos da administração pública e o uso da tecnologia no processo seletivo.

[...] A princípio eu já participei de outros processos seletivos, e nunca eu vi uma ferramenta ser usada de maneira tão eficiente. Atende ao necessário, ao que o Estado precisa. Até a parte final você é avaliado tecnicamente, você nota que as pessoas que te entrevistam têm conhecimento da área. Eu não tenho nada a reclamar do processo em si. Tirando alguns problemas de início, o entrevistador não estava numa área adequada para entrevistar, mas coisas pequenas. De inovação foi tudo. Primeiro a não necessidade inicial de um contato físico e você conseguir absorver todo esse processo necessário para fazer a filtragem daqueles que estão dentro do processo. Acho que atendeu do ponto de vista tecnológico. Eu nunca passei por uma entrevista como essa (CN1).

[...] A inovação é a procura de pessoas capacitadas com experiência técnica e prática dentro do serviço público ou não. Você faz uma seleção dos melhores que tem no mercado. Como essa ferramenta ela não é só interna pra servidor público pra fora da esfera pública tem como você avaliar se os servidores públicos também estão dentro desses valores que são necessários para assumir esses cargos. A principal inovação pra mim está sendo a verificação de meritocracia para assumir cargos de gestão. Ainda, por o processo ser um pouco ainda obscuro por causa dos *feedbacks*, mas apesar disso todo o processo é muito inovador para o Estado. E dentro dos padrões existentes no Estado é um processo rápido. Você consegue fazer processo seletivo de vagas de alto escalão, se você fosse fazer isso anteriormente você teria que fazer nos meios políticos, a pessoa que tivesse um poder político maior assumia o cargo. Hoje está se avaliando primeiro a competência, pelo menos no final você sabe que aquela pessoa tem competência para assumir aquele cargo, mesmo que no final seja indicação política. A tecnologia utilizada e as inovações das ferramentas que são distribuídas hoje é muito inovadora, a rapidez, a transparência, chamando a atenção pro *feedback* (que eu acredito que está faltando isso), seleção por meritocracia e no final a indicação política desde que a pessoa tenha competência pra assumir (CN1).

[...] Há rapidez no processo, existe integridade, meritocracia, a utilização de ferramenta de vídeo para entrevista, não precisa de deslocamento. Você não tem contato pessoal, mas consegue fazer a avaliação pela postura, pela fala, pelo olhar. (CN1).

Como ponto de melhoria na operacionalização do processo seletivo o gestor G2 pontua: a necessidade de investimento na capacitação dos servidores, melhoria contínua do sistema que hoje já foi desenvolvido pela SEPLAG, *benchmarking* para trazer inovações para o Estado, estrutura física e tecnológica para realização das etapas do processo seletivo.

[...] Não adianta falar em diretrizes objetivas do processo seletivo se não temos servidores aptos a executar isso, e não adianta nada deixar isso centralizado na SEPLAG. Um grande exemplo disso foi o processo seletivo de líderes regionais que se não fosse o apoio das secretarias envolvidas, a gente literalmente não teria conseguido, mas também lidamos com servidores que estavam lidando pela primeira vez em um processo seletivo selecionando um superintendente regional (G2).

[...] No início, os entrevistadores reclamaram muito da falta de estrutura para realizar as entrevistas, salas de reunião e equipamentos. Na época das seleções das regionais que envolveram uma grande quantidade de servidores ao mesmo tempo e de ferramentas e ram utilizadas ferramentas gratuitas como hangouts e zoom, e havia problemas tecnológicos de conexão de internet. Na época não existia nenhum tipo de troca da contribuição, somente o conhecimento, e os servidores trabalhando sem parar e sem estrutura. Hoje, por exemplo, já se tem certificados para os colaboradores. Além disso, o sistema como foi construído às pressas no início tinha pouca flexibilidade para a adaptação de telas. (G2).

[...] Os colaboradores não acharam suficientes o treinamento/ capacitação que foi passado para realizar uma entrevista, em um primeiro momento havia um *feedback* em relação a entrevista, mas com o volume de processos aumentando isso foi impossível. Existiam alguns pontos focais dentro das secretarias que mitigaram algum tipo de viés, que tirava as dúvidas (G2).

Já o gestor G3 identificou por meio de *feedback* dos candidatos participantes que a percepção da transparência do processo deveria ser melhorada. “Já existia a comunicação no início, mas percebemos falhas nesse processo”. Nesse sentido, melhorou-se a comunicação da equipe do Transforma Minas com cada candidato participante do processo seletivo relativo às etapas e resultados por entender que esse aspecto implica diretamente na credibilidade do programa. Outro aspecto que o gestor G3 pontuou é a divulgação do cronograma do processo seletivo para o candidato, mas que ainda é um ponto crítico uma vez que não é a SEPLAG que executa todo o processo seletivo, não podendo garantir que o órgão/ entidade executor irá cumprir todas as etapas de acordo com o cronograma. Um dos desafios pontuados pelo gestor G3 para promover a continuidade do programa Transforma Minas é que ele se torne uma diretriz de governo, e que a gestão consiga garantir a capacidade operacional para realizar todos os processos seletivos.

[...] a gente está desenhando uma estratégia de ter uma maior divulgação do Programa Transforma Minas no âmbito do próprio governo, junto aos órgãos e entidades pra que se torne natural o processo seletivo de lideranças pelo Transforma Minas, o que não acontece hoje. Por enquanto é uma política deliberada da SEPLAG (G3).

[...] não se teria estrutura ainda para dar conta de todas as desocupações de cargos de chefias e passar pelo Transforma Minas, mas a gente já está sentindo a necessidade de ampliar um pouco esse nosso percentual de processos. Há uma grande maioria das nomeações, segundo levantamento que fizemos, que não passa pelo Transforma Minas, e outra hipótese é que os órgãos não conhecem muito bem o Transforma Minas. Teve uma divulgação muito maciça ano passado, mas eu acho que isso ao longo do tempo foi se perdendo. Então a gente quer reforçar novamente essa comunicação em relação ao Programa, e aí nós estamos definindo algumas estratégias para fazer isso. Outro ponto crítico é que se a demanda aumenta, hoje, eu não tenho capacidade operacional para tocar vários processos seletivos ao mesmo tempo (G3).

O gestor G3 explica que na atualidade só se consegue fazer um número maior de processos seletivos com o auxílio dos pontos focais de cada órgão e entidade (por volta de 40 pessoas treinadas do setor de recursos humanos), e pontua que a descentralização é um dos pontos de discussão com o comitê consultivo.

Nesse sentido é discutido até que ponto descentralizar os processos seletivos contribuiria ou não para a ampliação do programa, estabelecendo uma política onde todo cargo vago de liderança teria que passar pelo programa Transforma Minas de forma que a SEPLAG atuaria de forma mais consultiva e os órgãos e entidades de forma mais executiva.

Outro ponto de observação em relação à descentralização, de acordo com o gestor G3, é que existem cargos que são muito sensíveis, sendo necessário avaliar se a descentralização poderia contaminar o processo seletivo afetando a imparcialidade na condução das etapas no caso da condução pela unidade de recursos humanos dos órgãos e entidades.

De acordo com os candidatos participantes alguns pontos que poderiam ser melhorados na operacionalização do processo seletivo, seria a forma de captação dos candidatos, a previsibilidade das ações, *feedback* na fase final, além de tornar o processo seletivo obrigatório na seleção de cargos de liderança para todo o Estado de Minas Gerais.

[...] Eu acho que você deixar o processo público eu não vi como positivo. Eu acho que aparece pessoas totalmente desalinhadas e até despreparadas para o cargo, porque o cargo muitas vezes é um cargo de gestão, às vezes tem uma pessoa tecnicamente muito boa, mas que não é para aquele cargo. Então o que eu mudaria é a captação. Eu não deixaria muito público, mas eu faria uma limitação de quem entrasse como se fosse a convite. E eu colocaria a entrevista por competências presencial, porque eu acho que pode ter inviabilizado algumas pessoas de participar. Eu também acho que poderia ser mais transparente. Senti falta de um cronograma com a data das etapas (CA1).

[...] Eu senti falta dos retornos. Não ficou muito claro na descrição da vaga como esse retorno aconteceria. E demora. O retorno acontece, mas a gente não tem previsão de quando isso vai acontecer. E o fato de não ser obrigatoriedade o processo seletivo para todas as vagas, só para os órgãos que querem (CA2)

[...] Talvez e aí é uma sugestão, a forma de acompanhamento do andamento do processo. Em que posso identificar quantas fases mais existirão, e em que ponto eu me encontro no processo. Minha sugestão é criar um mecanismo no próprio site em que parte do processo se encontra. Eu acredito que essa transparência só acrescenta (CA3).

[...] Poderia fazer um teste psicológico para tirar os *outlines* e ter um *feedback* na etapa final para os candidatos não selecionados. O retorno de *feedback*, em que parte do processo você está e o *feedback* da entrevista final. Não há uma análise psicológica, acho que é necessária, e acho que deveria ser um item obrigatório para a alta gestão (CN1).

5.2.3 Frente Desenvolvimento e Desempenho

O desenvolvimento compreende as políticas e práticas que estimulam a formação e o crescimento profissional das pessoas, de acordo com seu potencial, fomentando o aprendizado necessário e definindo itinerários de carreira que conjuguem as necessidades organizacionais com os diversos perfis, expectativas e preferências individuais (LONGO, 2007). A segunda etapa do programa Transforma Minas consiste na frente de desenvolvimento e desempenho das lideranças públicas do governo que teve início em Novembro de 2019 e conta com a parceria técnica da Fundação João Pinheiro até 2022. Nessa fase, está sendo colocado em prática o PDL - Programa de Desenvolvimento de Lideranças que consiste no desenvolvimento das competências das lideranças públicas do segundo escalão do governo, representado pelos subsecretários e cargos equivalentes. Já o PDLR - Programa de Desenvolvimento de Lideranças, de acordo com o gestor G1, está previsto para iniciar em 2021 com alteração do cronograma provocado pela pandemia.

[...] Na parte de desenvolvimento e desempenho o nosso parceiro Executor e algo que nos agradou imensamente foi a “contratação” da Fundação João Pinheiro. A fundação tem condição de fazer o contato com professor, tem as instalações propícias para o desenvolvimento e tem feito um belíssimo trabalho dentro do PDL que é o programa que a gente instituiu para desenvolver os subsecretários, sendo alguns deles selecionados via transforma Minas (G1).

[...] Foi um dilema no início, porque a gente queria pegar uma posição estratégica no governo que fosse uma posição que ajudasse na implementação dos projetos estratégicos do Estado e a gente identificou que esses projetos estratégicos estavam associados às subsecretárias (G3).

A operacionalização do PDL de acordo com o gestor G3 está sendo possível pela transferência de conhecimento de uma consultoria contratada pela SEPLAG, que vem criando

e ensinando a condução da metodologia para a equipe do Transforma Minas e a Fundação João Pinheiro.

[...] Então a gente contratou uma consultora, professora da Fundação Dom Cabral, que já tem uma bagagem em liderança e desenvolvimento de competências de mais de 20 anos e ela desde o início lá no ano passado quando a gente começou a desenhar o programa está junto com a nossa equipe e sempre numa perspectiva de repasse do conhecimento. Então ela está preparando tanto a Fundação João Pinheiro quanto a equipe da SEPLAG para tocar depois esse projeto. Tem sido uma experiência muito interessante, porque quando a gente fala de seleção, desenvolvimento e desempenho com foco em competências, a gente tem que quebrar alguns modelos mentais, a gente tem que quebrar alguns paradigmas que não são fáceis de serem quebrados. Você falar de desenvolvimento de competências não é você só falar em repasse de conhecimento e informação (G3)

No PDL, conforme descrito pelo gestor G3 foi criado dois instrumentos para balizar o desenvolvimento e desempenho das lideranças. O primeiro foi o portfólio de competências que serve de base para as ações de desenvolvimento e o segundo o plano de entregas.

[...] Nós criamos duas ferramentas no âmbito do programa. Uma ferramenta é o plano de entregas que vou focar a dimensão desempenho desses subsecretários. Então cada subsecretário pactuou um plano de entregas com o seu secretário e o governador. E a segunda ferramenta que vai focar o desenvolvimento que é o portfólio de competências (G3)

De acordo com gestor G1, a construção do portfólio de competências é realizada pelos subsecretários que elencam dentre as competências listadas na matriz de competências do Programa Transforma Minas aquelas que precisam ser desenvolvidas e mais uma de sua preferência. Já o plano de entrega consiste na definição de cinco entregas a serem realizadas pelo subsecretário, constantes no PPAG ou PMDI, que é acordado com o secretário e o governador e assinado coletivamente na Fundação João Pinheiro. De acordo com o gestor G1, com a definição do portfólio de competências e o plano de entregas as ações de desenvolvimento são planejadas.

[...] Num terceiro momento, a gente construiu um plano de ação. Então cada subsecretário pegou entre duas a três competências que ele considerava que precisava desenvolver e estabeleceu um plano de ação estruturado que possibilitaria o desenvolvimento daquelas competências (G3).

Segundo gestores a metodologia é trabalhada nos níveis de aprendizado, aplicação e *feedback* e consiste numa proposta de gerar *insights*, *inputs* para que o subsecretário aplique o aprendizado nas vivências práticas do dia-a-dia de trabalho. Para isso, as dinâmicas são orientadas levando em consideração o público-alvo e os módulos construídos objetivando a valorização e desenvolvimento de competências específicas, entre elas orientação para resultados, comunicação, liderança entre outros.

[...] Então a gente está falando de subsecretário não é um público que consigo simplesmente colocar em sala de aula. São pessoas que já tem uma bagagem, são pessoas que tem conhecimento. Então, a gente precisa pensar talvez um trabalho, mais em rede, trazer a nossa propaganda ali para a ideia do fortalecimento da rede, estabelecimento de parcerias, do aprendizado compartilhado. Então, a gente percebeu que essa seria nossa pegada com esse público. Uma coisa mais dinâmica, bons instrutores, pessoas que fossem fora um pouquinho do nosso circuito, de trazer gente de fora para dar uma arejada, e assim nós estabelecemos para esse programa, um conjunto de ações baseadas nas competências e a gente previu até o final desse ano 2020, 4 módulos presenciais e a partir dos módulos presenciais uma estrutura de trabalho em rede e trilha de conhecimento (G1).

A condução das atividades de desenvolvimento, conforme pontuado pelo gestor G1, era realizada por encontros presenciais uma vez por mês, organizados em quatro módulos, com dedicação exclusiva no momento de desenvolvimento, com tópicos específicos selecionados afetos a competência identificada a desenvolver. De acordo com gestor G1, os módulos presenciais foram finalizados em março devido à pandemia, sendo as ações redefinidas para desenvolvimento à distância, com eventos em rede, trilhas e palestras online.

O portfólio de competências e o plano de entrega, de acordo com o gestor G1, passaram por readequações visto que algumas competências e entregas no cenário de pandemia foram modificadas. “(...) Por exemplo, a subsecretária da área do Turismo que tinha uma meta x, provavelmente a meta mudou completamente (...)” Também pontuou que em Julho de 2020 foi feita a recontração dos facilitadores e monitores do programa devido ao esvaziamento do grupo no cenário de pandemia.

A figura do facilitador e do monitor é um aspecto inovador na frente de desenvolvimento e desempenho de acordo com o gestor G3. O facilitador é uma pessoa com experiência em Gestão Pública, que tem facilidade de transitar no meio público, que tem bagagem de conhecimento e segurança profissional para comunicar de igual para igual com o subsecretário. São pessoas que tem uma vivência gerencial, de liderança e que vai acompanhar um grupo de subsecretários reunindo de tempos em tempos para trabalhar o

processo de desenvolvimento de competências. Já os monitores são convidados da área de recursos humanos, que foram parceiros na frente de recrutamento e seleção no programa Transforma Minas e que são convidados com o objetivo de multiplicar esse modelo nos órgãos e entidades.

De acordo com o gestor G1, o programa conta com um time de nove facilitadores e de nove monitores que tem como responsabilidade propiciar que nos intervalos entre os módulos presenciais, na rede e nas trilhas seja mantido o grupo de subsecretários conversando e discutindo, bem como acompanhar as entregas.

[...] O facilitador e o monitor ele tem esse papel também de fazer essa correlação se as entregas estão acontecendo, não no sentido de cobrar, porque pra cobrar já tem essas instâncias em cada órgão, as assessorias estratégicas, mas de entender olha você tinha que fazer determinada coisa, como é que foi fazer isso? Que aprendizado isso trouxe? (G1)

O Programa Transforma Minas pretende desenvolver essas pessoas com foco em competências e de promover um novo modelo de avaliação de desempenho que possa avaliar o desenvolvimento das lideranças nas respectivas competências e os resultados alcançados no cargo, além de identificar os novos *gaps* de competências para futuras ações de desenvolvimento. Neri (2005) já destacava a importância em treinar as pessoas para que elas possam refletir sobre suas tarefas e seus projetos de vida profissional como também ensiná-las a ser mais autocríticas e autônomas, porém ressaltou que muitas organizações têm dificuldades de visualizar sua importância por não adotarem a avaliação por competências que identifica o *gap* entre as necessidades de desenvolvimento com base na estratégia organizacional.

Em relação à avaliação de desempenho, observou que é um processo que ainda está em construção. Segundo o gestor G3, o processo de avaliação do desempenho está sendo idealizado com a participação do facilitador e monitor como elemento neutro juntamente com os avaliadores para integrar um comitê equalizador. O gestor G3 explicou que haverá uma instância superior que vai equalizar as avaliações, visto que por mais que se tente criar, trazer ferramentas para tornar o processo menos subjetivo possível, principalmente na dimensão da avaliação de desempenho não é uma tarefa fácil. O Gestor G1 ainda resalta que não está no escopo desenvolver toda a liderança selecionada pelo programa Transforma Minas, mas sim avaliar se as lideranças selecionadas pelo Programa estão atendendo o desempenho esperado,

pontuando que hoje tem sido um dos grandes desafios encontrar um instrumento que consiga avaliar o desempenho dessas lideranças.

[...] Eu não quero mais uma ADGP, não quero uma avaliação do gestor, eu quero outro olhar se valeu a pena fazer o processo seletivo se o candidato tem aderência de fato (G1).

[...] Como a gente vai criar essas evidências que vão demonstrar se houve uma evolução ou não no desempenho desses subsecretários, se houve um desenvolvimento de competências ou não. E essa parte é o nosso maior desafio, porque a gente quer fugir de um modelo tradicional de avaliação de desempenho, ou de um modelo que a gente sabe que está desgastado da própria avaliação de competências que a gente tem e que já implementou no Estado, e que a gente viu que mudamos a metodologia, mas a avaliação continua sem ser efetiva (G3).

[...] o nosso maior desafio é criar essas ferramentas que vão fazer com que o processo seja mais efetivo e que ele minimize esses fatores da subjetividade. Então assim, a gente não quer trabalhar numa perspectiva do achismo, e sim quais são evidências que demonstram que determinado subsecretário evoluiu em determinada competência. Como a gente vai detalhar isso, é o nosso próximo passo (G3).

Os relatos corroboram com Longo (2007) quando explica a relação entre o subsistema de desenvolvimento e desempenho demonstrando que ambos se retroalimentam. Enquanto o subsistema de desenvolvimento recebe informações imprescindíveis do desempenho para definir as necessidades de aprendizado, oportunidades de promoção, e as políticas de compensação relativas às progressões salariais. O subsistema gestão do desempenho serve para a tomada de decisões em diversos campos da gestão de pessoas como nos subsistemas de gestão da compensação e desenvolvimento. De acordo com o autor sua relação com desenvolvimento está diretamente ligada ao fornecimento de informações para os processos de promoção e carreira e do levantamento das necessidades de desenvolvimento de competências e de políticas de formação.

Um dos objetivos do programa de desenvolvimento de lideranças do Programa Transforma Minas, de acordo com o gestor G4, é de se criar uma rede entre os subsecretários, por entender que a integração dessas pessoas pode trazer um resultado maior no âmbito das políticas públicas, tendo também, portanto, uma proposta de construção de rede e discussão entre grupos. Observou-se de forma geral que o Programa Transforma Minas tem na sua metodologia a base da gestão por competência, tendo o mapeamento das competências como pilar nas frentes de recrutamento, seleção, desenvolvimento e desempenho. O gestor G4

resume bem a ideia dos processos decisórios de gestão de pessoas do Programa Transforma Minas baseado em competências.

[...] Para, além disso, no processo de seleção nós temos o mapeamento da vaga, o processo de seleção, mas a gente sabe que nem sempre o profissional ele está pronto para aquela vaga. Então eu vou identificar qual seriam as necessidades de desenvolvimento, promover esse desenvolvimento e manter sempre esse profissional em avaliação, porque ele pode estar num primeiro momento atendendo, mas no segundo momento ele pode precisar tanto de desenvolvimento em uma competência específica como também, mesmo selecionado e tendo o perfil adequado, ele não atingir o desempenho que era o requerido para aquela atribuição. Então é um ciclo. E por trás disso tudo, o engajamento (G4).

Percepções frente Desempenho e Desenvolvimento: Na opinião do gestor G3 o programa de desenvolvimento de lideranças é um ponto a se avançar, sendo hoje restrito aos cargos de segundo escalão, estratégicos no governo, em um projeto piloto que posteriormente se estenderá para os demais candidatos selecionados pelo programa Transforma Minas. Como desafio futuro o gestor G3 pontuou a sustentabilidade das ações, uma vez que o programa conta hoje com um financiamento externo que assegura sua qualidade.

[...] O programa conta hoje com uma consultora, mas em determinados momentos já contou com dois consultores. Todos os professores que estão fazendo os módulos presenciais, quanto virtuais estão sendo financiados pelo grupo aliança e aí a gente tem uma facilidade nesse aspecto porque eu posso escolher a dedo o palestrante, o instrutor, o professor ou empresa especialista para treinamento em determinada temática, por exemplo: gestão do tempo. Não se tem que seguir nesse aspecto os trâmites da legislação (G3).

Outro ponto é a manutenção da equipe de facilitadores e monitores que hoje realizam um trabalho extra sem retorno financeiro e que são fundamentais para efetividade do processo de avaliação dos subsecretários. Além disso, o colaborador COL1 que atua também como monitor no programa de desenvolvimento de lideranças destaca como ponto de desafio a conciliação da agenda dos subsecretários que são pessoas muito demandadas.

Ao final da entrevista foi perguntado a cada entrevistado no intuito de buscar ideias e sugestões para o Programa Transforma Minas, a seguinte questão “se você tivesse uma lâmpada mágica e tivesse o poder de mudar qualquer coisa no programa o que você mudaria”? Dentre as respostas obtidas foram agrupadas sugestões do que hoje poderia ser desafios a ser considerados para a consolidação do Programa no Estado de Minas Gerais.

Quadro 4 – Lâmpada Mágica

Entrevistados	O que você mudaria?
C1	Usaria a tecnologia de inteligência artificial no Programa, analisando e melhorando o tempo de realização dos processos seletivos.
G1	Criaria uma equipe de entrevistadores por competências fixa
G2	Mudaria o <i>time</i> de como o programa foi implementado, com mais tempo para aprender a metodologia e treinar as pessoas, bem como a estruturação de uma equipe específica para condução das ações do programa nas fases iniciais.
G3	Buscaria uma equipe de entrevistadores por competências e treinamento dos pontos focais dos órgãos e entidades. Alteraria a estrutura de governança tornando-a mais simples.
G3, CA2, CN1	Criaria a obrigatoriedade de todos os cargos vagos de recrutamento amplo passarem pelo Programa Transforma Minas.
G4	Fomentaria a conscientização do público interno e externo dos benefícios do programa e criação de ferramentas de mensuração dos resultados e avaliação dos profissionais selecionados.
CA1	Promoveria uma captação dos candidatos mais focada.
CA1, CA3	Melhoraria a previsibilidade das etapas do processo seletivo para o candidato participante.
COL1	Pensaria na descentralização do programa como forma de facilitar a condução do processo

Fonte: Elaborado pela autora

5.3 Programa Transforma Minas na trajetória da profissionalização no Estado de Minas Gerais: uma análise comparativa

O Programa Transforma Minas é mais uma iniciativa de profissionalização de gestores públicos implementado pelo Governo de Minas Gerais, assim como a certificação ocupacional, o cargo de Empreendedor Público e o cargo de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental.

Um dos pontos que o diferencia em comparação a outras iniciativas de profissionalização de gestores públicos já realizadas no Estado de Minas Gerais, é que o projeto se propõe a ser um programa transversal de atração, seleção, desenvolvimento, desempenho e engajamento

das lideranças públicas mineiras de forma mais ampla, abarcando subsecretarias, superintendências, assessorias e diretorias. Desta forma, não se limita a profissionalização somente de determinadas funções, cargos, ou projetos estratégicos do governo como realizadas em iniciativas anteriores.

[...] O programa Transforma Minas é um programa que não está olhando pra posições pontuais de projetos estratégicos, nem está olhando só para a educação, como na certificação. Ele se propõe a ser um programa de atração e seleção de cargos de livre provimento. Então não é uma carreira como o caso dos EPPGG's. O programa olha para cargos de Alta Liderança. Então esse é o diferencial (C1).

Conforme destacado pela consultoria apesar do Programa Transforma Minas possuir similaridades com os processos seletivos da certificação ocupacional e os cargos de empreendedores públicos, apresenta um escopo mais amplo na seleção das lideranças públicas mineiras abrangendo as carreiras de segundo e terceiro escalão do governo, ao contrário da certificação ocupacional e o cargo de empreendedor público, que se limitavam respectivamente a funções e projetos específicos.

[...] O programa Transforma Minas está sendo pensado dessa forma transversal, reforçando o meu ponto anterior é um programa transversal de Estado não de uma secretaria, não de um projeto pontual pretendendo ser um Programa de Estado (C1).

Outro ponto que o diferencia das outras ações de profissionalização é que inicialmente o programa está buscando uma mudança cultural e política em relação à gerência pública no Estado de Minas Gerais, porém ainda não possui uma legislação que cria a obrigatoriedade de que os cargos vagos de liderança passem necessariamente pelo processo seletivo do Programa, dependendo diretamente da adesão dos órgãos e entidades. Esse ponto, conforme pontuado pelo gestor G1, diferencia o programa Transforma Minas da certificação ocupacional, uma vez que na certificação havia uma contratualização, por meio do acordo de resultados, em que determinados cargos deveriam ser ocupados obrigatoriamente por pessoas certificadas.

[...] No Programa Transforma Minas eu não tenho essa pactuação que o governo tinha lá atrás na certificação. Tem-se sim um esforço, e esse esforço tem sido cada vez maior para realização do Programa. Porque por lei esse é um ato absolutamente discricionário, em tese não sendo meu parente e a pessoa não tendo do ponto de vista legal nada que a desabone ela poderia ocupar o cargo. Na certificação eu me lembro dos SPGF, tinha um mínimo de que mais de 80% dos cargos fossem ocupados por pessoas certificadas, eu me lembro de acompanhar o Minas Gerais

para saber se aquela pessoa que foi nomeada estava na lista ou não, se ela era certificada ou não (G1)

Nesse sentido, um dos desafios do programa é buscar, após seu amadurecimento, uma garantia jurídica que proteja os cargos diretivos da politização e propicie sua perenidade no Governo de Minas Gerais, conforme pontuado por Longo (2003). Porém, de acordo com a consultoria é necessário se pensar em uma legislação que apresente critérios bem definidos e que seja efetiva, pois no caso da certificação ocupacional a regulamentação não foi suficiente para se consolidar a profissionalização da direção pública no Estado de Minas Gerais.

[...] O modelo de certificação é um modelo que hoje é reconhecido. Ele é muito claro naquilo que é conceituação de processos de certificação, etapa de processo. A certificação também está baseada no CHA que está muito aderente com o que a gente trabalha hoje no Transforma Minas, mas ele tem toda uma regra, porque você tem uma entidade certificadora que dá um certificado para a pessoa de que ela está apta a ocupar aquele cargo, mas não necessariamente ela vai ocupar. E aí num primeiro momento, houve até uma legislação no Estado em que todas as vagas pra SPGF tinha que ser pessoas certificadas, só que isso não durou muito tempo também não. Quase todos SPGF eram pessoas certificadas e ao longo do tempo acabou se perdendo porque a certificação tem validade também. Então ela tem que passar de tanto em tanto tempo para o processo de certificação e isso acabou se perdendo ao longo do tempo (G4).

Desta forma, no caso da certificação ocupacional o candidato recebe um certificado com validade de dois anos, podendo ser prorrogável por igual período, porém sem garantia de nomeação para quaisquer cargos e funções na administração pública estadual, ficando a critério dos titulares dos órgãos e entidades a escolha dentro do quadro de profissionais certificados (BDMG, 2013).

Em relação ao processo seletivo, os entrevistados chamam a atenção para alguns pontos que distinguem o programa Transforma Minas, da certificação ocupacional e do cargo de empreendedor público. Apesar de possuírem algumas similaridades em relação ao formato voltado para competências, o gestor G3, pontua o tipo de mapeamento do perfil de competências gerenciais que é realizado no Programa Transforma Minas onde é analisada a demanda e o contexto da vaga, diferentemente do cargo de empreendedor público que buscava atrelar as experiências profissionais do candidato ao perfil para realizar o projeto estratégico.

[...] Nos cargos de empreendedores públicos não se fazia um mapeamento da vaga igual se faz no Programa Transforma Minas. O trabalho que era feito na equipe do escritório de prioridades era avaliar a experiência daquela pessoa, os assuntos que ela já lidou e o que consistia o projeto estratégico em termos de objetivos e metas, no sentido de atrelar o perfil ao projeto específico (G3).

[...] Eu atuei diretamente no projeto estratégico de ampliação da profissionalização dos gestores públicos, na verdade o projeto estruturador à época e nós recebemos uma empreendedora pública. Então assim, não houve nenhuma conversa com a nossa área de qual era o contexto que aquela empreendedora pública iria vivenciar, qual que era o perfil da nossa equipe, qual que era o perfil da empreendedora. Tanto que a gente teve muitos atritos com a empreendedora. A empreendedora não ficou até o final do projeto, só para você ter uma ideia. E era uma pessoa que tinha uma bagagem em termos de conhecimento muito grande, mas nos aspectos comportamentais ela não era aderente àquela vaga de empreendedor que a gente precisava na superintendência, mas claro não posso generalizar isso, estou pensando uma situação bem concreta que a gente vivenciou lá na superintendência à época (G3).

Em relação à certificação ocupacional o gestor G3 pontua que o mapeamento de competências realizada na certificação ocupacional era mais genérica voltada para o mapeamento da função, como foi o caso do mapeamento das competências dos Superintendentes de Planejamento, Gestão e Finanças do Estado de Minas Gerais, ao contrário do programa Transforma Minas que realiza um mapeamento específico da vaga. Esse mapeamento servirá de base para os demais subsistemas de RH implicando em um processo de gestão, mais aderente a necessidade do gestor e do órgão ao considerar às particularidades e o contexto do cargo em questão.

[...] Em relação à certificação ocupacional, ser SPGF na Secretaria de Saúde é muito diferente de ser SPGF na Secretaria de Planejamento e Gestão. O tipo de contrato que eu vou lidar lá, o contexto, as problemáticas, são muito diferentes entre si. A certificação ocupacional, primeiro era um banco de potencial. Você não focava tanto as competências daquele profissional (G3).

[...] Eu acredito que no Transforma a gente avançou, por esse olhar na vaga, a gente não cria um nivelamento geral ali (...) o mapeamento da vaga não é o mesmo para todos os cargos porque são áreas com temáticas muito diferentes. Então eu acho que esse é o grande diferencial do programa Transforma Minas (G3)

Outro ponto que distingue o programa Transforma Minas das demais iniciativas de profissionalização de dirigentes públicos, de acordo com a consultoria, é que ele propõe ir além dos processos de recrutamento e seleção, passando também pelos subsistemas de desenvolvimento, desempenho e engajamento das lideranças públicas. Trabalho esse, que vem sendo desenvolvido em parceria com a Fundação João Pinheiro, sendo uma iniciativa inédita ao trabalhar com uma instituição do Estado no desenvolvimento das lideranças.

[...] O que me orgulha nesse trabalho é isso, a gente não estava trazendo uma organização de fora tipo uma Fundação Dom Cabral era a gente fortalecendo uma instituição do estado para fazer um programa específico para suas altas lideranças

todas as altas lideranças do governo juntas, olhando para um plano de futuro conjuntamente (C1).

Apesar da proposta do programa ter uma perspectiva inovadora, alguns aspectos como: o desenvolvimento, a avaliação de desempenho e engajamento das lideranças ainda estão em andamento ou em construção, não sendo possível fazer uma análise mais profunda em relação a esses subsistemas.

Após a análise dos dados foi construído o quadro 05 a fim de responder os objetivos deste trabalho. De forma resumida o quadro apresenta os desafios e perspectivas do programa Transforma Minas na profissionalização das lideranças públicas mineiras, considerando seus processos decisórios e como o programa avança ou não na trajetória da profissionalização no Estado de Minas Gerais.

QUADRO 5

Resumo dos Desafios e Perspectivas do Programa Transforma Minas na profissionalização das lideranças públicas mineiras

(continua)

Objetivos Específicos	Perspectivas/ Inovação	Desafios
<p>O programa Transforma Minas e a profissionalização das lideranças públicas mineiras</p>	<p>1- Seleção das lideranças públicas considerando mérito, competência e confiança.</p> <p>2- Busca uma mudança da cultura política e organizacional envolvendo a figura dos dirigentes públicos.</p> <p>3- Transferência de conhecimento</p> <p>4- Criação de um sistema próprio do governo</p> <p>5- Formalização de uma equipe para conduzir o programa</p> <p>6- Valorização dos servidores de carreira</p> <p>7- Possibilidade de ingresso de profissionais qualificados para cargos de liderança no setor público</p> <p>Busca de pessoas com perfil aderente a atividade de gestão/ seleção por competências</p> <p>9- Possibilidade de identificação de profissionais qualificados para assumir outros cargos de liderança no governo</p> <p>10- Engajamento das lideranças</p>	<p>1- Resistência política</p> <p>2- Estabelecimento da confiança e credibilidade do programa frente ao governo e sociedade</p> <p>3- Adesão dos órgãos e entidades do governo ao programa</p> <p>4- Estabelecimento de garantia jurídica</p>

(Conclusão)

Objetivos Específicos	Perspectivas/ inovação	Desafios
<p>Processos decisórios de gestão de pessoas e percepções dos atores envolvidos em relação à operacionalização e efetividade do Programa Transforma Minas</p>	<p>Mapeamento de competências gerenciais: 1- Mapeamento da competências da vaga considerando o contexto e suas especificades</p>	<p>1- Criação de uma equipe para mapear o perfil de competência das lideranças a longo Prazo</p>
	<p>Frente Recrutamento e Seleção: 1- Processos seletivos abertos. 2- Seleção considerando aspectos técnicos, comportamentais, de gestão e políticos. 3- Análise Curricular 4- Entrevista por competências 5 - Teste de aderência 6- Entrevista com especialista 7- Entrevista final</p>	<p>1- Aprimorar a busca ativa e os canais de divulgação 2- Treinamento e definição dos entrevistadores por competências 3- Melhoria contínua do sistema 4- Disponibilização de estrutura física para os entrevistadores 5- Transparência na previsibilidade das ações do processo seletivo. 6- <i>Feedback</i> para os candidatos participantes em todas as etapas do processo seletivo.</p>
	<p>Frente Desenvolvimento e Desempenho: 1- Transferência de conhecimento de consultoria especializada. 2- Criação do portfólio de competências e plano de entregas. 3- Criação da figura do monitor e facilitador, 4- Aprendizado em rede e em trilhas de conhecimento.</p>	<p>1- Sustentabilidade das ações 2- Manutenção das figuras do monitor e facilitador 3- Agenda dos subsecretários 4- Ampliação do programa para as demais lideranças do Estado</p>
<p>Programa Transforma Minas na trajetória da profissionalização no Estado de Minas Gerais: uma análise comparativa</p>	<p>1- Mapeamento mais específico da vaga considerando o contexto de atuação 2- Propor um programa transversal de atração, seleção, desempenho, desenvolvimento e engajamento de lideranças. 3 - Apresenta um escopo mais amplo na seleção de lideranças do governo não sendo focado em funções, projetos específicos ou formação, como nos casos da certificação ocupacional, cargo de empreendedor público e EPPGG's.</p>	<p>1- Busca de uma legislação que garanta a aplicação do Programa Transforma Minas para a seleção de cargos de liderança no governo 2- Construção de um instrumento para avaliação de desempenho das lideranças selecionadas. 3- Aprimoramentos no subsistemas de RH.</p>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora de acordo com os dados coletados.

Por fim, considerando o diagnóstico do Programa Transforma Minas o quadro 06 pontua quais quais seriam as áreas de intervenção de acordo com Longo (2003) para a institucionalização dos cargos de direção no setor público mineiro.

QUADRO 06

Áreas de intervenção do Programa Transforma Minas para a institucionalização dos cargos de direção na administração pública mineira

(Continua)

Áreas de intervenção para a institucionalização dos cargos de direção no setor público		Programa Transforma Minas
Estrutura organizacional	Descentralização do processo decisório	Dilema descentralização do processo decisório de RH nas Unidades de Recursos Humanos dos órgãos e entidades <i>versus</i> centralização do processo decisório na SEPLAG
	Construção de sistema de planejamento e controle em resultados, capazes de fundamentar o controle adequado do desempenho do dirigente.	Deve desenvolver um sistema ou instrumento eficaz de avaliação do desempenho das lideranças selecionadas.
Regras formais de gestão de pessoas	Disponer de sistema formal de gestão de pessoal para os cargos de direção, assumindo como princípio fundamental a profissionalização desses cargos com garantias jurídicas capazes de proteger da politização e da arbitrariedade o exercício da gerência pública	Após o amadurecimento do programa, deve-se pensar em uma garantia jurídica para proteger os cargos de liderança da politização com regras específicas de gestão de pessoal para os cargos de direção.
	Incorporar regulamentos que possibilitem a consecução do objetivo anterior, mediante mecanismos adequados para a gestão de dirigentes, o que implica regulamentos específicos, em matéria de recrutamento, nomeação, carreira, remuneração e demissão mais flexíveis do que as regras aplicadas aos demais servidores públicos	

(Conclusão)

Áreas de intervenção para a institucionalização dos cargos de direção no setor público		Programa Transforma Minas
Competências gerenciais	Para se ter dirigentes competentes, deve-se converter as competências em eixo central dos sistemas de gestão de pessoas. Com a implementação de robustos programas de desenvolvimento de dirigentes, conjugando diferentes tipos de política de recursos humanos que englobem recrutamento, remuneração, carreira, avaliação e desenvolvimento.	O programa Transforma Minas define as competências gerenciais por meio de mapeamento com o gestor da vaga que serve como eixo central para os demais subsistemas de gestão de pessoas: recrutamento, seleção, desenvolvimento e desempenho (em construção)
A cultura política e as culturas organizacionais	<p>Cultura política: Superação daquilo que, em outro texto, se chamou de “metafísica da confiança” legitimadora de visões colonizadoras da gerência pública pelas classes políticas.</p> <p>Cultura organizacional: Superação dos elementos culturais do paradigma burocrático da administração pública ao qual são alheios a figura e o papel do <i>manager</i> público, por meio de longos e lentos processos</p>	O programa Transforma Minas se encontra neste estágio de buscar uma mudança da cultura política e organizacional em relação às lideranças públicas mineiras

Fonte: Elaborado pela pesquisadora adaptado de Longo (2003)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação de mestrado assumiu o objetivo de refletir sobre os desafios e perspectivas do Programa Transforma Minas na profissionalização das lideranças públicas mineiras, a partir de um olhar sobre os seus processos decisórios a nível institucional e operacional.

Para tal, esta análise apoiou-se no levantamento de informações e percepções colhidas por meio da pesquisa documental, da observação participante e de entrevistas semiestruturadas com consultoria, gestores, colaboradores e candidatos participantes do processo seletivo do Programa Transforma Minas.

Realizou-se em primeiro lugar uma revisão de literatura que buscou compreender o conceito e a ascensão da figura do dirigente público no setor público. Em um segundo momento, foi pontuado, utilizando como referência Longo (2003), as áreas de intervenção para se consolidar os cargos de direção públicos, considerando as estruturas, processos e políticas que envolvem esses cargos.

Para, além disso, buscou-se analisar a trajetória da profissionalização no Brasil, em especial em Minas Gerais, a fim de visualizar como a profissionalização das lideranças públicas evoluiu ao longo do tempo e como o Programa Transforma Minas avança ou não na temática, trazendo também o exemplo do modelo chileno de sistema de direção público que serviu de base para a idealização do Programa Transforma Minas.

Conclui-se a partir da análise dos dados e informações coletadas que o Programa Transforma Minas em comparação a outras iniciativas de profissionalização já realizadas pelo Governo de Minas Gerais avança ao propor um programa transversal de atração, seleção, desempenho, desenvolvimento e engajamento das lideranças públicas mineiras baseado em competências, com um escopo mais amplo em relação à profissionalização das lideranças públicas mineiras em comparação a outras iniciativas já realizadas como a certificação ocupacional, o cargo de empreendedor público e o cargo de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental.

Outro ponto a se destacar em comparação às outras iniciativas é a forma de condução do processo seletivo do Programa Transforma Minas que busca um mapeamento de competências mais específica da vaga ao considerar o contexto de atuação e as demandas do gestor da vaga. As competências gerenciais mapeadas servem de eixo central para os demais subsistemas de gestão de pessoas, aumentando a possibilidade de se escolher um candidato mais aderente ao perfil da vaga ofertada.

De acordo com os dados levantados, constatou-se que o Programa Transforma Minas apresenta uma profissionalização dos cargos de direção pública baseado em competências técnicas e gerenciais, levando também em consideração na seleção final o aspecto político por parte do gestor da vaga, aspecto esse inerente à natureza do cargo comissionado de livre nomeação e exoneração.

Porém, alguns desafios tanto a nível institucional quanto operacional devem ser observados para que a proposta de profissionalização do programa se consolide no Estado de Minas Gerais. De acordo com os dados levantados, e considerando os elementos de consolidação dos cargos diretivos citados por Longo (2003) observou-se que o Programa Transforma Minas vem buscando uma mudança cultural e política em relação à gerência pública no Estado de Minas Gerais.

Para que isso aconteça, é necessário fomentar a credibilidade do programa frente ao público interno e externo ao Governo, aumentar o engajamento das lideranças públicas mineiras em relação ao Programa Transforma Minas, bem como desenvolver um instrumento

de avaliação de desempenho efetivo na mensuração da performance das lideranças selecionadas.

Em relação à estrutura organizacional, deve-se avaliar a questão da descentralização dos processos decisórios de recursos humanos do programa para as respectivas unidades de recursos humanos (URH's) de cada órgão ou entidade, a fim de possibilitar uma melhor adaptação do processo seletivo com o contexto da vaga, porém é relevante ponderar se essa ação comprometeria ou não a imparcialidade do processo seletivo.

Outro desafio é dispor de um sistema formal de gestão de pessoal para os cargos de direção com regulamentos específicos, com garantias jurídicas capazes de proteger o exercício da gerência pública da politização e da arbitrariedade. Hoje, se observa que Programa não dispõe de uma legislação que proteja os cargos diretivos da politização. Essa questão é um ponto sensível do programa, pois, não se cria a obrigatoriedade de que os cargos de liderança passem pelo processo seletivo do programa Transforma Minas, ficando a critério dos órgãos e entidades aderirem ou não ao processo seletivo do Programa. Desta forma, é necessário se pensar em uma normatização que vincule esses cargos de direção em menor ou maior grau, ao Programa Transforma Minas.

Do ponto de vista operacional, foram identificados alguns pontos dentro processos decisórios de recursos humanos que devem ser aprimorados para garantir a continuidade e o alcance dos resultados pretendidos pelo Programa, como: a criação de uma equipe para realizar o mapeamento das competências gerenciais, visto que essas competências são dinâmicas e se alteram ao longo do tempo, o aprimoramento da busca ativa a fim de captar candidatos potenciais e aderentes ao perfil da vaga do processo seletivo, o treinamento dos colaboradores nas fases de análise curricular e entrevista por competências, o aprimoramento contínuo do sistema informatizado de seleção, a transparência, o *feedback* e a previsibilidade das ações para com os candidatos participantes do processo seletivo, buscar a sustentabilidade das ações de desenvolvimento, como a manutenção da figura do facilitador e monitor e a ampliação do programa de desenvolvimento para as demais lideranças do Estado. Por fim, é necessário se pensar na criação de um instrumento de avaliação das lideranças selecionadas, a fim de verificar se o desempenho condiz com o esperado.

Este trabalho buscou de modo geral fazer um diagnóstico do Programa Transforma Minas avaliando como a iniciativa vem contribuir com a profissionalização das lideranças públicas mineiras por meio dos seus processos decisórios. Ademais, buscou servir de base informativa para avanço da temática no governo de Minas Gerais, além de auxiliar em ações futuras de melhoria do Programa Transforma Minas.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília: **Cadernos ENAP**; n. 10, p.52, 1997.
- ABRUCIO, F.L.; PEDROTI, P.M; PÓ, M.V. **A formação da burocracia brasileira: a trajetória e o significado das reformas administrativas**: In: LOUREIRO, M. R., ABRUCIO, F. L.; PACHECO, R. S (Org.). **Burocracia e Política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI**. 1ed. Rio de Janeiro. FGV, 2010, v.1, p.27-71.
- AFONSO, V. **Inserção e atuação dos egressos do Curso Superior de Administração Pública no Poder Executivo estadual**: uma análise do caso mineiro. 2001. Monografia em Administração Pública. Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte. 2001.
- ALESSIO, M. F. Profissionalizando a administração pública: o caso da certificação de dirigentes públicos paulistas. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, V, 2012, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: CONSAD, 2012. Disponível em: <
<http://consad.org.br/v-congresso-consad-trabalhos-apresentados/>>. Acesso em: 10 Outubro de 2020.
- ALESSIO, M. F.. **Dirigentes Públicos, Política e Gestão**: o Sistema de Alta Direção Pública Chileno. Dissertação de Mestrado aprovada pela Fundação Getulio Vargas, São Paulo. 2013
- ALIENDE, J. M. C. **El Directivo Público**. Actualidad Administrativa, ISSN 1130-9946, n. 7, p. 151-161. 1996.
- AMARAL, H. K. do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 4, p.549-563, out. 2006.
- ANASTASIA, A. A.. **Antecedentes e Origem do Choque de Gestão**. In: VILHENA, Renata *et al* (orgs). O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: UFMG, 2006.
- ANDRADE, C.R, LOPES, D.P.T., CKAGNAZAROFF, I.V. **Empreendedores Públicos da Segunda Geração**: O Que Pensam os Ocupantes do Cargo do Governo de Minas Gerais?.XXXVII Encontro ANPAD. Rio de Janeiro/ RJ – 7 a 11 de Setembro de 2013.
- ARANTES, R. B. *et al*. **Controles Democráticos sobre a Administração Pública no Brasil**: Legislativo, Tribunais de Contas, Judiciário e Ministério Público. In: ABRUCIO, F.; LOUREIRO, M. R.; PACHECO, R. S (Org.). **Burocracia e Política no Brasil: Desafio para a Ordem Democrática no Século XXI**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 2010, v. 1, p. 273-295.
- BDMG- BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE MINAS GERAIS. **Do Choque de Gestão à gestão para a cidadania**: 10 anos de desenvolvimento em Minas Gerais. Belo Horizonte, 2013.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. reimp. Lisboa: Edições, v. 70, 2011. BURRELL, G.; MORGAN, G. Sociological paradigms and organizational analysis. Londres: Heinemann, 1979.

BERGUE, S. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BERNARDI, M. **O processo de concepção do cargo de empreendedor público**. In GUIMARÃES, T. B.; BERNARDI, M. M. E (org.). Empreendedores Públicos no governo de Minas Gerais: registro de uma experiência de resultados. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2010. p. 33-47.

BONIS, D.; PACHECO, R. S. **Nem político, nem burocrata: o debate sobre o dirigente público**. In: ABRUCIO, Fernando; Maria Rita LOUREIRO; Regina Silvia PACHECO (Org.). Burocracia e Política no Brasil: Desafio para o Estado Democrático no Século XXI. 1ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 2010, v. 1, p. 273-295.

BONIS, D.F. **O dirigente Público como categoria analítica: um exercício de definição**. 2008.81f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

BORGES, M. C. Das funções de confiança stricto sensu e dos cargos em comissão: abordagem constitucionalmente adequada. **Revista TCEMG**, v. 82, n. 1, p. 45-54, jan./mar. 2012.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C.P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público – RSP**. Brasília, 56 (2): 179-194; abr-jun/2005.

BRASIL. Decreto-lei nº. 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 27 de fevereiro de 1967. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/Decreto-Lei/Del0200.htm>>. Acesso em: 13. Jul.2019.

BRASIL, Presidência da República. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado- Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. 86p.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 de fevereiro de 2006.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de Agosto de 2019. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 29 de Agosto de 2019.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, p. 1-28, jan./abr. 1996.

BRESSER- PEREIRA, L. C.; SPINK, P. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998.

BRUGUÉ, Q. Modernizar la administración desde la izquierda: burocracia, prague nueva gestión pública y administración deliberativa. **Revista del CLAD Reforma y Democracia**. Caracas. N° 29, 2004.

CAMÕES, M. R. de S.; MENESES, P. P. M. Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal. Brasília: **ENAP**, 2016. 104 p.

CARBONE, P. P. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CARNEIRO, R.; MENICUCCI, T. M. G. **Gestão pública no século XXI**: as reformas pendentes. Texto para discussão 1686. Brasília: IPEA, 2011.

CARTA IBEROAMERICANA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio. Respaldada por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno (Resolución N° 11 de la Declaración de Santa Cruz de la Sierra”). Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo y Naciones Unidas - Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. Bolivia, 14-15 de noviembre. 2003.

CARTER, B. *et al.* **Taxing times**: Lean working and the creation of (in) efficiencies in HM Revenue and Customs. *Public Administration*, v. 91, n. 1, p. 83-97, 2013.

CARVALHO, E. **O aparelho administrativo brasileiro: sua gestão e seus servidores — do período colonial a 1930**. In: CARDOSO JR., José Celso (Org.). *Burocracia e ocupação no setor público brasileiro*. Brasília: Ipea, 2011. cap. 1.

CARVALHO, J. *et al.* Measuring fire service performance: a comparative study”, **International Journal of public Sector Management**. 2006, p. 165-179.

CARVALHO, A. I. *et al.* Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: **ENAP**, 2009.

CAVALCANTE, P.; CARVALHO, P. Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 1, p. 1-26, 2017.

CAVALCANTE, P. **Gestão Pública Contemporânea**: do movimento gerencialista ao pós NPM. Texto para Discussão (IPEA), v. 2319, p. 1-40, 2017.

CHILE. **Site Oficial do Sistema de Alta Direção Pública**. 2012 Disponível em: <<http://www.serviciocivil.cl/>>. Acesso em: 20 Outubro de 2020

CHILE. **Site Oficial do Sistema de Postulación**. 2012. Disponível em: <http://postulacionesadp.serviciocivil.cl/ANTARES_HN/SLConcursosEnPostulacion>. Acesso em: 20 Outubro de 2020

CHILE. Ley nº 19.882, de 23 junio de 2003. Regula Nueva Política de Personal a los Funcionarios Públicos que Indica. Biblioteca del Congreso Nacional. Disponível em:

<www.bcn.cl/leyes/211480>. Acesso em: 12 Outubro de 2020.

CHRISTENSEN, T.; LAEGREID, P. **The whole-of-government approach to public sector reform**. *Public Administration Review*, v. 67, n. 6, p. 1059-1066, 2007.

CILLIERS, P. **Why We Cannot Know Complex Things Completely**. *Emergence*, v. 4, n. 1-2, p. 77-24, 2002.

CORREA, I. M.. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 3, p. 487-504, June 2007. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000300006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 10 de Novembro de 2020.

COSTA, F. L. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 829-874, set./out. 2008.

COSTA, L. V. **Gestão por competências aplicada a uma empresa hospitalar**. 2008. 51p. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília (UnB), Brasília.

COSTA NETO, P. L. O (Org.). **Qualidade e Competência nas Decisões**. São Paulo: Edgarg Blücher LTDA, 2007.

COSTA, R. WAISSBLUTH, M. Três años del sistema de alta dirección pública em Chile: balance y perspectivas. Documento de Trabajo: série Gestión. 2007. Acesso em 13 de janeiro de 2009 no endereço eletrônico:
http://www.mariowaisbluth.com/descargas/alta_direccion.pdf.

CRENSON, M. A. Reviewed work: Democracy and Public Administration by Richard C. Box, **Public Administration Review**. 2009

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**. 3 ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DENHARDT, R.B; DENHARDT, J.V. **The New Public Service: Serving Rather than Steering**. *Public Administration Review*. Volume 60, Issue 6, pages 549–559, November/December, 2000.

DIAS, G. B. *et al.* **Revisando a noção de competência na produção científica e administração: avanços e limites**. In DUTRA, J.S.; FLEURY, M, T.L; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008. p.9-30.

DOWDING, K. **Policy-making: civil servants in the cross fire**”, *The Civil Service*, Londres, Routledge, 1995. p 108-128.

DROPA, M. F. *et al.* **Sistema de seleção de pessoas nas organizações: seleção por competência**. Ponta Grossa, setembro de 2008. Disponível em: < 17

<http://www.admpg.com.br/2008/cadastro/artigos/temp/304.pdf>> Acesso em: 13 de novembro de 2008.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas. Modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. S. **Competências, conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2012.

FARIAS, P.C. L, GAETANI, F. **A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório**. VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Publica, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.

FERNANDES, B.H. R. **Competências e desempenho organizacional: o que há além do Balanced Scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FILGUEIRAS, F.. Indo além do gerencial: a agenda da governança democrática e a mudança silenciada no Brasil. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 52, n. 1, p. 71-88, Jan. 2018 Disponível em<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122018000100071&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 03 Agosto. 2019.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5. 2001. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000500010&script=sci_arttext>. Acesso em: 20 Set. 2020.

FONTES-FILHO, J.R. **“Da nova gestão pública à nova governança pública: as novas exigências de profissionalização da função pública”**. XIX Congresso internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Quito, Ecuador, 11-14 nov. 2014.

GEDDES, B. Building ‘State’ autonomy in Brazil: 1930-1964. *Comparative Politics*, v. 22, n. 2, p. 217-235, Jan. 1990.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo; Atlas, 2008.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas,2008.

GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar./Abr. 1995

GOLDFINCH, S.; WALLIS, J (Eds.). **International handbook of public management reform**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2009.

GOMES, E. G. M. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais**. Tese de Doutorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil, 2009.

GOVERNO DE MINAS GERAIS. Transforma Minas. Disponível em:<<https://www.mg.gov.br/transforma-minas>> Acesso em: 29 de Maio de 2019.

GRAHAM, L.. **Civil service reform in Brazil: principles versus practice**. Austin: University of Texas, 1968.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GRIX, J. **Introducing Students to the Generic Terminology of Social Research Politics**, v. 22, n. 3, p. 175-186, 2002.

GUNTHER, H. **Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?**. Psic.: Teor. e Pesq., Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-209, Aug. 2006. Disponível em<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722006000200010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 07 Novembro de 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722006000200010>

HOPPEN, N. **Resolução de problemas, tomada de decisão e sistemas de informação**. Caderno de Administração Geral Programa de Eficácia Gerencial, Porto Alegre, 1992.

HORTA, C. J. G. et. al **Análise das mudanças no perfil socioeconômico dos interessados na formação para a área pública: estudo aplicado aos vestibulandos e alunos do curso de graduação da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro**. **Revista Temas de Administração Pública**. Edição Especial, n.6, v. 2. 2011.

IACOVIELLO, M; LLANO, M; STRAZZA, L. **Profesionalización de Altos Cargos de Dirección Pública en América Latina**. In Desigualdade & Diversidade - Dossiê Especial, p. 43-64, 2011.

JIMÉNEZ ASECIO, R. **¿Quénes Deben Dirigir el Sector Público?** 2012. Disponível em:<<http://www.esade.edu/public/modules.php?name=news&idnew=751&idissue=62&newlang=spanish>>. Acesso em: 27 junho de 2020.

KUPERUS, H.; RODE, A. **Top Public Managers in Europe**. Ministère du Budget, des Comptes Publics et de la Fonction Publique. UE. FR /EUPAN.2008

LAWLER III, E. E. From job-based to competency-based organizations. **Journal of Organizational Behavior**, Chichester, v. 15, n. 1, p. 3-15, J. 1994

LEAL, V. N. **Coronelismo, enxada e voto**. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.

LE BOTERF, G. De La compétence – essai sur um attracteur étrange. In: **Les éditions d'organisations**. Paris: Quatrièm e Tirage, 1995.

LIMA JÚNIOR, O. B. As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos. **Revista do Serviço Público**, v.49, n.2, abr./jun.1998. P.5-32

LOCKS, R.; SILVA NETO, J. M. Profissionalização dos serviços públicos: abordagem em competências essenciais. **Revista do CCEI**, 2012.

LONGO, F. **Mérito e Flexibilidade Revisitados**. In: Medeiros, Paulo César; Evelyn Levy (orgs.). **Novos caminhos da gestão pública: olhares e dilemas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, p.45-56, 2009.

LONGO, F. **Mérito e Flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público**. São Paulo: FUNDAP, 2007.

- LONGO, F. A Consolidação Institucional do Cargo de Dirigente Público. **Revista do Serviço Público**, v. 54, n. 2, p. 7-33, abr-jun. 2003.
- LOPEZ, F. PRAÇA, S. Cargos de confiança e políticas públicas no executivo federal, in Pires, R. Lotta G, and Elias de Oliveira V (2018) Burocracia e Políticas Públicas no Brasil: interseções analíticas, Brasília: Ipea: **ENAP**. 2018
- LUSTOSA, F. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Rev. Adm. Pública**, v. 42, n. 5, p. 829-874, set./out. 2008.
- MADUREIRA, C. “Profissionalização e avaliação dos gestores de topo na Administração Pública: o caso de Portugal”, citado por César Madureira and Maria Asensio (org). **Handbook de Administração Pública**, Lisboa, INA Editora. 2013
- MARCELINO, G. F. Em busca da flexibilidade do Estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 3, p. 641-659, 2003.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo, Atlas, 2002.
- MARSH, D.; FURLONG, P. **A Skin, not a Sweater: Ontology and Epistemology in Political Science**. In: MARSH, D.; STOKER, G. *Theory and Methods in Political Science*. New York: PallgraveMacMillan, 2002.
- MARTINS, H. F. **A modernização da Administração Pública Brasileira no Contexto do Estado**. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1995.
- MATHESON, A. B. WEBER, MANNING. N, ARNOULD. E. Study on the political involvement in senior staffing and on the delineation of responsibilities between ministers and senior civil servants . OCDE **Working Paper on Public Governance**. Paris, 2007.
- MCSWEENEY, B. Are we living in a post-bureaucratic epoch?.,**Journal of Organizational Change Management**.2006. p.22-37.
- MINAS GERAIS. Lei Delegada n. 174, de 26 de janeiro de 2007. Dispõe sobre o Grupo de Direção e Assessoramento do Quadro Geral de cargos de provimento em comissão e as funções gratificadas da Administração direta do Poder Executivo, e dá outras providências. **Diário Oficial, Minas Gerais**, 27 jan. 2007.
- MINAS GERAIS. Lei Delegada n. 175 - 26 Janeiro de 2007 - Dispõe sobre o Grupo de Direção e Assessoramento do Quadro Geral de cargos de provimento em comissão e as funções gratificadas da Administração Autárquica e Fundacional do Poder Executivo, e dá outras providências. **Diário Oficial, Minas Gerais**, 27 janeiro de 2007.
- MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Estratégia de Governança Digital da Administração Pública Federal 2016-19, Brasília, Disponível em: < https://governoeletrônico.gov.br/documentos-e-arquivos/egdestrategia-de-governanca-digitalda-administracaofederal-2016-2019.pdf/at_download/file.> Acesso em 20 Outubro de 2020.
- MINTZBERG, H. **Structures et Dynamiques des Organisations**, Paris, Éditions d’ Organisation. 1982.

MADUREIRA, C. “Profissionalização e avaliação dos gestores de topo na Administração Pública: o caso de Portugal”, citado por César Madureira and Maria Asensio (org).

Handbook de Administração Pública, Lisboa, INA Editora. 2013.

MARTÍNEZ PUÓN, R. **Directivos versus Políticos**: la Importancia de la Función Directiva en las Administraciones Públicas. Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos. México. 2011.

MOORE, M. H. **Creating public value**: Strategic Management in Government. Cambridge/Massachusetts: Harvard University Press. 1995.

MOREY JUAN, A. **El Directivo Público**. Tema 9 - Apuntes de Empleo y Función Pública. 2012. Disponível em: <<http://www.moreyabogados.com/articulos/tema9.pdf>>. Acesso em: 25 de Maio de 2020.

MORGAN, G. **Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações**. In CALDAS, M. P.; BERTERO, M. Teoria das Organizações. São Paulo: Atlas, 2007, p. 12-33.

NERI, A (Org.). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. 2. ed., Campinas, SP: Papyrus, 2005.

NEVES, F.S, BARROS, C.M. **A formação e a profissionalização dos gestores públicos mineiros**: pilares para a implementação e consolidação da gestão pública orientada por resultados. XIX Congresso Internacional Del CLAD sobre a Reforma Del Estado y de La Administración Pública. Quito. Equador. 11-14 Nov. 2014.

NEUENSCHWANDER, J. O. **Desafios da profissionalização da administração pública no Brasil**: considerações a partir do caso da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. 2015. 85 p.: il. Monografia (Curso Superior em Administração Pública) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, FJP.

NEVES, F.S, BARROS, C.M. **A formação e a profissionalização dos gestores públicos mineiros**: pilares para a implementação e consolidação da gestão pública orientada por resultados. XIX Congresso Internacional Del CLAD sobre a Reforma Del Estado y de La Administración Pública. Quito. Equador. 11-14 Nov 2014

NEVES, G, GUIMARÃES. A JUNIOR. A. **As bases para um novo modelo de administração pública orientada para resultados**: Evolução dos paradigmas, novos princípios e dimensões operacionais de funcionamento. X CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. Brasília/ DF. 2017

NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

NOGUEIRA, R. P.; CARDOSO JR. J. C. **Tendências e Problemas da Ocupação no Setor Público Brasileiro**: conclusões parciais e recomendações de pesquisa. In: CARDOSO JR (Org.). Burocracia e Ocupação no Setor Público Brasileiro. Rio de Janeiro; IPEA, 2011. p.415-442.

NOORDEGRAAF, M. **From “Pure” to “Hybrid” Professionalism**- Present-Day Professionalism in Ambiguous Public Domains, Administration Society, 2007. P.761-785.

NUNES, E. A gramática política do Brasil: Clientelismo e Insulamento Burocrático. — **ENAP**: Escola de Administração Pública, Brasília — Jorge Zahar Editor, Rio de Janeiro, 1997.

OCDE. **Managing Senior Management**: Senior Civil Service Reform in OECD Member Countries. Background Note - GOV/PUMA. Paris. 2003.

OCDE. **Government at a Glance**: Latin America and the Caribbean 2017, OECD Publishing, Paris, 2016.

OCDE. **Innovation system review of Brazil OECD's draft recommendation on Public service Leadership and Capability** (PSLC). 2019

OLIVEIRA, K. P.; CKAGNAZAROFF, I. B.; DA SILVEIRA, M. C. A carreira de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental de Minas Gerais e os desafios de retenção: análise comparativa de 2009 e 2019. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 71, n. 4, p. 987-1022, 2020.

PACHECO, R. S.. **Organizando o debate**: gestores públicos no Brasil. I Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, 26 a 28 de maio de 2008.

PACHECO, R. S. Profissionalização, Mérito e Proteção da Burocracia no Brasil. In ABRUCIO, Fernando; Maria Rita LOUREIRO; Regina Silva PACHECO (Org.) **Burocracia e política no Brasil**: desafio para o Estado democrático no século XXI. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2010, v.1, p.233-255.

PAGE, E.C., WRIGHT.V (orgs.) **Bureaucratic Elites in Western European States**. A comparative Analysis of Top Officials, Oxford, University Press. 1999.

PAULA, A.P.P. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Ed. FGV. 2005.

PEREIRA, L. C. B. Reforma do Estado para a Cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Ed. 34; Brasília: **ENAP**, 1998.

PINHEIRO, I. A. Em busca da congruência entre o ambiente (à luz da demanda da sociedade), as estruturas e a gestão dos cargos e carreiras no setor público, in **ENAP**. Cadernos nº 49. 2017.

PETERS, B G. **The politics of Bureaucracy**, 5ª ed. Londres, Routledge. 2001.

PIRES, A. K. *et al.* Gestão por competências em organizações de governo. Brasília: **ENAP**, 2005.

QUADE, E.S. **Analysis for public decisions**. USA: North- Holland, 1989. 409p.

RABAGLIO, M. O.. Seleção por competências. 2. ed. São Paulo: Educar, 2001.

RAMIÓ, C.; SALVADOR, M. Intituciones y reforma del sector público: el impacto de los referentes institucionales en la gestión de recursos humanos de las administraciones públicas latinoamericanas. In: Longo, F.; Ramió, C (Ed). **La profesionalización del empleo público en América Latina**; Barcelona: Fundación CIDOB, 2008.

REZENDE, F C. **Por que falharam as reformas administrativas?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

RHODES, R. A. W. **The New Governance: Governing without Government.** Political Studies. Volume 44, Issue 4, pages 652–667, 1996.

RIBEIRO, L.M. *et al* . **Gestão de pessoas no Governo de Minas Gerais: Panorama histórico e evolutivo a partir da implantação do choque de gestão.** Brasília – DF. IV Congresso de Gestão Pública – CONSAD, 2011.

RUANO, A. M. **Gestão por competências, uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SEPLAG –SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO - Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos. Cartilha. 2007.

SIEGEL, G. The Strategy of Public Administration Reform: The Case of Brazil. **Public Administration Review.** 1966. 26(1): 45-55. <http://dx.doi.org/10.2307/973929>

SILVA, J. ; FERREIRA, A. **Realinhamento de Competências.** In: VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. O Choque de Gestão em Minas Gerais. Políticas da Gestão Pública para o Desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2006.

SILVA, J; JORGE, M. A. M.; BERNARDI, M. M.E. **Avaliação de desempenho individual.** In: O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Minas Gerais: Editora UFMG, 2006.

SHAH, S. **Sharing the world: the researcher and the researched.** Qualitative Research, London, v. 6, n. 2, p. 207-220, 2006.

SCHERER, A. G. **Modes of explanation in organization theory.** In: TSOUKAS, H; KNUDSEN, C (Eds). The Oxford Handbook of Organization Theory. England: Oxford University Press, 2005, pgs. 310 - 344.

SCHIKMANN, R. **Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público.** In: PANTOJA, M. J, M.R.S. Camões, S.T. Bergue. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. p.11-31. Brasília: ENAP. 2010.

SEPLAG. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos.** Belo Horizonte, 2007.

SILVA, M. O. **Gestão de pessoas através do sistema de competências, estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SIMON, H. A. **A Capacidade de Decisão e de Liderança.** Rio de Janeiro: Editora, Fundo de Cultura. 1972.

SMIRCICH, L. **Estudando as organizações como cultura: Organização como rede de significados.** In: MORGAN, G. Beyond method strategies for social research. 1983.

SOUZA, C. **A nova gestão pública.** In: FUNDAÇÃO LUÍS EDUARDO MAGALHÃES (Org.). Gestão pública: desafios e perspectivas. Salvador: Fundação Luís Eduardo Magalhães, 2001. p. 43-68.

- SPEIER, J.V. **Citizen participation influencing public decision making: Brazil and the United States reviewed**, Public Administration Review. 2009, p156-159
- TJORA, A. H. **Writing small discoveries: na exploration of fresh observers' observations**. Qualitative Research, London, v. 6, n. 4, p. 429-451, 2006.
- TORRES, M. D. **Fundamentos de administração pública brasileira**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2012.
- VIANA, O. **Instituições políticas brasileiras**. Brasília: Senado Federal, 1999 (Biblioteca Básica Brasileira)
- VIEGAS, G. CUSTÓDIO, L.S, ASSIS. L.B. **Avanços, desafios e Perspectivas da Certificação de Gestores Públicos no Governo de Minas Gerais**. In: XXXVI Encontro da ANPAD, 2012, Rio de Janeiro.
- VILHENA, R. *et al* .**O choque de gestão em Minas Gerais: políticas de gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte. Editora UFMG, 2006.
- ZANELLI, J. C. **Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas**. Estudos de Psicologia, v. 7, p. 79 - 88, 2002.
- ZARIFIAN, P. **Object if compétence**. Paris: Liaisons, 1999.
- WAHRLICH, B.M.S. Desburocratização e desestatização: Novas considerações sobre as prioridades brasileiras de reforma administrativa na década de 80. **Revista de Administração Pública**, v.18, n.4, p.72-87, 1984.
- WERNECK VIANNA, Luiz. **Weber e a interpretação do Brasil**. Novos Estudos Cebrap, São Paulo, n. 53, p. 33-48, mar. 1999.
- WOOD JUNIOR, T (Org.). **Gestão empresarial, o fator humano**. São Paulo: Atlas, 2002.
- WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. *et al*. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A

Roteiro de Entrevista com os envolvidos (consultoria, gestores e colaborador) no Programa Transforma Minas

1) Dados do entrevistado:

Nome completo:

Formação:

Trajetória profissional:

Atuação no Programa Transforma Minas:

2) Como começou o Programa Transforma Minas? Onde surgiu? Qual a motivação?

3) Qual o impacto desse programa na profissionalização dos gestores públicos no Estado de Minas Gerais? Há uma legislação específica que subsidia o programa Transforma Minas? Até que ponto isso colabora ou piora?

4) Como foi definida a metodologia a ser aplicada no processo seletivo? Teve inspiração em algum modelo? Se sim, qual?

5) Como foi a implementação? Quais foram as principais dificuldades apresentadas? Houve participação de outras instituições na criação da metodologia. Se sim, qual foi o papel dessas instituições? Até que ponto essa participação colaborou para o Programa?

6) A ideia de início foi a gestão de competências? Houve mapeamento? Como foram definidos os perfis profissionais/competências para cada cargo? Houve auxílio de alguma equipe?

7) Qual a importância deste Programa para a gestão pública do Estado? Você conhece outras iniciativas que tenham trabalhado a profissionalização de gestores públicos? Se sim, quais as principais inovações do Programa Transforma Minas em comparação a outras iniciativas de profissionalização de gestores públicos já realizadas no Estado de Minas Gerais?

8) Como foi realizado o recrutamento e a seleção dos candidatos? Como é avaliado o desempenho? Como são realizadas as ações de desenvolvimento? Quais as inovações nessas etapas em comparação com outros processos seletivos?

- 9) O que você considera que poderia ser melhorado na operacionalização do processo seletivo? Quais foram as dificuldades/ desafios durante a condução do processo seletivo? Como você vê a efetividade em relação à escolha do candidato?
- 10) Em relação à atração de candidatos para o processo seletivo. Como foi a adesão de profissionais do setor público, privado e terceiro setor? Houve uma atratividade igualitária? Se não, qual seria o motivo? Quais foram os meios de divulgação?
- 11) Em caso de exoneração de um candidato selecionado pelo programa, como é realizado a sua substituição? Há algum tipo de banco de talentos dos candidatos que participaram do programa? Se sim, como funciona?
- 12) Na sua opinião, quais pontos poderiam ser melhorados e quais os pontos positivos do Programa?
- 13) Se você tivesse uma lâmpada mágica o que você mudaria?
- 14) Tem alguma questão que não foi perguntada que você gostaria de acrescentar

APÊNDICE B

Roteiro de Entrevista com os candidatos participantes do processo seletivo do Programa Transforma Minas

1) Dados do entrevistado:

Nome completo:

Formação:

Trajetória profissional:

2) Você tem formação na área em que pleiteou o cargo? Qual a sua última formação? Tem experiência no setor público? Até que ponto você acha que esses aspectos influenciaram ou não na sua escolha.

3) Conte-me sobre sua trajetória profissional. Quais suas experiências anteriores na área pública ou privada? Qual sua experiência como líder? Você considera que esses aspectos contribuíram para você ser ou não selecionado?

- 4) Como você ficou sabendo do programa? o que te motivou a participar do Programa Transforma Minas? Quando e por que razão decidiu inscrever-se no Programa?
- 5) Qual o seu conhecimento em relação ao processo seletivo e programa.
- 6) O que você achou do programa. Em sua opinião como você enxerga a inovação no programa.
- 7) Qual a sua percepção das competências chave para a escolha do candidato no programa? O que considera que fez você ser o escolhido ou não para o cargo em questão?
- 8) Como é feito o acompanhamento do seu desempenho. Há algum instrumento? Quais as maiores dificuldades ao assumir o cargo?
- 9) Quais os pontos positivos e negativos que você pode pontuar em relação ao Programa Transforma Minas e a condução do processo seletivo?
- 10) Se você tivesse uma lâmpada mágica o que você mudaria?