

# **A formação e a profissionalização dos gestores públicos mineiros: pilares para a implementação e consolidação da gestão pública orientada por resultados**

*(artigo apresentado em XIX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2014, Quito – Equador)*

**Fernanda de Siqueira Neves**  
**Cristiano de Magalhães Barros**

## **Introdução**

As organizações contemporâneas estão inseridas em um ambiente altamente complexo e mutante. Nesse sentido, a todo o momento, faz-se necessária a superação das barreiras constituídas pelos antigos comportamentos organizacionais, por meio da quebra de modelos edificados com base em uma realidade passada, de forma que novos conhecimentos possam surgir e provocar a construção de uma nova realidade. A reforma gerencial iniciada em 2003 em Minas buscou reverter o modelo burocrático, centralizado e moroso da Administração Pública em uma nova modalidade de gerenciamento focada em resultados. (VILHENA, 2003).

Para o alcance desses objetivos era primordial a busca por novas maneiras de gerir, a reformulação da estratégia, a redefinição de estruturas e sistemas, o estabelecimento de novas práticas de gestão e a transformação da cultura organizacional. Nesse sentido, o conceito de inovação e modernização passa a ser o eixo fundamental para a execução da estratégia governamental.

Vale ressaltar que, se na primeira fase da reforma gerencial mineira o objetivo precípua no âmbito da política de recursos humanos foi a reestruturação do modelo vigente a partir da introdução de novas ferramentas gerenciais que tinham como pilares a meritocracia e a valorização do servidor, tais como a reestruturação de carreiras baseada na meritocracia, a introdução de avaliação de desempenho dos servidores, os acordos de resultados, novos modelos de remuneração variável, dentre outras ações, as fases seguintes tiveram como foco a consolidação dessas ferramentas, seu aprimoramento e maior alinhamento com a estratégia governamental. O alinhamento das políticas de gestão de pessoas com a estratégia governamental, assim como a quebra do paradigma de ineficiência da própria unidade de recursos humanos foram pilares para a construção do novo modelo. Nesse sentido, uma vez que a iniciativa privada já havia congregado um grande aprendizado com os erros e acertos dos novos modelos, o setor público buscou uma adaptação daquilo que já estava maduro no mercado e incorporou algumas das premissas consolidadas.

Deve-se destacar que o sucesso da gestão governamental depende fundamentalmente da mobilização e envolvimento dos servidores com os objetivos e com a estratégia governamental. Nesse contexto, os gestores públicos passam a ter um papel de grande relevância, uma vez que constituem o elo entre a estratégia e os servidores. Também são primordiais para garantir a consolidação e a continuidade das boas práticas implementadas.

Em 2007 foi instituído um projeto estruturador denominado “Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos”, composto por quatro ações: mapeamento das competências básicas dos gestores públicos, execução do programa de desenvolvimento para os gestores públicos, desenvolvimento e aplicação de metodologia de avaliação de desempenho dos gestores públicos e certificação ocupacional. Essas ações são integradas de forma a alimentar constantemente o ciclo virtuoso de desenvolvimento e avaliação. A partir da definição do perfil de competências dos gestores são

desenvolvidas ações de desenvolvimento que por sua vez são avaliadas de forma a identificar novas oportunidades de desenvolvimento que serão novamente avaliadas.

Além dessas iniciativas, outras foram adotadas nos últimos anos com o objetivo de formar e profissionalizar os gestores públicos mineiros, destacando-se além das constantes do projeto estruturador, o circuito líderes em ação, a certificação ocupacional, o fortalecimento da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental e o Programa Especialista do Futuro. Assim, esse trabalho busca elucidar e compartilhar a experiência do governo mineiro acerca dessas diversas práticas adotadas, abordando o contexto em que foram implementadas, o processo de implementação, os avanços, o aprendizado e as oportunidades de melhoria.

## **2. Mapeamento de competências dos gestores públicos**

A introdução de um modelo de gestão pública orientada para resultados implicou a necessidade de introduzir o conceito de meritocracia como um dos pilares da política de gestão de pessoas e, conseqüentemente, transformar substancialmente a cultura organizacional vigente. E para o sucesso do projeto é necessário que as pessoas (servidores) estejam mobilizadas e envolvidas com tais objetivos e na busca dessa modernização e inovação. Os gestores públicos têm a importante missão de traduzirem as estratégias para a suas equipes de trabalho, buscando o maior comprometimento e conduzindo os esforços de todos na obtenção dos resultados esperados.

Nesse sentido, a forma de atuação dos gestores públicos passa a ser decisiva para a implementação dos planos de Governo e nas iniciativas de reforma e modernização da gestão pública, uma vez que são eles as peças-chave para promover a mobilização das pessoas em torno da estratégia governamental. Dessa forma, ficou evidenciada a necessidade de se contar com gestores capazes de serem o elo entre a estratégia governamental e os servidores.

Assim, tornou-se emergente, no âmbito do Poder Executivo Estadual, a necessidade de se definir, desenvolver e reconhecer as competências requeridas aos gestores sendo essas necessárias ao alcance dos resultados institucionais. O mapeamento dessas competências constituiria o alicerce para todas as iniciativas com vistas à profissionalização dos gestores públicos, dentre elas a avaliação de desempenho, as ações de desenvolvimento de competências e para subsidiar formas de recrutamento de novos gestores.

Sendo norteado pela visão de futuro de “Tornar Minas o melhor Estado para se viver”, o mapeamento do perfil teve como propósito traduzir quais as competências que todo gestor público deveria possuir para conseguir entregar os resultados e ser efetivo na sua atuação. A metodologia adotada para elaboração do referido perfil pautou-se no alinhamento estratégico às diretrizes do Governo de Minas Gerais e seguiu o rigor conceitual e metodológico da gestão por competências, constituindo-se na criação de um tipo ideal de perfil de competências para os gestores públicos, que serve como parâmetro para análise e comparação do grau de aderência da prática dos gestores ao perfil desejado.

O processo da construção do perfil de competências envolveu ampla participação de membros da alta administração que, ao serem entrevistados, explicitavam as características e comportamentos esperados para a atuação gerencial. Após as entrevistas, iniciou-se um trabalho de análise, consolidação e especificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais, variáveis estas que, agrupadas, caracterizaram as competências gerenciais, ou seja, o perfil gerencial.

Assim, foram estabelecidas sete competências para os gestores públicos mineiros, sintetizadas na Figura 1: visão sistêmica, compartilhamento de informações e de conhecimento; liderança de equipes; comportamento inovador; gestão de pessoas; competência técnica; e orientação para os resultados. O Quadro 1 descreve detalhadamente cada uma dessas competências. Essas competências

definidas se inter-relacionam para compor um conjunto de comportamentos, conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias aos gestores.

### **3. A Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos - ADGP**

A Gestão de Desempenho constitui um processo de monitoramento das entregas de cada servidor, visando à melhoria dos resultados institucionais e da qualidade dos serviços públicos prestados pelo Estado. O processo de Gestão do Desempenho é composto por quatro etapas: i) planejamento do trabalho: cada servidor tem um Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI), com a definição das entregas previstas para o ano; ii) acompanhamento do desempenho: feedback em relação ao andamento dos trabalhos, que permite correção de rumos; iii) avaliação de desempenho: etapa que o servidor não terá surpresa, pois as etapas anteriores possibilitam ao servidor saber como foi o seu desempenho, quais seus pontos fortes e pontos de melhoria; iv) utilização do resultado da avaliação para as políticas de reconhecimento, desenvolvimento e remuneração.

A avaliação de desempenho, uma das etapas deste processo, é uma ferramenta gerencial que permite a identificação dos pontos fortes e pontos de melhoria de cada servidor, para que se trabalhe no desenvolvimento de suas competências, gerando um retorno em termos profissionais, bem como estimulando a reflexão e a conscientização sobre seu papel no contexto organizacional. A Avaliação de Desempenho do Gestor Público- ADGP tem por objetivo aprimorar a atuação do gestor por meio do desenvolvimento e da avaliação das competências gerenciais mencionadas na seção anterior.

A ADGP é realizada em 180°, uma vez que abrange a avaliação da chefia imediata do gestor (peso de 50%), auto-avaliação (peso de 25%), e avaliação de membros da equipe (peso de 25%), trazendo novas percepções ao processo de avaliação (o que não acontecia no modelo anterior em que apenas a chefia imediata avaliava). Isso propicia uma avaliação mais efetiva, permite uma comparação entre as pontuações e fornece direcionadores mais claros para o desenvolvimento dos *gaps* de competências gerenciais.

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; sendo critério para concessão de adicionais e gratificações de desempenho e quesito necessário ao desenvolvimento na respectiva carreira, por meio de promoção e progressão.

A ADGP constitui uma ferramenta gerencial imprescindível para se conseguir elevar o grau de profissionalização dos gestores públicos. É a partir dos resultados dessas avaliações que será possível identificar os pontos fortes dos gestores públicos e quais são seus *gaps* de competências, e a partir daí, reconhecer e valorizar esses pontos fortes e desenvolver as competências que necessitam ser desenvolvidas. No entanto, o que se percebe na prática é que os resultados das avaliações ainda não refletem o real desempenho dos gestores. Os resultados das avaliações de 2013, por exemplo, apontam que 83,5% das avaliações foram superiores a 90%, conforme Gráfico 1.

Muitos avanços foram percebidos com a utilização da ADGP, destacando-se a definição com clareza de quais competências e entregas são prioridades para o Estado; metodologia de avaliação alinhada com a estratégia governamental; novas percepções ao processo de avaliação (avaliação 180°), o que não acontecia no modelo anterior em que apenas a chefia imediata avaliava; propiciar uma avaliação mais efetiva, permitindo uma comparação entre as pontuações e fornecendo direcionadores mais claros para o desenvolvimento dos *gaps* de competências gerenciais (circuito líderes em ação). Não obstante esses avanços, faz-se necessário sensibilizar e capacitar os avaliadores, principalmente as chefias imediatas da importância dessa ferramenta gerencial, para que haja um ganho qualitativo na realização do instrumento da avaliação.

#### **4. Ações de Desenvolvimento das competências gerenciais**

Face ao mapeamento do conjunto de competências gerenciais faz-se necessário a implementação de ações que efetivamente promovam o seu desenvolvimento. Nesse sentido, foi instituído em 2007 o Programa de Desenvolvimento Gerencial – PDG Minas, marco importante na profissionalização dos gestores públicos mineiros para a ampliação da efetividade gerencial.

O PDG Minas teve como objetivo a construção de um modelo de educação corporativa focado exclusivamente no desenvolvimento do perfil de competências gerenciais. Além disso, representou uma ação de comunicação e alinhamento nestas competências, possibilitando a preparação dos gestores para o novo modelo de Avaliação de Desempenho por Competências (ADGP).

Constituído em parceria com a Fundação Dom Cabral o programa aborda diversas metodologias de ensino que transformavam o conteúdo teórico em prático tornando o aprendizado consistente e direcionado ao trabalho, propiciando o alinhamento estratégico nos temas relevantes para a Administração Pública mineira, enriquecido por novos conceitos e teorias de gestão. O PDG Minas inovou tanto na utilização de recursos presenciais como nas atividades virtuais

Foram capacitados 1097 gestores públicos em turmas heterogêneas, constituídas por gestores de vários órgãos e entidades o que propiciou maior integração do corpo gerencial, permitindo o compartilhamento de práticas de trabalho, a ampliação da visão sistêmica e um melhor entendimento da dinâmica do setor público.

Dando continuidade as ações de desenvolvimento das competências gerenciais, subsidiado pelos resultados da ADGP e pelo o perfil de competências gerenciais foi estruturado o Programa de Desenvolvimento Gerencial denominado Circuito Líderes em Ação I. O Programa tem como foco o desenvolvimento de duas vertentes: Aplicação prática das competências constantes no Perfil de Competências dos Gestores Públicos e desenvolvimento das competências técnicas.

Os resultados das ADGP's realizadas no ano de 2011 permitiram a identificação de 2 gaps de competências, quais sejam: Gestão de Pessoas e Liderança de equipes assim, o Circuito Líderes em Ação I foi construído tendo como referência as competências âncoras “liderança de equipes” e “gestão de pessoas”. Foram as competências que, de maneira transversal, impulsionaram o desenvolvimento das demais competências do perfil gerencial, com a capacitação de 220 gestores das unidades de planejamento e gestão de todas as Secretarias de estado e de gestores da SEPLAG.

Outros instrumentos foram desenvolvidos para estruturar o Plano de Desenvolvimento Individual de cada gestor cuja continuidade da implementação ocorre fora dos limites da sala de aula, tais como o Mapa de Desenvolvimento, Trilha de Desenvolvimento, Oportunidades de Aprendizagem.

Terminado o ciclo de desenvolvimento gerencial no final de 2012, os gestores foram avaliados pela ADGP e a análise dos resultados apontaram a melhoria do desempenho nas competências “liderança de equipes” e “gestão de pessoas”. Infere-se, a partir deste resultado, que o Circuito Líderes em Ação I contribuiu para a ampliação destas competências.

Como resultado do ciclo seguinte da avaliação de desempenho dos gestores, foram identificados gaps nas competências “Compartilhamento de Informações e Conhecimentos” e “Capacidade Inovadora”. Tais competências foram o foco para a capacitação de 118 gestores constituindo nova etapa de desenvolvimento denominada Circuito Líderes em Ação II.

#### **5. Certificação Ocupacional**

Outra importante ação implementada com o objetivo de ampliar e fortalecer a profissionalização dos gestores foi a implantação do processo de Certificação Ocupacional que identifica os servidores

com perfil, habilidades técnicas e conhecimentos exigidos para o exercício de determinados cargos estratégicos do Governo de Minas.

Por meio de um processo formal de avaliação, como em um concurso público, as habilidades e conhecimentos dos candidatos são verificados e estes classificados de forma a determinar quais estão aptos a ocupar determinados cargos de provimento em comissão. A aprovação na certificação, no entanto, não determina prioridade de ocupação de cargos ou sequer garante a nomeação. Ainda cabe aos titulares dos Órgãos e Entidades a seleção dos profissionais dentre os certificados.

A avaliação se dá em três etapas. A primeira avalia a formação acadêmica e o histórico profissional, fazendo um *ranking* dos candidatos. São convocados para a próxima fase um número previamente determinado, de acordo com a classificação. A segunda etapa consiste em uma entrevista com avaliação comportamental para analisar o perfil e as competências gerenciais dos profissionais. Por fim é feita uma prova de conhecimentos técnicos com questões abertas e de múltipla escolha.

Aos que são aprovados é concedido um certificado com validade de dois anos, que pode ser prorrogado por mais dois anos. Na hipótese de término da validade dos certificados, foi implantada uma versão simplificada do processo para a recertificação.

A Superintendência Central de Política de Recursos Humanos foi a responsável pela concepção do modelo implantado, com a execução piloto em 2006 para a chefia das Unidades de Planejamento, Gestão e Finanças. Optou-se naquele momento pela execução da certificação por uma entidade externa para garantir maior lisura a todo processo, no caso o Núcleo de Estudos em Gestão Pública da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG.

Já foram certificadas as seguintes funções:

- Chefia das Unidades Administrativas de Planejamento, Gestão e Finanças (SPGF) dos órgãos, autarquias e fundações do Poder Executivo;
- Direção das Unidades de Recursos Humanos da estrutura orgânica complementar dos órgãos, autarquias e fundações do Poder Executivo;
- Gerência Regional de Saúde da Secretaria de Estado de Saúde – SES;
- Direção de Atendimento dos Centros Socioeducativos da Secretaria de Estado de Defesa Social – SEDS;
- Gerência Administrativa de Hemocentros, Chefia de Setor Administrativo de Núcleos Regionais e Chefia de Seção em Unidades de Coleta e Transfusão da Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais – HEMOMINAS;
- Diretor de Escola – SEE;
- Dirigente de Superintendência Regional de Ensino – SEE.

Desde a implantação do processo seletivo, em 2006, já foram certificados quase 7 mil servidores, sendo 256 diretores e superintendentes de Planejamento, Gestão e Finanças (SPGF) de órgãos e entidades do Governo de Minas. Dos atuais SPGFs do Estado, 37 passaram pelo processo avaliativo.

E o que vem se observando é um compromisso cada vez maior da alta direção do governo na nomeação de profissionais certificados para a ocupação destes cargos estratégicos, reforçando assim o incentivo à profissionalização dos gestores públicos.

## **6. A formação de novos gestores públicos : a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) e o cargo de Empreendedor Público.**

As estratégias de formação de gestores assumem um papel essencial para as políticas de pessoas voltadas para o alcance dos resultados e para o fortalecimento institucional. No Governo do Estado de Minas Gerais, dois programas se destacam como importantes inovações no recrutamento, seleção e formação de potenciais líderes e no exercício da função de gerência pública propriamente dita: a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) e o cargo de Empreendedor Público.

Enquanto a primeira se presta à renovação do quadro permanente do Estado por meio de servidores públicos, a segunda objetiva a incorporação transitória de talentos do mercado por meio de cargos de recrutamento amplo. Por caminhos distintos, são identificadas e selecionadas pessoas capacitadas para o preenchimento de postos cruciais para a implementação da estratégia governamental, traduzindo os planos em projetos que impactarão diretamente na sociedade.

Por um lado, tem-se pessoas que ingressam em uma carreira bem definida do serviço público e que podem desenvolver e reter conhecimentos a partir da sólida base adquirida na Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho. Por outro lado, tem-se pessoas altamente qualificadas, recrutadas para atender projetos específicos, por um período determinado, e que possuem conhecimentos os quais o Estado busca reter por meio de seus quadros permanentes.

A carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG, criada em 1987 teve a 1ª turma empossada em 1992. É uma carreira pública que se diferencia por ter uma forma de acesso atrelada à realização de concurso público vestibular para o curso de graduação em Administração Pública da Escola de Governo – uma longa formação deliberadamente generalista. Além de uma formação de excelência, atestada pelas avaliações oficiais, a bolsa de estudos ao longo dos quatro anos de curso e o ingresso na carreira logo após a conclusão do curso constituem significativos atrativos, garantindo alta competição pelas vagas oferecidas, atração e retenção de jovens com excelente formação prévia. Trata-se de uma carreira estratégica para o Governo de Minas Gerais, que possui entrada semestral de novos integrantes para compor os quadros da Administração. Assim, são formados profissionais de alto nível para atuação nas diversas áreas da Administração Pública e que deverão se desenvolver ao longo do tempo até a ocupação de cargos de alta expressão. Ao prestigiar essa carreira, o Governo visou aprimorar o alinhamento em termos de perfil e fluxo dos especialistas ingressos em conformidade às necessidades da administração pública.

A carreira de EPPGG apresentou uma inovação se comparada com o padrão dominante desse tipo de carreira nos demais entes da Federação. Tanto no caso Federal, quanto no dos outros Estados, os “gestores” são recrutados por concurso público a partir de candidatos já graduados que posteriormente passam por um curto período de formação/ambientação. A singularidade da experiência mineira está no fato de que o futuro “especialista em gestão pública”, depois de selecionado num exame tipo vestibular recebe formação acadêmica específica (em curso superior regular em administração pública por quatro anos), percebendo durante sua formação uma bolsa de estudos. O programa de formação que inclui um período de estágios em órgãos do Estado é realizado pela Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro.

A partir de 2011 foi implantada nova metodologia de distribuição das vagas que considera como critério primordial a estratégia de governo, aliada à adequação do perfil comportamental e perfil institucional. Dentre outras medidas adotadas como política de gestão estratégica de pessoas, esta prática reforça a orientação para resultados e meritocracia como fator motivacional, qualificador do desempenho profissional e, como consequência, fator de redução das lacunas existentes entre as competências do servidor e as esperadas por um determinado cargo.

O cargo de Empreendedor Público foi inspirado no modelo da Alta Direção Pública do Chile. Consiste em um cargo comissionado temporário instituído segundo modelo que se diferencia pelos

seguintes critérios: a meritocracia na seleção, buscando-se profissionais qualificados no mercado; a visão estratégica para alocação, em áreas nas quais sua atuação alavancadora seja necessária; a avaliação orientada efetivamente pelos resultados alcançados na implementação da estratégia do Governo; e natureza artesanal, pelo leque de competências e descrição de atribuições segundo a estratégia.

O Empreendedor Público tem como característica a realização de processos seletivos rápidos. Tal seleção possibilita a busca no mercado de perfis específicos que chegam para suprir uma demanda claramente identificada em determinado projeto. Tem seu exercício mais próximo de uma missão, com tempo definido, sem a expectativa de carreira de longo prazo.

O cargo de Empreendedor Público, inspirado na experiência chilena (Sistema de *Alta Dirección Pública*), foi criado em 2007 quando da emergência da segunda geração do Choque de Gestão como mecanismo de fortalecimento da capacidade de implementação do Estado para Resultados. Trata-se de cargo de provimento em comissão de recrutamento amplo, com perfil de remuneração próxima ao de mercado e preenchido de acordo com as necessidades da estratégia de Governo para atuar na gestão de projetos estratégicos em diferentes áreas. Os ocupantes do cargo são selecionados com base nas seguintes competências: orientação para resultados, proatividade e compreensão da dinâmica institucional (essenciais) e gerenciamento de projetos, liderança e inovação (desejáveis).

Detectada a necessidade de perfil específico para cargo estratégico, e consultado o banco de currículos, a seleção criteriosa do(s) candidato(s) é essencial para obter profissionais aderentes ao perfil anteriormente definido. Além disso, no momento da Avaliação, é possível identificar desvios de conduta ética, as características essenciais para a vaga solicitada e as potencialidades do candidato quanto empreendedor público.

O processo de pré-qualificação realizado pelo Comitê para pré-qualificação para os Empreendedores Públicos - COPEP permite a seleção autônoma e isenta de critérios políticos do(s) melhor (es) candidato(s) para a vaga de Empreendedor Público.

Cabe ao gestor da vaga exercer seu direito de escolha ao definir o melhor candidato para exercer a função sobre sua responsabilidade. Tal fato contribuirá para a empatia entre Gestor e Empreendedor, o que permitirá um ambiente mais adequado para alcançar os objetivos estratégicos almejados.

O monitoramento dos resultados alcançados demonstrará se o Empreendedor Público está alinhado aos objetivos estratégicos do Governo. A remuneração variável é umas formas de incentivar o profissional no alcance dos resultados pré-definidos.

## **7. Programa Lideranças Especialistas para o Futuro**

Ainda no sentido de fortalecimento da profissionalização e valorização dos gestores públicos, a Subsecretaria de Gestão de Pessoas implantou no ano corrente o programa de tutoria chamado Lideranças Especialistas para o Futuro. Este programa tem como objetivo principal desenvolver novos talentos para a gestão para resultados e trazer benefícios para o Estado no contexto atual, e principalmente para os desafios futuros.

O processo de tutoria consiste no acompanhamento de servidores por líderes de dentro do Poder Executivo, considerados referência em boas práticas de gestão e em conhecimento técnico, com vistas a propiciar desenvolvimento de competências gerenciais e troca de experiências. Por meio dos três pilares, quais sejam, fortalecimento de competências gerenciais, ampliação da rede de

relacionamento profissional e aprimoramento técnico; os participantes são conduzidos à reflexão e ao aprendizado prático dentro da organização. Para a estruturação do programa foram pesquisadas metodologias e boas práticas de *mentoring* e *coaching*, pensadas de forma integrada.

A organização obtém vantagens claras pela formação de novos líderes, disseminação da cultura organizacional, construção e manutenção de uma memória organizacional, profissionalização dos gestores e decorrente aumento de produtividade.

Também há ganhos claros para os tutorados que obtêm conhecimentos tácitos de difícil obtenção por outras formas, desenvolvem novas competências gerenciais, adquirem conhecimentos técnicos da área de expertise do tutor e recebem incentivos para o desenvolvimento de talentos. Em consequência, o desempenho e a satisfação do tutorado são ampliados, assim como o seu sentimento de valorização dentro da organização.

E também para os tutores existem ganhos. O programa gera a oportunidade de aprimorar suas competências como gestor de pessoas, um maior reconhecimento dentro da organização como líder, troca de experiências e visões e também um sentimento de satisfação em transmitir ensinamentos. Ao tutor cabe o papel de compartilhar suas experiências profissionais, seus conhecimentos práticos e suas vivências com o tutorado. Por meio de seus *feedbacks* e conselhos, os tutores poderão impactar positivamente na trajetória e nas escolhas profissionais dos servidores participantes.

O processo piloto de tutoria terá a duração de 6 meses, iniciado em maio de 2014, com a participação de 50 tutores, cada um deles com no máximo três tutorados. Deve haver ao menos um encontro mensal de duas horas, podendo haver troca de e-mails e mensagens. O perfil do tutorado deve se adequar aos seguintes critérios:

- Servidores efetivos, que já concluíram o estágio probatório;
- Com experiência gerencial no serviço público estadual;
- Com nota na última avaliação de desempenho igual ou superior a 85%;
- Em exercício (ou residência) em Belo Horizonte.

As regras para inscrição para o programa foram detalhadas no Edital SEPLAG/SCPRH Nº. 02/2014. A participação como tutorado estava condicionada à adequação aos critérios descritos acima e também à avaliação de um currículo. Nessa avaliação prévia classificatória foram considerados os seguintes critérios:

- Alinhamento do perfil do profissional à estratégia organizacional;
- Tempo e trajetória da experiência gerencial;
- Tempo de experiência no serviço público;
- Avaliação de desempenho.

Já no ato de inscrição, cabia ao candidato descrever as intenções e razões que o levaram a pleitear a participação no programa. Essas expectativas individuais dos selecionados serviram de base para nortear a atuação do tutor. Logo na primeira sessão, as expectativas tanto do tutor e do tutorado foram alinhadas e foram traçados objetivos específicos a serem perseguidos nas reuniões seguintes. A partir da segunda sessão, as competências gerenciais para o Estado de Minas Gerais servirão de base para a contação de histórias, troca de experiências e avaliação de percepções e entendimentos entre os envolvidos. Na sessão final, os objetivos traçados serão avaliados e se as expectativas iniciais foram atendidas.

Ainda não existem resultados definitivos para o programa, tendo em vista a previsão de término para novembro do ano corrente. No entanto, as percepções e aceitação iniciais são promissoras. A participação da alta administração dos Órgãos e Entidades no papel de tutores conferiu uma



grande credibilidade e interesse pelo programa. As sessões iniciais demonstraram grande satisfação entre os envolvidos, tanto tutorados quanto tutores.

## **8. Considerações Finais**

Dentre os vários avanços iniciados pela reforma gerencial em Minas Gerais intitulada Choque de Gestão, a profissionalização dos gestores merece destaque dada a importância nevrálgica do papel dos mesmos na mobilização dos servidores em prol dos objetivos estratégicos institucionais.

A percepção dos objetivos estratégicos e envolvimento na execução dos mesmos pelos servidores é peça-chave para o sucesso da gestão governamental. Os gestores devem atuar como mediadores entre os interesses organizacionais e os interesses das equipes. A profissionalização da atuação desses proporciona um impacto positivo direto na produtividade geral das organizações.

Vem se observando um avanço significativo na proposição, construção e implantação de metodologias e ferramentas com esse objetivo de profissionalização no Governo do Estado. Os impactos positivos já são perceptíveis nas ações descritas neste artigo.

No entanto, o aprimoramento dos instrumentos e técnicas ainda se faz necessário, tendo em vista que a implantação dos mesmos ainda pode ser vista como recente. O aprimoramento poderá ser obtido com revisões técnicas, uso de novas tecnologias e ajustes de intensidade de aplicação, garantindo maior maturidade do processo, melhoria da qualidade dos resultados e maior alinhamento com a estratégia governamental.

## **Bibliografia**

- BERNARDI, M. M. E.; GUIMARÃES, T. B.. Empreendedores públicos: uma experiência de gestão estratégica de pessoas na administração pública do governo do estado de Minas Gerais. In: XIII Congresso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y a de la Administración Pública, 13, 2008, Buenos Aires, Argentina. *Anais...* Buenos Aires 2008.
- ÁVILA, I. J. T.. Certificação ocupacional em Minas Gerais: instrumento de gestão para garantir a indicação de quadros técnicos para a ocupação de cargos estratégicos. In: VI CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 6, 2013, Brasília, Distrito Federal. *Anais...* Distrito Federal, 2013.
- COUTINHO, F. M. A.; BERNARDO, R. A. A carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) como instrumento transformador da realidade estatal: a experiência de Minas Gerais. In: III CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 3, 2010, Distrito Federal, Brasil. *Anais...* Brasil 2010.
- CUSTÓDIO, L. Silva; et al. Especialização em gestão pública: o balanço de uma década formando servidores em Minas Gerais. In: IV CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 4, 2011, Brasília, Distrito Federal. *Anais...* Distrito Federal, 2011.
- DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARINI, C. Liderança em tempos de governança. In: XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 14, Bahia, Brasil. *Anais...* Bahia 2009.
- MELO, F. C. S.; MURICI, M. das G.. Programa de Desenvolvimento dos Gestores Públicos como força propulsora para a efetividade da gestão pública em Minas Gerais. In: XIII Congresso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y a de la Administración Pública, 13, 2008, Buenos Aires, Argentina. *Anais...* Buenos Aires 2008.

- MOORE, M. H.. *Criando Valor Público: gestão estratégica no governo*. Rio de Janeiro: Letras & Expressões, 2003.
- NEVES, F.S., et al. **A carreira de gestor público em Minas Gerais no contexto do choque de gestão**. (publicado nos Anais do XIII Congresso Internacional do CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública, Buenos Aires - Argentina, novembro de 2008).
- NEVES, F.S., et al. **O Estado para resultados em Minas Gerais: inovações no modelo de gestão**. (publicado nos Anais do XII Congresso Internacional do CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública, Santo Domingo – República Dominicana, 30/10 a 02/11 de 2007).
- PACHECO, R. S. *Escolas de Governo: evolução histórica e perspectivas para os municípios brasileiros*. In: CARNEIRO, José Mario Brasiliense e AMORIM, Alexandre (Org.) *Escola de Governo e Gestão Municipal*. São Paulo: Oficina Municipal, 2003.
- PINTO, L. M. R. S.. *A profissionalização da administração pública em conexão com a modernização do Estado: a experiência do estado de Minas Gerais*. In: XVII Congresso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y a de la Administración Pública, 12, 2012, Cartagena, Colombia. *Anais...* Colombia, 2012.
- RODRIGUES, G. L.. *A reforma administrativa gerencial em Minas Gerais: o caso do projeto dos Empreendedores Públicos do Governo do Estado de Minas Gerais*. Trabalho de Conclusão de Curso [Especialização]. Programa de Especialização em Gestão Estratégica, Universidade Federal de Minas Gerais, 2008.
- VILHENA, Renata et al (organizadores). **O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas de gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006, p. 95-144
- VELOSO, R. C L. V. *O perfil comportamental como ferramenta estratégica de alocação dos servidores da carreira de EPPGG em Minas Gerais*. In: VI CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 6, 2013, Brasília, Distrito Federal. *Anais...* Distrito Federal, 2013.

### **Resenha Biográfica**

Fernanda de Siqueira Neves. Graduada em Administração Pública pela Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro e em Direito pela Universidade Federal de Minas Gerais. Mestre em Administração pela PUC-MG em parceria com a FDC, pós-graduada no MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela FGV. É servidora efetiva da carreira de EPPGG do Estado de Minas e atualmente ocupa o cargo de Subsecretária de Gestão de Pessoas da SEPLAG, responsável pela coordenação da concepção e aplicação das políticas de Recursos Humanos de todo o Poder Executivo Estadual. Atua como docente na área de Administração Pública e Gestão de Pessoas na Fundação Dom Cabral e Fundação João Pinheiro. Atuando na área de Planejamento e Gestão desde sua formação, foi Superintendente Central de Modernização Institucional, Gerente Adjunta do Projeto Estruturador “Choques Setoriais de Gestão”, Superintendente Central de Políticas de Recursos Humanos e Diretora de Carreiras e Remuneração além de ter iniciado sua carreira como técnica da Assessoria Jurídica da Superintendência Central de Saúde Ocupacional.

Cristiano de Magalhães Barros. Graduado em Administração Pública pela Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro e em Sistemas de Informação pela PUC Minas. Pós-graduado em Gestão de TI pela Universidade Federal de Minas Gerais e mestre em Informática pela PUC Minas. É servidor efetivo da carreira de EPPGG do Estado de Minas e foi Diretor Central de Governança Eletrônica e posteriormente Diretor Central de Infraestrutura de TIC. Atuou como docente na área de Administração Pública na Universidade Presidente Antônio Carlos e

Universidade do Estado de Minas Gerais. Atualmente ocupa o cargo de assessor técnico da Subsecretaria de Gestão de Pessoas da SEPLAG.

## **Resumo**

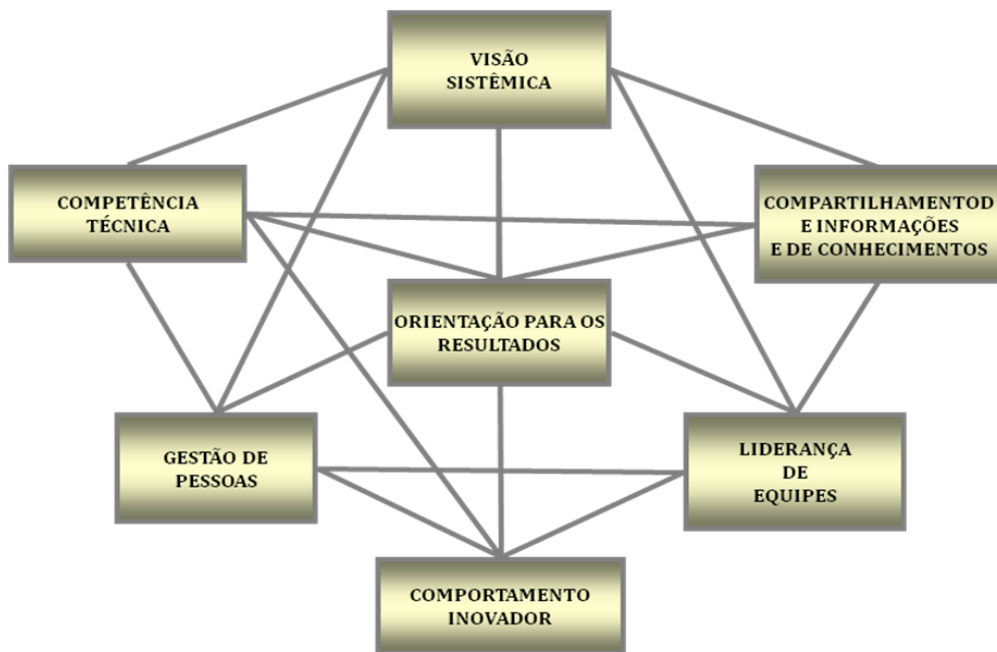
A gestão de pessoas do Governo de Minas acompanhou a evolução da modernização administrativa, que teve início em 2003 com o Choque de Gestão. O processo buscou reverter o modelo burocrático, centralizado e moroso em uma nova modalidade de gerenciamento focada na entrega de resultados concretos para a população. Um novo padrão de política de recursos humanos para os servidores estaduais foi estabelecido, com foco na meritocracia, na valorização contínua, no desenvolvimento e na profissionalização do servidor. A política de gestão de pessoas foi um dos pilares do Choque de Gestão, constituiu uma iniciativa essencial ao sucesso das mudanças, uma vez que os servidores são os agentes de implementação desses avanços e são também responsáveis por perpetuar as boas práticas de gestão.

Deve-se destacar que o sucesso da gestão governamental depende fundamentalmente da mobilização e envolvimento dos servidores com os objetivos e com a estratégia governamental. Nesse contexto, os gestores públicos passam a ter um papel de grande relevância, uma vez que constituem o elo entre a estratégia e os servidores. Também são primordiais para garantir a consolidação e a continuidade das boas práticas implementadas.

Diante desse cenário, uma série de iniciativas foi adotada nos últimos anos com o objetivo de formar e profissionalizar os gestores públicos mineiros, destacando-se dentre elas o mapeamento de competências dos gestores, o Programa de Desenvolvimento dos Gestores Públicos, a avaliação de desempenho, o circuito líderes em ação, a certificação ocupacional, o fortalecimento da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Assim, esse trabalho busca elucidar e compartilhar a experiência do governo mineiro acerca das diversas práticas adotadas, abordando o contexto em que foram implementadas, o processo de implementação, os avanços, o aprendizado e as oportunidades de melhoria.

## **Anexos**

### **Figura 1: Competências Gerenciais**



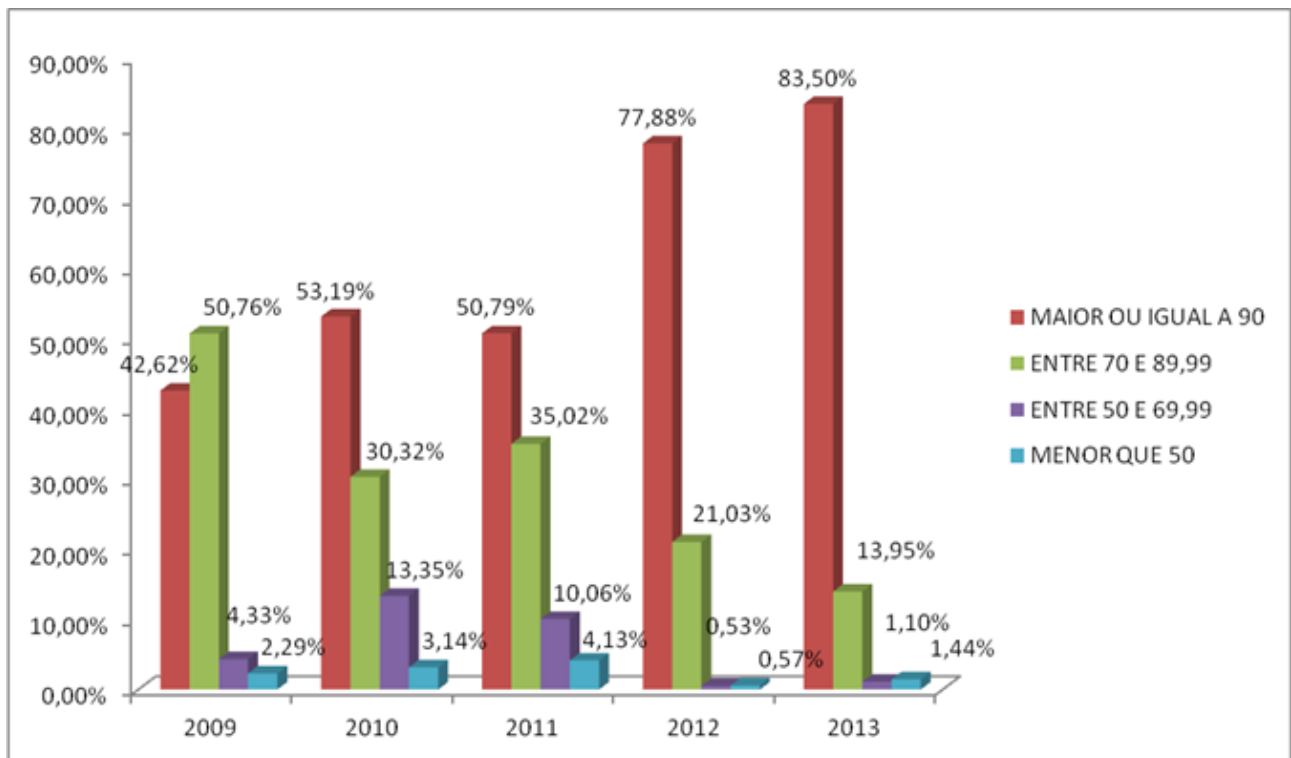
Fonte: [www.planejamento.mg.gov.br](http://www.planejamento.mg.gov.br) / Gestão Governamental / Gestão de Pessoas

### Quadro 1: Descrição das competências gerenciais

COMPETÊNCIAS	DESCRIÇÃO
Orientação para resultados	Orientação das ações para o alcance de resultados – com clarificação do contexto, com definição das prioridades, com otimização dos recursos e espírito público, como pressupostos para a gestão.
Visão sistêmica	Demonstração da compreensão da dinâmica institucional, ao identificar as relações políticas e sociais intra e inter-organizacionais. Compreensão da rede de relações na qual a atividade está inserida, os elos que a compõem e seus inter-relacionamentos. Entendimento de como a sua atividade gera impacto para os resultados finalísticos e agrega valor à sociedade.
Compartilhamento de informações e conhecimentos	Compartilhamento do contexto, das informações e dos conhecimentos necessários para o alcance dos resultados institucionais. Disseminação dos conhecimentos, informações, práticas e contribuição para a constituição da cultura de compartilhamento e de cooperação. Inclui a transferência de poder, autonomia para agir, com descentralização das decisões.
Liderança de equipes	Líder visionário que inspira e que guia as pessoas e os grupos de trabalho para o alcance da visão de futuro, favorecendo a colaboração, a responsabilidade e o compromisso com o alcance de objetivos compartilhados. Toma decisões, realiza ações efetivas, soluciona conflitos e promove o trabalho em equipe.
Gestão de pessoas	Aloca, recompensa, reconhecimento e desenvolvimento das pessoas. Promoção de um bom clima de trabalho, com ação integrada dos colaboradores, motivados e orientados para o alcance dos objetivos e resultados esperados. Valorização do capital humano e respeito às pessoas.
Capacidade inovadora	Busca a implementação de novas alternativas para projetos, situações, solução de problemas, usando da criatividade, da ousadia e do conhecimento para o alcance dos resultados, com agregação de valor.
Competência técnica	Capacidade de gerir a competência técnica em nível adequado para desenhar, planejar, gerir e executar, qualificar, otimizar e acompanhar os processos de trabalho, com os respectivos requisitos institucionais necessários.

<sup>1</sup> Fonte: [www.planejamento.mg.gov.br](http://www.planejamento.mg.gov.br) / Gestão Governamental / Gestão de Pessoas

### Gráfico1: Resultados da ADGP : 2009 a 2013



Fonte: relatório extraído do SISAD – sistema de avaliação de desempenho