



**IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**  
ISSN: 2594-5688  
secretaria@sbap.org.br  
Sociedade Brasileira de Administração Pública

**ARTIGO**

**A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO  
ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL: A  
EXPERIÊNCIA DO GOVERNO MINEIRO COM O PROGRAMA  
TRANSFORMA MINAS**

**JULIANA APARECIDA SILVA DE OLIVEIRA,**

**GRUPO TEMÁTICO: 06 Gestão de Pessoas e  
Comportamento Organizacional no Setor Público**

IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022.  
Sociedade Brasileira de Administração Pública  
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

# **A implementação da Gestão por Competências no âmbito da administração pública estadual: A experiência do Governo Mineiro com o Programa Transforma Minas**

## **Resumo**

O presente artigo tem o intuito de analisar no âmbito da Gestão de Pessoas a implementação do Programa Transforma Minas no estado de Minas Gerais que instituiu a seleção de pessoas para os cargos do alto escalão do Governo com base no mérito e nas competências dos indivíduos. O processo seletivo é realizado através da análise curricular, teste de perfil e entrevista por competência. A metodologia de pesquisa utilizada foi a revisão literária através de pesquisas bibliográficas e documentais que tiveram como objetivo apresentar uma visão consistente, sistematizada e abrangente dos conceitos de Administração Pública, Gestão de Pessoas no Setor Público, Gestão por Competências em Organizações Públicas e suas influências na prestação de serviços públicos, assim como apresentar as características do Programa Transforma Minas que modernizou a política de gestão de pessoas no estado e contribui de maneira efetiva para o desenvolvimento das competências necessárias ao exercício dos cargos de chefia e direção do Poder Executivo mineiro.

**Palavras-chave:** Administração Pública. Gestão de Pessoas por Competências

## **1 Introdução**

A necessidade de solucionar os problemas relacionados à prestação de serviços públicos no Brasil através dos mecanismos administrativos e de gestão de pessoas disponíveis constituem um dos maiores desafios do Poder Público. Nesse contexto, os conceitos de qualidade, excelência, eficiência e gestão por competências ganharam relevo e se apresentaram como as possíveis soluções para os problemas estruturais, organizacionais e de gestão presentes nos serviços públicos brasileiros.

Nesse cenário de recursos e ferramentas escassas competem às organizações públicas, por meio de seus representantes, gerenciar os mecanismos disponíveis e direcionar os esforços organizacionais visando maximizar os processos e os recursos públicos e assim, alcançar gradativamente melhores índices de desempenho e excelência na prestação dos serviços públicos em todas as esferas governamentais.

Para isso, os aspectos tradicionais de como administrar, muitas vezes burocráticos e inflexíveis, deverão ser substituídos por novas maneiras de enxergar as instituições públicas, ou seja, através da inovação nas rotinas administrativas e na modernização dos modelos de gestão de pessoas com ênfase no planejamento, na efetividade e na reavaliação e reestruturação das políticas públicas.

Assim, para se adequar às mudanças nos contextos sociais, econômicos e políticos o Estado deverá adotar práticas de excelência no âmbito da Gestão Gerencial a fim de melhorar o funcionamento da máquina estatal, tanto no âmbito administrativo quanto no âmbito social. Pois, a preocupação precípua e mais relevante do Poder Público está

relacionada com a maneira que o Estado opera para resolver os problemas da sociedade e quais medidas promove para prestar serviços públicos de forma efetiva, integrada e continuada. Nessa ótica, Schwella (2005, p. 267) afirma:

O setor público numa sociedade moderna é cada vez mais afetado pelo ambiente o qual opera, transformando-se em um sistema aberto com contínuas relações de trocas, no qual também se testemunham mudanças rápidas nas relações entre funcionários públicos e seus clientes.

Dessa forma, as ações públicas deverão ser planejadas, coordenadas, controladas e avaliadas constantemente para verificar os impactos das decisões estratégicas diante das situações conflitantes e deficientes da sociedade. Para esse fim, existem diversas ferramentas disponíveis que poderão auxiliar o Poder Público a prever as possíveis falhas e promover diversas modificações durante todo o processo; proporcionando uma melhoria contínua nos parâmetros de qualidade dos serviços públicos.

O Estado de Minas, por meio do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado, no âmbito do Programa de Gestão de Pessoas instituiu o Programa Transforma Minas destinado à seleção de gestores públicos, do alto escalão gerencial, baseadas na competência e no mérito bem como promoveu ações voltadas para o engajamento das equipes e para o desempenho contínuo das lideranças da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo. “O objetivo do programa é assegurar que os profissionais que compõem os quadros de alto escalão do Governo estejam aptos a enfrentar os grandes desafios que um estado com mais de 20 milhões de habitantes possui.” (Minas Gerais, 2019).

O presente artigo tem como finalidade, por meio da revisão bibliográfica, analisar a implantação desse programa de atração e seleção de pessoas no estado de Minas Gerais instituído nos moldes da Gestão por Competências; modelo de estratégia organizacional voltado para o desenvolvimento e reconhecimento de habilidades nas organizações, assim como apresentar suas características, finalidades, campos de aplicação, metodologia de seleção e a sua relação com a evolução da administração pública no Brasil.

## **2 Administração Pública no Brasil**

A Administração Pública pode ser conceituada como o conjunto de agentes, órgãos e instituições jurídicas que compõe o Poder Público visando organizar, gerenciar e prestar serviços públicos essenciais ao funcionamento do Estado. E por intermédio de suas

Funções Administrativas, o Estado executa as ações destinadas à concretização de suas finalidades.

A Administração Pública pode ser definida objetivamente como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a consecução dos interesses coletivos e subjetivamente como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado. (MORAES, 2014, p.340).

Desse modo, podemos concluir que a finalidade ordinária da Administração Pública consiste em atender aos interesses públicos em sua coletividade primando por satisfazer e suprir, com qualidade e eficiência, as demandas e necessidades apresentadas pela sociedade no que concerne principalmente aos serviços de Educação, Saúde e Segurança. Chiavenato (1993) afirma que administrar é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos.

Nesse contexto, o Brasil passou por três principais modelos de Administração Pública, iniciado pelo Modelo Patrimonialista que tinha como principal objetivo atender aos interesses dos governantes e seus protegidos, negligenciando os interesses da sociedade, ou seja, era um modelo baseado em desigualdades, nepotismos e em atos de corrupção.

As propriedades, os direitos e as regalias do Estado se estendiam para os detentores do poder e os cargos públicos eram ocupados mediante favorecimentos pessoais e trocas de favores, ocasionando estagnação e ineficiências na prestação dos serviços públicos. Para Weber (2004), o patrimonialismo é caracterizado como forma de dominação tradicional, em que o soberano organiza o poder político análogo ao poder exercido em sua casa.

Com a implementação do Estado Novo pelo Presidente Getúlio Vargas em 1937, o Modelo Patrimonialista tornou-se obsoleto e inadequado para o novo cenário político e econômico apresentado pelo Brasil. Dessa forma, o Modelo Burocrático foi implementado com o intuito de combater a corrupção e os altos índices de nepotismos arraigados na política brasileira pelo patrimonialismo. Dando ênfase ao Princípio da Impessoalidade nas relações entre do Estado e sociedade.

Para Bresser-Pereira (1998)

A administração pública burocrática foi adotada para substituir a administração patrimonialista, que definiu as monarquias absolutas, onde o patrimônio público e o privado eram confundidos. O nepotismo e o empreguismo, senão a corrupção, eram a norma.

O Modelo Burocrático baseava-se na distinção estrita entre Estado e Governante e entre Público e Privado. Para isso, pautava-se no Controle rígido dos processos, no formalismo administrativo e na padronização e racionalização dos atos administrativos. Os cargos públicos passaram a ser ocupados mediante qualificação técnica e meritocracia e não mais por intentos pessoais a fim de combater os abusos cometidos pelos gestores públicos, o enriquecimento ilícito e os danos ao erário, todavia o excesso de formalismo e a burocracia exacerbada nas rotinas e procedimentos administrativos tornaram a execução dos serviços prestados pelo Estado: ineficientes, inflexíveis e morosos.

Assim, um novo modelo administrativo ganhou destaque no Brasil, na década de 90, o Modelo Gerencial, que além de primar pelo Princípio da Impessoalidade buscava também a Eficiência na prestação dos serviços públicos. Nesse modelo, o foco reside nos resultados, na qualidade dos serviços prestados e nos interesses dos cidadãos, aqui vistos não como meros usuários dos serviços públicos; e sim como “Clientes do Estado”. Para isso, o modelo agrega práticas de gestão do setor privado, evidencia a transparência dos atos administrativos e busca a eficiência e a efetividade na prestação dos serviços públicos.

À vista disso, é importante ressaltar que a Administração Pública Brasileira passou por diversas fases de reformas administrativas que buscavam a transição entre modelos de gestão e as mudanças de paradigmas instauradas por cada um, no entanto, atualmente ainda apresenta características dos Modelos Burocrático e Patrimonialista, devido principalmente aos métodos e políticas que se estabeleceram na cultura organizacional e nos modelos políticos e econômicos presentes no âmbito da gestão pública brasileira.

A fusão desses modelos se destaca nas instituições públicas nos mais diversos setores, principalmente na Gestão de Pessoas, que ainda apresenta traços marcantes do Modelo Burocrático, como, por exemplo, excesso de formalismo, centralização administrativa e rigidez nos processos de seleções de pessoas, baseadas principalmente em análises técnicas e documentais; e traços do Modelo Patrimonialista como indicações para preenchimento de cargos e funções públicas baseadas em favoritismos, loteamento e em trocas de favores.

Diante desse contexto, é primordial que o Estado promova ações que possibilitem a ruptura desses paradigmas e a substituição por novas práticas administrativas que valorizem o desenvolvimento de políticas voltadas para a Gestão de Pessoas no Setor

Público, como, por exemplo, a capacitação e o aperfeiçoamento de seus servidores e o desenvolvimento de competências e habilidades que possibilitem melhores resultados, por conseguinte a entrega de serviços públicos de excelência para a sociedade.

### **3 Gestão de Pessoas no Setor Público**

A Gestão de Pessoas no Setor Público pode ser considerada um dos maiores problemas apresentados pelas instituições públicas, pois não se trata apenas de selecionar pessoas para preencher cargos e funções públicas se trata de como os serviços públicos estão sendo ofertados aos cidadãos e como as demandas públicas estão sendo atendidas. Chiavenato (1999), Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

Para isso, a Gestão de Pessoas no Setor Público tem em vista adequar os métodos e as ferramentas utilizadas na Gestão de Pessoas no Setor Privado e aplicá-las nas instituições públicas, com o intuito de otimizar os recursos públicos e atender as demandas da sociedade com a prestação de serviços públicos de excelência assim como desenvolver ações que viabilizem a melhoria no clima organizacional e no desempenho dos servidores.

Nessa ótica, a valorização do indivíduo na organização, não como um mero recurso administrativo e sim como um colaborador ativo e essencial para o desenvolvimento e para o aperfeiçoamento dos processos institucionais, tornou-se uma das melhores ferramentas, capaz de elevar a qualidade na prestação dos serviços públicos.

Para Bergue (2012, p.32)

“... gestores públicos, precisamos atentar, não somente para a compreensão dos fenômenos comportamentais na organização, mas para a formulação de políticas integradas de gestão de pessoas que relacionem especialmente carreira (crescimento e valorização pessoal e profissional), remuneração e ambiente organizacional.”

As pessoas passam grande parte de suas vidas exercendo suas funções nas instituições em que trabalham, portanto, suas realizações individuais estão intimamente ligadas à sua satisfação profissional, tornando o desenvolvimento de um plano de carreira adequado e a humanização do ambiente de trabalho cruciais para o crescimento profissional dos servidores e conseqüentemente das instituições públicas em que estão inseridos.

Desse modo, as instituições públicas necessitam de gestores públicos que consigam conduzir seus servidores públicos a desenvolverem suas atividades de maneira eficaz e produtiva através do desenvolvimento de suas habilidades e competências. Segundo Gil (2001, p. 17) a “Gestão de Pessoas é função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Diante do exposto, caberá ao gestor público identificar o perfil de seus servidores e estabelecer diretrizes e metas para o seu grupo de trabalho, baseadas na cultura organizacional e na integração dos indivíduos como parte da organização promovendo a capacitação e o desenvolvimento de seu capital humano na busca por gerar maior produtividade e desempenho e conseqüentemente serviços públicos de excelência.

Segundo Dias (2016)

O processo de recrutamento e a seleção realizados por meio de concursos considera apenas os cargos e não as competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais. A forma genérica como os cargos são descritos possibilita a alocação das pessoas em áreas com características muito diferentes, mas, de fato, não supre as reais necessidades em relação às competências necessárias para a realização de suas atividades típicas.

À vista disso, a visão do cenário organizacional pelo gestor público deverá ser sistêmica e dinâmica a fim de atrelar os conhecimentos, as competências e as habilidades disponibilizadas pelo processo de recrutamento vigente, ou seja, mediante concursos públicos, aos objetivos estratégicos da organização. Para isso, será necessário que os gestores públicos desenvolvam as competências necessárias para identificar, mapear e escrutinar novas alternativas e métodos capazes de maximizar o desempenho de sua equipe.

Com esse fim, um novo modelo de gestão de pessoas, denominado Gestão por competências, se destaca na Gestão Pública Brasileira, com ênfase na inovação do sistema de gestão e na eficiência na prestação dos serviços públicos através principalmente do treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, da avaliação de desempenho tempestiva e estratégica e do reconhecimento das competências técnicas e comportamentais.

Para a implementação efetiva desse novo modelo será necessário que as Entidades e Órgãos Públicos revejam e reavaliem suas políticas organizacionais de recrutamentos e seleções, com o fito de evidenciar ações e programas voltados para a valorização de seus

servidores com foco na motivação, na meritocracia e no reconhecimento de novas competências e habilidades.

### **3.1 Gestão por Competências no Setor Público**

Isto posto, as transformações sociais e as evoluções tecnológicas alteraram as relações organizacionais no que concerne aos aspectos de comunicação organizacional, valorização profissional e relações humanas. E, em contrapartida, ampliaram as demandas da sociedade por serviços públicos mais efetivos e eficazes. Destarte, "a eficiência consiste em realizar as atribuições de uma função pública com competência, presteza, perfeição e rendimento funcional, buscando com isso, superar as expectativas do cidadão-cliente" (VIEIRA et al., 2011 p. 5).

Nesse contexto, a Gestão por Competências será um propulsor capaz de promover o crescimento da instituição pública maximizando os resultados a partir do alinhamento entre as competências individuais e a estratégia da organização. Dessa forma, a gestão por competências no setor público brasileiro está relacionada com à necessidade de maior profissionalismo na gestão pública, sendo parte das diretrizes de desenvolvimento de pessoas no setor público (SILVA, MELLO e TORRES, 2013).

A competência pode ser entendida como a capacidade para desempenhar determinadas funções, julgar e avaliar assuntos e situações de determinados ramos de conhecimento. Assim para Fleury e Fleury (2001) a competência pode ser entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho. Para Brandão e Guimarães (2001), competência, baseia-se na premissa de que, em ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades pré-definidas e estáticas.

Segundo Dutra (2004) o Modelo de Gestão por Competências (GPPC), objetiva ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, acrescentando valor ao indivíduo e a organização, trata-se de um modelo útil, uma vez que aprimora, inova, sendo assim, as organizações se organizam gerenciando e orientando o comportamento do profissional no trabalho. Para Leme (2005, p. 10) a "Gestão por competências é uma ferramenta que veio para auxiliar as empresas a enxergarem o que ela precisa buscar e treinar nos seus colaboradores"



O Decreto nº 9991/2019 (BRASIL, 2019) estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas — PNDP, no âmbito do Poder Executivo Federal, cujo objetivo foi promover o desenvolvimento das competências necessárias para a obtenção da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e em suma define concisamente as competências como “a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função”.

O modelo de Gestão por Competências no setor público valoriza a performance, o desempenho e a inovação na prestação dos serviços públicos e incentiva a capacitação e o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades dos servidores públicos estabelecendo medidas que proporcionem a adequação das competências dos servidores aos objetivos de cada instituição.

#### **4 O Programa Transforma Minas**

Com o intuito de alinhar as competências individuais dos profissionais com as estratégias organizacionais, o estado de Minas Gerais estabeleceu em 2019, a Frente de Desempenho e Desenvolvimento Transforma Minas que foi posteriormente regulamentada pelo Decreto n.º 48330 de 29 de dezembro de 2021. O programa conjuga práticas de recursos humanos e de gestão de pessoas com ações estratégicas de desenvolvimento organizacional e aperfeiçoamento institucional voltada para a efetiva execução das políticas públicas.

A finalidade primordial do Transforma Minas consiste em estabelecer o aprimoramento e a inovação dos processos de seleções de pessoas bem como a ampliação das competências gerenciais; proporcionando assim a prestação de serviços públicos de qualidade, a otimização dos recursos públicos e a disseminação das boas práticas administrativas, políticas e gerenciais.

Um governo efetivo e capaz de entregar serviços públicos de qualidade à população depende de profissionais de alto desempenho, motivados e capacitados para encarar os desafios técnicos, gerenciais e políticos, além de entregar resultados. (Minas Gerais, 2019).

O Programa Transforma Minas consolidou-se sobre os pilares da Gestão de Pessoas por Competências e fundamentou seus processos de atração e seleção de pessoas em dois principais aspectos dos indivíduos; mérito e competências com o objetivo de selecionar profissionais com capacidades, habilidades e perfis adequados para ocuparem os cargos

de direção e chefia no âmbito da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo mineiro. “Além de promover a atração e a seleção de profissionais de alto desempenho, o Programa Transforma Minas avança com o desenvolvimento e desempenho do profissional selecionado.” (Minas Gerais,2019).

O programa é coordenado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG-MG) sendo desenvolvido em parceria com a Fundação João Pinheiro e estruturado em duas modalidades de programas: o **Programa de Desenvolvimento de Lideranças - PDL/MG**, direcionado para o segundo nível hierárquico do governo de Minas Gerais e o **Programa de Desenvolvimento das Lideranças Regionais - PDLR/MG**, voltado para a capacitação de lideranças regionais do estado.

O Programa de Desenvolvimento de Lideranças – PDL/MG pretende desenvolver e capacitar as lideranças do segundo escalão do Governo de Minas Gerais, como Subsecretários e Superintendentes para atuarem de forma estratégica, inovadora e articulada. Nesse contexto, o programa dispõe de um curso de capacitação e aperfeiçoamento ofertado pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, ministrado em quatro módulos que abrangem conteúdos práticos e teóricos voltados para o desenvolvimento e a certificação ocupacional dos gestores públicos.

Para, Hunter (2004, p.25) a “Liderança: É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Já para Nez (2008) liderar é a habilidade de exercer influência e ser influenciado pelo grupo, através de um processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos comuns a todos os participantes.

O Programa de Desenvolvimento das Lideranças Regionais – PDLR/MG iniciou-se em 2021 e promoveu a formação de 108 profissionais membros das lideranças regionais de secretarias de estado, como Saúde, Educação, Meio Ambiente e Desenvolvimento Social. A finalidade do PDLR/MG é desenvolver competências gerenciais e de liderança que contribuirão com o processo decisório e consequentemente com a tomada de decisões durante o processo de implementação das políticas públicas, nas diversas regiões do estado, de maneira eficiente, adequada e consistente.

O programa de seleção, segundo o artigo 5º do Decreto n. 48330 possui três principais frentes de atuação que compreendem:(1) atração e seleção, (2) desenvolvimento e

desempenho e (3) engajamento. O intuito não é somente selecionar as lideranças com as competências e aptidões técnicas necessárias para cada cargo; a finalidade precípua do programa reside em acompanhar o desenvolvimento das lideranças selecionadas e propor ações que viabilizem um maior desempenho e engajamento do profissional no efetivo exercício do cargo.

A atração e seleção constitui a primeira fase do processo de recrutamento e planeja atrair e selecionar os profissionais com as competências, habilidades e perfis traçados pelos mapeamentos de competências para os cargos de lideranças disponíveis no governo de Minas Gerais. A captação e atração dos candidatos é realizada através da divulgação da vaga e do processo seletivo no site do Programa Transforma Minas, mediante um edital de seleção que contém a descrição da vaga, o escopo de atuação, o perfil de candidato desejado, os pré-requisitos, os benefícios e remunerações.

A seleção abrange três principais fases, a primeira fase eliminatória consiste na análise curricular e de motivação baseada em parâmetros pré-estabelecidos nos mapeamentos de competências de cada cargo (desenho do perfil de competências), a segunda fase não é eliminatória e corresponde a realização de Testes específicos que viabilizam a avaliação do candidato e sua adequação aos objetivos e finalidades da instituição.

Os testes realizados são compostos por: Teste de Aderência cujo objetivo é verificar a compatibilidade do profissional com a cultura e com os valores da organização, o Teste de Perfil com o intuito de descrever e agrupar as características e traços comportamentais e de personalidade do indivíduo, e o Teste de Motivação que identificará os prováveis fatores intrínsecos que motivam o indivíduo a realizar suas tarefas de forma eficaz e assertiva e sua sinergia com o serviço público.

E em seguida é realizada a terceira fase eliminatória composta pela Entrevista por competências que visa analisar e identificar as habilidades, os conhecimentos e as atitudes dos indivíduos que perpassam os aspectos técnicos elencados nos currículos e históricos profissionais. Em caso de dúvidas na escolha do candidato ideal poderá ser realizada mais uma etapa que consiste na “Entrevista com Especialista” e/ou Entrevista Final” com o superior hierárquico da instituição requerente.

Com base nisso, a equipe responsável pelo processo seletivo, vinculada ao órgão requerente da seleção por competências, encaminha os resultados dos candidatos

selecionados para o setor responsável do Programa Transforma Minas que após a análise técnica e minuciosa dos dados realiza um parecer com as informações extraídas em todas as fases da seleção para que o órgão solicitante proceda com a escolha do candidato com base nos dados compilados.

Em suma, o objetivo do Programa Transforma Minas consiste em desenvolver lideranças resilientes, estruturadas e congruentes com as principais finalidades do Estado que são promover o bem comum e atender as demandas da sociedade. Desse modo, o Programa não se limita apenas a atração e seleção de talentos para compor as chefias e diretorias das entidades do Poder Executivo de Minas Gerais sua atuação abrange ações voltadas para o desempenho e desenvolvimento das lideranças durante o exercício de suas funções gerenciais e para o engajamento entre as lideranças através de “Eventos de Rede” que ocorrem mediante encontros bimestrais entre lideranças com o fito de promover a troca de experiências e a disseminação de conhecimentos entre as chefias.

Desse modo, foi institucionalizado um Plano de Entregas que define as metas, os objetivos e ações estratégicas de cada liderança selecionada com seus respectivos prazos e indicadores. As ações de cada eixo estão alinhadas com os objetivos do Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG 2020 – 2023) e com o Plano de Desenvolvimento Integrado (PMDI 2019-2030) e ao final de cada ciclo os resultados serão apurados pelo Sistema de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento (SGDD) que avaliará e alocará o desempenho das lideranças na Matriz Nine Box (9box).

Para Gianzanti (2016), a Matriz Nine Box é usualmente utilizada como base para a gestão de pessoas uma vez que o mapa encontrado a partir do cruzamento dos eixos é capaz de apontar para as pessoas mais preparadas para um processo de crescimento ou sucessão na organização. Assim, pode ser conceituada como uma ferramenta de gestão de talentos que posiciona o indivíduo em uma escala progressiva consoante o potencial e o desempenho apresentado no ciclo avaliado.

Com base nos resultados apurados pelo Sistema de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento (SGDD) é possível mensurar o desempenho das lideranças em relação às entregas pactuadas no Plano de Entregas do Programa Transforma Minas e se necessário propor ajustes, ações e iniciativas que viabilizem o alcance das metas e

objetivos de cada gestor na implementação das políticas públicas de seu Eixo de Desenvolvimento.

## **5 Conclusões**

Em um cenário de constantes mudanças políticas, sociais e econômicas fomentadas por crises fiscais, recursos financeiros escassos, corrupção e gerenciamento inadequado dos recursos públicos temáticas como desempenho dos gestores e servidores, eficiência na prestação dos serviços públicos, e formulação de políticas públicas adequadas para o bom funcionamento da máquina estatal serão sempre desafios enfrentados pela gestão pública para o fiel atendimento às necessidades da sociedade.

Dessa forma, iniciativas como a do governo do Estado de Minas Gerais através da implantação do Programa de Seleção por competências Transforma Minas possibilitam que os recursos públicos sejam otimizados e aplicados de forma eficiente e oportuna em ações e programas que viabilizem a prestação de serviços públicos de excelência nos mais variados setores da sociedade mediante o alinhamento da gestão de pessoas com a estratégia da organização.

Por meio dos estudos realizados foi possível inferir que o Programa Transforma Minas aperfeiçoou e institucionalizou uma política eficiente e funcional direcionada para a atração, seleção e desempenho das lideranças que compõe os cargos de direção e chefia no âmbito da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo mineiro. E proporcionou o desenvolvimento de competências inerentes aos cargos de liderança bem como promoveu uma política de cooperação entre as lideranças através dos Eventos de Rede.

Em seu escopo, o programa atribui maior credibilidade aos processos de seleções para os cargos do alto escalão do governo, pois proporcionou maior transparência ao processo desde a divulgação do edital para as vagas disponíveis até a divulgação dos resultados. Dessa forma, a atração de talentos e de profissionais de alto desempenho foram ampliadas de maneira significativa, pois além de contemplar servidores públicos, alguns dos processos seletivos admitem profissionais do setor privado.

O programa também alinhou o perfil dos candidatos às vagas disponíveis através do mapeamento das competências selecionando indivíduos com base no mérito e nas competências, e para isso criou um protocolo de seleção que engloba três linhas de

atuação: (1) atração e seleção, (2) desenvolvimento e desempenho e (3) engajamento possibilitando a ampliação da profissionalização dos gestores e elevando o desempenho das lideranças por meio de ações estratégicas direcionadas para os objetivos finalísticos da organização.

Durante a execução desse protocolo os profissionais serão submetidos a etapas pré-definidas que possibilitam a seleção dos candidatos ideais para os cargos pretendidos valendo-se das ferramentas da Gestão de Pessoas por Competências, como análise curricular, entrevistas por competência e testes de aptidões. Em seguida, os profissionais selecionados passarão pelos programas de lideranças PDL/MG ou PDLR/MG que viabilizam a capacitação e o aperfeiçoamento das habilidades dos indivíduos promovendo o crescimento contínuo das lideranças no efetivo exercício de suas funções.

O programa também promoveu o estímulo ao desempenho das lideranças, por meio da elaboração das metas pactuadas que englobam planos e objetivos a serem implementados em cada ciclo da gestão. A utilização da ferramenta de desempenho profissional Matriz Nine Box (9box) no processo de análise e processamento de dados no Sistema de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento (SGDD) possibilitou ao estado de Minas Gerais mensurar a performance de suas lideranças estratégicas e estabelecer parâmetros de desempenho ideais para cada segmento nos ciclos vindouros.

Ao analisar o Programa de Desenvolvimento das Lideranças Regionais – PDLR/MG, constatou-se que o governo de Minas proporcionou a profissionalização dos gestores regionais para atuarem de forma efetiva e objetiva no processo de tomada de decisão no contexto regional gerando a descentralização das políticas inovadoras de gestão de pessoas e possibilitando a aplicação mediata e eficiente das políticas públicas diante dos fenômenos sociais e econômicos de cada região do estado. E como sugestão, do presente trabalho, o Programa Transforma Minas poderia abranger as demais lideranças regionais do governo, como, por exemplo, Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública.

Durante a pesquisa também foi possível constatar que a realização das entrevistas por competências possibilitará ao governo mineiro a criação de um Banco de Talentos que em tempo oportuno, auxiliará em futuras seleções para os cargos e funções públicas no estado bem como fomentou o surgimento de uma nova política organizacional baseada na valorização e no reconhecimento das competências e habilidades dos indivíduos e na

articulação entre as metas propostas e a qualidade dos resultados de forma estratégica e direcionada.

Assim, a implementação do Programa Transforma Minas constitui um marco importante para a implantação da Gestão por Competências no setor Público devendo ser utilizado como modelo para os demais estados que ainda não possuem programas de seleções com base no mérito e nas competências dos indivíduos. Nesse contexto, é importante ressaltar que o Programa Transforma Minas é um programa de ações continuadas o que sugere que sua metodologia, aplicabilidade e diretrizes serão constantemente modificadas e aperfeiçoadas na busca por maior efetividade e eficiência na prestação de serviços públicos em Minas Gerais.

## **6 Referências**

AMARAL, Helena Kerr do. **Desenvolvimento de Competências de servidores na administração pública brasileira.** RSP. v. 57 n. 4, 2006.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional.** 2. ed. reimp. Florianópolis.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo.** Revista de Administração de Empresas, vol. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRASIL. **Decreto n.º 9991, de 28/08/2019 Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35)> Acesso em: 26 jun. 2022

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração.** 4. ed. São Paulo: Makron, 1993.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: ed. Campus.1999.

DIAS, Sirley Aparecida Araujo; et al. **Gestão de Pessoas no setor público: contribuições ergológicas.** IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais. Porto Alegre, RS, Brasil, 19 a 21 de outubro de 2016

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas. 2002.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o Conceito de Competência.** RAC. Edição.Especial. 2001, p. 183-196.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Programa de Desenvolvimento de Lideranças Regionais.** <<http://fjp.mg.gov.br/programa-de-desenvolvimento-de-liderancas-regionais/>> Acesso em: 10 jun. 2022.

GIANZANTI, J. O. C. **A Accountability Como um Conjunto de Competências Essenciais aos Talentos das Organizações: Um Estudo de Caso em Empresa de Grande Porte do Setor de Serviços. Tese de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios.** Fundação Instituto de Administração. São Paulo, 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança.** 18ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

MINAS GERAIS. **Transforma Minas - Programa de Gestão de Pessoas por Mérito e Competência.** Minas Gerais, 19 dez. 2019. Disponível em: <<https://www.mg.gov.br/conteudo/transforma-minas/sobre-o-programa>>. Acesso em: 10 maio. 2022.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MINAS GERAIS. Decreto n.º48.330, de 28/12/2021. **Dispõe sobre o Transforma Minas, no âmbito do Programa Gestão de Pessoas.** Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=48330&comp=&ano=2021>> Acesso em: 20 jun. 2022

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional.** 30 ed. São Paulo: Atlas, 2014, 946p.

NEZ, E. **Desenvolvimento de liderança no serviço público.** Colider: 2008 (mimeo)

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil,** Revista do Serviço Público, Brasília, DF, ano 49, n.1, p.5-42, jan/mar.1998

SCHWELLA, Erwin. **Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança.** Revista do Serviço Público, Brasília, v. 56, n. 3, p.259-267, jul. 2005. Disponível em:<<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/229/234>>. Acesso em: 12 set. 2022

SILVA, F. M., MELLO, S. P. T., & TORRES, I. A. C. **O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções.** Revista de Administração da UFSM, 6(4), 685-693, 2013.

VIEIRA et al. **Revista ADMpg Gestão Estratégica.** Minas Gerais, v. 4, n. 1, 2011.

WEBER. **Economia e Sociedade.** São Paulo: Editora Universidade de Brasília, 2004