

# **A COMPLEXIDADE DA CONSTRUÇÃO DE UMA POLÍTICA INTEGRADA E ESTRATÉGICA DE GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA REFLEXÃO SOBRE O MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS IMPLANTADO NO GOVERNO DE MINAS GERAIS**

Fernanda de Siqueira Neves  
Maria Isabel Rolla França  
Tháise Amaranta Vilaça



## **A COMPLEXIDADE DA CONSTRUÇÃO DE UMA POLÍTICA INTEGRADA E ESTRATÉGICA DE GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA REFLEXÃO SOBRE O MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS IMPLANTADO NO GOVERNO DE MINAS GERAIS**

Fernanda de Siqueira Neves  
Maria Isabel Rolla França  
Tháise Amaranta Vilaça

### **RESUMO**

A reforma administrativa 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. Nesse sentido, servidores mobilizados e capazes eram premissas para mudança requerida. Visando introduzir o conceito de meritocracia e transformar a cultura organizacional, a política de gestão de pessoas, no âmbito de Estado, foi reformulada, com a incorporação de novos métodos e modelos. No entanto, o gigantismo e a complexidade dos processos são desafios para implantação de uma política de Gestão de Pessoas alinhada a estratégia governamental e que simultaneamente atenda às necessidades dos cidadãos. Este artigo se propõe a apresentar um diagnóstico do modelo, abordando tanto a integração entre os subsistemas de RH, quanto à destes com a gestão por competências e o plano estratégico. Para tanto, será mostrada a evolução dos subsistemas e os resultados e desafios para alinhar o papel do RH ao novo padrão de atuação do Estado. Por fim, serão apresentadas algumas das grandes iniciativas vigentes em busca de um novo patamar para a área de gestão de pessoas do Estado de Minas Gerais.



## 1 INTRODUÇÃO

Muito se discute acerca das mudanças ocorridas no cenário econômico do fim do século XX que interpuseram às empresas privadas diversos desafios que deveriam ser transpostos para garantia da sobrevivência no mercado privado. Entre estes obstáculos cumpre destacar àqueles relacionados aos modelos de gestão de pessoas selecionados e perseguidos por cada organização. As novas tecnologias, a pressão por produtividade e a competitividade entre as empresas exigia um novo perfil de trabalhador, muito mais complexo: integrado, feliz e saudável de diversos pontos de vista.

Para acompanhar as pressões internas e externas grandes reformas foram realizadas nos modelos de gestão de pessoas das empresas. O modelo organizacional compartimentado, verticalizado e totalmente hierarquizado teve de ser repensado dando lugar a uma estrutura preferencialmente matricial, mais horizontalizada e com composições hierárquicas mais flexíveis que são projetadas para imprimir a velocidade necessária à tomada de decisão. Esta transformação na iniciativa privada está totalmente alicerçada sobre a queda das barreiras e dos limites das organizações. Mapear e prever a atitude do concorrente não era mais tão elementar, todas as empresas passaram a ser potenciais adversárias e para garantir a perenidade do negócio, antes de tudo era primordial compreender como gerir pessoas de forma efetiva e eficiente.

Nesse contexto, o cidadão em seus múltiplos papéis não mais admitia uma dicotomia entre a prestação do serviço privado e público. As pressões sociais para uma revisão do *modus operandi* da máquina pública emergiu nos anseios da sociedade e esse foi um caminho sem volta.

Ademais, com o advento do cenário hiperinflacionário dos anos 90, a Reforma do Estado tornou-se imperiosa e inadiável, contudo foi em 1995 que esse tema foi realmente colocado na agenda de discussão do setor público brasileiro. Era necessário superar o constrangimento da necessidade de uma máquina pública moderna, eficiente e profissional *versus* o ajuste fiscal que garantiria a manutenção do modelo democrático brasileiro.



Então, nesse contexto, surge a apropriação dos modelos já consolidados na iniciativa privada pelo setor público. No Governo Mineiro, essa trajetória tomou grande impulso a partir de 2003 com o modelo de gestão estratégica de longo prazo, a “*contratualização de resultados*”<sup>1</sup> e as novas políticas de gestão de pessoas.

Este artigo se propõe a apresentar um diagnóstico do modelo estabelecido, abordando tanto a integração entre os subsistemas de RH, quanto à destes com a gestão por competências e o plano estratégico mineiro. Para tanto, será mostrada a evolução dos subsistemas e os resultados e desafios para alinhar o papel do RH ao novo padrão de atuação do Estado de Minas Gerais. Com o propósito de atingir esse objetivo, o artigo está estruturado da seguinte forma: o capítulo 2 está pautado na relação entre a estratégia definida no “*choque de gestão*” instituído em 2003 e o atual modelo de gestão de pessoas, já o capítulo 3 busca mostrar um pequeno referencial teórico resgatando o conceito de gestão estratégica de Recursos Humanos sob a ótica do serviço público. Na seção seguinte, será apresentado um diagnóstico acerca dos subsistemas de RH no Governo de Minas Gerais, e, por fim, o capítulo 5 apresenta as considerações finais com uma avaliação geral e os grandes desafios para o Governo Mineiro no que tange a gestão de pessoas.

## **2 A REFORMA GERENCIAL NO PODER EXECUTIVO ESTADUAL E A POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS**

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.

---

<sup>1</sup> Conforme Alcoforado (2005), “na contratualização, avalia-se o cumprimento do contrato pela avaliação do alcance dos resultados pactuados, através da verificação quanto ao atingimento das metas previstas para os indicadores de desempenho”.

Vide: [http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/OS/alcoforado\\_OS.pdf](http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/OS/alcoforado_OS.pdf), acessado em 15 de abril de 2012.



Ressalta-se que a gestão pública não está isenta dessa pressão por mudanças, com vistas ao alcance de maior efetividade, agilidade e redução da complexidade burocrática na implantação de novas estratégias. A busca constante dos governos em reformar a máquina estatal tem sempre o mesmo objetivo: tornar mais eficaz, eficiente e efetiva a execução das políticas públicas, ou seja, entregar mais e melhores resultados para a sociedade. Não obstante essas recorrentes iniciativas, o conceito de gestão pública orientada para resultados passou a pautar as agendas de reformas estatais como princípio fundamental somente a partir do final da década de 1970 com as chamadas reformas gerenciais. Tais reformas ficaram conhecidas como New Public Management ou Nova Administração Pública (NAP), iniciaram-se nos países anglo-saxões e, posteriormente, estenderam-se pela Europa Continental, Estados Unidos e Canadá (ABRUCIO, 1997; REZENDE, 2002), e a partir de meados da década de 1990 no Brasil.

Em Minas Gerais, esse cenário não era diferente, de forma que em 2003 foi implementada a reforma gerencial da Administração Pública mineira, denominada “*Choque de Gestão*”. O “*Choque de Gestão*” foi sinteticamente definido como “o conjunto integrado de políticas de gestão públicas orientadas para o desenvolvimento” (VILHENA, 2006). O cenário encontrado pelo Governador Aécio Neves, ao assumir o governo de Minas Gerais, em 2003, era caracterizado por um elevado déficit, pela dificuldade de captação de recursos e de cumprir com as obrigações em dia e uma máquina administrativa sucateada. Nesse contexto, era emergencial a adoção de práticas que modernizassem e modificassem o padrão de comportamento da Administração Pública estadual.

A expressão “*Choque de Gestão*” pretendeu provocar a reflexão sobre a necessidade de reverter o modelo burocrático, centralizado e moroso da administração pública em uma nova modalidade de gerenciamento focado nos resultados para atender as demandas da sociedade.

A primeira fase do “*Choque de Gestão*” mineiro, que compreendeu o período de 2003 a 2006, consistiu num conjunto de medidas orientadas para o ajuste estrutural das contas públicas e iniciativas voltadas para a geração de um novo padrão de desenvolvimento, tendo a inovação na gestão como elemento de sustentabilidade. A linha mestra adotada era gastar menos com o próprio estado e mais com o cidadão (MINAS GERAIS, 2003).



Desse modo, o Choque de Gestão sustentou-se em três grandes pilares:

- Alcançar o equilíbrio fiscal, por meio da efetiva disciplina financeira que não permite concessões de orçamento sem uma relativa fonte de receita para fazer frente aos gastos;
- Intensificar o esforço de geração de receitas;
- Melhorar a qualidade da gestão, reduzindo os gastos e planejando as prioridades orçadas em bases realistas, pagando-se em dia os fornecedores.

O Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), que define a estratégia de governo de longo prazo, foi reformulado, estabelecendo-se uma nova visão de futuro – tornar Minas Gerais como melhor lugar do país para se viver e investir em 2020. Para atingir tal estratégia, era necessário reorganizar e modernizar o setor público estadual; promover, de forma inovadora e sustentável, o desenvolvimento econômico e social e recuperar o vigor político do Estado.

Foi definida ainda uma carteira de 31 Projetos Estruturadores denominada GERAES – Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado, com o propósito de se atingir resultados concretos que sinalizassem a visão de futuro. Referidos projetos teriam prioridade de repasse dos recursos previstos no orçamento e um gerenciamento intensivo por parte da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, o que permite uma avaliação da aderência dos recursos à estratégia e agilidade e tempestividade na adoção de medidas corretivas necessárias.

Vale destacar, dentre os projetos estruturadores aquele que se apropriou do nome da iniciativa e foi denominado: “Choque de Gestão, Pessoas e Qualidade e Inovação na Administração Pública” cujo objetivo foi melhorar a qualidade dos serviços públicos, mediante a reorganização do arranjo institucional e do modelo de gestão do Estado. Referido projeto consubstancia o modelo de reforma gerencial adotado pelo governo mineiro.



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 do “*Choque de Gestão*”. E para o sucesso do projeto é necessário que as pessoas (servidores) estejam mobilizadas e envolvidas com tais objetivos e na busca de modernização e inovação.

O Projeto Estruturador Choque de Gestão envolveu a adoção de instrumentos gerenciais nas suas várias instâncias como recursos humanos, processos e rotinas, a compatibilidade entre estruturas e funções e principalmente, acompanhando a tendência mundial, a parceria do Terceiro Setor e do setor privado na prestação de serviço público.

No que se refere à Gestão de Pessoas foi estabelecido um novo padrão de política de recursos humanos para os servidores estaduais, com foco na meritocracia, na valorização contínua e no desenvolvimento do servidor. Assim, foi institucionalizada no âmbito de todo o Poder Executivo Estadual a Avaliação de Desempenho Individual dos servidores efetivos, foram reestruturados todos os planos de carreira e implementada uma política de desenvolvimento dos servidores.

Para dar continuidade às políticas então estabelecidas, a segunda fase da denominada reforma gerencial no âmbito do Poder Executivo mineiro compreendeu o período de 2007 a 2010. Também conhecida como segunda geração do “*Choque de Gestão*”, a referida reforma teve como objetivo precípuo consolidar a implementação de um verdadeiro Estado para Resultados, ou seja, garantir aos destinatários da ação governamental a prestação de serviços públicos com alta qualidade, máximo índice de cobertura e aos menores custos. O desafio constituiu em estender o alcance do Choque de Gestão a toda administração pública, bem como consolidar e institucionalizar esse importante processo de transformação com vistas a assegurar a sua irreversibilidade, indo além da ideia de responsabilidade fiscal e incluindo a responsabilidade com o alcance dos resultados de desenvolvimento e a respectiva prestação de contas à sociedade. Segundo Vilhena e Marini (2009, p.69), nesse conceito de Estado para Resultados “o desempenho do governo passa a ser medido, de um lado, pelos resultados mensurados por meio de indicadores de qualidade e universalização dos serviços e, de outro, pelo custo do governo para a sociedade”.



Vale ressaltar que, se na primeira fase do Choque de Gestão o objetivo precípuo 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, na segunda geração o foco era a consolidação dessas ferramentas, seu aprimoramento e maior alinhamento com a estratégia governamental. Para tanto, os projetos estratégicos na área de recursos humanos se pautaram na ampliação e fortalecimento da profissionalização dos gestores públicos, bem como na busca de um modelo de gestão de pessoas baseado em competências. Destaca-se dentre eles, a certificação ocupacional, o Programa de Desenvolvimento dos Gestores Públicos, a avaliação de desempenho dos gestores públicos, a revisão da metodologia de avaliação de desempenho por competências, a revisão do modelo de prêmio por produtividade e a instituição de gratificações vinculadas ao desempenho.

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.

### **3 A APROPRIAÇÃO DAS PREMISSAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR PÚBLICO**

No recorte brasileiro, principalmente a partir da década de 1990, com a necessidade de uma visão sistêmica para gestão das organizações as práticas de gestão então vigentes foram revisadas abrindo espaço para uma abordagem estratégica. O conceito de estratégia muito aderente aquele aplicado pelos militares estrategistas foi incorporado e capturado para formulação de modelos de gestão que respondessem aos anseios advindos da nova realidade. Motta (1991) define estratégia como:



um conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e sequência de ações administrativas num todo interdependente. Portanto, estratégia tanto pode ser guia de ação definida *a priori* quanto o conjunto de resultados definidos *a posteriori* como produto de comportamentos organizacionais específicos. (Motta, 1991)

O planejamento estratégico das empresas passou a ter grande importância e para alcançar as expectativas de longo prazo várias metodologias e técnicas foram criadas. A reengenharia, a terceirização, a revisão de processos o “enxugamento” das estruturas entre outras técnicas colocaram em “cheque” o papel do RH enquanto unidade administrativa e até mesmo a sobrevivência dessa área foi questionada por muitos estudiosos. Contudo, o que foi claramente percebido é que por mais que se mecanizassem as linhas de produção e a prestação de serviços, o diferencial entre as empresas estava no corpo funcional de cada uma. Os recursos humanos das organizações foram então reconhecidos como a chave para a vantagem competitiva da empresa. Nesse contexto, a unidade de RH se tornou *player* estratégico com grande corresponsabilidade pelo sucesso ou fracasso da firma.

Alinhado a esse discurso, quando Minas Gerais incorporou a ideia de planejamento de longo prazo estruturado foi construído, conforme detalhes anteriores, o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI 2007/2023 – cuja inspiração central foi: “*TORNAR MINAS O MELHOR ESTADO PARA SE VIVER.*” Para o alcance dos ideais propostos e da visão de longo prazo foi inadiável a revisão do modelo de gestão de pessoas praticado pelo Governo.

Por tradição, as áreas dedicadas às políticas para o servidor público durante um longo período gastavam grande parte dos esforços para cuidados com o controle e a operação durante a concessão de benefícios e para o processamento da folha de pagamento, atividades essas relacionadas basicamente ao conceito de “departamento de pessoal”.

A falta de uma janela de oportunidades que objetivasse colocar esse tema na agenda do governo alinhada à informatização precária e ao sucateamento da unidade de recursos humanos tornou este setor uma unidade excessivamente burocrática e pouco estratégica, muito ligada ainda à função cartorial.



As funções estratégicas, relacionadas aos subsistemas de recursos humanos, a saber: recrutamento e seleção, carreira e remuneração, desenvolvimento e capacitação e avaliação e gestão do desempenho; eram, se não renegadas, não ganhavam o devido tratamento e importância.

Em Minas, com a proposta do PMDI os órgãos e entidades direcionaram seus esforços para os objetivos propostos por este Plano e a participação dos servidores se tornou, assim como nas organizações privadas, fator crítico de sucesso. Mas como promover uma quebra de paradigma dessa magnitude com o modelo de gestão de pessoas vigente naquela época? Foi reconhecido que para sucesso do empreendimento era necessário rever o papel do RH transformando-o em um RH estratégico. Marconi (2009), define RH estratégico como:

A gestão estratégica de RH pode ser compreendida como a definição de políticas e diretrizes para os recursos humanos, visando a aumentar a habilidade dos servidores – e, por consequência, do próprio órgão público – para realizar seu trabalho de modo a alcançar seus objetivos. (Marconi, 2009)

Portanto, de acordo com o mesmo autor, para desenvolver o modelo de gestão estratégica de Recursos Humanos é necessário ter como base o planejamento estratégico da organização.

Para melhor compreensão do modelo atual, cujo desenho começou a ser desenvolvido após a proposta da estratégia, vale apresentar a grandiosidade e a complexidade do Estado de Minas Gerais para que os temas tratados na sequência sejam vislumbrados sem o descolamento e a simplificação extremada.

A Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão por meio da Subsecretaria de Gestão de Pessoas é composta por três superintendências (Políticas de Recursos Humanos, Administração de Pessoal e Saúde Ocupacional e Perícia Médica) e é a responsável por traçar diretrizes relacionadas à gestão de pessoas que deverão ser implementadas por todos os órgãos e entidades do Governo.

Atualmente são mais de 60 órgãos e entidades, com mais de 600 mil servidores. O Governo de Minas, por meio dessas três unidades centrais desenvolve modelos que visam sempre fomentar a atuação estratégica de cada profissional do serviço público de modo que cada um consiga enxergar qual a sua contribuição para a estratégia governamental, que também está desdobrada para os órgãos e entidades.



Os capítulos seguintes mostrarão com mais clareza a importância do gestor no processo de empoderamento<sup>2</sup> de cada servidor. A unidade central de recursos humanos define diretrizes amplas que serão supervisionadas pelas unidades setoriais de recursos humanos e implementadas em conjunto com os gestores das diversas unidades que compõe a máquina pública.

Buscando uma abordagem estratégica para os recursos humanos do setor público, o estado de Minas Gerais, apesar dos erros e de alguns percalços, tem procurado um equilíbrio e uma integração entre as políticas desenvolvidas para cada subsistema. Cabe destacar que a heterogeneidade dos perfis dos servidores públicos, assim como a especificidade do “*core business*” de cada órgão e entidade exigem um dinamismo não só das unidades responsáveis pela política de gestão de pessoas, mas do Estado como um todo. É sabido que a área de recursos humanos deve ser capaz de se mobilizar com a velocidade tal a compartilhar e entregar aos gestores técnicas que os auxiliem a fazer com que seu time trabalhe de forma estratégica, direcionada e motivada.

Dessa forma, nas próximas seções pretende-se fazer um diagnóstico do atual modelo de gestão de pessoas no âmbito do Poder Executivo Estadual a partir de uma visão pormenorizada das principais ferramentas de recursos humanos utilizadas, destacando os principais resultados alcançados, as dificuldades enfrentadas, bem como a proposição de melhorias.

#### **4 DIAGNÓSTICO MODELO MINEIRO: OS SUBSISTEMAS E SUAS CONEXÕES**

Se na primeira fase do Choque de Gestão o objetivo precípuo 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, na segunda geração o foco era a consolidação dessas ferramentas, seu aprimoramento e maior alinhamento com a estratégia governamental.

---

<sup>2</sup> O empowerment parte da ideia de dar às pessoas o poder, a liberdade e a informação que lhes permitem tomar decisões e participar ativamente da organização. A utilização de equipes autogeridas e a adoção de sistemas orgânicos de administração e culturas participativas e abertas nas organizações significam que estas estão tentando difundir e compartilhar o poder com todos os seus membros, abrindo mão do controle centralizado, e isto parece ser a solução viável que promove rapidez, flexibilidade e capacidade de decisão da organização. Vide: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Empowerment>. Acessado em 16 de abril de 2012.



Este artigo, que se propõe a apresentar um diagnóstico da primeira e segunda fases do Choque de Gestão – pautados, respectivamente, para a implementação da meritocracia e valorização e do servidor e, no segundo momento, para a consolidação dessas ferramentas, seu aprimoramento e maior alinhamento com a estratégia governamental – não tem a pretensão de esgotar todo o conteúdo acerca dos assuntos aqui abordados, mas sim mostrar em um único balanço as várias iniciativas então adotadas para perseguir e aprimorar um eficiente modelo de gestão de pessoas . Deste modo será abordada, a partir dessas diretrizes, os desdobramentos, na prática, dessas mudanças nos subsistemas de RH bem como a integração desses com a gestão por competências e o plano estratégico mineiro. Para tanto, será mostrada a evolução dos subsistemas e os resultados e desafios para alinhar o papel do RH ao novo padrão de atuação do Estado de Minas Gerais.

A partir da compreensão que mudanças trazem consigo novas formas de se pensar a organização e mesmo de gerenciá-la, faz-se necessário promover um ambiente favorável que viabilize a assimilação desse novo direcionamento, constituindo um fator chave para o desenvolvimento da estratégia empresarial (MINTZBERG et al., 2000).

Nesse sentido, analisando-se retrospectivamente as mudanças promovidas pelo governo de Minas Gerais, verifica-se um conjunto de ações estratégicas voltadas ao alinhamento dos subsistemas de gestão de pessoas, evidenciando-se não somente políticas desenvolvidas que visavam à modernização das práticas administrativas, mas também a execução de ações voltadas para o envolvimento dos gestores e servidores do estado, de forma a propiciar a implementação da estratégia governamental.

Para atender o objetivo proposto, buscou-se mapear as principais estratégias e ações organizacionais desenvolvidas que implicaram em significativas mudanças dos modelos de gestão, e por isso denominado 1º Choque de Gestão. Considerando os subsistemas de recursos humanos – **agregar, aplicar, desenvolver, manter e monitorar pessoas**, contextualizados esses para o sistema público, um conjunto de ações foi estruturado e implementado paulatinamente.



Concebidas sob uma mesma estratégia, ações concatenadas, ora simultâneas, ora não, foram desenvolvidas e implementadas. Ressalta-se que, para fins didáticos, as ações pertinentes a cada subsistema serão abordadas distintamente, contudo será possível visualizar claramente o quanto uma está permeada pela outra, formando uma rede complexa de atuação.

Em relação ao subsistema **agregar pessoas**, não obstante o contexto legalista que permeia o ambiente público no que concerne ao recrutamento e seleção de pessoas, verificado o déficit de servidores, concursos públicos foram realizados, de forma a prover órgãos, autarquias e fundações de recursos humanos em número necessário para a consecução da prestação de serviços. No período de 2003 a 2011, mediante a realização de concursos em diversas áreas de atuação do Estado, com grande relevância a área finalística<sup>3</sup>, mais de 35.000 pessoas foram admitidos como servidores efetivos pelo Estado.

Outro ponto que deve ser ressaltado, como peculiar à Administração Pública são os recrutamentos e/ou políticas de valorização por meio da utilização de cargos em comissão (que apesar de regras próprias, a admissão não está pautada nos concursos públicos). Com o modelo de gestão articulado desde a 1ª geração do “*Choque de Gestão*”, foi necessário garantir maior autonomia para os dirigentes das Pastas – o modelo antes engessado e padronizado foi substituído por uma metodologia mais flexível e que permitisse valorizar, na medida certa, aqueles alinhados e contribuintes aos objetivos organizacionais. A autonomia de cada dirigente foi ampliada, com vistas a colaborar com o responsável pela Pasta para que ele pudesse pactuar com os demais gestores sob sua “batuta” resultados compensados com benefícios específicos. É claro, que esse modelo poderia ter sido utilizado para alcance de interesses meramente particulares, contudo ao olhar para o retrovisor da política de cargos comissionados é possível perceber que, salvo alguns pontos fora da curva, a grande maioria desses cargos e funções gratificadas está distribuída com base em critérios meritocráticos, mesmo porque a sua utilização está atrelada a pactuação e ao posterior alcance de resultados, exigindo dos gestores uma responsabilidade no manejo dessa ferramenta gerencial.

---

<sup>3</sup> Área finalística, corresponde ao termo utilizado na Administração Pública para designar as unidades responsáveis pelo objetivo final do órgão ou entidade, ou seja, aquelas unidades que atendem diretamente ao “core business” da organização, inclusive interagindo com o cliente final.



Como ponto de partida na reestruturação do Estado no que concerne aos subsistemas de recursos humanos, considerando a complexidade de gerir um contingente, no início da reestruturação, superior a 450 mil servidores distribuídos entre 893 classes de cargos, teve-se, como estratégia primeira, a intervenção no subsistema ***aplicar pessoas***. Considerando estar imersos nesse subsistema os processos que envolvem o desenho de cargos, sistema de remuneração, benefícios, recompensas e, ainda sistema de avaliação do desempenho, optou-se, como ação estratégica primeira, a revisão das estruturas das carreiras. Tal decisão foi pautada no desenvolvimento de uma base que subsidiasse e tornasse o terreno profícuo para as demais ações, conforme será abordado mais à frente. Desta forma, objetivando desenvolver políticas gerenciáveis, pautadas pela eficiência e eficácia, as atividades profissionais foram então condensadas em 14 grandes grupos de atividades, os quais aglutinam as 129 carreiras do Estado. Ainda, as características básicas dos novos planos de carreiras, fundamentada nos valores organizacionais definidos no “*Choque de Gestão*”, tiveram como diretriz básica a meritocracia e o incentivo à educação continuada do servidor, sendo a meritocracia mensurada nas avaliações de desempenho.

Uma vez reestruturados os planos de carreira, tornou-se viável análises que objetivavam a revisão e implementação, entre os anos de 2005 e 2006, dos vencimentos básicos dos servidores, cuja intervenção visava à redução de distorções entre tabelas de vencimento básico entre carreiras e, ainda, melhorias salariais decorrentes da defasagem salarial histórica. Como resultado dessa iniciativa, 231 tabelas de vencimento do Estado foram revistas, beneficiando mais de 420 mil servidores.

Concomitante a essas reestruturações, a avaliação de desempenho, então pautada apenas nos preceitos legais e tradicionais, como presença e pontualidade, dentre outros indicadores, foi substituída pela avaliação de desempenho baseada em competências. Considerando a função e o papel da liderança como essencial no processo de mudança, contexto esse que permeou a primeira geração do Choque de gestão, o ambiente não somente demandava, mas também foi propício à revisão do processo avaliatório. Dessa forma, na segunda geração do Choque de Gestão, as lideranças do estado de Minas Gerais passaram



a ser avaliadas por competências compreendidas como essenciais para essa função. A saber: visão sistêmica, orientação para resultado, gestão de pessoas, liderança de equipes, capacidade inovadora, compartilhamento de informações e conhecimento e, também, competência técnica. Nesse novo processo, o gestor público, além de ser avaliado por sua equipe e gestor imediato, também se auto avalia, constituindo, dessa forma, um processo avaliatório de 180°. No ano subsequente à implementação da avaliação de desempenho do gestor público (ADGP), que ocorreu em 2009, também servidores de duas Secretarias de Estado passam a ser avaliados na metodologia de *competências essenciais*<sup>4</sup>. Esse projeto piloto, desenvolvido ao longo de 1 ano, foi então ampliado à 5 outras Secretarias no ano de 2011, tendo, como objetivo final, a adoção dessa metodologia para todos os servidores do Estado. Faz-se pertinente observar que objetivando ter como resultado final um instrumento de avaliação que retratasse as competências essenciais necessárias ao grupo de servidores para execução da estratégia de determinada secretaria, autarquia ou fundação, entrevistas com a alta liderança, com gestores intermediários e oficinas envolvendo servidores fizeram parte do cenário. A diretriz inicial apontou, em um primeiro momento, para a necessidade da customização da metodologia, sem deixar de considerar as especificidades e a participação de cada órgão/entidade no processo de mapeamento, visando, dentre os ganhos acima, maior apropriação do processo pelos envolvidos.

A implementação da avaliação de desempenho baseada em competências, corroborou, desta forma, para a necessidade de mudança de comportamento dos servidores e gestores do Estado. Como destaques, evidencia-se a ampliação da relação e do conhecimento do gestor em relação à sua equipe, o que permite não somente a identificação de talentos, mas também a identificação de necessidades de capacitação, remetendo ao subsistema ***desenvolver pessoas***.

Concomitantemente, da identificação da necessidade de se ter em cargos considerados estratégicos para o alcance de metas, segundo a lógica do Estado para Resultados, emergiu a certificação ocupacional. Assim, buscando-se maior efetividade entre a alocação de pessoas em funções estratégicas e os resultados

---

<sup>4</sup> Competências essenciais e comuns a todos os servidores do Órgão, inclusive aos Gestores Públicos, relacionadas com as crenças, valores e filosofia de gestão do Órgão.



organizacionais, desenvolveu-se uma metodologia capaz de mapear os elementos normativos condizentes ao cargo definido a serem certificados e criar exames correlatos capazes de mensurar a potencialidade de melhor eficácia do processo. Ainda, acrescentando ao processo, percebeu-se a necessidade do mesmo ser conduzido por uma entidade certificadora externa e de alta credibilidade, conferindo ao mesmo a lisura e a independência necessárias à credibilidade. Desta forma, a partir da definição das funções atribuídas a determinados cargos, então considerados estratégicos, implementou-se a certificação ocupacional, mecanismo avaliado como eficiente para recrutamento e alocação de pessoas que, comprovadamente, possuam potencialmente, as capacidades técnicas e comportamentais adequadas para prover esses cargos.

Mudanças contemplando o desenvolvimento na carreira sob as diretrizes da meritocracia e da educação continuada, substituição dos critérios de avaliação de desempenho - do modelo tradicional para baseado em competências, apropriação dos processos e resultados validados no pagamento do prêmio de produtividade, dentre outras ações, apontam para, efetivamente, mudança da cultura organizacional.

Ainda nesse sentido, a mudança organizacional é executada pela mudança de dois pilares: as dimensões racionais, que envolvem a estratégia, a estrutura organizacional e os processos, subsidiadas essas pelas dimensões emocionais, que envolvem a cultura, a liderança e as pessoas. Além, eliminar ou minimizar eventuais lacunas entre o que os servidores são capazes de realizar e o que a organização, no caso o Estado, requer desse público para a realização da estratégia, ou seja, o desenvolvimento de competências atuais para as desejadas, somente torna-se viável se ações voltadas para promover o desenvolvimento profissional são promovidas.

Nessa perspectiva, programas de desenvolvimento e treinamento em processos e rotinas foram implementados, buscando não somente o desenvolvimento de novas competências, mas também, a produção de um significado compartilhado a respeito das mudanças realizadas. Nesse sentido, os achados de Marks (1994) VER BIBLIOGRAFIA, que remetem à relação inversa entre o tempo de adaptação às mudanças e o nível hierárquico, ou seja, quanto mais alto



o nível hierárquico menor é o tempo necessário de adaptação, guiaram a diretriz do governo de Minas Gerais. Considerando o fundamento que, dentre outros fatores, a compreensão da necessidade da mudança é decorrente do acesso à informação e do envolvimento no processo, computou-se, a título de exemplo, entre os anos de 2004 a 2010, mais de 350 mil servidores envolvidos em ações de capacitações. Como emblemático nesse contexto, ressalta-se o Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG), que abrangeu mais de 1.000 lideranças atuais ou potenciais do Estado, tendo como foco o desenvolvimento das competências gerenciais.

Considerando o subsistema **manter pessoas**, foi instituído no ano de 2011 o Comitê de Negociação Sindical (CONES), cuja finalidade foi estabelecer um canal permanente de interlocução com os diversos representantes das categorias presentes no Estado.

Por fim, como alicerce para a consecução da política de recursos humanos, o acompanhamento dos servidores, sob o subsistema **monitorar pessoas**, foi e vem sendo desenvolvidos de forma a sustentar e apoiar os demais subsistemas. Sistemas de tecnologia da informação foram desenvolvidos visando subsidiar decisões gerenciais. Desenvolveu-se, desse modo, sistemas para gerir as informações de pessoal, armazenar o banco de talentos e o processo de avaliação de desempenho, entre outros.

Cabe destacar que tais políticas não são estáticas, elas vão sendo adaptadas e cevasdas conforme os devidos graus de maturidade são atingidos. Cabe ao Estado, cujo objetivo maior é garantir o atendimento as necessidades da sociedade, perseguir um modelo robusto e coerente com a sua própria evolução. Por isso, as diversas adaptações são motivos para comemorações uma vez que o que se espera da máquina pública é uma prestação de serviços cada vez melhor com técnicas a cada dia mais aderentes às expectativas dos cidadãos.

O capítulo a seguir irá mostrar alguns dos passos que estão sendo dados para evolução do modelo de gestão de pessoas, e também passos que acredita-se necessários à contribuição para alcance da visão de futuro: “Tornar Minas o melhor Estado para se viver”.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Choque de Gestão em Minas Gerais provocou profundas mudanças na administração pública estadual, em especial no estabelecimento de um novo modelo de gestão pautado em resultados. É indiscutível que um dos grandes fatores de sucesso do modelo mineiro de gestão é ter uma estratégia clara e definida, ou seja, saber aonde se quer chegar e traçar o caminho de como chegar. Definida a estratégia, sua implementação passa necessariamente pelas pessoas que integram as estruturas de governo: os servidores públicos. Assim, a consecução da estratégia passa a ter como um dos pilares um novo desenho para a política de gestão de pessoas do Poder Executivo Estadual.

Esse artigo pretendeu realizar uma reflexão sobre o modelo de gestão de pessoas vigente no governo estadual nos últimos anos. Ficou evidente que o Choque de Gestão contribuiu sobremaneira para o desenvolvimento de ferramentas inovadoras e o consequente fortalecimento da gestão de pessoas no Estado de Minas Gerais, pautado na meritocracia e alinhada com os objetivos estratégicos. Para tanto, diversos instrumentos vinculados ao desenvolvimento e valorização do servidor foram implementados, destacando-se o novo modelo de carreiras, a gestão de desempenho, a concepção da política de desenvolvimento do servidor, a certificação ocupacional para cargos estratégicos e a instituição de remuneração variável, por meio do prêmio por produtividade e de gratificações vinculadas ao desempenho.

Um dos desafios que se impõe no momento em que se decide por fazer uma gestão estratégica de pessoas, como foi o caso de Minas Gerais, em especial após a criação de uma Subsecretaria na SEPLAG para este fim a partir de 2011, é conseguir que as iniciativas dessa área sejam sentidas ao longo da vida profissional de cada um e permeiem a conduta dos servidores e de seus gestores.

É sem dúvida uma área, seja na iniciativa pública ou privada, que lida com uma infinidade de legislações, direitos e processos, o que enrijece os procedimentos e tendem a torná-los morosos. As normas e os fluxos não podem ser ignorados, no entanto, é possível, a partir de uma análise minuciosa de seus conteúdos, flexibilizar, linearizar, enfim, dotar os processos e as decisões de racionalidade.



Essa percepção alinhada com a adoção de novas políticas de gestão de pessoas simplificam os trâmites, valorizam o servidor e garantem bons resultados no relacionamento com os servidores.

Além do excesso de burocracia, inerente à forma de recrutamento e à vida funcional dos servidores públicos, desde a admissão até a aposentadoria, outro obstáculo a uma efetiva política de gestão de pessoas é a dificuldade de fazer com que os gestores apropriem-se dos processos ligados às políticas de RH. Pode-se inclusive dizer que houve a consolidação de uma cultura voltada para resultados, que não foi acompanhada na mesma intensidade por uma cultura voltada para os servidores.

Verifica-se que os gestores não fazem uso dos instrumentos e ferramentas de gestão de pessoas colocadas a seu dispor. E as razões alegadas para tanto são várias: desconhecimento da importância das etapas e prazos do processo; inabilidade em fazer da ferramenta um instrumento que reverta a favor da produtividade da equipe ou do próprio servidor; desconhecimento das iniciativas em prol do desenvolvimento técnico e pessoal do servidor; sobrecarga de trabalho e necessidade de cumprir prazos e entregas com projetos finalísticos.

A importância para a consecução da estratégia e a relevância das pessoas no processo de melhoria e aprimoramento da gestão iniciado em Minas Gerais desde 2003 pode ser identificada na Agenda de Melhorias e na proposta de governo do atual chefe do Poder Executivo. Dentre as principais necessidades constatadas no que tange à gestão de pessoas tem-se:

- Atrair e reter talentos técnicos e gerenciais nos quadros da administração pública;
- Aprimorar o modelo de gestão de recursos humanos de forma a ampliar o quadro de profissionais de alta qualificação;
- Aprimorar e consolidar o modelo meritocrático visando a profissionalização do serviço público.



Percebe-se que há uma imperiosa demanda por desenvolver políticas de atração e retenção de talentos no Estado, que passa invariavelmente por um bom planejamento da força de trabalho, por planos de carreiras estruturados e que permitam perspectiva de crescimento profissional aliados a uma política remuneratória sustentável, bem como ações de desenvolvimento de competências e qualificação educacionais voltadas para a valorização de um universo heterogêneo de servidores.

Diante destas constatações, uma série de iniciativas foi implantada e, se exitosas, permitirão que Minas caminhe rumo a excelência na política de gestão de pessoas.

Um importante projeto, que merece ser citado, é o MASP – Modernização na Administração de Sistemas e Serviços de Pessoal. Trata-se de uma iniciativa alinhada com o plano de governo da atual gestão da Administração Pública Estadual que busca a otimização dos processos administrativos e maior eficiência operacional da máquina pública, bem como da valorização do servidor público uma vez que o projeto busca gerar condições de que informações sobre a vida funcional do servidor sejam tratadas, processadas e consultadas de maneiras mais rápida e assertiva, com aplicação de modelo de inteligência de dados para as informações que suportam a execução destes processos, configurando um novo modelo de gestão da vida funcional do servidor do Estado de Minas Gerais.

Seu objetivo é proporcionar valorização e respeito ao servidor-cidadão ao garantir confiabilidade, transparência e agilidade aos processos relacionados à sua vida funcional. Propõe-se otimizar os processos e garantir a qualidade das informações dos dados relativos a vida funcional dos servidores, a fim de conceder o pagamento dos benefícios em tempo real, de forma automática e assertiva.

Iniciativa de igual importância foi a instituição do Comitê de Negociação Sindical (CONES). Trata-se de uma instância colegiada cujo principal objetivo é manter um canal de diálogo aberto e democrático com os segmentos que representam os interesses dos servidores.



Cumprе ressaltar que a Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGESP) lida em seu dia-a-dia, dentre outros, com as pautas e reivindicações relativas a pessoal advindas de servidores lotados em cerca de 60 instituições públicas, compreendidas por secretarias, autarquias e fundações, além de conduzir o processo de negociação entre o governo e representantes dos servidores públicos. Ressalta-se que diversidade de culturas organizacionais, os inúmeros planos de carreiras, os distintos interesses das entidades de classe, assim como o escopo e a complexidade dos temas trazidos a esta Subsecretaria faz da natureza do trabalho de negociações trabalhistas uma realidade árdua e delicada, exigindo habilidades específicas para o trato com as entidades representativas.

A concepção do CONES, no momento de reestruturação administrativa por que passou o Estado de Minas Gerais no início de 2011, advém da necessidade de constituir uma instância colegiada de debates e negociação sindical para atender às reivindicações das categorias trabalhistas vinculadas ao governo de Minas. Nesse sentido, em 20 de janeiro de 2011, a Lei Delegada nº 180 previu em seu artigo 213 o Comitê de Negociação Sindical – CONES. O referido comitê, em conformidade com o Decreto 45.601, de 12 de maio de 2011, tem por finalidade formalizar um espaço sistemático e permanente de negociação entre o Governo do Estado e as entidades de classe representativas dos servidores públicos civis do Poder Executivo, nos assuntos afetos à gestão dos recursos humanos da administração pública estadual.

O CONES é composto pelo Secretário de Estado de Planejamento e Gestão, o Subsecretário de Gestão de Pessoas, o Assessor-Chefe de Relações Sindicais e representantes das Entidades de Classe. As reuniões têm periodicidade mensal, em caráter ordinário, para tratar das pautas de reivindicações coletivas, sendo coordenadas pelo Subsecretário de Gestão de Pessoas, e bimestralmente, para tratar com exclusividade das demandas coletivas, nestes casos, coordenadas pelo Secretário de Estado de Planejamento e Gestão.



Por último, vale mencionar o projeto de desenvolvimento/capacitação “Circuito Líderes em Ação” que, à semelhança do já mencionado Programa de Desenvolvimento dos Gestores, tem duas, porém complementares, finalidades: (1) o desenvolvimento dos gestores nos perfis gerencial e técnico, propiciando maior conscientização dos mesmos sobre o seu papel como líderes e identificação de possíveis pontos de melhorias para uma atuação mais efetiva; (2) a formação e identificação de novos líderes.

O programa terá como público-alvo 150 servidores, entre gestores e potenciais lideranças e será elaborado em parceria com uma instituição privada reconhecida por sua excelência em gestão pública. A referida ação de desenvolvimento será estruturada em dois módulos, sendo que o primeiro focará no desenvolvimento das competências gerenciais de Liderança de Equipes e Gestão de Pessoas (competências âncoras) de forma transversal às competências visão sistêmica, orientação para resultados, compartilhamento de informações e de conhecimentos e capacidade inovadora, por sua vez, o segundo módulo abordará o desenvolvimento da competência técnica relacionada à área de atividade do gestor/potencial liderança.

As três ações aqui elencadas talvez sejam as mais significativas no âmbito da gestão de pessoas em Minas Gerais, contudo, não são as únicas políticas trabalhadas pelo Estado de Minas Gerais. Ao contrário, as ações relacionadas à pessoal são constantes, ininterruptas e, na maioria das vezes, como já dito, concomitantes com as demais iniciativas ligadas à uma efetiva gestão de pessoas. Isso porque as demandas e as reivindicações pessoais são complexas, requerem readaptações e exigem inovação a todo momento. Ao mesmo tempo, faz-se necessário garantir que os projetos implantados estejam sempre alinhados à estratégia governamental, otimizando, dessa forma, os resultados. Afinal, não há como se alcançar um bom resultado sem pensar nas pessoas por detrás dos processos que o viabilizaram. E é nessa linha que o Governo de Minas concebe suas políticas de pessoal atualmente, no desejo incessante por ser reconhecido pela efetividade das iniciativas na área de gestão de pessoas no âmbito do poder público, sem desconhecer os desafios que se impõe no caminho.



## 6 REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública:** um breve estudo sobre a experiência internacional recente. 52 p. Cadernos ENAP, n. 10, Brasília, 1997.

ALCOFORADO, Flávio Carneiro Guedes. **Contratualização e eficiência no setor público: as organizações sociais.** Artigo apresentado no X Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18-21 outubro 2005. Disponível em: <[http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/OS/alcoforado\\_OS.pdf](http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/OS/alcoforado_OS.pdf)> Acesso em 15 de abril de 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. **O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos.** Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 5, n. 2, Agosto 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000200008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000200008&script=sci_arttext)> Acesso em 15 de abril de 2012.

MARCONI, Nelson. **Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público.** Programa Avançado em Gestão Pública Contemporânea. Disponível em: <[http://2009.campinas.sp.gov.br/rh/uploads/egds\\_material/txt\\_apoio\\_marconi\\_rh.pdf](http://2009.campinas.sp.gov.br/rh/uploads/egds_material/txt_apoio_marconi_rh.pdf)>. Acesso em 15 de abril de 2012.

Marks, Mitchell L., "**Regrouping after Downsizing,**" in Abraham K. Korman (ed.) Human Dilemmas in Work Organization, New York: Guilford Press, Inc., 1994, pp. 125-148.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. (2000). **Safari de estratégia.** Porto Alegre: Bookman.

MINAS GERAIS. **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado.** 2003. Disponível em: [http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/publicacoes/plano\\_mineiro\\_des\\_integrado.asp](http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/publicacoes/plano_mineiro_des_integrado.asp)>. Acesso em: 12 jul. 2009.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas. 2000.

MOTTA, Paulo R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** Rio de Janeiro: Ed. Record, 1991.



REZENDE, F. C. O dilema do controle e a falha sequencial nas reformas gerenciais. **Revista do serviço público**, Brasília, v. 53, n. 3, jul./set. 2002.

VILHENA, R.; Marini, C. **O choque de gestão e o Estado para Resultados em Minas Gerais**: a introdução de um novo padrão gerencial nas administrações estaduais. In: MARINI, C.; MARTINS, H.F. Governança em ação. Publix Editora, 2009.

VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. **O Choque de Gestão em Minas Gerais**: políticas de gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

---

#### AUTORIA

**Fernanda de Siqueira Neves** – Filiação Institucional: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais é Subsecretária de Gestão de Pessoas.

Endereço eletrônico: fernanda.neves@planejamento.mg.gov.br

**Maria Isabel Rolla França** – Filiação Institucional: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais é Diretora da Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos.

Endereço eletrônico: isabel.franca@planejamento.mg.gov.br

**Tháise Amaranta Vilaça** – Filiação Institucional: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais é Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental.

Endereço eletrônico: thaise.vilaca@planejamento.mg.gov.br

