



**A UTILIZAÇÃO DAS NOTAS DA AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO DOS GESTORES PÚBLICOS ENQUANTO
INSUMO PARA AS AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO NO
PODER EXECUTIVO DE MINAS GERAIS**

**ISABELA GONTIJO TOLENTINO
FERNANDA DE SIQUEIRA NEVES**

A UTILIZAÇÃO DAS NOTAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS GESTORES PÚBLICOS ENQUANTO INSUMO PARA AS AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO NO PODER EXECUTIVO DE MINAS GERAIS

Isabela Gontijo Tolentino
Fernanda de Siqueira Neves

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar a utilização das notas da avaliação de desempenho dos gestores públicos enquanto insumo para as ações de desenvolvimento realizadas no Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. Dado o contexto de pressão da sociedade por serviços públicos de qualidade, o desempenho e o desenvolvimento dos gestores públicos vêm sendo vistos como essenciais, uma vez que eles são os maiores responsáveis pelo alcance de resultados. Trata-se de uma pesquisa descritiva, aplicada e de natureza qualitativa, em que as seguintes técnicas de pesquisa foram utilizadas: bibliográfica; documental; de observação participante; e de campo, composta por realização de entrevistas. Os resultados demonstram que embora se perceba a institucionalização de valores atrelados a meritocracia e os avanços apontados pelas metodologias propostas, as notas das avaliações de desempenho dos gestores públicos ainda são pouco utilizadas no direcionamento de planos de desenvolvimento. Isso decorre de várias questões como, por exemplo, o fato de as notas serem muito altas e acabarem não sendo bons insumos para a elaboração de planos de capacitação.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Gestão do desempenho. Gestão do desenvolvimento. Gestores públicos.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas a Gestão de Pessoas vem sendo cada vez mais demandada pelas organizações públicas e privadas com o objetivo de promover o alinhamento das práticas de Recursos Humanos à estratégia da organização. Nesse contexto, em 2003, o Governo de Minas Gerais – com o denominado “Choque de Gestão” – deu início a construção e consolidação de um modelo de Gestão de Pessoas que tem como princípios a meritocracia e a valorização do servidor. Para tanto, foram instituídas as políticas de Gestão do Desempenho e Gestão do Desenvolvimento do Servidor, que passaram a fazer parte do leque de iniciativas tomadas com o objetivo da difusão de práticas e políticas de Gestão de Pessoas.

O processo de Gestão do Desempenho tem como objetivo a melhoria contínua do desempenho profissional por meio do acompanhamento e aferição dos níveis de desempenho, e deve ser composto por quatro etapas básicas que se resumem em planejar, negociar, acompanhar e avaliar o desempenho. Ao final do processo, os resultados da avaliação devem servir de insumo para que as unidades de treinamento e desenvolvimento elaborem o Plano de Desenvolvimento dos profissionais (DENISI, 2000).

A Gestão do Desenvolvimento tem como propósito o desenvolvimento das capacidades profissionais necessárias ao trabalho, e deve partir do diagnóstico das necessidades de treinamento para que seja possível planejar, executar e avaliar os resultados da capacitação realizada. A primeira etapa da gestão do Desenvolvimento pode ser vista como subsequente à última etapa da Gestão do Desempenho, uma vez que o diagnóstico das necessidades de treinamento pode ser feito a partir dos resultados da avaliação de desempenho (ARAUJO; GARCIA, 2009).

Considerando a necessidade de integração entre os referidos processos de Gestão de Pessoas difundida pelos modelos teóricos, buscou-se nesse trabalho verificar a real utilização das notas da avaliação de desempenho dos gestores públicos enquanto insumo para as ações de desenvolvimento no Poder Executivo de Minas Gerais.

A Gestão do Desempenho no Governo de Minas Gerais se materializa por meio de três instrumentos principais: a Avaliação Especial de Desempenho (AED), para aqueles servidores que ingressaram no serviço público e passam por um período de estágio probatório; a Avaliação de Desempenho Individual (ADI), para os servidores que concluíram o período de estágio probatório e já adquiriram estabilidade; e a Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos (ADGP), para aqueles servidores que assumiram uma posição gerencial.

Dada a importância do gestor no alcance de resultados em qualquer organização, decidiu-se neste trabalho por fazer um recorte de análise da gestão de desempenho e de desenvolvimento apenas dos gestores públicos, tendo a ADGP como principal instrumento de estudo juntamente com as ações de desenvolvimento realizadas para esse público.

A realização das ações de Recursos Humanos no Governo de Minas Gerais se dá de maneira descentralizada. Sendo assim, há uma unidade central de RH responsável pela criação e divulgação das diretrizes para as políticas de gestão de pessoas, e unidades de RH em cada órgão, as chamadas unidades setoriais, que são responsáveis pela execução das políticas. É importante fazer esta distinção uma vez que este trabalho busca entender as percepções destes diferentes atores a respeito da utilização das notas da avaliação de desempenho dos gestores.

Portanto, constitui-se como objetivo geral do trabalho analisar a utilização das notas da avaliação de desempenho dos gestores públicos enquanto insumo para as ações de desenvolvimento realizadas pela unidade central e unidades setoriais de Recursos Humanos.

Para atingir o objetivo geral da pesquisa, foram estipulados os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever modelo clássico de Gestão do Desempenho;
- b) Descrever modelo clássico de Gestão do Desenvolvimento;
- c) Descrever a política de Gestão do Desempenho dos Gestores Públicos do Governo de Minas Gerais;
- d) Descrever a política de Gestão do Desenvolvimento dos Gestores Públicos do Governo de Minas Gerais;

- e) Analisar a utilização das notas da avaliação de desempenho dos gestores públicos enquanto insumo para as ações de desenvolvimento realizadas pela unidade central e pelas unidades setoriais de Recursos Humanos do Governo de Minas Gerais

O desenvolvimento do estudo foi pautado a partir da construção da seguinte hipótese: Há variações no nível de utilização dos resultados da avaliação de desempenho dos gestores públicos como insumo para as ações de desenvolvimento em cada órgão. Essas variações podem ser decorrentes da capacidade de gestão, do porte de cada órgão, do acesso aos recursos financeiros, e do tamanho da equipe de RH.

Para a realização do trabalho optou-se pela pesquisa de natureza qualitativa e caráter aplicado, sendo que a coleta de dados contou com pesquisas bibliográficas, pesquisas documentais, observação participante e levantamento de campo por meio de entrevistas.

Com o objetivo de analisar o alinhamento ou divergência de percepções do ponto de vista daqueles que pensam as políticas de gestão de pessoas e daqueles que a executam, buscou-se neste trabalho entrevistar profissionais da unidade central de RH do Governo de Minas, representada atualmente pela Subsecretaria de Gestão de Pessoas na SEPLAG e profissionais das unidades setoriais de RH.

O trabalho foi dividido em oito seções, sendo esta introdução a primeira delas. A segunda seção traz uma revisão teórica sobre o conceito de gestão de pessoas, sua evolução e a divisão em subsistemas de RH. A terceira e a quarta seção apresentam, respectivamente, levantamentos teóricos sobre a gestão do desempenho e a gestão do desenvolvimento. A quinta seção apresenta o modelo de gestão do desempenho e de gestão do desenvolvimento utilizados no Governo de Minas Gerais. Na sexta seção, há a análise dos resultados obtidos por meio de entrevistas com representantes da unidade central de RH e das unidades setoriais de RH. Por fim, a sétima seção apresenta as considerações finais do estudo, trazendo um balanço do que foi levantado e apontamentos para o futuro das políticas estudadas.

2 GESTÃO DE PESSOAS

O conceito de Gestão de Pessoas atualmente pode ser entendido como a forma que uma empresa se organiza para administrar o comportamento humano no trabalho, atentando-se a vantagem competitiva. (FISCHER, 2002) Para isso, desenvolve-se um conjunto de políticas e práticas empresariais utilizadas com o intuito de atender às expectativas da organização e dos funcionários. Consideram-se políticas as diretrizes que norteiam as decisões e comportamentos dentro da organização; e práticas os procedimentos, ferramentas e técnicas utilizadas para a implementação das diretrizes (DUTRA, 2012).

O entendimento da função de Recursos Humanos requer uma visão sistêmica sobre seus processos. As atividades desempenhadas se agrupam em subsistemas que se relacionam de tal maneira que qualquer mudança em um deles provoca alterações nos demais. (PALMEIRA, 2008) Pode-se classificar os subsistemas de Recursos Humanos como Provisão, Aplicação, Manutenção, Desenvolvimento e Monitoramento (CHIAVENATO, 2009).

O subsistema de Provisão abrange todas as atividades relacionadas ao suprimento de pessoas para a organização. Seus subprocessos principais são o recrutamento – atração de profissionais para os processos de seleção; e a seleção em si, que consiste na escolha dos profissionais com perfil mais adequado para o trabalho na organização. Enquanto os processos de Provisão buscam as pessoas certas para ocuparem as vagas em aberto, o subsistema de Aplicação cuida da integração, posicionamento em cargos e avaliação de desempenho dos profissionais. Em outras palavras, ocorre a aplicação dos novos funcionários como força de trabalho. (PALMEIRA, 2008)

O subsistema de Manutenção refere-se às ações voltadas para que aquele funcionário que foi selecionado e aplicado na organização se mantenha motivado no trabalho. É constituído pelas questões relacionadas à remuneração, aos benefícios sociais, à higiene e segurança no trabalho e às relações trabalhistas (CHIAVENATO, 2009).

O subsistema de Desenvolvimento trata das ações que permitem o aperfeiçoamento e crescimento humano, gerando modificações na empresa. No curto prazo, tem-se como ação o Treinamento e Desenvolvimento, que consiste em técnicas para gerar condições de melhoria. Já no longo prazo, o Desenvolvimento Organizacional visa a intervenções que criem condições futuras de mudança na organização como um todo. Para reunir as informações de todos os subsistemas e facilitar o processo de tomada de decisão, tem-se o subsistema de Monitoramento, que utiliza os sistemas de informação para desempenhar seu papel de monitorar e controlar (CHIAVENATO, 2009).

Apesar do agrupamento dos processos de Recursos Humanos em subsistemas facilitar o entendimento da função como um todo, segundo Dutra (2009), não se deve observar os subsistemas isoladamente, mas como um todo monolítico que garante a conciliação dos interesses entre pessoas e empresa.

2.1 Gestão de Pessoas por Competências

No contexto da Gestão de Pessoas como Vantagem Competitiva, destaca-se a Gestão de Pessoas por Competências como tendência nas organizações públicas e privadas. Para a compreensão desse novo modelo é preciso, primeiramente, esclarecer o conceito de competência. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001)

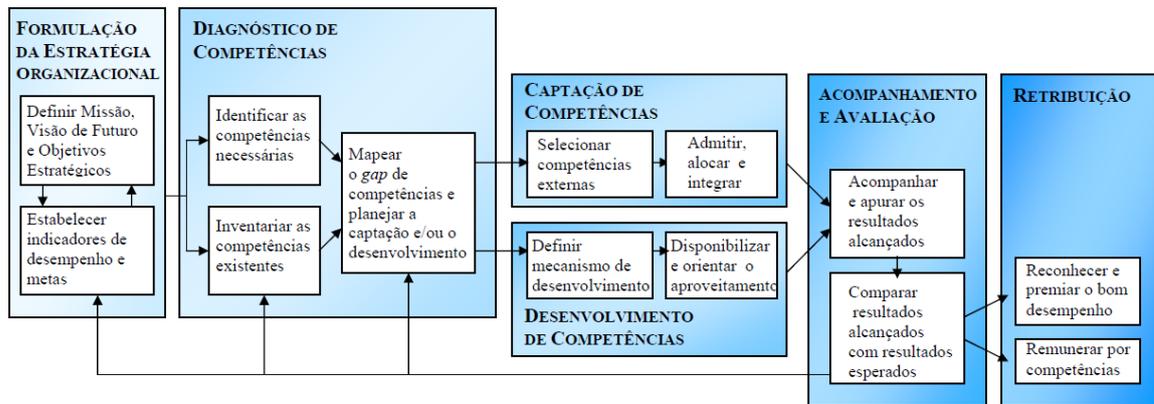
As competências são o conjunto de capacidades humanas traduzidas em conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho. É o estoque de recursos que o indivíduo detém. (FLEURY, 2001)

A Gestão de Pessoas por Competências objetiva o planejamento, a seleção e o desenvolvimento de competências necessárias ao negócio. Para isso, o passo inicial se dá no estabelecimento de objetivos e metas a serem alcançados segundo a estratégia da organização. Em seguida, há a identificação das lacunas (*gaps*) entre as competências necessárias à consecução dos objetivos e as competências internas disponíveis. A partir disso, tem-se a utilização dos diversos subsistemas de Recursos Humanos que compreendem as atividades de planejamento, seleção, desenvolvimento e avaliação por competências, buscando minimizar as lacunas. A ideia central é eliminar as lacunas entre o que a organização

pode fazer e o que os clientes esperam que ela faça. A Gestão de Pessoas por Competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. Ela parte da estratégia e direciona os esforços para o desenvolvimento das competências necessárias para o alcance dos objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

O modelo de Gestão por Competências apresentado por Brandão e Bahry (2005) evidencia a interdependência dos processos de Gestão de Pessoas e o seu alinhamento com a estratégia organizacional como pode ser visto na figura 1 abaixo.

Figura 1 – Modelo de Gestão por Competências



Fonte: BRANDÃO E BAHRY (2005).

3 GESTÃO DO DESEMPENHO

A Gestão do Desempenho – processo que compõe o subsistema de Aplicação – é o conjunto de atividades realizadas na organização com o objetivo de aumentar o desempenho do indivíduo, dos grupos e da própria organização. Dentro do processo de gestão, a avaliação de desempenho é o instrumento por meio do qual é possível mensurar os níveis de desempenho. (DENISI, 2000)

O processo de Gestão do Desempenho é composto por várias etapas entre as quais se destacam o planejamento dos resultados a serem alcançados – devem estar alinhados à missão da organização; a negociação do desempenho com a identificação e disponibilização de recursos para que o funcionário alcance os resultados; o acompanhamento do desempenho, com definição de ações que auxiliem no alcance do desempenho acordado; e a avaliação do nível de desempenho alcançado (ODELIUS, 2010).

Segundo Araujo e Garcia (2009) a Gestão do Desempenho possui três principais finalidades. A primeira refere-se ao alicerce a ação da chefia. As decisões tomadas pelas chefias se tornam mais transparentes a partir do momento em que demissões, promoções e aumentos salariais são concedidos com base em dados concretos da avaliação de desempenho. A segunda aplicação diz respeito às diretrizes para as ações de treinamento e desenvolvimento, uma vez que a avaliação traz os *gaps* de competências que precisam ser trabalhadas na organização. A terceira finalidade trata do progresso das organizações, já que ao acompanhar o desempenho dos funcionários, a organização identifica seus pontos críticos e fortes e possui informações para a tomada de decisões estratégicas relativas à Gestão de Pessoas.

Além disso, a avaliação de desempenho ainda apresenta como objetivos a contribuição para o crescimento pessoal e profissional do funcionário, por meio do desenvolvimento de novas habilidades; a produção de informações gerenciais; o alinhamento das metas individuais com as metas institucionais; o fornecimento de subsídios à gestão de políticas de recursos humanos; e a valorização do bom desempenho dos funcionários. (ARAUJO; GARCIA, 2009) Dessa maneira, a avaliação não deve ser vista como um fim em si mesma, mas como uma ferramenta para promover o aprimoramento funcional dos colaboradores. (MATTOS, 2003)

4 GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO

A Gestão do Desenvolvimento compõe, segundo a divisão de Chiavenato (2009) o subsistema de Desenvolvimento, que agrega todos os processos relacionados à aprendizagem dentro das organizações, como as ações de treinamento, educação e desenvolvimento.

Segundo Brandão (2009) a aprendizagem pode ser vista como um processo dinâmico, que gera mudanças qualitativas no desempenho do indivíduo. O desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem, seja ela natural ou induzida, formal ou informal, possibilitando a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes.

O processo de Gestão do Desenvolvimento se dá em quatro etapas: diagnóstico das necessidades de treinamento e desenvolvimento, planejamento, implementação, e avaliação (ARAUJO; GARCIA, 2009).

As necessidades de treinamento nem sempre são claras, por isso a etapa de diagnóstico se faz essencial na Gestão do Desenvolvimento. Os principais meios utilizados para o levantamento das necessidades são a avaliação de desempenho, a observação, os questionários, as solicitações de supervisores e gerentes, os relatórios periódicos que apontam deficiências na organização passíveis de treinamentos e entrevistas com supervisores e gerentes (CHIAVENATO, 2009).

Os métodos de ações de desenvolvimento se dividem em métodos formais e informais. As ações formais são aquelas com conteúdos programáticos específicos, metodologia didática, materiais bibliográficos, orientadores, e uma agenda de trabalho. Como exemplo têm-se os cursos, as aulas, os ciclos de palestra e os seminários. Já as ações informais se estruturam a partir de situações ligadas à atuação profissional, como o *benchmarking*, os estágios e a participação em projetos interdepartamentais (DUTRA, 2010).

4.1 Gestão do Desenvolvimento por Competências

A Gestão do Desenvolvimento por Competências considera todo o ciclo de Gestão do Desenvolvimento, a única diferença é o fato de as competências serem o norteador das ações de treinamento, educação e desenvolvimento.

Segundo Dutra (2012) o ciclo de gestão do desenvolvimento por competências tem como insumo os resultados das avaliações de desempenho – também orientadas por competências. A partir disso constrói-se um plano de ação focado nos *gaps* de competência que se desdobra em um portfólio de ações de desenvolvimento formais, como os treinamentos, e não formais, como os grupos de trabalho e os *benchmarkings*.

Uma tendência de ação de desenvolvimento orientada por competências tem sido a utilização de Trilhas de Aprendizagem, que buscam o desenvolvimento de competências através da disponibilização de um leque de oportunidades de aprendizado que vão além dos tradicionais treinamentos presenciais (FREITAS, 2002).

As Trilhas de Aprendizagem são caminhos alternativos e flexíveis para a promoção do desenvolvimento no trabalho. A composição de uma trilha de aprendizagem pode contar com treinamentos auto-instrucionais, estágios, viagens de estudo, seminários, jornais, filmes, livros, artigos, revistas, sites, grupos de discussão na internet, dentre outros (FREITAS, 2002).

O conceito de Trilhas de Aprendizagem trouxe mais autonomia ao profissional, uma vez que a diversidade de oportunidades de aprendizagem permite a escolha de acordo com as preferências individuais, ou seja, os caminhos são múltiplos e a trajetória percorrida por um indivíduo pode ser diferente da percorrida por outro. Há um foco maior no autodesenvolvimento (FREITAS; BRANDÃO, 2006).

5 GESTÃO DO DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO DOS GESTORES PÚBLICOS NO GOVERNO DE MINAS GERAIS

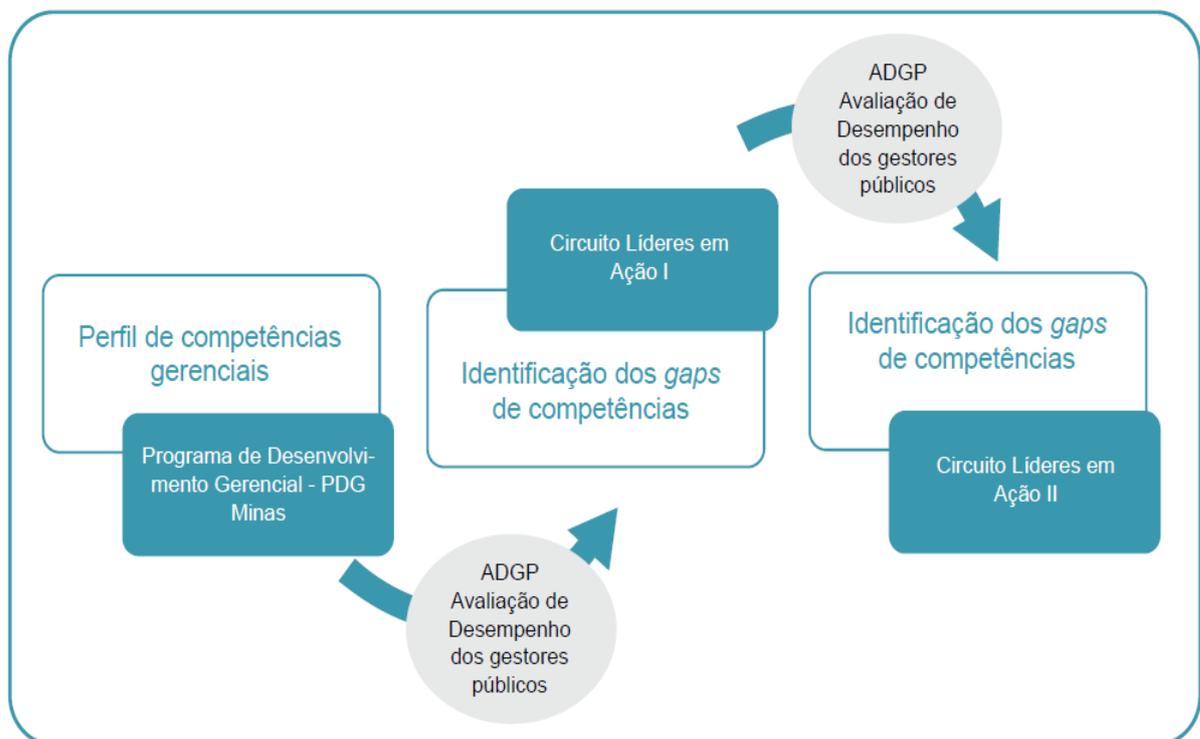
Um importante marco para as políticas de Gestão de Pessoas do Governo de Minas Gerais foi o Projeto Estruturador “Choque de Gestão – Pessoas, Qualidade e Inovação na Administração Pública”. Com início no ano de 2003, o Choque de Gestão teve como objetivo a promoção do desenvolvimento mediante a reversão de quadros de déficits orçamentários, da reorganização e modernização do aparato institucional do Estado e da busca e implementação de novos modelos de gestão, se inspirando em boas práticas do setor privado e fazendo as adequações necessárias às suas especificidades. Nessa busca por novos modelos evidencia-se um esforço para transformar o modelo burocrático e moroso da Administração Pública em uma modalidade de gerenciamento focado em resultados, e, para isso, várias inovações como a instituição do Acordo de Resultados e dos projetos estruturadores marcaram o início do projeto. (VILHENA, 2003)

A primeira geração do Choque de Gestão (2003-2006) teve como objetivo a revisão da política de recursos humanos vigente e a instituição de uma nova política norteadas pela meritocracia e valorização do servidor. Dessa maneira, promoveu-se a reestruturação das carreiras, a ampliação da oferta de vagas em concursos públicos, a instituição da avaliação de desempenho individual, da política de desenvolvimento do servidor e do Prêmio de Excelência em Gestão (BARROS; NEVES, 2014).

De 2007 a 2010, na segunda geração do Choque de Gestão, a gestão de pessoas se orientou pela busca da melhoria das iniciativas tomadas na primeira geração, tendo como foco o alinhamento estratégico, a ampliação da profissionalização dos servidores públicos e a gestão por competências. Nesse período, outro ponto de destaque foi a profissionalização dos gestores públicos, que culminou na criação do Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos. Tal projeto foi constituído por quatro grandes ações: mapeamento das competências dos gestores públicos, execução do programa de desenvolvimento das competências requeridas para os gestores públicos, desenvolvimento e aplicação de metodologia de avaliação de desempenho dos gestores públicos e certificação ocupacional. (BARROS; NEVES, 2014)

As ações previstas nesse projeto fazem parte do ciclo de desenvolvimento e avaliação dos gestores públicos, que consiste na identificação de *gaps* de competências por meio da avaliação de desempenho e na definição de programas de desenvolvimento como o PDG Minas (Programa de Desenvolvimento Gerencial), o Circuito Líderes em Ação I e o Circuito Líderes em Ação II.

Figura 2 – Ciclo de Desenvolvimento e Avaliação dos Gestores



Fonte: MINAS GERAIS (2013).

Na terceira geração do Choque de Gestão (2011-2014), buscou-se o alinhamento cada vez maior das políticas e práticas com a estratégia organizacional e a integração dos subsistemas de gestão de pessoas. Destacam-se a implementação do Circuito Líderes em Ação, a implantação do Sistema Informatizado de Gestão de Concursos Públicos, e o mapeamento de competências técnicas.

5.1 Mapeamento das Competências dos Gestores Públicos

No caso das competências gerenciais dos gestores públicos do Governo de Minas Gerais a metodologia consistiu na criação de um perfil ideal de competências necessárias a todos gestores, independentemente do órgão de exercício. O tipo ideal de competências seria, portanto, um parâmetro de análise e comparação entre aquilo que se espera dos gestores e aquilo que a organização apresenta em termos de competências gerenciais. (MELO; MURICI, 2008)

Foram definidas sete competências consideradas básicas aos gestores públicos:, “Orientação para Resultados”, “Visão Sistêmica” “Compartilhamento de Informações e Conhecimento”, Lideranças de Equipes”, “Gestão de Pessoas”, “Comportamento Inovador” e “Competência Técnica”.

Cada competência possui uma definição e é estruturada em comportamentos esperados dos gestores (contribuições efetivas), passíveis de observação por parte dos avaliadores, além de serem desdobradas em um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.

5.2 A Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos

A Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos possui periodicidade anual, sendo que o registro do desempenho do gestor é feito ao final do ano. Para ser avaliado o gestor precisa ter no mínimo cento e cinquenta dias de efetivo exercício, dos quais pelo menos noventa devem ser exercidos na função gerencial.

Na ADGP não há acordo de expectativas obrigatório do gestor com a sua chefia imediata em função de o ponto de partida do processo ser o perfil de competências ideais para os gestores. Isso significa dizer que não há elaboração de

um plano de metas e atividades no início de cada período de avaliação porque o que precisa ser buscado são as sete competências gerenciais como um todo, não é possível escolher uma ou outra, todas devem ser almejadas. Além disso, todo gestor tem um compromisso com as entregas do Acordo de Resultados de Segunda Etapa – ferramenta de pactuação de entregas por equipes amplamente difundida no Governo Estadual desde a implantação do Choque de Gestão.

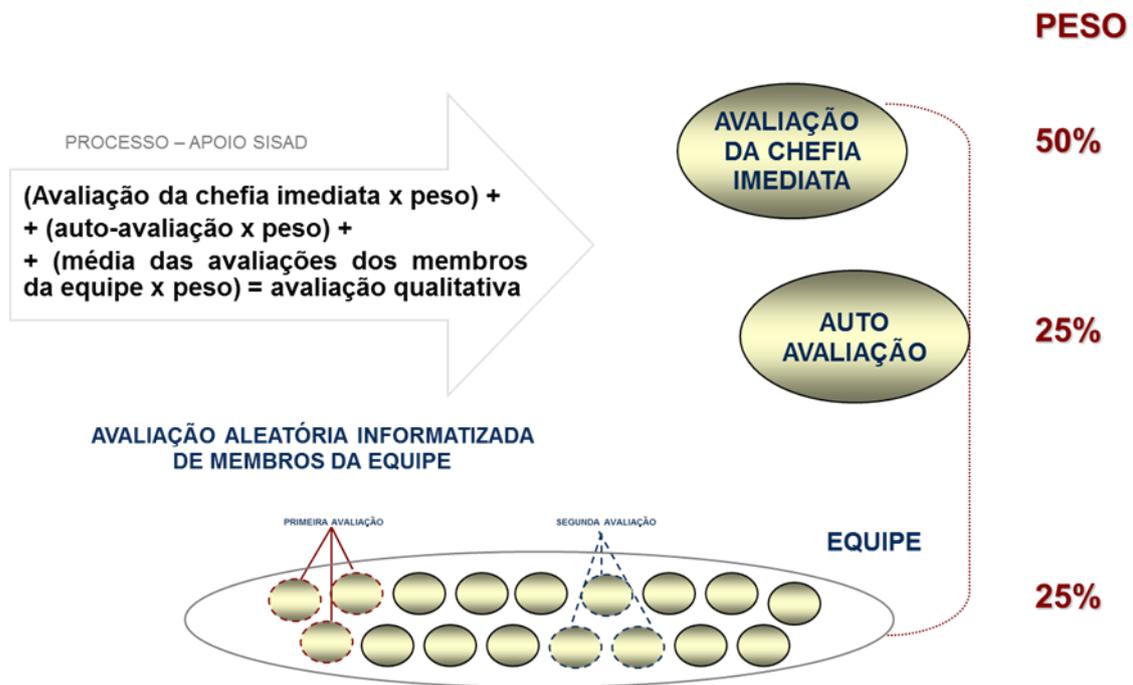
Entretanto, apesar da não obrigatoriedade a chefia imediata poderá elaborar, em conjunto com o gestor, preferencialmente no início do período avaliatório, o formulário chamado Plano de Desenvolvimento. Recomenda-se o preenchimento desse termo para complementar o alinhamento de expectativas iniciado pelas entregas do Acordo de Resultados e pelo perfil das competências gerenciais.

5.2.1 A avaliação 180 graus

A ADGP pode ser considerada uma avaliação 180 graus por contar com a autoavaliação realizada pelo gestor, a avaliação feita pela chefia imediata e a avaliação de até dez membros da equipe a ele vinculados. A escolha dos membros da equipe que participarão da avaliação do gestor é feita anualmente por meio de um sorteio (via sistema) e a eles é assegurado o direito ao sigilo das informações fornecidas.

As avaliações realizadas por cada fonte (chefia, autoavaliação e membros da equipe) possuem pesos diferentes para a obtenção do resultado final da ADGP. Enquanto a nota da chefia imediata representa 50% da nota final, a autoavaliação e a média das avaliações dos membros da equipe representam, cada uma, 25% do total da avaliação do gestor. A figura 3 abaixo representa a obtenção do resultado final da ADGP (MINAS GERAIS, 2013):

Figura 3 – Pesos das notas obtidas nos instrumentos de avaliação por fonte de feedback



Fonte: Apresentação utilizada nas Palestras para Gestores Públicos da Secretarias de Estado em 2009 e cedida pela SEPLAG.

Para as unidades que não possuem membros sob a responsabilidade do gestor, a composição dos pesos por fonte de feedback será de 70% para a avaliação da chefia imediata, e 30% para a autoavaliação.

5.3 Ações de Desenvolvimento dos Gestores Públicos

Dentro do Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos, grandes ações de desenvolvimento foram realizadas: o PDG Minas, Programa de Desenvolvimento dos Gestores Públicos que será posteriormente explanado e a certificação ocupacional dos gestores, que é uma ferramenta gerencial de apoio à seleção de profissionais para a ocupação de cargos de provimento em comissão no serviço público. Além disso, em um período posterior ao projeto estruturador novas iniciativas foram surgindo com o objetivo de desenvolver os gestores públicos, como os Circuitos Líderes em Ação I e II e as Trilhas Gerenciais, que também serão descritas a seguir.

5.3.1 Programa de Desenvolvimento para os Gestores Públicos

O PDG Minas (Programa de Desenvolvimento Gerencial), iniciado em 2008, teve como objetivo a realização de atividades educacionais diversificadas que compuseram um modelo focado exclusivamente no perfil de competências dos gestores públicos. Para isso, o Governo de Minas Gerais firmou parceria com a Fundação Dom Cabral, entidade executora do programa.

A metodologia utilizada combinou exposições conceituais, dinâmicas, apresentação de vídeos e planejamento das ações de melhorias, contínua reflexão e prática dos comportamentos, habilidades, atitudes que necessitam ser desenvolvidos pelo conjunto de gestores públicos.

A distribuição dos gestores nos grupos de atividades do programa foi bastante heterogênea, o que propiciou a troca de experiências e conhecimentos entre profissionais de diferentes órgãos. Ao final do programa, 1097 gestores públicos foram capacitados. (MINAS GERAIS, 2013)

5.3.2 Circuito Líderes em Ação I e II

Os programas tradicionais de treinamento são exemplos de ações formais de desenvolvimento, em que um conteúdo programático é elaborado e ministrado por um profissional para um grupo de ouvintes em uma sala de aula ou auditório. Os mais recentes programas de treinamento direcionados aos gestores públicos foram o Programa de Desenvolvimento dos Gestores; o Circuito Líderes em Ação I e o Circuito Líderes em Ação II. É importante ressaltar que as duas edições do Circuito Líderes em Ação partiram dos *gaps* evidenciados pela avaliação de desempenho dos gestores públicos.

O Circuito Líderes em Ação I foi elaborado a partir da análise dos resultados da ADGP realizada em 2011. Foram identificados dois *gaps* de competências: “Gestão de Pessoas” e “Liderança”, que foram contemplados no conteúdo programático do Circuito. O programa capacitou 220 gestores das unidades de planejamento e gestão de todas as Secretarias de Estado e de gestores da SEPLAG.

Ao final de 2012 os gestores foram novamente avaliados e os resultados apontaram uma melhoria nos índices de desempenho das competências “Gestão de Pessoas” e “Liderança”, o que leva a análise de que o Circuito Líderes em Ação pode ter contribuído para o desenvolvimento dessas competências.

A mesma avaliação que apontou a melhoria dos índices das duas competências trabalhadas no Circuito Líderes em Ação I evidenciou novos *gaps* de competência: “Compartilhamento de Informações e Conhecimento” e “Capacidade Inovadora”. Com o intuito de desenvolver tais competências o Circuito Líderes em Ação II foi realizado e capacitou 118 gestores da SEPLAG. (MINAS GERAIS, 2013)

5.3.3 Trilhas Gerenciais

As Trilhas de Desenvolvimento Gerencial tem como objetivo aprimorar as competências definidas no Perfil de Competências Gerenciais dos servidores do Estado de Minas Gerais que ocupam cargos de direção e chefia por meio da disponibilização de oportunidades de aprendizagens gratuitas.

Cada competência gerencial conta com uma série de oportunidades de desenvolvimento que vão além dos treinamentos tradicionais. São disponibilizados os *links* para artigos, livros e vídeos no site da SEPLAG para acesso de qualquer servidor.

6 ANÁLISE DE RESULTADOS

Com base na proposta metodológica apresentada, foi-se a campo para realizar entrevistas com profissionais de quinze unidades setoriais de RH e da unidade central de RH. Da unidade central há representantes da Diretoria Central de Gestão do Desempenho, da Diretoria Central de Gestão do Desenvolvimento e da alta gerência da SEPLAG. Com relação às unidades setoriais, participaram da pesquisa profissionais dos seguintes órgãos: SEF, SEPLAG (enquanto unidade setorial), IPSEMG, SISEMA e DER – grande porte; Hemominas, IMA, IEPHA, SEC e UEMG – médio porte; e FUCAM, Rural Minas, CGE e IDENE – pequeno porte.

É importante ressaltar que para manter o sigilo da identidade dos profissionais entrevistados serão utilizadas as denominações “Entrevistado 1” a “Entrevistado 21”, sendo os entrevistados de número um a quinze os representantes das unidades setoriais e de dezesseis a vinte e um os profissionais da unidade central de RH.

A partir das informações levantadas foi possível perceber alinhamentos e divergências nas percepções da unidade central de RH e das unidades setoriais. Enquanto na unidade central a situação de modo geral está melhor em vários aspectos, as unidades setoriais de RH ainda enfrentam grandes dificuldades, como pode ser visto a seguir nos principais pontos evidenciados nesta pesquisa.

6.1 Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos

Com relação à avaliação de desempenho dos gestores públicos, percebe-se que apesar dos ganhos trazidos pela nova metodologia de competências, há ainda muitas dificuldades a serem superadas. De modo geral a cultura de avaliação de desempenho se mostra ainda muito incipiente no setor público. Os profissionais não estão acostumados a avaliar e a serem avaliados, e, em função disso, há resistência em muitas situações. “Eles [servidores da equipe do gestor] dizem que não vão avaliar mal o chefe para não correr o risco de perder o cargo comissionado e também porque ele pode avaliá-los mal depois no processo de avaliação do servidor. Eles têm medo de ser ‘perseguidos’ pelo gestor”. (Entrevistado 2)

Além disso, outro grande problema é a não utilização da avaliação pela chefia imediata como uma ferramenta de gestão. A avaliação é feita, em muitos casos, como uma obrigação, uma formalidade a ser cumprida, o que prejudica a qualidade do processo. “Já avançamos muito na ferramenta e na metodologia, mas quem avalia não entende ainda o porquê da avaliação, como aquele resultado será utilizado. A avaliação de desempenho não é utilizada como ferramenta gerencial.” (Entrevistado 20).

Com relação à utilização do Plano de Desenvolvimento para acordo de expectativas, percebe-se que poucas chefias imediatas fazem essa reunião inicial com o gestor, assim como poucos casos são relatados de acompanhamentos e feedbacks no decorrer do período avaliatório. A falta de alinhamento de expectativa

e de feedback deixa o ciclo de gestão do desempenho apresentado por Odelius (2010) incompleto, uma vez que não há planejamento, negociação e acompanhamento do desempenho. “A avaliação ao final do ciclo se torna uma prática pontual, e não parte de um processo maior, o de gestão do desempenho.” (Entrevistado 12).

Segundo os entrevistados as notas da ADGP são altas e ainda não retratam a realidade do desempenho dos gestores por uma série de variáveis: existência de um pensamento de punição que envolve o processo (resultado da cultura organizacional existente) que faz com que a chefia imediata fique inibida em avaliar com alguma nota inferior; gratificação relacionada à nota da avaliação que altera o valor que o gestor recebe mediante a nota dada; o entendimento da chefia de que isso é mais um processo burocrático sem significado; dentre outras. (Entrevistado 14) “As notas são todas satisfatórias, e um gargalo que temos hoje é a profissionalização dos gestores, o que é contraditório. Se as notas refletissem a realidade não haveria esse gargalo.” (Entrevistado 20).

Com relação às variadas fontes de avaliação do modelo 180º, percebe-se que a capacitação e sensibilização dos avaliadores não ocorreu como deveria. Os avaliadores, de modo geral, não estão preparados para avaliar.

Quanto mais atores são envolvidos na avaliação, mais agrega, mas considerando que a maturidade para avaliar é muito baixa e nem a chefia imediata está avaliando bem, a fidedignidade esperada da nota em uma avaliação 180 graus não ocorreu. Envolvermos de uma vez muitos atores, e que não estavam preparados para avaliar. Nem a chefia está preparada e o processo já envolveu a equipe e a autoavaliação. (Entrevistado 20).

Para finalizar, a reflexão apresentada por um dos entrevistados foi a seguinte: "Será que o cidadão (cliente final) nos daria essa nota? Daria 100?" (Entrevistado 8).

6.2 Ações de desenvolvimento dos gestores públicos

Com relação às ações de desenvolvimento para os gestores públicos, percebe-se, principalmente nas unidades setoriais de RH, uma visão limitada a ações formais que dependem da disponibilização de recursos financeiros, como grandes cursos. Dessa maneira, em situações de restrição orçamentária o desenvolvimento dos gestores é deixado de lado em algumas unidades.

O acesso a recursos financeiros foi visto, portanto, como elemento determinante da realização ou não das ações de desenvolvimento para os gestores. Isso evidencia um desconhecimento a respeito das ações informais de desenvolvimento conforme apresentado por Dutra (2010), que não dependem de recursos financeiros e são capazes de impactar o desenvolvimento tanto quanto as demais ações.

Sobre as dificuldades de realização de ações de desenvolvimento para os gestores foram apontadas pelas unidades setoriais a falta de recursos financeiros, a dificuldade de convencimento dos gestores de que a capacitação é importante e o apoio da alta administração. Por outro lado, a unidade central de RH não enfrenta problemas de adesão dos gestores aos programas promovidos. As dificuldades relatadas dizem respeito à realização da compra dos treinamentos, que é demorada e nem sempre é fácil encontrar no mercado a capacitação desejada.

6.3 Utilização das notas da ADGP: integração entre gestão do desempenho e desenvolvimento

A partir das informações levantadas, percebe-se uma baixa utilização dos resultados numéricos da ADGP para qualquer tipo de análise. A maioria das unidades setoriais de RH sequer tinham conhecimento da existência do relatório de *gaps* de competência gerado pelo sistema informatizado e que é disponibilizado pela unidade central de RH sob demanda.

A utilização das notas da ADGP enquanto insumo para as ações de desenvolvimento dos gestores só ocorre na unidade central e em duas das quinze unidades setoriais entrevistadas. As demais unidades ainda não fazem esse tipo de trabalho também em função da equipe reduzida e atuação operacional. “Não usamos a avaliação como indicador para nada. Ela é feita pró-forma para a evolução na carreira” (Entrevistado 8)

Com relação à utilização dos resultados numéricos da ADGP pela unidade central o cenário é um pouco diferente devido aos programas de capacitação Circuito Líderes em Ação I e Circuito Líderes em Ação II, que, conforme já descrito neste trabalho, foram elaborados a partir dos *gaps* de competências dos

gestores evidenciados na ADGP. Na primeira edição do programa as competências trabalhadas foram “Gestão de Pessoas” e “Liderança” e na segunda edição o foco foi no “Compartilhamento de Informações e Conhecimento” e na “Capacidade Inovadora”.

Apesar dos esforços da unidade central em promover iniciativas a partir da identificação dos *gaps* de competência dos gestores públicos, há duas pontuações importantes. A primeira diz respeito ao fato de os programas Circuito Líderes em Ação I e II não terem abrangido todos os gestores do Estado. A segunda pontuação é uma reflexão a respeito da utilização de notas consideradas não fidedignas para direcionar a elaboração do plano de capacitação.

Se não conseguimos identificar os *gaps* de competência dos gestores, como vamos desenvolvê-los? Acaba virando um ciclo vicioso. Eu não avalio bem, todos tiram nota 100, não tenho *gap* de competência e não consigo direcionar minhas ações de desenvolvimento. (Entrevistado 20).

As notas geralmente muito altas dificultam a identificação de *gaps* para melhoria do desempenho, gerando esse ciclo vicioso apresentado pelo entrevistado.

A não utilização dos resultados numéricos da avaliação contribui para que ela seja vista como um fim em si mesma e não como um meio para a promoção do desenvolvimento, como defendido por Mattos (2003).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em função das dificuldades já apresentadas neste trabalho foi possível perceber uma baixa utilização das notas da avaliação de desempenho dos gestores públicos enquanto insumo para as ações de desenvolvimento no Poder Executivo de Minas Gerais.

Para que os resultados da ADGP sejam mais utilizados como direcionadores dos planos de desenvolvimento é necessário que os processos de gestão de desempenho e gestão do desenvolvimento superem os atuais fatores dificultadores para suas realizações.

As melhorias necessárias na ADGP passam pela fidedignidade das notas para que possam direcionar os planos de capacitação. Enquanto isso as evoluções esperadas da gestão de desenvolvimento passam pelo entendimento de que o desenvolvimento dos gestores não é limitado a ações formais que dependem de recursos financeiros. Segundo Brandão (2009), o desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem, seja ela natural ou induzida, formal ou informal, possibilitando a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes.

A maior fidedignidade das notas da avaliação de desempenho passa por um trabalho de sensibilização dos avaliadores para a importância de se avaliar com qualidade. Além disso, é importante que as chefias imediatas entendam o papel da avaliação e a utilizem como uma ferramenta de gestão que objetiva o desenvolvimento de seus liderados.

Como medida complementar, sugere-se a disponibilização por parte da unidade central de RH dos relatórios de *gaps* das ADGPs de cada órgão. A partir desses relatórios, as unidades podem se sentir mais estimuladas a trabalhar os resultados da avaliação, o que contribui para que ela não seja vista como um fim em si mesma.

Por fim, é importante ressaltar que o processo de superação de desafios do ponto de vista da gestão do desempenho e do desenvolvimento vivido no Poder Executivo do Estado de Minas Gerais é natural e essencial para a evolução do modelo, uma vez que a meritocracia é um valor recente na Administração Pública brasileira e ainda não foi completamente internalizado por todos. Espera-se que com o tempo e a internalização desse novo conceito, as maiores dificuldades relatadas neste trabalho sejam vencidas.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BARROS, Cristiano de Magalhães; NEVES, Fernanda de Siqueira. **A formação e a profissionalização dos gestores públicos mineiros**: pilares para a implementação e consolidação da gestão pública orientada por resultados. Belo Horizonte, 2014.

BENETTI, Kelly Cristina; GIRARDI, Dante Marciano; DALMAU, Marcos Baptista Lopez; MELO, Pedro Antônio; PARRINO, Maria Del Carmem. Avaliação de desempenho por competências: a realidade do CODT – Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica. In: **Revista de Ciências da Administração**, Santa Catarina, v.9, n.19, 2007.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: Educs, 2010.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão do Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.1, 2001.

BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho**: um estudo multinível. 2009. 363 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. **Gestão por Competências**: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, n 56, 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; FREITAS, Isa Aparecida de. **Trilhas de Aprendizagem como Estratégia para Desenvolvimento de Competências**. 2006.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY Carla Patrícia. (2005). **Gestão por competências**: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56 (2), 179-194.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**. Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. São Paulo: Bookman, 2005.

DENISI, A. S. **Performance appraisal and performance management**: a multilevel analysis. In: KLEIN, K. J.; KOZLOWSKI, S. W. J. (Ed.). *Multilevel theory, research, and methods in organizations*. São Francisco: Jossey-Bass, 2000.

DIAS, Cláudia. **Pesquisa qualitativa: características gerais e referências**. 2000.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na empresa moderna. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina, *et al* (Org.). **As pessoas na organização**. 7. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A.C.C. **Construindo o conceito de competência**. *Revista de Administração Contemporânea*. 2001.

FREITAS, Isa Aparecida. **Trilhas de desenvolvimento profissional**: da teoria à prática. In: *Anais do 26º ENANPAD*. Salvador: ANPAD, 2002.

GUTIERREZ, Luis Homero Silva. Recursos Humanos: Uma releitura contextualista. In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.4, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KIRKPATRICK, Donald L. **Evaluating training programs**: the four levels. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.

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. In: **Revista de Administração Contemporânea**, v.5, n.2, 2001

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnica de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARCONI, Nelson. **Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público**. In: Evelyn Levy; Pedro Aníbal Drago. (Org.). *Gestão Pública no Brasil Contemporâneo*. Gestão Pública no Brasil Contemporâneo. 1ed.São Paulo: Edições Fundap, 2005.

MATTOS, Isabel Leão. **Problemas no processo de avaliação de desempenho**. Brasília, 2003.

MINAS GERAIS. **Do Choque de Gestão à Gestão para a Cidadania**: 10 de desenvolvimento em Minas Gerais. 2013.

_____. **Decreto nº 44.986/2008**: Regulamenta os §§ 1º e 2º do art. 1º da Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003, no que diz respeito à Avaliação de Desempenho do Gestor Público da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Assembléia Legislativa de Minas Gerais, Belo Horizonte: 2008.

_____. **Decreto nº 45.857/2011**: Altera o Decreto nº 44.559, de 29 de junho de 2007 e o Decreto nº 44.986, de 19 de dezembro de 2008, e dá outras providências. Assembléia Legislativa de Minas Gerais, Belo Horizonte: 2011.

_____. **Decreto nº 46.289/2013**: Dispõe sobre o controle de gastos públicos. Assembléia Legislativa de Minas Gerais, Belo Horizonte: 2013.

MELO, Frederico César Silva; MURICI, Maria das Graças. **Programa de Desenvolvimento dos Gestores Públicos como força propulsora para a efetividade da gestão pública em Minas Gerais**. In: XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Buenos Aires, 2008.

ODELIUS, Catarina Cecília. *Gestão de Desempenho Profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar*. In: PANTOJA, Maria Julia, *et al* (Org.). **Gestão de Pessoas**: Bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010

OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SANT'ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir Lofti. **Liderança no contexto da nova administração pública**: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. In: *Revista de Administração Pública*, v.44, n.6. Rio de Janeiro, 2010.

OLIVEIRA, Kácio Junqueira. **Gestão Estratégica de Pessoas**: A implantação da Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos enquanto metodologia de gestão de desempenho por competências na Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte. 2013.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PALMEIRA, Mirian. **Recursos humanos em pequenas empresas**. In: Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, 2000, Salvador. ANAIS. Salvador, 2000.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho**: Nova Abordagem. Métodos de Avaliação Individual e de Equipes. 9ª. ed. São Paulo: LTr, 2005.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. São Paulo: Campus. 1989.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RIBEIRO, Luciana Meirels; CHAVES, Lumena Santos; GAMA, Maria Angélica Azevedo; DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge. **Gestão de pessoas no Governo do Estado de Minas Gerais**: panorama histórico e evolutivo a partir da implantação do Choque de Gestão. Belo Horizonte, 2011.

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília, DF, ENAP, 2010. Cap. 1.

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

ZARIFIAN, Philippe. **A gestão da e pela competência**. Material de apoio ao Seminário Internacional de Educação Profissional, Trabalho e Competência. Rio de Janeiro: Ciet, 1996.

AUTORIA

Isabela Gontijo Tolentino – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Governo de Minas Gerais.

Endereço eletrônico: isabela.tolentino@planejamento.mg.gov.br

Fernanda de Siqueira Neves – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Governo de Minas Gerais.

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