

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO

Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

Letícia Nápoles Villela

AVALIAÇÃO DA ADERÊNCIA DAS LIDERANÇAS SELECIONADAS POR MEIO DOS  
PROCESSOS SELETIVOS DO PROGRAMA TRANSFORMA MINAS ÀS  
NECESSIDADES DOS CARGOS: A VISÃO DOS SELECIONADOS E DAS SUAS  
CHEFIAS

Belo Horizonte

2024

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO  
Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

Letícia Nápoles Villela

AVALIAÇÃO DA ADERÊNCIA DAS LIDERANÇAS SELECIONADAS POR MEIO DOS  
PROCESSOS SELETIVOS DO PROGRAMA TRANSFORMA MINAS ÀS  
NECESSIDADES DOS CARGOS: A VISÃO DOS SELECIONADOS E DAS SUAS  
CHEFIAS

Belo Horizonte  
2024

Letícia Nápoles Villela

AVALIAÇÃO DA ADERÊNCIA DAS LIDERANÇAS SELECIONADAS POR MEIO DOS PROCESSOS SELETIVOS DO PROGRAMA TRANSFORMA MINAS ÀS NECESSIDADES DOS CARGOS: A VISÃO DOS SELECIONADOS E DAS SUAS CHEFIAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado na modalidade de monografia ao Curso de Graduação em Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientador: Victor Barcelos Ferreira

Belo Horizonte  
2024

V699a	<p>Villela, Letícia Nápoles.</p> <p>Avaliação da aderência das lideranças selecionadas por meio dos processos seletivos do Programa Transforma Minas às necessidades dos cargos: a visão dos selecionados e das suas chefias / Letícia Nápoles Villela. – Belo Horizonte, 2024. 110 f ; il.</p> <p>Trabalho de conclusão de Curso (Bacharel em Administração Pública) - Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, 2024.</p> <p>Orientador: Victor Barcelos Ferreira.</p> <p>Bibliografia: f. 84-87</p> <p>1. Administração pública - Minas Gerais. 2. Avaliação de programas. 3. Programa Transforma Minas (PTM). 4. Administração de pessoal. I. Ferreira, Victor Barcelos. II. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU 331.108:35(815.1)</p>
-------	---

Letícia Nápoles Villela Rodrigues de Souza

Avaliação da Frente Atração e Seleção do Programa Transforma Minas: A  
Visão dos Selecionados e das suas Chefias

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Graduação  
em Administração Pública da Escola de  
Governo Professor Paulo Neves de  
Carvalho, da Fundação João Pinheiro,  
como requisito parcial para a obtenção  
do título de bacharel em Administração  
Pública.

**Aprovada na Banca Examinadora**



Victor Barcelos Ferreira – Fundação João Pinheiro / FJP



Mônica Moreira Esteves Bernardi – Fundação João Pinheiro / FJP



Kamila Pagel de Oliveira – Fundação João Pinheiro / FJP

Belo Horizonte, 17 de dezembro de 2024

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado força e sabedoria ao longo desta jornada acadêmica.

Gratidão à minha família: à minha amada mãe, Ana Maria, pelo amor, exemplo, acolhimento e incentivo constantes; ao meu amado pai, Roberto, (*in memoriam*), meu maior fã e incentivador incondicional; aos meus irmãos, sobrinhos e afilhados, por estarem sempre ao meu lado, não importe o tamanho do desafio que tenho que enfrentar.

Aos professores e ao meu orientador, Victor Barcelos, pela paciência, dedicação e conhecimento compartilhado, fundamentais para a realização deste trabalho.

Aos colegas de curso, por toda troca de experiências, amizade e suporte durante os desafios enfrentados ao longo dessa caminhada.

À minha tutora de estágio e amiga, Luciana Silva Custódio, Diretora da Assessoria de Políticas de Lideranças, que me lançou o desafio de explorar a temática desse estudo, mais uma vez me levando para o caminho do conhecimento e crescimento pessoal e profissional.

À querida equipe do Transforma Minas/APL, mais que colegas, amigas que sempre estão prontas a me estender as mãos e que contribuíram diretamente para o resultado desse trabalho.

Às amigas, que compreenderam a ausência no período de necessária concentração e me estenderam seus ombros e ouvidos me apoiando e me escutando nos momentos em que mais precisei.

E, por fim, a todos que, de alguma forma, contribuíram para que este trabalho fosse possível, minha sincera gratidão.

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar a aderência das lideranças selecionadas por meio do Programa Transforma Minas às necessidades dos cargos por elas ocupados, focando nas competências técnicas, habilidades interpessoais, valores e capacidade de liderança dos candidatos. O referido programa, que busca assegurar que as/os profissionais que ocupam cargos estratégicos no Governo estejam aptos a enfrentar os grandes desafios que um estado possui, tem como finalidade promover a atração, seleção, desempenho e desenvolvimento contínuo dos gestores públicos do Poder Executivo de Minas Gerais, bem como acompanhar o engajamento das lideranças dos órgãos e entidades da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. Portanto, o presente estudo busca, ainda, verificar a assertividade do processo seletivo e sua contribuição para a melhoria da gestão pública. Essa necessidade surge porque o clientelismo é um problema histórico no Brasil, sendo que a busca por mecanismos mais impessoais e meritocráticos para o acesso a cargos públicos é crucial para a democracia e a eficiência do Estado. Essa pesquisa visa contribuir para o debate sobre a profissionalização do serviço público e o combate ao clientelismo. Dessa maneira, busca-se analisar a aderência dos selecionados por meio do processo seletivo ao cargo, a sua liderança enquanto selecionado pelo programa, como essa liderança chega ao cargo e no cargo e a condução desses e demais problemas demandados por esse programa governamental. Para isto, recorre-se a uma revisão bibliográfica, utilizando-se temas relativos à gestão de pessoas por competência, à profissionalização do serviço público e o combate ao clientelismo, à meritocracia e à liderança. A metodologia envolve pesquisa bibliográfica e documental, pesquisa de campo por meio de questionários aplicados às lideranças selecionadas e suas chefias e observação participante. De acordo com a percepção dos respondentes, a resposta à pergunta “Existe aderência entre os selecionados e as necessidades dos cargos de lideranças preenchidos por meio dos processos seletivos do Programa Transforma Minas” é positiva. Não obstante, além dos desafios já presentes na execução dessa política, como a necessidade de melhoraria nos processos, a ampliação da utilização dos processos seletivos para os demais órgãos e entidades e demais elementos relacionados à capacidade institucional,

tais como a capacidade do sistema que atende ao programa e o tempo das entregas, a comunicação apareceu como aspecto a ser desenvolvido entre os públicos-alvo. Junto aos desafios citados, e embora os resultados sejam positivos, foram identificadas áreas que podem ser aprimoradas, tais como a necessidade de simplificação de processos e a necessidade de criar ciclos regulares de feedback estruturado entre lideranças e chefias. De modo geral, conclui-se que o Programa Transforma Minas tem se mostrado um modelo eficaz de seleção e desenvolvimento de lideranças no setor público. Com os ajustes recomendados, tais como o aprimoramento da comunicação e simplificação de processos, o aprimoramento de habilidades interpessoais, a ampliação do alcance do programa, incluindo mais órgãos e cargos estratégicos e o desenvolvimento de estratégias voltadas ao aumento do engajamento e da confiança nos processos seletivos, o programa pode consolidar seus resultados, promovendo inovação, eficiência e alinhamento estratégico no setor público de Minas Gerais. Em suma, o Programa Transforma Minas representa um avanço no que tange à profissionalização do recrutamento e seleção de líderes no serviço público em Minas Gerais, mas ainda necessita de aprimoramentos para cumprir completamente seus objetivos.

**Palavras-chave: Gestão de pessoas. Avaliação. Transforma Minas. Mérito e Competência.**

## **ABSTRACT**

The present study aims to analyze the alignment of leaders selected through the Transforma Minas Program with the needs of the positions they occupy, focusing on candidates' technical competencies, interpersonal skills, values, and leadership capacity. The program seeks to ensure that professionals in strategic positions within the government are prepared to face the significant challenges a state encounters. Its objective is to promote the attraction, selection, performance, and continuous development of public managers in the Executive Branch of Minas Gerais, as well as to monitor the engagement of leaders in the agencies and entities of the direct, autarchic, and foundational Public Administration of the Executive Branch. Therefore, this study also seeks to assess the accuracy of the selection process and its contribution to improving public management. This need arises because clientelism is a historical issue in Brazil, and the search for more impersonal and meritocratic mechanisms for accessing public positions is crucial for democracy and the efficiency of the State. This research aims to contribute to the debate on the professionalization of public service and the fight against clientelism. Thus, it seeks to analyze the alignment of the candidates selected through the program with their roles, their leadership as selected leaders, how they assume their roles, and how they address the challenges and demands posed by this governmental program. To achieve this, the study utilizes a bibliographic review focusing on themes related to competency-based people management, the professionalization of public service, the fight against clientelism, meritocracy, and leadership. The methodology involves bibliographic and documentary research, field research through questionnaires administered to selected leaders and their supervisors, and participant observation. According to respondents' perceptions, the answer to the question "Is there alignment between the selected candidates and the needs of the leadership positions filled through the Transforma Minas Program's selection processes?" is positive. Nonetheless, in addition to the existing challenges in implementing this policy—such as improving processes, expanding the use of selection processes to other agencies and entities, and addressing institutional capacity issues (e.g., system capabilities supporting the program and delivery timelines)—communication emerged as an area needing development among target audiences. In addition to the mentioned challenges, and despite positive results, areas for improvement were identified, including the need to simplify processes and establish regular cycles of structured feedback between leaders and supervisors. Overall, the study concludes that the Transforma Minas Program has proven to be an effective model for leadership selection and development in the public sector. With the recommended adjustments, such as improving communication, simplifying processes, enhancing interpersonal skills, expanding the program's reach to include more agencies and strategic positions, and developing strategies to increase engagement and trust in the selection

processes, the program can consolidate its results, fostering innovation, efficiency, and strategic alignment in the public sector of Minas Gerais. In summary, the Transforma Minas Program represents a significant advancement in the professionalization of recruitment and selection of leaders in public service in Minas Gerais, but it still requires improvements to fully achieve its objectives.

**Keywords: People Management. Evaluation. Transforma Minas. Merit and Competence.**

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 : Ciclo do processo seletivo - Programa Transforma Minas.....	20
Figura 2 : Matriz de Competências / Frente Atração e Seleção.....	21
Figura 3 : Respostas ao Questionário aplicado às lideranças selecionadas – cargo ocupado.....	49
Figura 4 : Respostas ao Questionário aplicado às lideranças selecionadas – Órgão.....	50
Figura 5 : Questionário aplicado às chefias das lideranças selecionadas – cargo ocupado.....	50
Figura 6 : Questionário aplicado às chefias das lideranças selecionadas – órgão.....	51
Figura 7 : Notas médias por órgão .....	52
Figura 8 : Relação com a liderança avaliada.....	53
Figura 9 : Cargo da liderança avaliada.....	54
Figura 10 : Participação em outros processos seletivos.....	75
Tabela 1 : números gerais da pesquisa.....	39
Tabela 2 : Notas médias por órgão.....	52
Tabela 3 : Comparação das médias das notas dadas pelas chefias e selecionados .....	55
Quadro 1: Mapa de processos e resultados do Programa Transforma Minas.....	46

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráficos 1 e 2 : Competências técnicas: Conhecimentos e habilidades específicas necessárias para desempenhar as funções do cargo, como expertise em temáticas de competências da área, uso de ferramentas e tecnologias relevantes, e compreensão dos processos operacionais.....	56
Gráficos 3 e 4 : Habilidades interpessoais: Capacidade de interagir de forma eficaz com outras pessoas, incluindo comunicação, trabalho em equipe, empatia e habilidades de negociação.....	57
Gráficos 5 e 6 : Valores: Conjunto de princípios e crenças que orientam o comportamento do líder, como integridade, responsabilidade, respeito e ética profissional.....	57
Gráficos 7 e 8 : Capacidade de liderança: Aptidão para guiar, inspirar e motivar a equipe.....	58
Gráficos 9 e 10 : Tomada de decisão: tomar decisões estratégicas e resolver problemas de forma eficaz.....	58
Gráficos 11 e 12 : Eu sinto que minha liderança é legitimada pelos colaboradores.....	61
Gráficos 13 e 14 : Sinto que fui bem ambientado/a na organização após assumir o cargo.....	62
Gráficos 15 e 16 : A equipe é receptiva às minhas orientações e decisões.....	62
Gráficos 17 e 18 : Minha seleção como líder trouxe um diferencial positivo para a equipe. ....	64
Gráficos 19 e 20 : O processo de seleção pelo qual passei foi de alta qualidade.....	65
Gráficos 21 e 22 : Sinto que o processo de seleção atendeu às expectativas do demandante .....	65
Gráficos 23 e 24 : O nível de qualidade do meu trabalho atende ou supera as expectativas organizacionais.....	67

Gráficos 25 e 26 : Minhas competências de liderança são reconhecidas pela equipe.....	67
Gráficos 27 e 28 : Atendo às expectativas da organização em termos de resultados e desempenho.....	68
Gráficos 29 e 30 : Eu interajo de forma eficaz com outras lideranças dentro da organização.....	70
Gráficos 31 e 32 : Sinto que tenho uma influência positiva sobre a equipe.....	70
Gráficos 33 e 34 : A percepção das outras lideranças sobre minha atuação é geralmente positiva.....	71
Gráficos 35 e 36 : Estou familiarizado com as diretrizes e prioridades estratégicas do governo e comprometido com o cumprimento das metas estabelecidas.....	73
Gráficos 37 e 38 - Estou alinhado com a diretriz de simplificar processos, reduzir burocracias e otimizar recursos organizacionais, visando tornar a administração pública mais ágil e eficiente.....	73
Gráficos 39 e 40 - Promovo um ambiente de inovação e meritocracia, alinhado com as prioridades de gestão pública estabelecidas pelo governo.....	73

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

<b>APL</b>	<b>Assessoria de Políticas para Lideranças</b>
<b>CF/88</b>	<b>Constituição Federal de 1988</b>
<b>DER</b>	<b>Departamento de Estradas de Rodagem do Estado de Minas Gerais</b>
<b>FJP</b>	<b>Fundação João Pinheiro</b>
<b>MaPR</b>	<b>Mapa de Processos e Resultados</b>
<b>OCDE</b>	<b>Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico</b>
<b>PPAG</b>	<b>Plano Plurianual de Ação Governamental</b>
<b>PTM</b>	<b>Programa Transforma Minas</b>
<b>SEDESE - MG</b>	<b>Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social de Minas Gerais</b>
<b>SEE – MG</b>	<b>Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais</b>
<b>SEPLAG - MG</b>	<b>Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais</b>
<b>SCPRH</b>	<b>Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos</b>
<b>TM</b>	<b>Transforma Minas</b>

## Sumário

1	INTRODUÇÃO .....	13
2	O PROGRAMA TRANSFORMA MINAS .....	16
2.1	O Programa Transforma Minas .....	16
2.2	A Frente Atração e Seleção .....	19
3	REFERENCIAL TEÓRICO .....	24
3.1	Gestão de pessoas por competência .....	24
3.2	A profissionalização do serviço público e o combate ao clientelismo .....	27
3.3	Atração e seleção no setor público .....	29
3.4	Meritocracia .....	32
3.5	Liderança .....	35
4	METODOLOGIA .....	36
4.1	Avaliação da qualidade do processo seletivo e da aderência das lideranças selecionadas ao cargo sob a ótica dos selecionados e suas chefias .....	43
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	48
5.1	Comparação entre as respostas dos dois questionários .....	54
5.2	Considerações gerais sobre achados dos resultados .....	76
6	CONCLUSÃO .....	78
	REFERÊNCIAS .....	84
	ANEXOS .....	87
	ANEXO A - Pesquisa Sobre Lideranças Selecionadas - Programa Transforma Minas .....	87
	ANEXO B - Resultados - Pesquisa Sobre Selecionados - Programa Transforma Minas .....	92
	ANEXO C - Pesquisa Sobre Selecionados: O Olhar Das Chefias - Programa Transforma Minas .....	96
	ANEXO D - Resultados - Pesquisa Sobre Selecionados: O Olhar Das Chefias - Programa Transforma Minas .....	102
	ANEXO E - E-mail inicial enviado para as chefias .....	105
	ANEXO F – E-mails para o envio dos questionários .....	106

## 1 INTRODUÇÃO

A crescente complexidade da sociedade contemporânea exige da Administração Pública respostas cada vez mais eficazes e eficientes. A busca por uma gestão pública de qualidade, que atenda às demandas sociais e promova o desenvolvimento, tem impulsionado a profissionalização do serviço público como caminho para fortalecer a capacidade estatal e aprimorar a formulação e implementação de políticas públicas (Abrucio, Pedroti e Pó, 2010).

Nas últimas décadas, a melhoria e a inovação na prestação dos serviços governamentais estão entre os objetivos centrais das transformações administrativas que ocorreram na maioria dos governos ao redor do mundo. Tais reformas buscam otimizar a gestão pública e sua habilidade de atender às necessidades políticas, econômicas e sociais voltadas ao Estado, incluindo esforços para profissionalizar os colaboradores do setor público (Fonseca, 2019).

Nesse contexto, a gestão de pessoas emerge como um elemento estratégico para o sucesso das organizações, tanto privadas quanto públicas. No âmbito da Administração Pública, a gestão de pessoas por competências tem se destacado como uma ferramenta essencial para a profissionalização do serviço público, buscando atrair, desenvolver e reter talentos, além de otimizar o desempenho organizacional (Schikmann, 2010).

Quanto ao tema, Lopes (2021) afirma que em Minas Gerais foram executados diversos projetos em busca da profissionalização da administração pública, como a criação da carreira de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), que forma pessoas capacitadas para a função pública; o choque de gestão promovido pelo primeiro governo Aécio Neves (2003 – 2006) e o Programa Transforma Minas, implementado em 2019 pelo governo Romeu Zema, com o objetivo de buscar o recrutamento e seleção de gestores competentes para o governo mineiro, por meio de processos meritocráticos e impessoais (Minas Gerais, 2019).

Esse último, o Programa Transforma Minas, será analisado no presente estudo. Nesse contexto, ressalta-se que uma das três frentes de referido programa, a de “Atração e Seleção”, visa selecionar profissionais para posições de liderança no Governo do Estado, por meio de processos seletivos baseados em critérios técnicos e objetivos, para ocupar diversos cargos estratégicos, entre subsecretários, superintendentes, diretores e cargos equivalentes de diversos órgãos e instituições

mineiras.

De acordo com Chiavenato (2014), processos seletivos bem estruturados permitem uma visão mais abrangente do candidato, ajudando a identificar não apenas a experiência profissional, mas também valores e características que refletem a cultura organizacional, o que facilita a aderência do candidato ao cargo.

Além disso, o alinhamento entre o estilo de liderança e o ambiente organizacional aumenta o potencial de sucesso no cargo. Avaliar as percepções das chefias sobre os líderes escolhidos é igualmente crucial, pois o feedback das chefias permite ajustes no processo seletivo e adaptações que podem elevar a qualidade das futuras contratações (Dessler, 2016).

Conforme INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES (2018, p. 17).

As práticas de monitoramento e de avaliação (M&A) produzem evidências sobre a efetividade ou não das políticas públicas. Assim, podem ser utilizadas como instrumentos poderosos para a tomada de decisão dos gestores. Com o uso dessas técnicas, o governo pode conhecer os resultados das suas intervenções, levando à aprendizagem institucional e a escolhas mais assertivas sobre em quais políticas investir mais recursos e sobre quais devem passar por ajustes. Se pudéssemos resumir todo propósito das práticas de monitoramento e de avaliação em uma frase, ela seria “prover informações úteis e bem fundamentadas” ou “fornecer evidências para a tomada de decisão”. Dessa forma, as metodologias de M&A têm o potencial de elevar o padrão de qualidade do serviço e a eficiência do gasto público. Além disso, têm um papel muito importante em fortalecer a prestação de contas das ações do governo (*accountability*) e aumentar a transparência. (Instituto Jones Dos Santos Neves, 2018, p. 17).

Nesse sentido, é crucial que os gestores baseiem suas decisões em evidências para aumentar a eficácia e alcançar os objetivos propostos. Assim, a presente monografia se propõe a analisar os resultados obtidos pelos processos de seleção de lideranças do programa, com foco na avaliação da aderência entre as lideranças selecionadas e as necessidades dos cargos que ocupam, sob a ótica dos selecionados e das suas chefias. Isso incluiu a avaliação das competências técnicas, habilidades interpessoais, valores e capacidade de liderança dos candidatos. Além disso, busca verificar a qualidade e assertividade do processo seletivo, bem como sua contribuição para a melhoria do setor público. Para alcançar o objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Realizar o levantamento dos principais construtos relacionados aos eixos temáticos de gestão de pessoas por competência, profissionalização do serviço público e o combate ao clientelismo, meritocracia e liderança,

- Verificar a efetividade dos processos seletivos por mérito e competência no âmbito do governo do estado de Minas Gerais quanto à aderência dos selecionados ao cargo,
- Auxiliar com insights a tomada de decisões quanto à continuidade e ampliação do programa por meio dos resultados encontrados e analisados;
- Propor recomendações para a melhoria e sustentabilidade do programa.

Em última análise, esse trabalho busca responder à seguinte pergunta norteadora: existe aderência entre os selecionados e as necessidades dos cargos de lideranças preenchidos por meio dos processos seletivos do Programa Transforma Minas

Para responder a essa pergunta, a pesquisa se baseia na percepção dos próprios líderes selecionados pelo programa e de suas chefias imediatas. A partir da análise desses dois pontos de vista, busca-se identificar os pontos fortes e fracos do processo seletivo, bem como as possíveis lacunas entre as expectativas e a realidade do cargo.

A relevância deste estudo reside em sua contribuição para o aprimoramento do Programa Transforma Minas e para o desenvolvimento de políticas públicas mais eficazes na área de gestão de pessoas no setor público. Ao analisar a aderência entre os selecionados e as necessidades dos cargos de liderança, espera-se fornecer subsídios para a otimização dos processos seletivos, a qualificação dos líderes e, conseqüentemente, a melhoria da prestação de serviços à sociedade

Esta monografia está estruturada da seguinte forma: o Capítulo 1 apresenta a introdução. O Capítulo 2 aborda o referencial teórico, com a discussão dos principais conceitos acima relacionados. O Capítulo 3 detalha a metodologia da pesquisa, incluindo o tipo de estudo, os instrumentos de coleta de dados e a análise dos resultados. O Capítulo 4 apresenta os resultados da pesquisa, com a análise da percepção dos líderes selecionados e de suas chefias sobre a aderência entre a seleção e as necessidades dos cargos. Por fim, o Capítulo 5 traz as conclusões, com o resumo dos principais resultados e a proposição de recomendações para o aprimoramento do Programa Transforma Minas.

## 2 O PROGRAMA TRANSFORMA MINAS

### 2.1 O Programa Transforma Minas

O Programa Transforma Minas tem como finalidade promover a atração, seleção, desempenho e desenvolvimento contínuo dos gestores públicos do Poder Executivo de Minas Gerais, bem como acompanhar o engajamento das lideranças dos órgãos e entidades da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. É gerenciado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão/SEPLAG, sendo um projeto sob responsabilidade da Assessoria de Políticas para Lideranças - APL.

Segundo Lopes (2021. p 55):

A ideia do programa nasceu de uma reunião entre a equipe da consultoria Aliança (atualmente com o nome de Vamos) e futuros governadores de diversos estados brasileiros. A organização obteve conhecimento de casos em países como Chile, Austrália e Reino Unido, relativos a modernização e profissionalização do processo de recrutamento e seleção de cargos de liderança no âmbito público, e buscou uma forma de implementar isso no Brasil. No caso mineiro, houve um alinhamento de interesses entre a empresa e o governador Romeu Zema, tendo em vista que a ideia do projeto se alinhava com a nova política do governo de montar um executivo com líderes selecionados pelo mérito (Gestor G3).

O programa contou com o auxílio da Vetor Brasil, empresa parceira da Vamos e que possui expertise no que se refere a processos seletivos. Assim, no escopo do projeto, idealizou-se que a equipe da Vetor Brasil seria a responsável por realizar os 25 primeiros processos de recrutamento e seleção por meio do programa Transforma Minas, sendo escolhidas vagas estratégicas dentro da administração pública mineira. Esses processos contavam também com acompanhamento e validação do governo. A Vetor também foi a responsável pela transferência de conhecimento para a Seplag, por meio de capacitação de equipes do governo, de forma que a secretaria de planejamento e gestão pudesse passar a ser a responsável pela realização dos demais processos de recrutamento e seleção, com uma metodologia própria, adaptada ao setor público, e com a equipe da Vetor apenas acompanhando. No que se refere à legislação, o Programa Transforma Minas é um dos projetos estratégicos prioritários do governo, formalizado no PPAG 2020 -2023. (Gestor G3)

Nesse sentido, o referido programa vem descrito no PPAG de 2024, com Identificador de Ação Governamental - IAG: 1 - Projetos Estratégicos, com título da Ação: 4478 - Transforma Minas, com a finalidade de: fomentar a gestão de pessoas baseada no mérito e competência, promovendo a atração, seleção, desempenho, desenvolvimento e engajamento de forma contínua dos líderes públicos estaduais, buscando atuar na modernização dos processos de pessoal da administração pública estadual, tendo como público-alvo as lideranças

ocupantes de cargos de provimento em comissão de direção e chefia dos órgãos e entidades do poder executivo estadual. Ainda, se verifica a seguinte descrição do Programa no referido PPAG:

o Transforma Minas abrange as ações de atração, seleção, desempenho, desenvolvimento e engajamento de profissionais para posições de chefia e direção no âmbito da administração pública do poder executivo estadual. Pretende-se trabalhar para que os profissionais que compõem os quadros de alto e médio escalão do governo estejam aptos a enfrentar os grandes desafios típicos da gestão pública. as seleções são realizadas por mérito, com base em um processo isonômico e aberto, por meio da divulgação pública de todas as oportunidades e etapas, além da possibilidade de participação de profissionais de todos os setores, desde servidores públicos até profissionais da iniciativa privada ou do terceiro setor. O Transforma Minas também conduz ações que possibilitam o desenvolvimento e o acompanhamento do desempenho por meio dos programas de desenvolvimento de lideranças (pdl - subsecretários, pdl e superintendentes e pdl e regionais). também fomenta o engajamento das lideranças e suas equipes, além de promover a integração das lideranças envolvidas no programa.

O programa também possui bases legais como o Decreto nº 48.330, de 29/12/2021, Decreto nº 47.625, de 20/03/2019, a Resolução Conjunta SEPLAG/SEGOV/Secretaria-Geral nº 10.525, de 7/02/2022, Lei nº 24.313, de 28/04/2023 e o Decreto nº 48.636, de 19/06/2023.

O seu público-alvo são as lideranças, uma vez que essas, conforme Chiavenato (2018), possuem um papel fundamental na condução das equipes e na obtenção de resultados organizacionais. Ele argumenta, ainda, que as lideranças eficazes são capazes de inspirar, motivar e orientar suas equipes para o alcance de metas e objetivos comuns.

O programa, lançado em 8 de março de 2019, foi estruturado em três frentes de trabalho que foram lançadas paulatinamente. A Frente Atração e Seleção, a primeira frente de trabalho do Transforma Minas a ser implantada, estabeleceu um projeto para escolha de lideranças públicas com base no mérito e na competência. Tal frente de trabalho tem o objetivo de “atrair e selecionar profissionais que possuem aptidão técnica e competências necessárias para ocupar cargos de direção e chefia dos níveis tático e estratégico dos órgãos e entidades no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo” (Minas Gerais, 2022: art. 2).

A Frente Desenvolvimento e Desempenho foi iniciada em novembro de 2019. Seu objetivo principal é fomentar a cultura de desenvolvimento contínuo das

lideranças, buscando trabalhar competências específicas para as lideranças públicas e propor o desenvolvimento dos líderes para atuarem de forma inovadora e estratégica no Estado.

Por fim, a frente de trabalho Engajamento de Líderes e Equipes começou a ser formalmente idealizada em maio de 2021 e tem como finalidade principal ‘a melhoria do engajamento dos servidores e gestores públicos do Estado, por meio da construção de um ambiente estimulante e saudável, que fomente o aumento do entusiasmo, da dedicação e do consequente desempenho dos trabalhadores mineiros’ (Hoffer et al. 2022, pg. 02). A primeira frente estruturada do programa foi a de “Atração e Seleção” de profissionais para postos de liderança e, em seguida, paulatinamente, foram desenvolvidas as frentes de “Desenvolvimento e Desempenho” de lideranças e de “Engajamento” de líderes e equipes, respectivamente.

A esse passo, cumpre salientar que o ineditismo do Transforma Minas está justamente na adoção de uma abordagem diferenciada na gestão de pessoas, que considera a complexidade das funções de liderança no serviço público e busca selecionar profissionais com o perfil adequado para desempenhá-las. Ainda, sobre o tema, e conforme o Governo do Estado de Minas Gerais (s.d).

O Programa Transforma Minas é considerado uma iniciativa inovadora, pois seleciona lideranças em escala, avalia as/os candidatas/os pelo mérito e pela competência, busca profissionais comprometidos com resultados, além de transformar a cultura de gestão de pessoas no setor público. Além disso, o processo é transparente e sério, sempre visando a um Estado eficiente.

Ainda, no que se refere ao fator inovador do programa, Lopes (2021. p. 58), traz a visão de gestores estaduais a respeito do processo seletivo em questão:

Quanto a ser inovador, sim, tanto em MG, quanto na administração pública em geral. Como eu te falei, antigamente era por indicação política, as vezes eram pessoas que nem tinham tanta qualificação ou mérito talvez, mas com o transforma minas maiúscula foi um ‘360’ mesmo, justamente por competência e mérito (GESTOR G2)

Essa nova abordagem de atração e seleção no setor público visa alinhar o perfil dos líderes com os desafios de modernização e com a missão de cada instituição governamental. Assim, torna-se possível desenvolver uma administração pública mais estratégica e centrada no atendimento às necessidades dos cidadãos.

## 2.2 A Frente Atração e Seleção

A primeira frente estruturada do programa foi a de “Atração e Seleção” de profissionais para postos de liderança e, em seguida, paulatinamente, foram desenvolvidas as frentes de “Desenvolvimento e Desempenho” de lideranças e de “Engajamento” de líderes e equipes, respectivamente. A Frente Atração e Seleção, ancorada na gestão de pessoas por competências, faz uso de metodologias modernas para processos seletivos e baseia-se em critérios técnicos, objetivos e amplamente divulgados.

Os processos seletivos conduzidos por essa frente são customizados, assim considerando as peculiaridades de cada posição e os desafios inerentes a essas. Segundo o Governo do Estado de Minas Gerais (s.d.), as seleções são realizadas por mérito, com base em um processo justo e aberto, por meio da divulgação pública de todas as oportunidades e etapas, além da possibilidade de participação de profissionais de todos os setores, desde servidores públicos até profissionais da iniciativa privada ou do terceiro setor.

Desde a sua concepção, o Transforma Minas contou com o auxílio da coalizão de instituições do terceiro setor que proporcionam aporte técnico-especializado em cada frente. A coalizão “Aliança” era composta pelas fundações Lemann, Brava, República.org e Humanize e, posteriormente, mudou o nome para “Vamos”, passando a contar com três das instituições iniciais – as fundações Lemann, República.org e Humanize. Por meio dessa parceria entre a Vamos e o Governo de Minas Gerais, firmada via Acordo de Cooperação Técnica<sup>1</sup> e sem o aporte de recurso financeiro para o estado, passou-se a contar com o acompanhamento técnico e suporte da Gesto, instituição vinculada à coalizão Vamos.

Ainda, os processos seletivos objetivam atrair e selecionar profissionais que tenham aptidão técnica e competências necessárias para ocupar cargos de direção e chefia dos níveis tático e estratégico dos órgãos e entidades. Eles seguem uma metodologia robusta e moderna e são norteados por princípios de isonomia e transparência. Não constitui um concurso público, e possui uma lógica própria explicitada no site do programa (<https://www.mg.gov.br/transforma-minas>).

---

<sup>1</sup> ACT 001/2019; ACT 001/2021, disponíveis em <https://www.mg.gov.br/transforma-minas/pagina/sobre-o-programa>. Novo ACT está em processo de finalização.

As ações de Atração e Seleção do programa são realizadas a partir de demanda dos órgãos/entidades para o preenchimento de postos de liderança em seus quadros. Para a realização do processo, a Assessoria de Políticas para Lideranças - vinculada à Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos/SCPRH/SEPLAG, estabelece parceria com servidores do órgão/entidade demandante indicados como pontos focais para esta ação. Esses servidores precisam participar ativamente de todas as etapas do processo seletivo, uma vez que compete à equipe do órgão demandante a operacionalização da seleção, que é conduzida pela equipe do Programa Transforma Minas, por meio de acompanhamento contínuo, disponibilização de ferramentas e metodologias cuidadosamente desenvolvidas nos últimos 5 anos.

Ressalta-se a metodologia que vem sendo adotada é única, tendo sido maturada ao longo do tempo, após os primeiros contatos com a metodologia utilizada pelo Vetor Brasil. O mapa com a participação dos atores tradicionalmente envolvidos consta da Figura 01 abaixo:

Figura 1 - Ciclo do processo seletivo - Programa Transforma Minas



Fonte: material elaborado pela equipe da Assessoria de Políticas para Lideranças (SEPLAG)

Em cada processo seletivo, os pré-requisitos são estabelecidos em parceria direta com o órgão responsável pela vaga, considerando as qualificações indispensáveis de acordo com o perfil ideal para o cargo. Esse perfil é definido com base nas particularidades do órgão ou entidade, abrangendo sua missão, valores, visão, cultura organizacional, desafios da função, projetos relacionados ao governo e à sociedade, além de sua estrutura institucional e legal. Os requisitos são categorizados em obrigatórios e desejáveis, buscando identificar o candidato mais adequado ao contexto atual e às necessidades futuras da instituição requisitante.

As informações são coletadas no processo de Mapeamento da Vaga, que alinha não só os requisitos do cargo, mas também as competências necessárias e o nível de maturidade esperado para cada uma delas. Além disso, são estabelecidos o cronograma do processo seletivo, as etapas do funil de seleção e as responsabilidades de todos os envolvidos.

No que diz respeito às competências, e como já salientado alhures, o Programa Transforma Minas baseia-se na metodologia de gestão de pessoas por competências e utiliza a matriz de competências ilustrada na Figura 02 para orientar suas atividades de atração e seleção.

Figura 2 - Matriz de Competências / Frente Atração e Seleção



Fonte: material elaborado pela equipe da Assessoria de Políticas para Lideranças (SEPLAG)

Após o Mapeamento da Vaga e a definição do cronograma, é iniciada a fase de execução, com a divulgação do documento "Descrição da Vaga" no site do

Programa Transforma Minas. Esse processo inclui as etapas de “Inscrição”; “Análise Curricular”; “Entrevista por Competência”; “Testes e Formulário de Situação Funcional”; “Envio de Documentos Comprobatórios” e, dependendo das especificidades da vaga, podem ser incluídas outras etapas adicionais, todas detalhadas previamente na “Descrição da Vaga”. Entre as fases mais comuns estão a entrevista com especialistas e a entrevista final.

O Guia de Seleção de Lideranças do Conselho Nacional de Secretários de Administração (CONSAD, 2021) sugere a realização de entrevistas conduzidas por especialistas antes da decisão final, como estratégia para avaliar os candidatos sob uma perspectiva técnica. Longo (2007) ressalta que o processo seletivo deve considerar não apenas os conhecimentos técnicos, mas também as competências específicas de cada indivíduo. Esse método envolve a identificação das habilidades desejáveis para a vaga, a análise da adequação do perfil do candidato e a avaliação da idoneidade e conhecimentos necessários. Testes de aderência e perfil podem ser uma ferramenta valiosa nesse contexto, pois auxiliam na identificação de candidatos mais alinhados com as demandas da vaga e os valores da organização. Ferreira e Vargas (2015) complementam essa visão ao defender que o processo de seleção deve ser ajustado às particularidades tanto da função quanto do perfil do profissional a ser escolhido.

Justamente considerando o acima exposto, os processos seletivos do programa contam com etapas como análise curricular, entrevista por competências e teste de aderência/perfil/motivação. Recomenda-se, ainda, uma fase com entrevista com especialista, que é indicado pelo órgão demandante. Nessa fase, os entrevistadores, que são capacitados pela equipe do Transforma Minas, seguem um roteiro de perguntas pré-estabelecidas, que os auxiliam na análise competências consideradas necessárias para casa candidato, analisando aderência às exigências do cargo, à cultura organizacional, experiências profissionais etc.

A esse passo, cumpre descrever os testes, ressaltando que não são eliminatórios, sendo apenas um suporte para eventual desempate entre os candidatos:

- a. Teste de aderência: verifica a adequação do candidato ao perfil da organização, incluindo sua filosofia, missão e visão.

- b. Teste de perfil: verifica o estilo comportamental do candidato, bem como a forma como ele se relaciona no trabalho, dentre outras características.
- c. Teste de motivação: verifica se o candidato possui vocação para o setor público.

Carneiro, Heckert e Júnior (2019) enfatizam que um processo seletivo no setor público deve incluir etapas como análise de competências e avaliação curricular, etapas essas que estão presentes nas seleções conduzidas pelo Programa Transforma Minas. Ainda sobre a etapa de entrevistas, Dessler (2003, apud Ferreira e Vargas, 2015) argumenta que essa é uma das ferramentas mais eficazes na seleção de pessoal. Quando realizada de forma adequada, a entrevista permite uma interação menos automatizada e mais personalizada, desempenhando um papel significativo na escolha final dos candidatos.

Devido à natureza seletiva do processo, a escolha final ocorre entre os candidatos que avançam sucessivamente pelas etapas estabelecidas, geralmente de 3 a 5 candidatos. Ao término dessas fases, cabe ao órgão ou entidade solicitante selecionar, dentre os aprovados, o candidato que melhor se alinha aos objetivos e demandas institucionais. Nesse momento, são considerados fatores como trajetória acadêmica e profissional, competências demonstradas e resultados obtidos nos testes, proporcionando uma base equitativa para a decisão. Bem como podem ser utilizando os testes aplicados no decorrer do processo, tais como testes de perfil, aderência e motivação para o serviço público.

Quanto à última fase do processo, Lopes (2021. p. 58) destacou a fala de umas das gestoras do programa a favor da necessidade dessa ser realizada da seguinte forma:

Quem passou para essa fase final, se for o Thiago, a Maria, o João, 'A', 'B', 'C', estão aptos para o cargo. E esta última decisão, se todo mundo está alinhado, no nível técnico, esta última decisão tem que ser por outros fatores, mais subjetivos. [...] Alguma coisa que vai despertar o interesse da pessoa que vai trabalhar com você. A gente entrega essa lista final, mas quem bate o martelo é o dono da vaga. Porém é uma decisão entre pessoas de altíssimo nível, que estão prontas para ocupar a vaga (GESTOR G3).

É certo que, nos últimos anos, programas como o Transforma Minas surgiram para modernizar os processos de seleção no setor públicos e aumentar a aderência entre o perfil dos selecionados e as necessidades dos cargos ocupados. Como acima

evidenciado, a iniciativa do governo de Minas Gerais vem buscando desenvolver um sistema de seleção baseado em critérios de meritocracia, competência e transparência. Por meio de métodos de avaliação comportamental, entrevistas baseadas em competências e análises de perfil, o programa visa atrair líderes que não só possuam habilidades técnicas, mas também demonstrem competências gerenciais e capacidade de adaptação às necessidades dinâmicas do setor público.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

O embasamento teórico será feito por meio de obras que discutem a gestão de pessoas por competência, a profissionalização do serviço público e o combate ao clientelismo, a meritocracia e a liderança. Assim, para a compreensão dos caminhos escolhidos para a presente pesquisa, é necessário o alinhamento de alguns construtos teóricos.

#### **3.1 Gestão de pessoas por competência**

A história da gestão de pessoas é relativamente recente, tendo esse processo se iniciado após a revolução industrial e chegando aos dias atuais como importante dimensão no mundo do trabalho. Em um contexto em que a preocupação com o capital humano de uma empresa ou organização tem se apresentado como um fator essencial e de grande relevância para o sucesso e o desenvolvimento de um local de trabalho, o ambiente organizacional dinâmico e eficaz tornou-se condição fundamental para o alcance dos objetivos da organização (Oliveira, 2017). Entretanto, por ser um tema sobre o qual ainda há muito a ser explorado, ainda existem desafios na implementação de uma gestão de pessoas mais estratégica que aproxime o recurso humano dos objetivos da instituição.

A gestão por competências tem sido um tema central na administração pública contemporânea, impulsionando a busca por maior eficiência e alinhamento entre as habilidades dos servidores e as necessidades estratégicas do Estado. No entanto, a definição precisa do que é "competência" e como implementá-la na prática varia entre diferentes autores.

Segundo Bergue (2019, p. 52), “a gestão por competências é uma tecnologia gerencial que operacionaliza essencialmente o conceito de competência”, sendo importante estabelecer uma relação pouco usual, mas essencial, entre gestão por competência e meritocracia. Chiavenato (2018) define a gestão por competências como um “processo sistêmico e dinâmico que visa identificar, desenvolver e avaliar as competências individuais e organizacionais, com o objetivo de alcançar os objetivos estratégicos da organização”. O autor destaca a importância de integrar as competências individuais às competências organizacionais, criando um ambiente propício ao desenvolvimento e à alta performance.

Já Dutra (2020) argumenta que a gestão por competências é “uma forma de gerir pessoas que se baseia na identificação e no desenvolvimento das competências necessárias para o sucesso da organização”. Ele enfatiza a importância de mapear as competências essenciais para cada cargo e de criar mecanismos para desenvolver essas competências nos servidores, por meio de treinamento, educação continuada e outras práticas de gestão de pessoas. Luz (2021), por sua vez, define competência como a “capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para resolver problemas e gerar resultados em um determinado contexto”. A autora destaca a importância de considerar o contexto em que as competências são aplicadas, pois a mesma competência pode ter diferentes níveis de relevância em diferentes situações.

Complementando as definições, Gramigna (2022) argumenta que a gestão por competências é “uma abordagem estratégica que visa alinhar as competências dos servidores às necessidades da organização, com o objetivo de alcançar maior eficiência, eficácia e efetividade na prestação de serviços públicos”. Ele destaca a importância de integrar a gestão por competências aos demais sistemas de gestão da organização, como planejamento estratégico, gestão de desempenho e gestão de pessoas.

As diferentes perspectivas apresentadas pelos autores convergem para a ideia central de que a gestão por competências é uma ferramenta essencial para a modernização da administração pública, permitindo que o Estado atraia, desenvolva e retenha talentos, ao mesmo tempo em que promove uma cultura de alto desempenho e excelência na prestação de serviços públicos.

A gestão de pessoas por competências surge, então, como uma alternativa ao modelo tradicional da gestão de pessoas no serviço público, pois permite um enfoque

mais amplo e completo na avaliação dos servidores. Em vez de considerar apenas o conhecimento técnico adquirido, esse modelo também examina as habilidades comportamentais, as atitudes e a capacidade de mobilizar conhecimentos para resolver problemas complexos, o desenvolvimento profissional, promovendo um alinhamento entre as expectativas da organização e as competências dos indivíduos.

O foco em competências também aponta para uma necessidade de adaptação constante dos gestores, que devem ser capazes de reconhecer e desenvolver talentos de acordo com as demandas e desafios que surgem. Nessa visão, a meritocracia se conecta diretamente à qualidade das entregas e à idoneidade do servidor, criando uma cultura organizacional na qual o desempenho e o alinhamento aos objetivos institucionais são valorizados.

Segundo Pires et al. (2005), citado por Diniz (2020, p.26),

“o processo de escolha para os cargos de alta direção deve ser realizado de forma objetiva, impessoal e transparente, considerando as competências técnicas, vinculadas às atribuições específicas do cargo, e as genéricas, como as competências gerenciais, interpessoais e estratégicas. Desta forma, verifica-se que a análise das competências para a seleção dos titulares dos cargos de livre nomeação e exoneração é necessária sob pena de afetar a profissionalização, e conseqüentemente, a entrega de resultados.”(DINIZ, 2020, p.26)

Nesse contexto, programas como o Transforma Minas ganham relevância ao promover processos seletivos voltados para a identificação de lideranças competentes e qualificadas para enfrentar os desafios do setor público. A ênfase na meritocracia e no profissionalismo, associada ao conceito de competências, busca formar quadros gerenciais aptos a responder às demandas sociais e governamentais com agilidade e eficácia, favorecendo, assim, uma administração pública mais eficiente e orientada aos resultados.

Ademais, a complexidade das competências exigidas de gestores no setor público é amplamente reconhecida na literatura contemporânea. Segundo Tamada e Cunha (2022), a gestão por competências na administração pública brasileira enfrenta desafios únicos, como a necessidade de equilibrar interesses diversos e, muitas vezes, conflitantes, sempre orientados pelo interesse público.

Além disso, a burocracia excessiva e a rigidez dos sistemas e regras no setor público são apontadas como barreiras significativas na implementação da gestão por

competências, exigindo dos gestores habilidades para navegar em um ambiente altamente regulado.

Esses fatores tornam as competências necessárias para os gestores públicos mais complexas em comparação com aquelas requeridas no setor privado, onde os objetivos são mais claros e os sistemas mais flexíveis. No setor público, os gestores devem lidar com uma gama maior de atores e interesses, o que exige habilidades adicionais em negociação, construção de consensos e gestão de conflitos.

Portanto, a literatura recente reforça a ideia de que as competências exigidas dos gestores públicos são mais complexas devido às especificidades do ambiente governamental, que demanda habilidades adicionais para equilibrar interesses diversos e operar dentro de sistemas rígidos e regulamentados.

### **3.2 A profissionalização do serviço público e o combate ao clientelismo**

A profissionalização do serviço público é um tema central na construção de uma administração pública eficiente, imparcial e comprometida com o interesse coletivo. No Brasil, esse processo está intimamente ligado ao combate ao clientelismo, um problema histórico que permeia as relações entre o poder público e a sociedade desde o período colonial.

De acordo com Nunes (2019), o clientelismo é uma das três principais formas de organização política no país, ao lado do corporativismo e do insulamento burocrático. O autor aponta que o clientelismo se caracteriza pela troca de favores entre atores políticos e cidadãos, em um sistema no qual o acesso a benefícios e recursos públicos é condicionado por alianças pessoais e interesses privados. O teórico afirma ainda, que esse padrão histórico moldou as instituições brasileiras, dificultando a construção de uma administração pública profissional e orientada por princípios de meritocracia. Essa perspectiva é corroborada por Secchi (2021), que analisa a persistência de práticas clientelistas na administração pública brasileira, apontando para a necessidade de reformas institucionais que promovam a transparência e o controle social.

Ainda para Nunes (2019), o clientelismo no Brasil não apenas limita a eficiência das políticas públicas, mas também reforça desigualdades estruturais, na medida em que privilégios são garantidos a grupos específicos em detrimento do bem comum.

Tal sistema cria um ciclo vicioso no qual lideranças políticas dependem da manutenção de redes clientelistas para sustentar seu poder, ao mesmo tempo em que inibem iniciativas que promovam a transparência e a equidade no serviço público. Pereira (2020) complementa essa análise, argumentando que o clientelismo perpetua desigualdades sociais e limita o acesso da população a serviços públicos de qualidade.

Nesse sentido, a profissionalização do serviço público surge como uma forma de combater o clientelismo, ao propor uma administração baseada em critérios técnicos e objetivos, reduzindo a influência de interesses privados e pessoais. Bresser-Pereira (2017) defende a profissionalização da burocracia como elemento essencial para a construção de um Estado eficaz e capaz de promover o desenvolvimento econômico e social.

A esse passo, cumpre ressaltar que a Constituição Federal de 1988 – CF/88, representou um marco no avanço ao combate ao clientelismo, ao estabelecer o concurso público como forma principal de ingresso no serviço público. Sobre o tema, Dutra (2020) destaca que a CF/88 buscou romper com as práticas clientelistas, criando uma estrutura de recrutamento que priorizasse o mérito e a transparência. Contudo, mesmo com avanços normativos, o desafio de implementar uma cultura de profissionalização e combater o clientelismo persiste, exigindo mudanças institucionais e culturais. Meirelles (2021) reforça essa perspectiva, argumentando que a CF/88, apesar de seus avanços, não eliminou por completo as práticas clientelistas no serviço público, sendo necessária a contínua vigilância e o aperfeiçoamento dos mecanismos de controle.

Isso porque o clientelismo continua sendo uma barreira para a implementação de políticas públicas efetivas no Brasil. Gramigna (2022) aponta que, em contextos nos quais o clientelismo predomina, as políticas públicas tendem a ser desenhadas e implementadas de forma a beneficiar grupos específicos, comprometendo sua eficácia e equidade. Esse cenário evidencia a necessidade de fortalecer mecanismos de controle social e de accountability para garantir que as ações governamentais atendam ao interesse coletivo. Azevedo (2019) complementa essa discussão, analisando como o clientelismo afeta a formulação e a implementação de políticas públicas em diversas áreas, como saúde, educação e assistência social.

O combate ao clientelismo e a promoção da profissionalização do serviço público são desafios interconectados e essenciais para o desenvolvimento institucional do Brasil. Como argumenta Nunes (2019), a ruptura com padrões históricos de favoritismo e personalismo exige não apenas mudanças normativas, mas também a implementação de práticas que fortaleçam a eficiência e a imparcialidade do serviço público. Nesse sentido, Matias-Pereira (2023), em sua análise sobre a reforma administrativa e seus impactos na profissionalização do serviço público, defende a adoção de medidas que fortaleçam a meritocracia, a capacitação e a avaliação de desempenho dos servidores públicos.

### **3.3 Atração e seleção no setor público**

A gestão pública contemporânea enfrenta desafios complexos que exigem modelos de administração mais eficazes e inovadores para alcançar resultados satisfatórios. Diferente das abordagens tradicionais, caracterizadas por uma estrutura burocrática rígida (Saravia & Ferraresi, 2019), as práticas atuais buscam ser mais ágeis, transparentes e orientadas para a obtenção de resultados. Esse movimento é impulsionado pela necessidade de atender às demandas da sociedade com mais eficiência e pela crescente expectativa por serviços públicos de qualidade (Meirelles, 2021).

Assim, a modernização da gestão pública envolve a adoção de novas tecnologias, práticas gerenciais e processos de decisão que promovam maior integração e flexibilidade na administração pública. E, um dos aspectos fundamentais dessa transformação é a reestruturação dos processos de atração e seleção de profissionais para o setor público.

Historicamente, o recrutamento era baseado em critérios basicamente técnicos e focados na conformidade com padrões burocráticos. Não obstante, surgiu a necessidade de a gestão pública valorizar não apenas as habilidades técnicas dos candidatos, mas também suas competências comportamentais e o seu alinhamento com a cultura organizacional de cada setor. Tal enfoque busca atrair profissionais que possam contribuir para um ambiente de trabalho mais dinâmico e colaborativo, melhorando o desempenho das instituições públicas.

A forma de ingresso no serviço público brasileiro é regulamentada pela Constituição Federal de 1988, em especial pelo artigo 37, que estabelece os princípios e diretrizes para o acesso a cargos e empregos públicos. Assim, tem-se as seguintes formas:

a) Concurso Público: A Constituição determina que o acesso aos cargos públicos, em regra, deve ser feito mediante concurso público de provas ou de provas e títulos.

b) Processo Seletivo Simplificado: Em casos específicos, como contratações temporárias, o ingresso pode ser realizado por meio de processos seletivos simplificados. O artigo 37, inciso IX, da CF/88, permite que esses processos sejam aplicados para atender necessidades temporárias de excepcional interesse público. Esse tipo de contratação é restrito a situações específicas e temporárias.

c) Cargos de Confiança e Comissão (Exceção): Para cargos comissionados, que são destinados a funções de direção, chefia e assessoramento, não é obrigatório o ingresso por concurso público, permitindo-se a nomeação direta.

Tais diretrizes são reforçadas e detalhadas em legislações específicas, como o Estatuto dos Servidores Públicos Federais (Lei nº 8.112/1990) para servidores da União e legislações estaduais e municipais que normatizam o serviço público nos respectivos âmbitos.

Os concursos públicos, de acordo com Carvalho Filho (2014), focam em avaliar as aptidões dos candidatos para selecionar o melhor ocupante possível para um cargo e função pública. Dessa forma, o Estado busca aferir, de maneira impessoal e seguindo os preceitos do artigo 37 da CF/88, “a capacidade intelectual, física e psíquica de interessados em ocupar funções públicas e no aspecto seletivo são escolhidos aqueles que ultrapassam as barreiras postas no procedimento, obedecida sempre a ordem de classificação” (Carvalho Filho, 2014, p. 651).

No entanto, o modelo acima explicitado pode ser insuficiente para garantir o alinhamento entre o perfil dos profissionais e as competências exigidas para cargos mais estratégicos e de liderança, nos quais são necessárias habilidades de gestão de

peças e equipes, comunicação, negociação e gestão de conflitos, visão estratégica e sistêmica, pensamento crítico e inovador, orientação para resultados, ética e probidade, resiliência e adaptabilidade a mudanças, comprometimento com o interesse público, tomada de decisão, entre outros, que vão além do conhecimento técnico.

A outra forma de ingresso no setor público se dá por nomeação em cargo comissionado. De acordo com a Lei nº 8.112, de 1990, o “cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor” (Brasil, 1990, art. 3). No entanto, os cargos públicos não precisam, necessariamente, ser ocupados por servidores efetivos. Assim, a escolha de quem irá ocupar essa posição depende unicamente da decisão da autoridade competente de cada órgão.

Tal discricionariedade de cada órgão para resolver como será realizado o recrutamento e a seleção para ocupação dos cargos comissionados existentes, se esse for feito, gera uma insegurança, até mesmo porque o servidor público que se investirá em um cargo comissionado pode não passar por algum tipo minucioso de seleção, podendo ingressar no serviço público até mesmo sem possuir conhecimento da atividade que vai exercer.

Justamente por isso, o modelo de recrutamento e seleção no setor público tem sido amplamente debatido e revisado na literatura de gestão de pessoas. Bergue (2020), aponta um problema conhecido como “seleção adversa” nos concursos públicos, em que, mesmo que o objetivo seja contratar um servidor com vocação para o serviço público, o processo pode resultar na escolha de candidatos que priorizam as vantagens do cargo e nem sempre têm afinidade com as exigências da função. Esse descompasso entre o perfil desejado e o perfil selecionado levanta a necessidade de ajustes no processo de seleção.

Outro ponto frequentemente discutido para melhorar a seleção no setor público é a adoção de uma gestão por competências, assunto já detalhado alhures. Novamente, Bergue (2020), defende que os métodos e instrumentos de recrutamento na administração pública precisam ser revistos para incluir competências como critério de seleção (Bergue, 2020, p. 156).

Por sua vez, no que se refere a cargos comissionados, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2010 apud Balué, 2014)

recomenda que nomeações discricionárias sejam reavaliadas, para focar em transparência e critérios baseados em competências. Nesse contexto, Balué (2014), destaca que um processo transparente e focado em competências traria benefícios significativos, como a melhoria de desempenho institucional, a valorização de talentos, a profissionalização da força de trabalho, a igualdade de oportunidades e a transparência e legitimidade na escolha dos gestores públicos (Balué, 2014, p. 15).

Como dito, os principais meios de ingresso no serviço público brasileiro ainda são os concursos e as nomeações comissionadas, mas essa realidade vem se modificando, com a literatura e organismos internacionais sugerindo levar-se em consideração as competências para aprimorar esses processos.

O conceito de acesso ao serviço público por mérito está intrinsecamente ligado à busca por um Estado mais eficiente e eficaz. A meritocracia, nesse contexto, atua como pilar fundamental para assegurar que as posições sejam ocupadas pelos indivíduos mais preparados e capazes, promovendo a excelência na prestação de serviços e o desenvolvimento do país. Essa ainda assume um papel central ao garantir que a seleção dos candidatos seja baseada em critérios objetivos e justos, valorizando o conhecimento, as habilidades e as atitudes de cada indivíduo.

No mesmo sentido, Longo (2007), sustenta sua noção de mérito, por meio da qual o profissionalismo e capacidade devem se fundir para o aprimoramento das entregas à sociedade e sustentação da idoneidade do servidor público. Mais flexíveis, portanto, devem ser as políticas de gestão de pessoas para acolherem e legitimarem este olhar que leva em consideração não apenas o indivíduo, mas também o ambiente que o circunda.

Assim, ao incorporar a meritocracia como princípio norteador, o serviço público se torna mais atrativo para profissionais qualificados e comprometidos com o interesse público, promovendo a qualidade dos serviços prestados e o desenvolvimento do país como um todo, tema que será abordado no tópico seguinte.

### **3.4 Meritocracia**

A meritocracia, enquanto sistema de reconhecimento e recompensa com base no mérito individual, é tema relevante nos debates sobre gestão pública, especialmente no que tange ao acesso aos cargos públicos e à promoção de

servidores. Nesse sentido, o conceito de acesso ao serviço público por mérito está profundamente enraizado na busca por um Estado mais eficiente e eficaz. Assim, a meritocracia serve como um pilar fundamental para assegurar que as posições sejam ocupadas pelos indivíduos mais preparados e capazes, promovendo a excelência na prestação de serviços e o desenvolvimento do país.

Como visto anteriormente, o acesso aos cargos públicos no Brasil se dava por meio de concursos públicos e nomeações para cargos em comissão. No entanto, essa realidade vem se transformando, impulsionada por uma crescente necessidade de alinhar os processos seletivos às demandas contemporâneas e às necessidades específicas de cada cargo. A literatura especializada e organismos internacionais, como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), têm apontado para a importância de considerar as competências dos candidatos, em conjunto com o conhecimento técnico, como forma de aprimorar os processos de ingresso no serviço público (OCDE, 2010 apud Balué, 2014).

Ao incorporar a meritocracia como princípio norteador, o serviço público se torna mais atrativo para profissionais qualificados e comprometidos com o interesse público, promovendo a qualidade dos serviços prestados e o desenvolvimento do país como um todo. Nesse norte, Schikmann (2010) observa que a meritocracia, ao promover a alocação de servidores com base em suas competências, contribui para a eficiência e a modernização da gestão pública.

A meritocracia é um sistema que busca reconhecer e recompensar o mérito individual, promovendo a justiça e a equidade na gestão de pessoas. No âmbito da administração pública, essa se manifesta na garantia de que o acesso aos cargos públicos e a progressão na carreira sejam baseados em critérios objetivos e justos, valorizando o desempenho, as competências e o potencial de cada servidor.

Para Longo (2007), a meritocracia é um sistema de gestão no qual as oportunidades e recompensas são distribuídas com base no desempenho individual, competências e habilidades demonstradas. No setor público, ela é fundamental para assegurar que posições estratégicas sejam ocupadas por pessoas qualificadas, comprometidas com o interesse público e capazes de entregar resultados. Para Freitas (2019) a meritocracia é um modelo que busca reconhecer o mérito individual como critério para ascensão social ou ocupação de posições estratégicas. Contudo, o autor alerta que, em sociedades marcadas por desigualdades históricas, a

meritocracia pode reproduzir privilégios existentes se não for acompanhada por políticas de equidade que garantam igualdade de condições no acesso às oportunidades.

Já Bergue (2020) entende que a meritocracia, no contexto da administração pública, refere-se ao processo de seleção e promoção baseado em critérios técnicos e objetivos, buscando alinhar competências individuais às necessidades institucionais. Para Bergue, uma aplicação justa da meritocracia requer transparência, isonomia e a consideração das condições estruturais que podem influenciar o desempenho.

Por sua vez, Pacheco (2010), em sua obra "Burocracia e Política no Brasil", destaca a importância da meritocracia como instrumento de combate ao clientelismo e ao patrimonialismo no serviço público. A autora argumenta que a meritocracia contribui para a profissionalização da burocracia, garantindo que os cargos sejam ocupados por servidores competentes e comprometidos com o interesse público. Já Chiavenato (2018), enfatiza o papel da meritocracia na criação de uma cultura de alto desempenho nas organizações, argumentando que a meritocracia, ao recompensar o esforço e a dedicação individual, estimula a busca por resultados e a excelência no trabalho.

Por sua vez, Gramigna (2022) argumenta que a meritocracia é um pilar fundamental para a construção de um Estado eficiente e eficaz, destacando a importância de integrar a meritocracia aos demais sistemas de gestão da organização, como planejamento estratégico, gestão de desempenho e gestão de pessoas.

No entanto, é crucial que a meritocracia seja aplicada de forma justa e equitativa, garantindo que todos tenham acesso às mesmas oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira, independentemente de suas origens sociais ou características individuais. Como destaca Longo (2007), a meritocracia pode ser um instrumento poderoso para a profissionalização do serviço público, desde que acompanhada de mecanismos que reduzam as desigualdades estruturais e assegurem condições equânimes de competição.

Marizaura Freitas (2019) também enfatiza que a meritocracia, sem uma análise crítica e contextual, pode perpetuar desigualdades preexistentes, especialmente em sociedades marcadas por desigualdades históricas. Para que a meritocracia não se torne um "mito", conforme alertado por Bergue (2020), é necessário implementar

políticas públicas que garantam acesso igualitário a recursos, capacitações e redes de apoio, possibilitando que o mérito seja, de fato, o principal critério de avaliação.

Dessa forma, ao integrar os conceitos de gestão por competências e meritocracia, a administração pública pode aprimorar seus processos de recrutamento e desenvolvimento, estruturando políticas de gestão de pessoas mais flexíveis e inovadoras. Essas políticas não apenas facilitam a atração de talentos com perfil alinhado, mas também fortalecem o engajamento e a produtividade, gerando valor público e contribuindo para a construção de uma organização sólida e comprometida com o interesse social.

### **3.5 Liderança**

A liderança no setor público tem sido amplamente estudada como uma competência essencial para a gestão eficiente e orientada a resultados. Segundo Bergue (2019), liderança no contexto público vai além do papel tradicional de supervisão e envolve a habilidade de mobilizar equipes, influenciar comportamentos e articular estratégias em um ambiente complexo e dinâmico. Ele argumenta que líderes no setor público devem aliar competências técnicas a capacidades gerenciais e comportamentais, especialmente em contextos de alta burocracia e demandas diversificadas.

Nesse sentido, a liderança é uma habilidade essencial, sobretudo no setor público, onde os desafios cada vez mais complexos exigem gestores capazes de mobilizar equipes, gerir pessoas, inspirar confiança, tomar decisões, engajar suas equipes, promover a inovação, possuir habilidades interpessoais, entre outros. Segundo Chiavenato (2018), liderar é a capacidade de influenciar pessoas para alcançar objetivos comuns, sendo um dos elementos mais importantes no desempenho organizacional. Para o autor, líderes eficazes não apenas orientam suas equipes, mas também criam um ambiente que estimula o desenvolvimento pessoal e a cooperação.

No contexto da administração pública, a liderança não se limita ao comando e controle, mas está associada à habilidade de inspirar confiança e engajamento. Para Dias e Borges (2015), líderes que adotam estilos de liderança transacional tendem a obter melhores resultados de desempenho em equipes no setor público,

principalmente por meio da utilização de mecanismos de negociação que vinculam desempenho a recompensas.

Ademais, ainda no contexto do setor público, liderar vai além de gerenciar. Bergue (2019) argumenta que a liderança em organizações públicas requer habilidades específicas para lidar com estruturas burocráticas, múltiplos stakeholders e interesses muitas vezes contraditórios. Ele destaca que os líderes públicos devem ter uma visão estratégica, habilidades interpessoais robustas e a capacidade de gerenciar conflitos e mudanças. Essa visão é reforçada por Dutra (2020), que aponta que o líder público deve ser um facilitador de processos, promovendo a articulação entre diferentes níveis de governo e setores da sociedade.

Gramigna (2022) contribui ao definir a liderança como um processo dinâmico que integra competências técnicas, emocionais e sociais, todas voltadas para a mobilização de recursos humanos em prol de objetivos estratégicos, para lidar com as particularidades de um ambiente organizacional. Nesse sentido, e no contexto do setor público, essas competências são ainda mais desafiadoras, dado o ambiente político e institucional no qual os líderes estão inseridos.

De forma geral, a liderança no setor público, conforme descrito por Marizaura Freitas (2019), é uma competência estratégica que requer um equilíbrio entre a capacidade técnica e a habilidade de influenciar e inspirar equipes. A autora ressalta que, em um ambiente onde a burocracia e as regras muitas vezes limitam a flexibilidade, o líder público deve atuar como um mediador entre as demandas institucionais e as necessidades dos colaboradores.

Em síntese, o papel do líder no setor público é multifacetado e exige uma combinação de competências técnicas, emocionais e estratégicas. Cumpre ressaltar que, tendo em vista os demais conceitos acima explorados. Deve-se atentar para a necessidade de um modelo de gestão pública que privilegie não apenas a meritocracia, mas também o desenvolvimento contínuo das competências dos líderes.

#### **4 METODOLOGIA**

Para a realização deste trabalho, foi adotada uma abordagem metodológica que busca alinhar os objetivos da pesquisa com as hipóteses levantadas, e os resultados esperados. A metodologia desenvolvida teve por objetivo produzir dados e evidências robustas que contribuíssem para uma análise crítica e fundamentada do

objeto de estudo, qual seja, analisar a aderência entre a seleção e as necessidades dos cargos, focando nas competências técnicas, habilidades interpessoais, valores e capacidade de liderança dos candidatos selecionados por meio do Programa Transforma Minas, coordenado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG).

A presente pesquisa fundamentou-se em princípios teóricos voltados para a avaliação de programas e políticas públicas, explorando aspectos relacionados ao embasamento teórico que levou à implementação do programa, ancorou seu desenvolvimento, e levou aos resultados alcançados até aqui. Ainda, a metodologia foi estruturada de modo a explorar o método quantitativos.

Essa abordagem metodológica permite que o presente trabalho não apenas examine as lacunas e os avanços da política pública em questão, mas também proponha recomendações que contribuam para uma gestão pública mais eficiente e eficaz. A seguir, detalham-se os procedimentos específicos adotados para a condução da pesquisa, bem como os instrumentos utilizados para coleta e análise dos dados. As abordagens utilizadas abrangeram as pesquisas de campo, documental e o observador participante.

Após as etapas teórica e conceitual, foi realizada a coleta de dados com um movimento inicial de envio de e-mails para as chefias imediatas dos selecionados, comunicando a intenção da pesquisa para verificar a qualidade dos processos seletivos, considerando os selecionados pelo Programa Transforma Minas entre os anos de 2021 e 2024 que ainda se mantinham no cargo.

Explica-se que o objeto de estudo da pesquisa aplicada foram as lideranças selecionadas há, pelo menos, seis meses e, no máximo, três anos. Essa escolha temporal visou garantir que as lideranças tenham tido tempo suficiente para se ambientar na organização, desenvolver suas competências e demonstrar suas capacidades de liderança. Seis meses são necessários para que as lideranças possam passar pelo processo de integração e começar a impactar a equipe e os processos. Por outro lado, o limite de três anos é estabelecido para assegurar que as experiências e percepções estejam atualizadas, evitando influências de mudanças organizacionais e contextuais significativas que possam ocorrer em um período mais longo.

A pesquisa se pautou em uma abordagem quantitativa e analisou o programa

no período de 2021 a 2024. Esse marco se justifica, uma vez que a partir de 2021 iniciaram-se a maior parte das adaptações tais como novas metodologias e ferramentas incorporadas ao processo seletivo.

Para tanto, para cada chefia identificada pela equipe do programa, foi enviada uma listagem de processos seletivos realizados pelo órgão em questão entre 2021 e 2024 e seus respectivos selecionados. Na referida lista constou apenas os cargos que foram selecionados pelo Transforma Minas. Solicitou-se se, nessa etapa, que a chefia confirmasse se a listagem estava correta, bem como se todos os selecionados se mantinham no cargo. Solicitou-se também que fosse informado o nome e e-mail da chefia imediata destas lideranças.

Ato contínuo, a equipe da APL formulou os questionários já mencionados e os submeteu à aprovação da Secretária de Planejamento de Minas Gerais. Aprovados, e com as informações em mãos, foram enviados e-mails destinados a dois públicos-alvo diferentes, quais sejam, as lideranças selecionadas por meio do processo seletivo conduzido pela equipe do Programa Transforma Minas e as suas chefias, com um questionário adaptado a cada público. Tais questionários foram enviados aos respondentes, via caixa de correios da Assessoria de Políticas para Lideranças – Programa Transforma Minas, em 06/10/2024. A princípio, foram enviadas poucas respostas, sendo necessário elastecer o prazo de respostas para a obtenção de uma boa margem e o reforço da Subsecretaria da pasta.

Por uma escolha metodológica, os subordinados não foram incluídos na pesquisa uma vez que, em função do tempo destinado para a realização deste trabalho, não seria possível realizar o levantamento de todos os servidores (contatos e validação dos contatos), aplicação e análise dos dados obtidos.

Quanto à abordagem relativa observação participante essa é descrita como uma técnica de investigação social em que o observador, sempre que possível, compartilha das atividades, ocasiões e interesses relacionados ao grupo ou fenômeno em estudo. Essa abordagem permite diferentes níveis de integração do pesquisador no grupo observado, além de possibilitar a sistematização dos procedimentos de coleta de informações, acompanhando mais de perto os eventos investigados. De acordo com Magalhães, Oliveira e Bernardi (2023), "essa constitui uma técnica de investigação social em que o observador partilha, na medida em que as circunstâncias o permitem, as atividades, as ocasiões e os interesses afetos ao grupo ou fenômeno

de estudo. A técnica permite diferentes níveis de integração do pesquisador no grupo observado e de sistematização dos procedimentos de recolha de informação, acompanhando de modo mais próximo o evento de sua investigação". Assim, cumpre destacar que, no presente estudo, a técnica foi empregada considerando a atuação da autora há quase dois anos na referida Frente de Atração e Seleção do PTM, como estagiária na APL/SEPLAG, o que possibilitou observações e percepções singulares sobre os achados da pesquisa.

A esse passo, cumpre destacar os números de respondentes inicialmente esperados, o universo total da pesquisa, os números reais em cima dos quais foram feitas as análises após a verificação de quais selecionados ainda permanecia o cargo, para que assim se tenha uma visão geral do que foi analisado.

Nesse sentido, o universo inicial esperado de respostas para cada questionário era de 235 pares de respondentes (liderança - chefia), totalizando 470 respostas esperadas. No entanto, as chefias, ao receberem o e-mail inicial para confirmarem cada uma das lideranças selecionadas que a elas estavam subordinadas, informaram, por solicitação da equipe do Programa Transforma Minas, os nomes daqueles que não mais estavam no cargo.

Como 15 lideranças não mais permaneciam no cargo, o número de respostas esperadas foi reduzido para 220. Em resumo, o universo dessa pesquisa contou, então, com 440 respostas totais esperadas, considerando que 220 lideranças selecionadas ainda permanecem nos cargos e suas respectivas chefias, tendo um total de 343 participantes.

Tabela 1 – Números gerais da pesquisa

	<b>Lideranças</b>	<b>Chefias</b>	<b>Total</b>
<b>Inicialmente Esperadas</b>	235	235	470
<b>Após Ajuste</b>	220	220	440
<b>Obtidas</b>	181	162	343
<b>Percentual</b>	82%	73,6%	78%

Fonte: dados gerados pela equipe da APL (2024). Elaboração própria.

A pesquisa foi realizada em duas partes: uma destinada às lideranças selecionadas e outra para as respectivas chefias imediatas. Ambas as partes contêm

perguntas quantitativas, avaliadas em uma escala de 1 a 5. Os dados foram tratados de forma anônima e confidencial.

As categorias avaliadas foram:

1. **Legitimidade e Engajamento:** avaliou se os colaboradores aceitam e reconhecem a liderança, analisou o processo de integração da liderança na organização e verificou como a equipe responde às orientações e decisões da liderança.
2. **Percepção da Seleção:** avaliou o impacto da liderança na equipe, analisou a eficiência e eficácia do processo seletivo e verificou se o processo de seleção atendeu às expectativas da organização.
3. **Qualidade das Entregas:** avaliou se o trabalho da liderança atendeu ou superou as expectativas organizacionais, analisou o reconhecimento das competências de liderança pela equipe e verificou se a liderança atendeu às expectativas de resultados e desempenho.
4. **Sistema de Liderança:** avaliou a eficácia da interação da liderança com outras lideranças da organização e analisou a influência da liderança sobre a equipe
5. **Aderência às Diretrizes de Governo:** avaliou a conformidade das ações e decisões da liderança com as políticas e diretrizes estabelecidas pelo governo, verificou se a liderança promove e integra essas diretrizes nas atividades da equipe

Quanto à metodologia de cálculo dos indicadores, foram aplicadas 3 perguntas de cada categoria e os indicadores foram calculados com base na média das respostas, utilizando a escala de 1 a 5, onde 1 representa "não aderente" ou "discordo totalmente" e 5 representa "totalmente aderente" ou "concordo totalmente". As médias foram calculadas separadamente para cada categoria, permitindo uma análise detalhada das áreas de maior e menor aderência e qualidade, e de forma global.

A expectativa é que resultados desta pesquisa forneçam insights valiosos sobre a assertividade dos processos de seleção de lideranças do Programa Transforma Minas. As informações coletadas ajudarão a identificar áreas de melhoria e a desenvolver estratégias para aprimorar a seleção e a atuação das lideranças, contribuindo para um setor público mais eficiente e de alta qualidade.

Com as respostas da “Pesquisa sobre Seleccionados: O Olhar das Chefias –

Programa Transforma Minas”, e da “Pesquisa sobre Lideranças Seleccionadas - Programa Transforma Minas”, foi iniciada a fase de análise dos resultados, que serão demonstrados em tópico posterior. Os questionários aplicados a cada categoria estão nos Anexo A e B desse trabalho.

Além das respostas aos questionários, foram analisados documentos oficiais, como o guia de avaliação de políticas públicas da Fundação João Pinheiro (FJP, 2022), que destaca a importância de mensurar resultados intermediários e finais como parte de uma avaliação robusta de políticas públicas, o guia de seleção de lideranças no setor público, lançado pelo grupo de gestão estratégica de pessoas do Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (CONSAD), que tem por objetivo contribuir para a melhoria da gestão de pessoas no setor público brasileiro e o Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG 2024/2027) da SEPLAG, instrumento normatizador do planejamento da administração pública estadual de médio prazo. Também foram exploradas várias publicações relacionadas ao Programa Transforma Minas, como artigos diversos apresentados em congressos nacionais e internacionais sobre a temática da gestão de pessoas bem como o site do programa, no qual pode-se visualizar toda a sua história e desenvolvimento. Tais materiais embasaram a introdução, o desenvolvimento e as conclusões da pesquisa, para auxiliar nas tomadas de decisões futuras.

Chama-se a atenção para o fato de que, no contexto de inovação no setor público e a necessidade de uma gestão eficiente e transparente, é necessário avaliar as políticas públicas para embasar decisões estratégicas e mensurar resultados. No âmbito do Programa Transforma Minas, cujo objetivo é transformar a gestão de pessoas na administração pública mineira, promovendo a seleção e o desenvolvimento de lideranças baseadas em mérito e competência, a avaliação é especialmente relevante.

Como destaca o Instituto Jones Dos Santos Neves (2018), a análise sistemática de iniciativas públicas possibilita um diagnóstico inicial de seus processos, desempenho e resultados, além de subsidiar ajustes e indicar caminhos para avaliações mais aprofundadas. Nesse sentido, a abordagem avaliativa torna-se um pilar fundamental para assegurar que as inovações implementadas pelo Transforma Minas alcancem os objetivos propostos e contribuam para a modernização e a eficiência do setor público em Minas Gerais.

Por fim, ressalta-se que a confiabilidade de uma pesquisa depende, em grande parte da representatividade de sua amostra, ou seja, do quão bem ela reflete a população alvo do estudo. Para garantir uma amostra confiável, é essencial aplicar métodos estatísticos adequados e critérios rigorosos durante o planejamento e a execução da coleta de dados.

O primeiro passo envolve a definição clara do público-alvo e do tamanho da população. Em seguida, o cálculo do tamanho da amostra deve considerar fatores como margem de erro (geralmente entre 3% e 5%) e nível de confiança (comumente 95% ou 99%). Um nível de confiança de 95% indica que, se a pesquisa fosse repetida inúmeras vezes, os resultados estariam dentro da margem de erro em 95% das ocasiões (Cochran, 1977).

A coleta de dados deve ser conduzida de forma padronizada, evitando erros sistemáticos ou aleatórios que possam comprometer a validade da amostra (Field, 2018). Outro aspecto importante é lidar com taxas de não resposta, que podem introduzir distorções. Recomenda-se que a taxa de resposta seja de pelo menos 60% para garantir a representatividade da amostra, embora taxas acima de 70% sejam consideradas ideais (Fowler, 2014).

Por fim, é fundamental avaliar a amostra com análises estatísticas e compará-la à população-alvo para confirmar sua representatividade. Esse processo garante que os resultados obtidos possam ser generalizados de forma confiável, fornecendo subsídios sólidos para decisões baseadas na pesquisa. Assim, com um universo de 220 pessoas, as taxas de resposta recomendadas seriam as seguintes:

- ✓ 95% de confiança com margem de erro de 5%: cerca de 137 respostas.
- ✓ 95% de confiança com margem de erro de 10%: cerca de 63 respostas.
- ✓ 90% de confiança com margem de erro de 5%: cerca de 117 respostas.
- ✓ 90% de confiança com margem de erro de 10%: cerca de 52 respostas.

Portanto, com base nos resultados obtidos, a pesquisa ora analisada apresentou uma taxa de confiabilidade alinhada às expectativas estatísticas, com um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 5%, para ambos os públicos, uma vez que foram retornadas 181 respostas ao questionário enviado para as chefias das lideranças, e 162 respostas aos questionários enviados aos selecionados pelo programa. Esses indicadores reforçam a representatividade da amostra em relação à

população-alvo, garantindo que os dados coletados refletiram com precisão o comportamento e as opiniões do público estudado. Assim, os resultados apresentados possuem robustez suficiente para embasar conclusões e decisões, evidenciando o rigor metodológico aplicado ao longo do estudo.

#### **4.1 Avaliação da qualidade do processo seletivo e da aderência das lideranças selecionadas ao cargo sob a ótica dos selecionados e suas chefias.**

A avaliação de políticas públicas é um importante processo para determinar a efetividade das ações governamentais, analisar se os objetivos iniciais estão sendo alcançados, bem como se os recursos dispensados a essa política estão sendo devidamente utilizados.

Em uma primeira análise, a avaliação busca responder a perguntas sobre o funcionamento da política, o público-alvo, os custos e benefícios, e os resultados e impactos alcançados. Ela não percorre apenas os aspectos técnicos, mas também os políticos e sociais, promovendo a transparência.

Sobre o tema, e considerando a institucionalização das atividades de monitoramento e avaliação, Januzzi (2011. p. 8) comenta que:

A institucionalização das atividades de monitoramento e avaliação (M&A) da ação governamental vem ganhando força no Brasil, acompanhando, por um lado, a ampliação do escopo e escala dos programas sociais e, por outro, o aumento da qualificação média dos técnicos e gestores nas três esferas do setor público.

[...] é, pois, alentador que tal dinamismo, de um lado e outro, venha acompanhado de ações de mobilização da cultura de M&A no setor público e responda a uma demanda crescente da sociedade brasileira por maior efetividade do gasto público.

Ainda, a avaliação de políticas públicas é importante para medir a eficácia e eficiência de programas governamentais. Também nesse sentido, a avaliação de programas se conceitua como um “levantamento consistente, sistemático e replicável de dados” (Januzzi, 2016, p. 46) com a “finalidade de produzir evidências, compilar dados e sistematizar estudos que contribuam para o aperfeiçoamento de programas e projetos sociais e à consecução de seus objetivos.” (Vaistman; Paes-Sousa, 2011 apud Januzzi, 2016, p. 46).

No caso do Programa Transforma Minas, considerando que este já está em andamento há mais de 5 anos, foi feita uma análise executiva, que é um tipo de

avaliação *ex post*. Segundo o Instituto Jones Dos Santos Neves (2018), a análise executiva:

prevista como uma das linhas de avaliação na Lei nº 10.744/2018, a análise executiva ainda é pouco disseminada no Brasil, porém é um valioso instrumento para gerar um diagnóstico geral da política e obter informações sobre sua performance. Com isso, é possível tomar decisões quanto à continuidade dela ou à necessidade de realizar avaliações mais aprofundadas. (Instituto Jones Dos Santos Neves, 2018, p. 17).

(...)

“O objetivo da análise executiva é apresentar um diagnóstico inicial, mas geral, do desempenho da política pública em seus aspectos de desenho, processos e resultados. Espera-se, ao final, obter um julgamento informado sobre os pontos fortes e fracos da política, de modo a embasar recomendações sobre possíveis ajustes, inclusive indicações para avaliações mais aprofundadas. (Instituto Jones Dos Santos Neves, 2018, p. 17).

Ademais, cumpre ressaltar que o foco do presente trabalho é na avaliação por resultados da aderência aos cargos dos selecionados pelo programa Transforma Minas, tendo em vista que citada aderência é fundamental para garantir que os objetivos do programa sejam alcançados de maneira eficiente, eficaz e alinhada aos propósitos institucionais. Tal abordagem está embasada no Guia de Avaliação de Políticas Públicas da Fundação João Pinheiro (FJP, 2022), que destaca a importância de mensurar resultados intermediários e finais como parte de uma avaliação robusta de políticas públicas. Nesse sentido, a escolha de uma análise baseada em resultados para o Transforma Minas reforça o compromisso com a eficiência e a transparência, proporcionando uma base sólida para ajustes estratégicos e maximizando o impacto do programa.

A esse passo, cumpre contextualizar como surgiu a ideia de avaliar a qualidade do processo seletivo e a aderência das lideranças selecionadas ao cargo sob a ótica dos selecionados e suas chefias.

Após quase 5 anos de implantação desse processo, surgiu a necessidade da Diretora da Assessoria de Políticas para Lideranças de monitorar e avaliar a Frente Atração e Seleção em alguns aspectos, para identificar oportunidades de melhoria, sobretudo considerando o papel que avaliação de resultados do referido programa pode desempenhar na mitigação do risco de sua descontinuidade, bem como conferir-lhe maior legitimidade. Por meio dessa análise, torna-se possível examinar os impactos concretos do programa, especialmente no que diz respeito aos benefícios

efetivos para o Estado quando líderes, como subsecretários, superintendentes e outros gestores, são escolhidos por meio do Transforma Minas.

Conforme dados gerados pela equipe da Assessoria de Políticas para Lideranças/APL (2024), desde o início da Frente Atração e Seleção, 515 processos foram realizados, resultando na nomeação de 466 lideranças, das quais 354 ainda permanecem nos cargos. Ao todo, 24 órgãos do governo foram contemplados com essas contratações. Contudo, mesmo após 5 anos de implementação, adaptações realizadas e estudos conduzidos para contínua inovação e aprimoramento da ferramenta, a Frente Atração e Seleção enfrenta desafios que precisam ser superados. Dentre esses, pode-se citar a necessidade de melhoria nos processos e a ampliação da utilização dos processos seletivos para os demais órgãos e entidades.

Considerando o acima exposto juntamente com alguns problemas motivadores da presente pesquisa, quais sejam, a identificação e seleção de profissionais que possuam o conhecimento e experiência necessários para os desafios do cargo, a análise do desempenho dos selecionados no cumprimento das metas organizacionais e a valorização e desenvolvimento de competências específicas para os cargos de liderança, é possível montar um Mapa de Processos e Resultados do programa, instrumento importante para a referida avaliação.

Quadro 1 - Mapa de processos e resultados do Programa Transforma Minas

CONTEXTO	ATIVIDADES	PRODUTOS	RESULTADOS	IMPACTOS
<p>Um governo efetivo e capaz de entregar serviços públicos de qualidade à população depende de profissionais de alto desempenho, motivados e capacitados para encarar os desafios técnicos, gerenciais e políticos, além de serem capazes de entregar resultados. Contratar as pessoas ideais para os cargos disponíveis, e no momento certo, é a melhor forma de otimizar o uso dos recursos públicos e atender ao cidadão com serviços públicos que apoiem e melhorem o seu dia a dia. Em resposta a esse diagnóstico, surge o Programa Transforma Minas, com três frentes de atuação: atração e seleção, desenvolvimento e desempenho e engajamento de profissionais para a administração pública do Estado.</p>	<p><b>1. Atração e seleção de lideranças</b></p> <p>1.1 Definição do perfil da vaga e do órgão 1.2 Abertura do processo seletivo e ampla divulgação para a sociedade 1.3 Realização das etapas de seleção 1.4 Indicação dos candidatos pré-selecionados ao órgão 1.5 Finalização do processo e acompanhamento da nomeação</p> <p><b>2. Desenvolvimento e desempenho</b></p> <p>2.1 Promoção de ações formativas 2.2 Avaliação da evolução dos líderes em relação às competências 2.3 Pactuação de resultados e definição de entregas prioritárias 2.4 Acompanhamento do desempenho das lideranças</p> <p><b>3. Engajamento</b></p>	<p><b>Atração e seleção de lideranças</b></p> <p>1. Processo seletivo para os cargos de liderança do Estado de Minas Gerais.</p> <p><b>Desenvolvimento e desempenho</b></p> <p>2. Reunião de Orientação aos gestores sobre o Plano de Entregas. 3. Oficina do Plano de Entrega das Lideranças. 4. Palestra explicativa do SGDD das Lideranças. 5. Oficina do Portfólio 6. Encontro com diálogo de feedback. 7. Análise da Matriz Setorial</p> <p><b>Engajamento</b></p> <p>8. Projeto Piloto Engajamento</p>	<p>1. Valorizar e desenvolver competências específicas para cargos de liderança.</p> <p>2. Identificar profissionais que possuam o conhecimento e experiência necessários para os desafios de cada posição do cargo</p> <p>3. Realizar processos seletivos baseados em matrizes de competências que definem as características esperadas de profissionais públicos que sejam capazes de liderar a execução de programas e projetos de governo.</p> <p>4. Desenvolver no profissional público de alto desempenho o valor do aprendizado por feedback.</p> <p>5. Incentivar uma gestão orientada por indicadores e resultados.</p>	<p>- Transformar a cultura de gestão de pessoas no setor público, promovendo uma gestão estratégica.</p> <p>-Inovação na gestão de pessoas do setor público mineiro.</p> <p>-Aumento da qualidade do serviço público à população mineira.</p> <p>-Aumento da motivação dos servidores públicos.</p> <p>-Aumento da credibilidade da população mineira em relação aos serviços públicos do Estado de Minas Gerais.</p>
<p><b>RECURSOS</b></p> <p>1. Recursos materiais</p> <p>2. Recursos humanos</p> <p>3. Recursos financeiro</p>	<p>3.1 Estruturação de pesquisa de engajamento 3.2 Treinamento de equipe para realização da pesquisa 3.3 Coleta de dados 3.4 Análise dos dados e identificação de pontos críticos 3.5 Ações do comitê de engajamento</p>	<p><b>PRESSUPOSTOS</b></p> <p>1. Comunicação efetiva com as lideranças. 2. Participação e engajamento das lideranças nas oficinas e palestras. 3. Preenchimento adequado do Plano de Entrega. 4. Permanência dos gestores participantes nos cargos de liderança 5. Formação e ferramentas adequadas para que os facilitadores e monitores consigam fazer uma orientação eficiente aos líderes.</p>	<p><b>PRESSUPOSTOS</b></p> <p>1. A organização reconhece a importância de competências específicas para liderança e acredita que o desenvolvimento contínuo dessas competências é essencial para o sucesso individual e organizacional. 2. Cultura organizacional que reconhece o feedback como uma ferramenta construtiva para o desenvolvimento profissional.</p>	

Fonte: elaboração própria (2024).

Sobre o tema, o Guia de Avaliação de Políticas Públicas da Fundação João Pinheiro (FJP, 2022), descreve o Mapa de Processos e Resultados (MaPR) como uma ferramenta essencial para identificar indicadores em diferentes níveis — insumos, atividades, produtos, resultados e impactos (Jannuzzi, 2016). Essa abordagem permite ir além da execução de atividades, investigando se os resultados planejados foram efetivamente alcançados. Nesse contexto, avaliar a aderência dos selecionados aos cargos é crucial para garantir que as capacidades e competências individuais correspondam às exigências das funções específicas. Isso influencia diretamente os resultados, como a entrega de serviços de alta qualidade e o fortalecimento da gestão pública. Villas Bôas et al. (2021) destacam que avaliações baseadas em resultados permitem ajustar intervenções para alcançar impactos mais robustos e mensuráveis.

Analisando o Mapa de Processos e Resultados, insta esclarecer que a presente

pesquisa foca na Frente Atração e Seleção, e não apenas na eficiência do recrutamento e seleção e suas etapas, mas também nos resultados esperados. Essa análise envolve a identificação da aderência dos candidatos selecionados às competências exigidas pelos cargos, a percepção das lideranças acerca da adequação e eficácia dos processos seletivos e a relação entre as práticas de seleção adotadas e os resultados esperados em termos de desempenho organizacional. Além disso, é fundamental avaliar os indicadores de satisfação das chefias e dos selecionados, bem como a contribuição do programa para a promoção de lideranças alinhadas à estratégia e aos objetivos do setor público, garantindo que o investimento em seleção por mérito e competência resulte em benefícios tangíveis para a gestão pública.

Ainda, o guia acima referenciado sugere um processo estruturado para avaliações, contemplando Identificação de produtos, resultados e impactos, que, no contexto do Transforma Minas, pode ser:

2. **Produtos:** seleção de profissionais alinhados ao perfil do cargo.
3. **Resultados:** desempenho inicial dos selecionados no cumprimento das metas organizacionais; identificação de profissionais que possuam o conhecimento e experiência necessários para os desafios do cargo e valorização e desenvolvimento de competências específicas para os cargos de liderança.
4. **Impactos:** transformação da cultura de gestão de pessoas no setor público, e promoção de uma gestão estratégica.

Assim, considerando os resultados esperados da Frente de Atração e Seleção, o tempo passado desde a sua implementação, os processos já incorporados e descontinuados, a evolução e desenvolvimento dos últimos 5 anos, optou-se por iniciar a avaliação do programa pela referida frente.

Uma avaliação de um programa com tantas frentes, como o Transforma Minas, envolve análises e estudos muito amplos e direcionados à eficácia dos diferentes objetivos, por meio de diferentes metodologias. O estudo ora apresentado contempla a eficácia do projeto no que se refere à melhoria do processo seletivo da Frente Atração e Seleção do programa, o que se mostra fundamental tanto para entender quais os desafios encontrados, porque esses ainda não foram superados, e, como resultado, sugerir reformulações que possam aprimorar o programa, notadamente visando o atendimento de seu mote criador, qual seja, ser uma ferramenta de

renovação do processo seletivo para vagas de liderança e cargos estratégicos da administração pública, alcançando o maior número de cargos possível.

A partir dos dados coletados nas etapas anteriores, buscou-se realizar uma análise ampla considerando as seguintes variáveis: a aderência do selecionado ao cargo, a avaliação do entrevistado quanto ao processo seletivo, as melhorias sugeridas, a aceitação e receptividade da equipe, a legitimidade da liderança perante os colaboradores. Ainda foi verificado em que medida o fato de ter sido selecionado pelo programa legitimou a ocupação do cargo, visando identificar os erros e acertos, no intuito de otimizar a alocação dos recursos públicos e aumentar a eficiência e a transparência da política pública analisada.

## **5 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Como acima relatado, o universo inicial esperado de respostas para cada questionário era de 235 pares de respondentes (liderança - chefia), totalizando 470. No entanto, 15 lideranças não mais permaneciam no cargo, reduzindo o número de respostas esperadas para 220 pares, e 440 respostas totais esperadas, tendo um retorno significativo de respostas, qual seja, 343 participantes respondentes (vide figura 03)

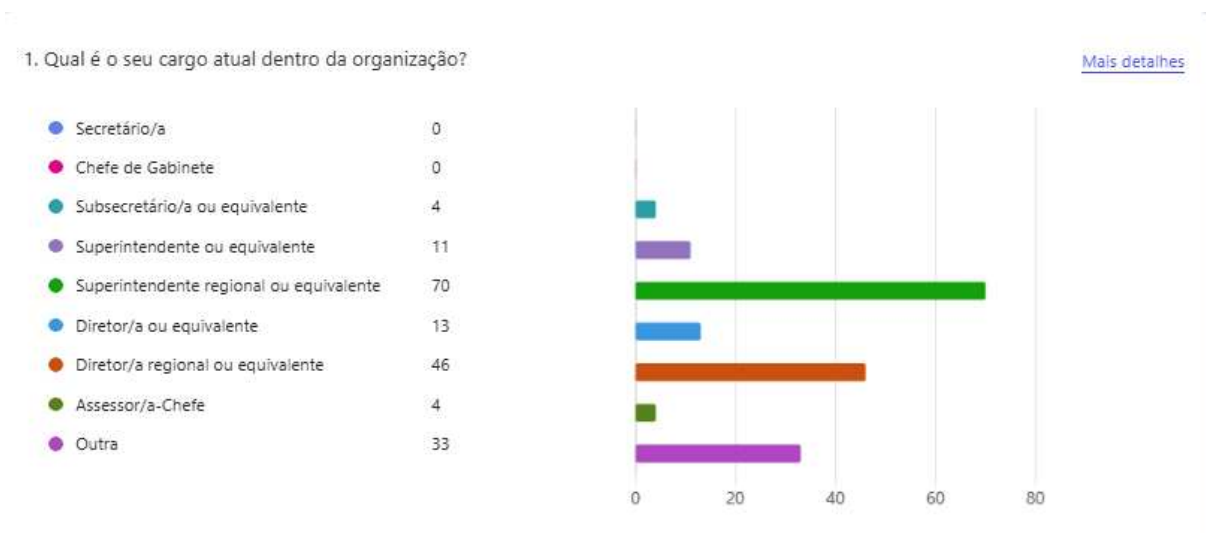
Conforme Fowler (2014), recomenda-se que a taxa de resposta seja de pelo menos 60% para garantir a representatividade da amostra, embora taxas acima de 70% sejam consideradas ideais. Considerando os números acima indicados, a pesquisa ora analisada apresentou uma taxa de confiabilidade alinhada às expectativas estatísticas, com um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 5%, para ambos os públicos, uma vez que foram retornadas 181 repostas ao questionário enviado para as chefias das lideranças, e 162 respostas aos questionários enviados aos selecionados pelo programa. Esses indicadores reforçam a representatividade da amostra em relação à população-alvo, garantindo que os dados coletados refletiram com precisão o comportamento e as opiniões do público estudado. Assim, os resultados apresentados possuem robustez suficiente para embasar conclusões e decisões, evidenciando o rigor metodológico aplicado ao longo do estudo.

Todos os questionários foram enviados e monitorados (quantidade de respostas) pela Equipe da Assessoria de Políticas para Lideranças que ficou ainda

responsável por toda a comunicação (convite à participação, atendimento e solução das dúvidas etc.) durante a pesquisa. Houve, no total, 78% de respostas (com 82% dos selecionados respondendo e 73,6% de respostas das chefias desses), sendo todas válidas. A margem de erro foi de 5,00% e um nível de confiança de 95%.

Os cargos e os órgãos das lideranças selecionadas e de suas chefias são os indicados nas figuras 06,07 e 08 abaixo.

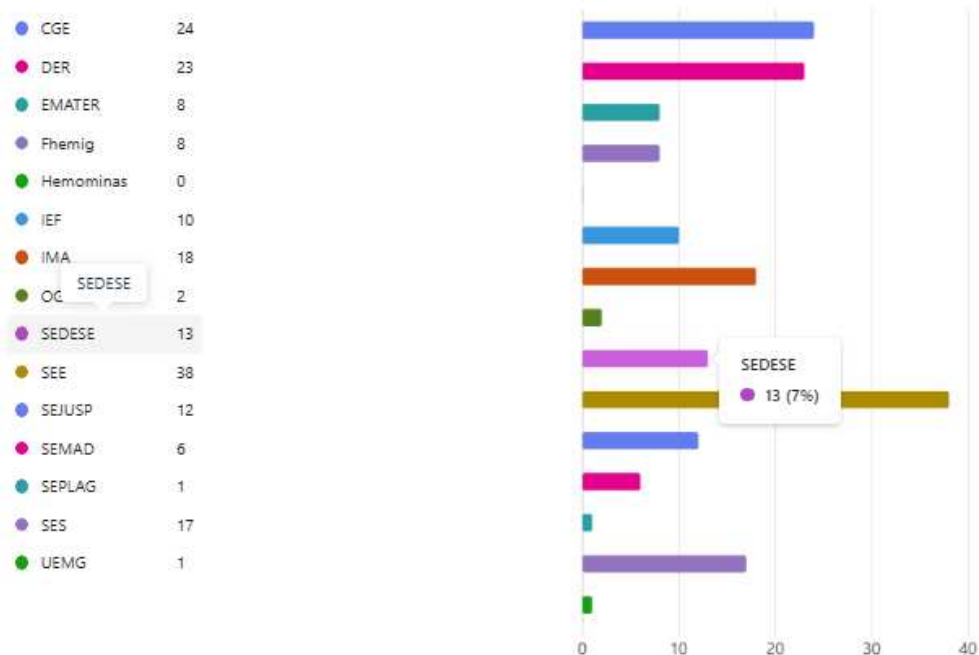
Figura 3 – Respostas ao Questionário aplicado às lideranças selecionadas – cargo ocupado



Fonte: dados dos questionários. Elaboração própria.

Figura 4 – Respostas ao Questionário aplicado às lideranças selecionadas – Órgão

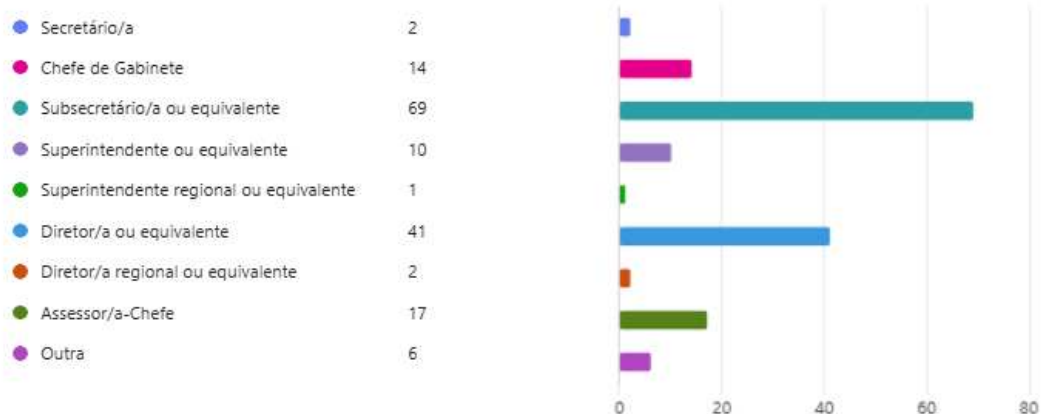
3. Qual o seu órgão?



Fonte: dados dos questionários. Elaboração própria.

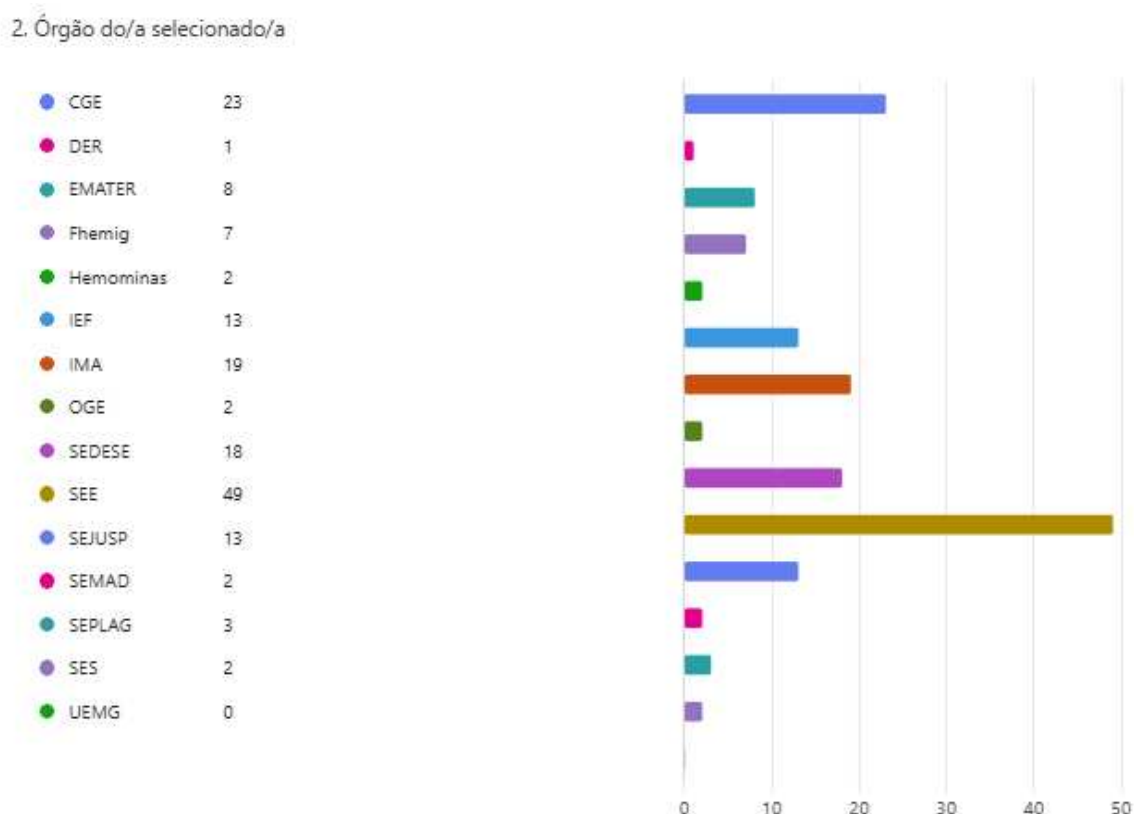
Figura 5 - Questionário aplicado às chefiarias das lideranças selecionadas – cargo ocupado

1. Qual é o seu cargo atual dentro da organização?



Fonte: dados dos questionários. Elaboração própria.

Figura 6 - Questionário aplicado às chefias das lideranças selecionadas – órgão



Fonte: dados dos questionários. Elaboração própria.

Os dados apresentados indicam que nem todas as secretarias aderiram ao processo seletivo do Programa Transforma Minas. Além disso, observa-se que poucos órgãos concentram a maioria dos processos realizados até o momento. Mesmo entre os órgãos que aderiram ao programa, muitos conduziram apenas um número limitado de processos seletivos. Esse cenário revela que o programa ainda possui um grande potencial de expansão. No entanto, também evidencia a necessidade de uma ampla campanha de sensibilização e convencimento, tanto para os órgãos que ainda não aderiram quanto para aqueles que já participaram, no sentido de estimulá-los a realizar mais processos seletivos e a aproveitar plenamente as possibilidades oferecidas pelo programa.

Outro dado relevante que pode ser notado quando da análise dos cargos ocupados é quanto ao fato de esses serem posições estratégicas no executivo estadual, pois Subsecretários, Chefes de gabinetes, Superintendentes e Diretores são a maioria dos respondentes. O achado sugere confiança do processo seletivo, uma vez que esse é buscado para selecionar as lideranças com maior grau de decisão no

cenário do executivo estadual.

Já no que se refere às médias das notas atribuídas pelos dois públicos-alvo, analisando-se por cada órgão, considerando a média de todas as variáveis de cada respondente, tem-se o seguinte resultado:

Tabela 2 – Notas médias por órgão

Órgão	Cargo		Diferença Chefia/Subordinado
	Chefia	Subordinado	
CGE	4,8	4,8	-2%
DER	3,8	4,9	-23%
OGE	4,8	4,7	4%
Fhemig	4,1	4,5	-11%
SEPLAG	4,5	5,0	-10%
IEF	4,4	4,8	-7%
EMATER	4,2	4,4	-5%
SEDESE	4,9	4,8	2%
IMA	5,0	4,8	4%
SEMAD	4,2	4,8	-12%
Hemominas	5,0	-	-
SES	3,8	4,7	-19%
SEE	4,6	4,8	-4%
SEJUSP	4,0	4,8	-17%
UEMG	-	5,0	-

Fonte: dados dos questionários. Elaboração própria.

Os órgãos com alinhamento mais positivo foram a Controladoria Geral do Estado - CGE – MG (2%), a SEE – MG - Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (2%) e a SEDESE - MG - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social de Minas Gerais (2%). Os dados indicam percepções mais próximas entre chefias e subordinados. Tais percepções podem ser atribuídas ao fato de que os órgãos que têm as percepções mais positivas serem aqueles que mais realizaram processos seletivos por meio do programa transforma minas.

No que tange à CGE, a Resolução CGE nº 15/2021 destaca a necessidade de priorização de processos seletivos baseados em critérios meritocráticos e competências, como os implementados pelo Programa Transforma Minas.

Já com relação à SEDESE e SEE, esses são órgãos com muitos cargos

descentralizados e, portanto, regionalizados, sendo que nos anos de 2019 e 2023 foram feitos muitos processos seletivos para esses dois órgãos. Especialmente no ano de 2023 ocorreu um amplo processo de seleção para 207 lideranças regionais, das quais 48 eram para SEE e 22 para a SEDESE. Tal ação reflete não só o compromisso do governo mineiro em alinhar a gestão pública aos princípios da eficiência e da transparência, como o fato de que a realização contínua dos processos seletivos com o TM geram cada vez mais confiança no programa e a aderência dos selecionados ao programa. É importante destacar que a maior parte dos selecionados em 2023 foram reconduzidos ao cargo de 2023, conforme dados obtidos pela APL.

No sentido contrário os órgãos com maior desalinhamento: foram o DER e a SES, DER (-23%) e SES (-19%), diferenças que sugerem desalinhamento de expectativas e desafios na gestão de lideranças, possivelmente devido a processos menos consolidados ou maior resistência à mudança organizacional.

A análise dos resultados demonstra que o Programa Transforma Minas tem sido eficaz em estabelecer processos seletivos meritocráticos e alinhados às necessidades organizacionais, como preconizado pela Resolução CGE nº 15/2021. No entanto, órgãos como DER e SES ainda enfrentam desafios significativos de alinhamento entre chefias e subordinados, reforçando a necessidade de continuar investindo em práticas de gestão por competências e cultura organizacional.

Ainda, nesse mesmo questionário, foram feitas mais duas perguntas para as chefias, “Qual é a sua relação com a liderança selecionada?” e “A liderança para qual você está respondendo ocupa qual cargo?” com os seguintes resultados:

Figura 8 – Relação com a liderança avaliada

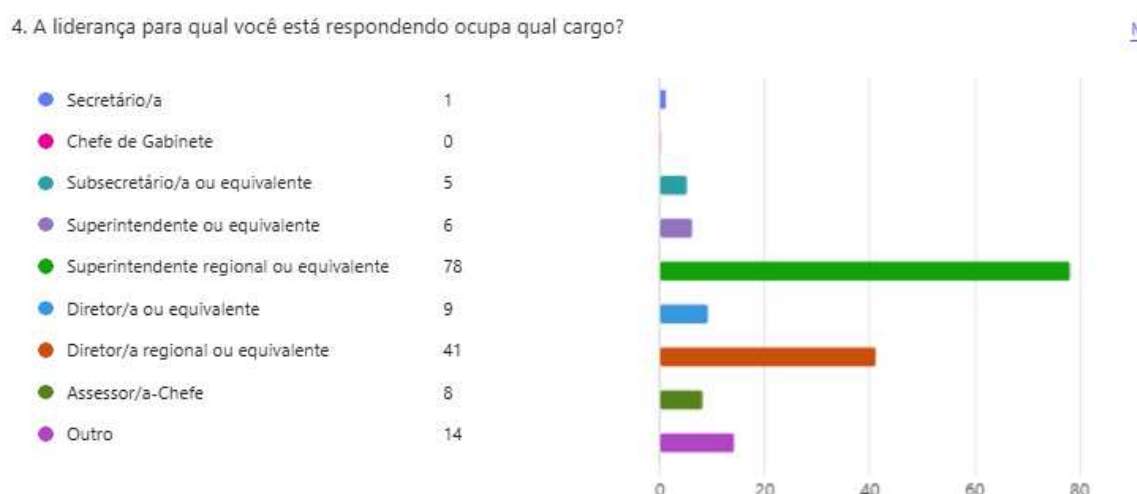
3. Qual é a sua relação com a liderança selecionada?



Fonte: dados dos questionários. Elaboração própria.

Os dados acima indicam uma confiabilidade nas respostas e impressões obtidas nos resultados da pesquisa, uma vez que a maioria das lideranças, 93%, foi avaliada por suas chefias diretas. Ao passo que os cargos e órgãos apontados em ambas as pesquisas, em sua maioria, são coincidentes.

Figura 9 – Cargo da liderança avaliada



Fonte: dados dos questionários. Elaboração própria.

O resultado da pergunta acima, constante do questionário aplicado às chefias das lideranças, se aproxima muito daquele obtido na Figura 05 (sobre qual o cargo atual a liderança ocupa dentro da organização). A similaridade nas respostas gera um grande nível de confiabilidade na pesquisa, indicando que apesar de terem mais respostas das lideranças selecionadas (181) do que de suas chefias (162), a maior parte dos selecionados foi avaliado, de fato, por sua chefia.

## 5.1 Comparação entre as respostas dos dois questionários

Tendo em vista a dinâmica da formulação do questionário e a apresentação das perguntas em categorias, a comparação das respostas dos dois públicos-alvo será realizada considerando cada uma dessas categorias. Assim, inicialmente, serão feitas comparações suscintas e objetivas dos dados das duas pesquisas, e, ato

contínuo, uma conclusão geral dos achados para cada categoria. Por fim, tais conclusões serão lincadas com achados da literatura sobre o tema.

Inicialmente foi feita uma análise macro, considerando a média de todas as variáveis de cada respondente, bem como a diferenças percentuais apuradas em cada pergunta e categoria entre os públicos-alvo, representada no quadro abaixo:

Tabela 3 – Comparação das médias das notas dadas pelas chefias e selecionados.

Categoria	Dimensões	Chefia	Selecionado	Diferença Chefia/Selecionado
1 - Competências técnicas, habilidades interpessoais; valores; capacidade de liderança e tomada de decisão	Tomada de decisão: tomar decisões estratégicas e resolver problemas de forma eficaz.	4,5	4,8	-6%
	Capacidade de liderança: Aptidão para guiar, inspirar e motivar a equipe.	4,5	4,7	-5%
	Valores: Conjunto de princípios e crenças que orientam o comportamento do líder, como integridade, responsabilidade, respeito e ética profissional.	4,7	4,9	-4%
	Habilidades interpessoais: Capacidade de interagir de forma eficaz com outras pessoas, incluindo comunicação, trabalho em equipe, empatia e habilidades de negociação.	4,6	4,8	-4%
	Competências técnicas: Conhecimentos e habilidades específicas necessárias para desempenhar as funções do cargo, como expertise em temáticas de competências técnicas da área, uso de ferramentas e ...	4,7	4,7	0%
2 - Legitimidade e Engajamento	A equipe é receptiva às orientações e decisões da liderança selecionada.	4,6	4,7	-3%
	A liderança selecionada é legitimada pelos colaboradores.	4,7	4,7	0%
	A liderança selecionada foi bem ambientada na organização após assumir o cargo.	4,9	4,8	2%
3 - Percepção da Seleção	Sinto que o processo de seleção atendeu às expectativas do demandante.	4,5	4,8	-6%
	A seleção dessa liderança trouxe um diferencial positivo para a equipe.	4,5	4,8	-6%
	O processo de seleção pelo qual essa liderança passou foi de alta qualidade.	4,6	4,7	-2%
4 - Qualidade das Entregas	Essa liderança atende às expectativas da organização em termos de resultados e desempenho.	4,5	4,7	-6%
	As competências de liderança dessa pessoa são reconhecidas pela equipe.	4,4	4,7	-6%
	O nível de qualidade do trabalho dessa liderança atende ou supera as expectativas organizacionais.	4,4	4,6	-6%
5 - Sistema de Liderança	A liderança selecionada interage de forma eficaz com outras lideranças dentro da organização.	4,5	4,8	-6%
	A liderança selecionada tem uma influência positiva sobre sua equipe.	4,5	4,8	-6%
	A percepção das outras lideranças sobre a atuação dessa pessoa é geralmente positiva.	4,5	4,7	-4%
Aderência às Diretrizes de Gove	A liderança está alinhada com a diretriz de simplificar processos, reduzir burocracias e otimizar recursos organizacionais, visando tornar a administração pública mais ágil e eficiente.	4,6	4,9	-6%
	A liderança promove um ambiente de inovação e meritocracia, alinhado com as prioridades de gestão pública estabelecidas pelo governo.	4,6	4,8	-5%
	A liderança demonstra familiaridade com as diretrizes e prioridades estratégicas do governo e está comprometida com o cumprimento das metas estabelecidas.	4,7	4,9	-4%

Fonte: dados dos questionários. Elaboração própria.

De forma geral, realizando uma análise inicial quanto aos dados acima, e diferença de percentual das respostas de selecionados e chefias, verifica-se que os resultados analisados oferecem insights importantes sobre a percepção de adequação das lideranças selecionadas em relação às suas competências. Nesse sentido, a princípio, a concordância entre as avaliações de chefias e lideranças na maior parte dos questionamentos é um indicativo positivo da eficácia do programa em selecionar profissionais qualificados. No entanto, as diferenças nas respostas entre os dois grupos pode sugerir áreas para mais investigação, especialmente no que diz respeito à percepção de autoavaliação das lideranças, e ao processo seletivo em si.

Realizadas as análises macro acima, partiu-se para uma verificação mais detalhada de cada pergunta e do conjunto dessas em cada categoria. Para tanto, os dados foram revertidos em gráficos.

Quanto aos gráficos abaixo apresentados tem-se que os que se encontram em primeiro plano ou do lado esquerdo, de cor amarela mais escura, representam as respostas das lideranças selecionadas. Já os gráficos de cores amarelo claro, representam as respostas das chefias das lideranças.

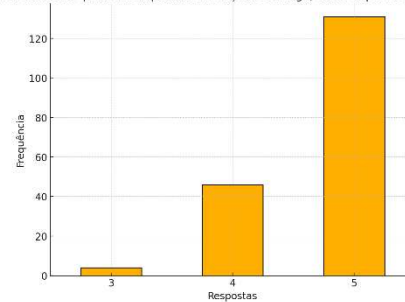
**Categoria 1 – avaliou se liderança selecionada pelo Programa Transforma Minas demonstra aderência às necessidades do cargo, considerando suas competências técnicas, suas habilidades interpessoais, seus valores, sua capacidade de liderança e de tomada de decisão.**

Os gráficos abaixo mostram as respostas das lideranças e de suas chefias quanto à demonstração da aderência às necessidades do cargo, considerando as competências técnicas, as habilidades interpessoais; os valores; a capacidade de liderança e a tomada de decisão.

Gráficos 1 e 2 - Competências técnicas: Conhecimentos e habilidades específicas necessárias para desempenhar as funções do cargo, como expertise em temáticas de competências da área, uso de ferramentas e tecnologias relevantes, e compreensão dos processos operacionais.

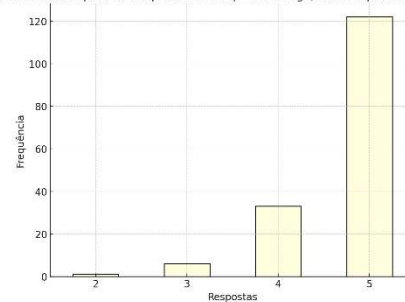
**Lideranças  
Selecionadas**

Competências técnicas: Conhecimentos e habilidades específicas necessárias para desempenhar as funções do cargo, como expertise em temáticas de competências c



**O olhar da  
chefia**

Competências técnicas: Conhecimentos e habilidades específicas necessárias para desempenhar as funções do cargo, como expertise em temáticas de competências t



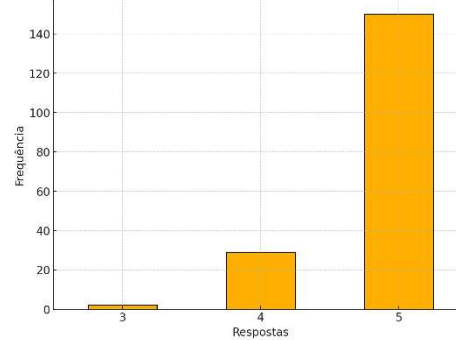
Fonte: elaboração própria

Gráficos 3 e 4. Habilidades interpessoais: Capacidade de interagir de forma eficaz com outras pessoas, incluindo comunicação, trabalho em equipe, empatia e habilidades de negociação.

Lideranças

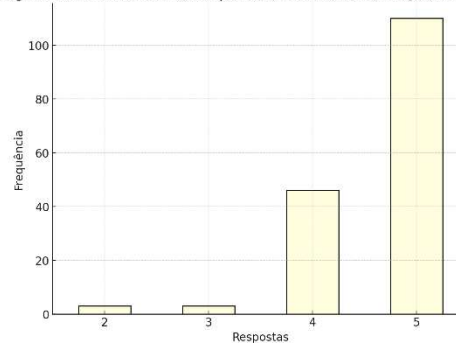
Selecionadas

Habilidades interpessoais: Capacidade de interagir de forma eficaz com outras pessoas, incluindo comunicação, trabalho em equipe, empatia e hat



O olhar da  
chefia

Habilidades interpessoais: Capacidade de interagir de forma eficaz com outras pessoas, incluindo comunicação, trabalho em equipe, empatia e hal



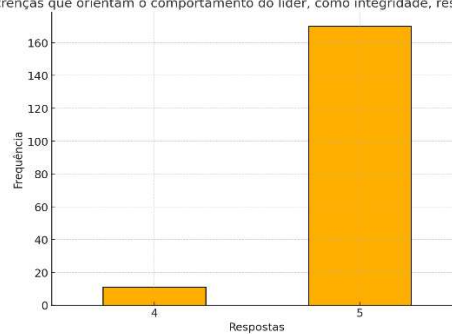
Fonte: elaboração própria

Gráficos 5 e 6 - Valores: Conjunto de princípios e crenças que orientam o comportamento do líder, como integridade, responsabilidade, respeito e ética profissional.

Lideranças

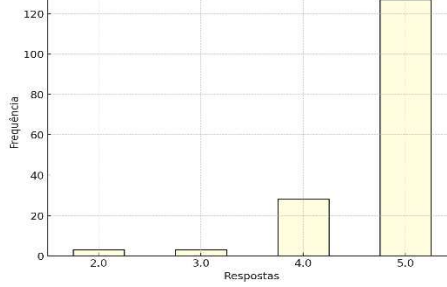
Selecionadas

Valores: Conjunto de princípios e crenças que orientam o comportamento do líder, como integridade, responsabilidade, respeito e ética profissioni:



O olhar da chefia

Valores: Conjunto de princípios e crenças que orientam o comportamento do líder, como integridade, responsabilidade, respeito e ética profissional

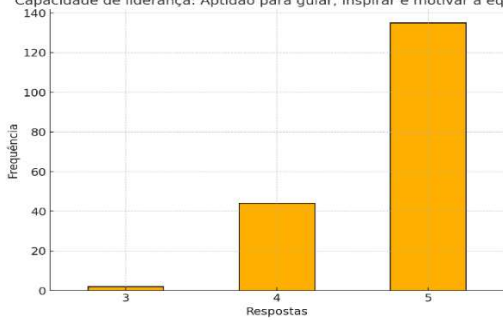


Fonte: elaboração própria.

Gráficos 7 e 8 - Capacidade de liderança: Aptidão para guiar, inspirar e motivar a equipe.

Lideranças Seleccionadas

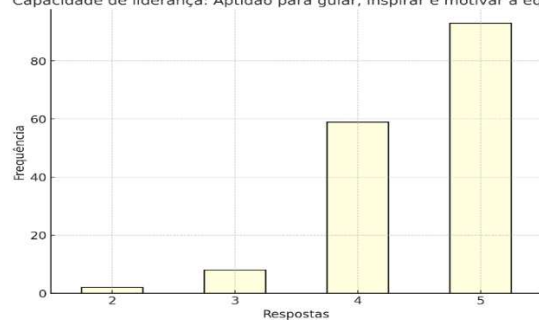
Capacidade de liderança: Aptidão para guiar, inspirar e motivar a equipe.



Fonte: elaboração própria.

O olhar da chefia

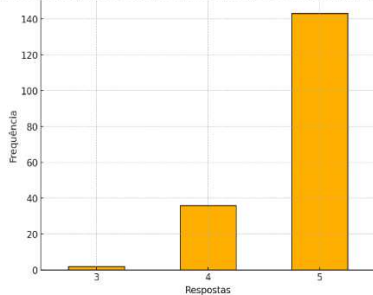
Capacidade de liderança: Aptidão para guiar, inspirar e motivar a equipe.



Gráficos 9 e 10 - Tomada de decisão: tomar decisões estratégicas e resolver problemas de forma eficaz.

Lideranças Seleccionadas

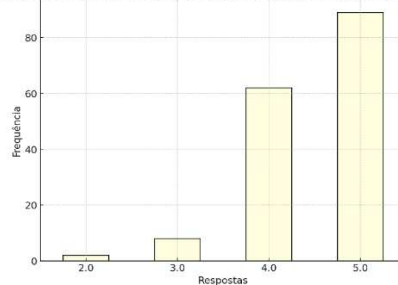
Tomada de decisão: Capacidade de tomar decisões estratégicas e resolver problemas de forma eficaz.



Fonte: elaboração própria.

O olhar da chefia

Tomada de decisão: tomar decisões estratégicas e resolver problemas de forma eficaz.



Quanto aos Gráficos 1, 2 3 e 4, tem-se convergência de avaliações, uma vez

que há proximidade das médias (diferença de apenas 0,01 ponto), o que indica uma percepção bastante alinhada entre as chefias e as lideranças selecionadas quanto à aderência das competências técnicas às necessidades do cargo. Observa-se uma autoavaliação ligeiramente superior, sugerindo que as lideranças selecionadas avaliam sua própria aderência às competências técnicas levemente mais alta do que as chefias, o que é comum em processos de autoavaliação, devido à maior familiaridade com suas próprias capacidades. Ambas as avaliações reforçam uma visão predominantemente positiva sobre a adequação técnica dos selecionados às demandas dos cargos, com a maioria das respostas concentradas nos níveis mais altos da escala.

Já as médias vistas nos gráficos 5 e 6, para a categoria valores foram as seguintes: Chefias: 4,73 e Lideranças selecionadas: 4,96. Há uma diferença notável entre as avaliações das lideranças selecionadas e das chefias, com as lideranças autoavaliando seus valores de forma significativamente mais elevada (+0,23 pontos). Isso reflete uma percepção muito positiva sobre a própria conduta ética e adesão a princípios. Verifica-se que as chefias são críticas, mas têm uma visão positivas, uma vez que apesar de a média das chefias ser um pouco mais baixa, ainda é altamente positiva (4,73), indicando um reconhecimento consistente da adesão das lideranças aos valores exigidos. Ambos os públicos convergem em uma avaliação globalmente alta para essa dimensão, reforçando que os princípios e crenças éticas são vistos como um ponto forte das lideranças selecionadas. Os resultados mostram uma percepção muito positiva em relação aos valores, com as lideranças se destacando por sua integridade, responsabilidade, respeito e ética profissional.

Para a capacidade de liderança as notas foram as seguintes: Chefias: 4,50 e Lideranças selecionadas: 4,73. As lideranças selecionadas avaliaram sua própria capacidade de liderança de forma mais elevada (+0,23 pontos) em comparação com as chefias. Essa diferença pode indicar maior autoconfiança das lideranças em suas habilidades de guiar, inspirar e motivar suas equipes. Já as chefias apresentaram uma avaliação ligeiramente mais crítica, com maior dispersão em notas mais baixas (algumas entre 3 e 4), sugerindo que percebem oportunidades de melhoria em algumas lideranças. Apesar da diferença, ambas as médias são altas, evidenciando que a capacidade de liderança é reconhecida como uma competência relevante e bem demonstrada pelas lideranças selecionadas. Tanto lideranças quanto chefias

concordam que a capacidade de liderança é uma força dos selecionados, embora as chefias apontem uma margem maior para desenvolvimento.

A gestão por competências, conforme Chiavenato (2018), integra as habilidades individuais às necessidades organizacionais. A convergência observada entre as avaliações de chefias e lideranças selecionadas, com médias muito próximas, reforça que os processos do Transforma Minas têm promovido um alinhamento técnico eficaz. Essa percepção é corroborada pelo modelo de gestão baseado em competências descrito por Dutra (2020), que destaca a necessidade de mapear e desenvolver competências técnicas como elemento central para o sucesso organizacional.

Quanto às habilidades interpessoais, segundo Gramigna (2022), essas são essenciais para a mobilização de equipes e construção de relacionamentos colaborativos no setor público. A alta convergência nas avaliações de chefias e lideranças demonstra que essa competência está sendo bem desenvolvida, indicando que as metodologias de seleção e treinamento do programa atendem às exigências do ambiente público, como defende Bergue (2019). A leve superioridade na autoavaliação das lideranças é esperada, considerando a familiaridade com seus próprios estilos e capacidades interpessoais.

Já a diferença perceptível entre as avaliações de chefias e lideranças quanto aos valores éticos e profissionais, embora pequena, sugere que os líderes têm uma visão muito positiva de sua integridade e ética, o que está alinhado à definição de valores organizacionais de Luz (2021). No entanto, a perspectiva ligeiramente mais cautelosa das chefias indica que podem existir discrepâncias de expectativas ou que determinados valores poderiam ser mais demonstrados em práticas concretas no dia a dia. No que se refere à capacidade de liderança, conforme Chiavenato (2018) e Dutra (2020), liderar vai além de gerenciar; trata-se de inspirar, motivar e criar um ambiente que estimule o desenvolvimento pessoal e organizacional. A avaliação positiva da capacidade de liderança das chefias e lideranças reforça que o programa está formando líderes alinhados às demandas do setor público. A maior autoconfiança das lideranças sugere uma percepção robusta de sua aptidão para liderar, enquanto a cautela das chefias pode refletir desafios específicos ou áreas de desenvolvimento contínuo.

No quesito tomada de decisão ocorreu a maior dispersão nas avaliações das

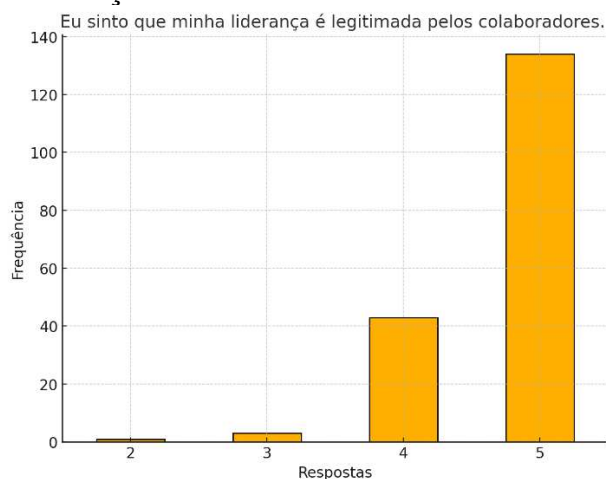
chefias, com algumas pontuações mais baixas, sugerindo que essa competência apresenta variabilidade significativa entre as lideranças. Isso reforça a importância de investimentos contínuos em treinamentos específicos, conforme sugerido por Bergue (2019), para uniformizar e fortalecer essa habilidade.

De maneira geral, os resultados refletem um alinhamento significativo entre as lideranças e as chefias quanto à aderência às necessidades do cargo, com destaque positivo para a efetividade do Programa Transforma Minas. No entanto, os dados revelam oportunidades de melhoria, especialmente em valores e tomada de decisão, para fortalecer ainda mais a conexão entre o desempenho individual e as expectativas organizacionais. Como destacado por Schikmann (2010), o foco em competências, aliado a práticas meritocráticas e processos seletivos robustos, é essencial para consolidar a profissionalização no setor público. Nesse contexto, o Transforma Minas mostra-se alinhado às melhores práticas e tendências globais de gestão pública, mas o aprimoramento contínuo das competências avaliadas, alinhado ao feedback estruturado, pode contribuir para consolidar ainda mais os resultados e ampliar o impacto do programa.

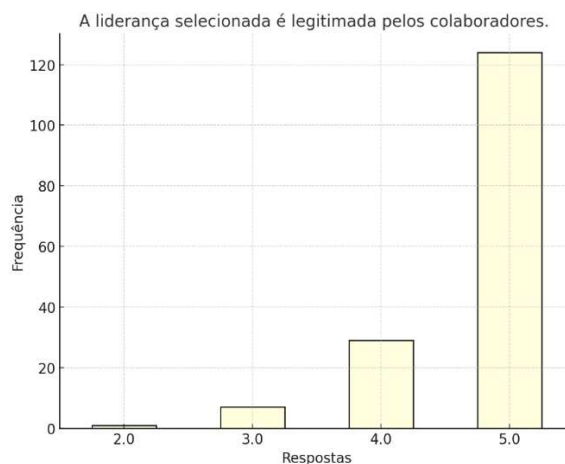
**Categoria 2 - Legitimidade e Engajamento: avaliou se os colaboradores aceitam e reconhecem a liderança, analisou o processo de integração da liderança na organização e verificou como a equipe responde às orientações e decisões da liderança.**

Gráficos 11 e 12 - Eu sinto que minha liderança é legitimada pelos colaboradores.

Lideranças Selecionadas



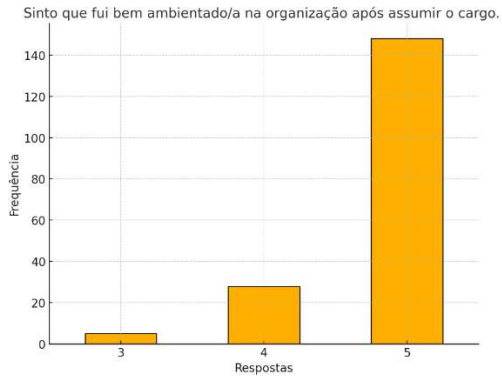
O olhar da chefia



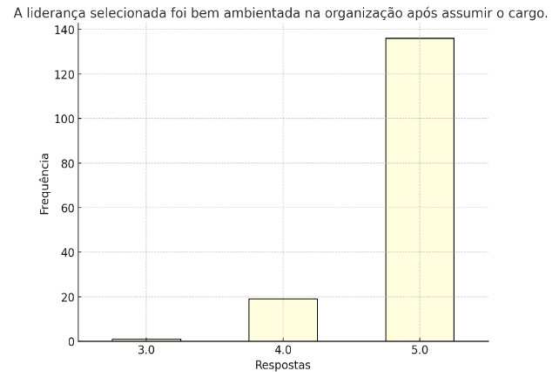
Fonte: elaboração própria.

Gráficos 13 e 14 - Sinto que fui bem ambientado/a na organização após assumir o cargo

### Lideranças Seleccionadas



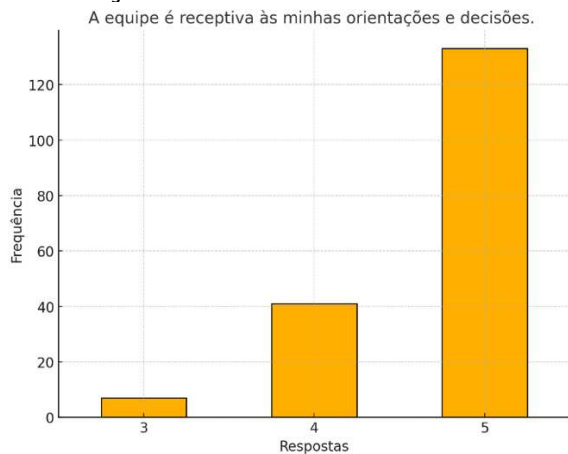
### O olhar da chefia



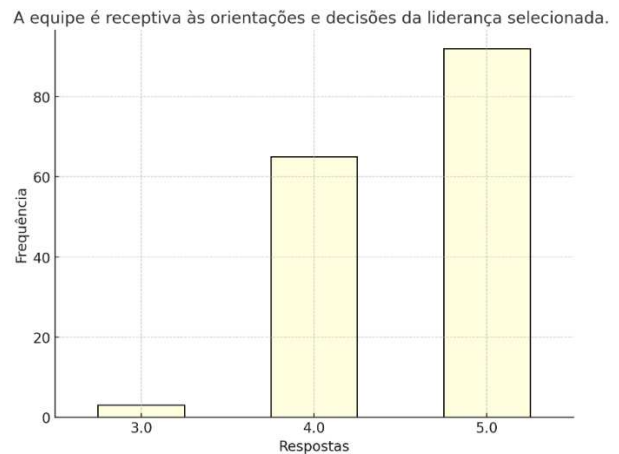
Fonte: elaboração própria.

Gráficos 15 e 16 - A equipe é receptiva às minhas orientações e decisões

### Lideranças Seleccionadas



### O olhar da chefia



Fonte: elaboração própria.

A análise dos resultados referentes à legitimidade e engajamento das lideranças seleccionadas pelo Programa Transforma Minas aborda as dimensões de aceitação e reconhecimento pela equipe, ambientação na organização e receptividade às orientações e decisões. Os resultados apresentados demonstram convergência geral entre as percepções de chefias e lideranças, com médias elevadas que refletem uma avaliação predominantemente positiva.

Quanto à legitimação pelos colaboradores, os dados apontam para uma proximidade de médias entre chefias (4,73) e lideranças (4,71), o que evidencia muito alinhamento na percepção sobre a legitimidade. Segundo Dutra (2020), a legitimidade da liderança está diretamente relacionada à confiança e ao respeito construído no

exercício do cargo. O fato de as chefias avaliarem a legitimidade de forma ligeiramente mais elevada pode indicar que o processo seletivo, pautado na meritocracia, contribui para consolidar a confiança nas lideranças escolhidas.

Além disso, conforme Bergue (2019), o combate ao clientelismo e a profissionalização do serviço público são cruciais para promover lideranças legitimadas e respeitadas. Nesse contexto, os resultados reforçam o sucesso do programa em alcançar esses objetivos, visto que a seleção baseada em competências técnicas e interpessoais garante a aceitação pelos colaboradores.

No que se refere à ambientação na organização, com médias de 4,87 (chefias) e 4,79 (lideranças), observa-se que a integração das lideranças ao ambiente organizacional é avaliada de forma altamente positiva. Isso reflete processos bem estruturados de acolhimento e adaptação, como defendido por Gramigna (2022), que enfatiza a importância de políticas de integração para a consolidação de lideranças eficazes. A leve superioridade da avaliação pelas chefias (+0,08) pode indicar reconhecimento do esforço organizacional em criar condições favoráveis para a ambientação das lideranças. Segundo Luz (2021), uma ambientação bem-sucedida é essencial para alinhar valores e objetivos organizacionais, o que parece ser um ponto forte do Programa Transforma Minas.

Já as respostas para a receptividade às orientações e decisões, apresenta as médias de 4,56 (chefias) e 4,71 (lideranças) com uma percepção positiva, mas com uma diferença de +0,15 pontos em favor da autoavaliação das lideranças. Isso reflete uma visão otimista por parte dos líderes sobre sua capacidade de engajar e alinhar as equipes, como descrito por Chiavenato (2018), que destaca o papel das lideranças em promover engajamento e alinhamento estratégico. Por outro lado, a avaliação mais cautelosa das chefias, com dispersão de algumas notas intermediárias, pode indicar que certas lideranças enfrentam desafios específicos para ganhar a plena receptividade da equipe. Conforme Bergue (2019), a gestão por competência deve ser acompanhada de capacitações contínuas para garantir que os líderes desenvolvam habilidades interpessoais e comunicativas essenciais para o engajamento das equipes.

Pode-se inferir que a proximidade das médias demonstra que o Programa Transforma Minas tem sido bem-sucedido em selecionar lideranças legitimadas pelos colaboradores, contribuindo para a profissionalização do serviço público e o combate

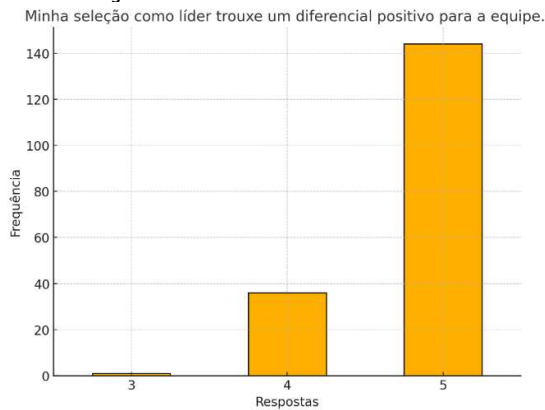
ao clientelismo, conforme Bergue (2019). A percepção positiva quanto à ambientação reflete processos organizacionais sólidos e alinhados às práticas de gestão moderna descritas por Dutra (2020).

Apesar da avaliação global positiva, as chefias indicam pontos de melhoria na receptividade das equipes às orientações das lideranças, o que reforça a necessidade de treinamentos contínuos em habilidades interpessoais, conforme Luz (2021).

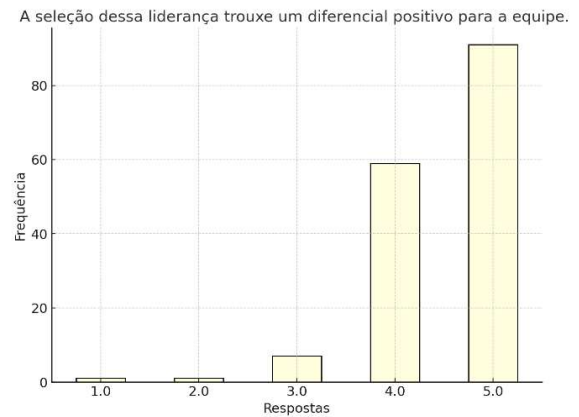
**Categoria 3 - Percepção da Seleção: avaliou o impacto da liderança na equipe, analisou a eficiência e eficácia do processo seletivo e verificou se o processo de seleção atendeu às expectativas da organização., com as seguintes perguntas:**

Gráficos 17 e 18 - Minha seleção como líder trouxe um diferencial positivo para a equipe.

#### Lideranças Selecionadas



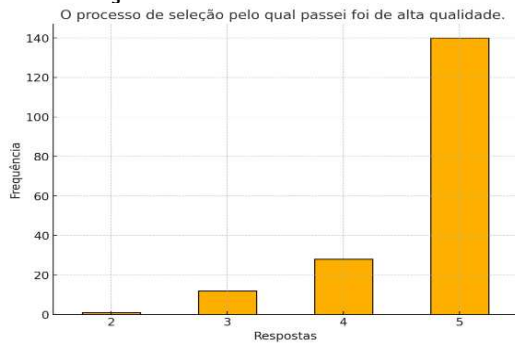
#### O olhar da chefia



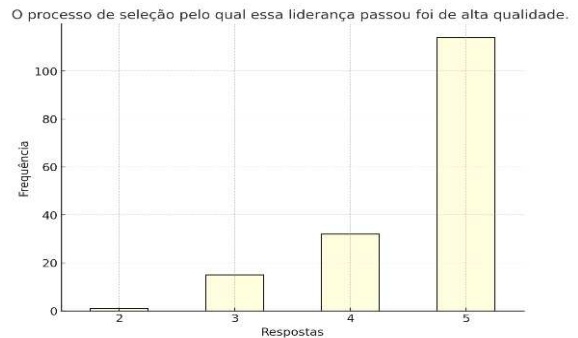
Fonte: elaboração própria.

Gráficos 19 e 20 - O processo de seleção pelo qual passei foi de alta qualidade.

### Lideranças Seleccionadas



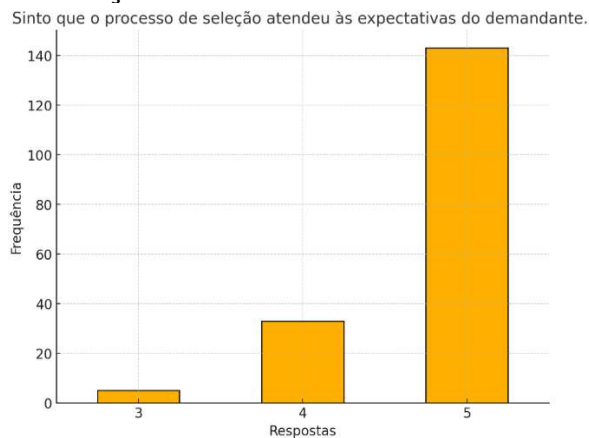
### O olhar da chefia



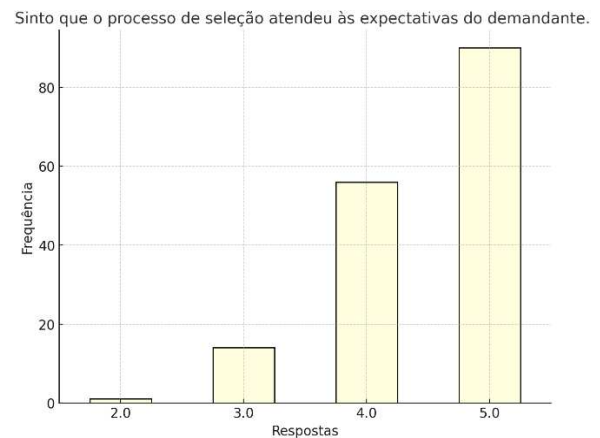
Fonte: elaboração própria

Gráficos 21 e 22 - Sinto que o processo de seleção atendeu às expectativas do demandante

### Lideranças Seleccionadas



### O olhar da chefia



Fonte: elaboração própria.

A categoria "Percepção da Seleção" avaliou o impacto da seleção na equipe, a qualidade do processo seletivo e o atendimento às expectativas organizacionais. Os resultados apontam percepções positivas, mas com diferenças notáveis entre as autoavaliações das lideranças e as avaliações feitas pelas chefias. Para a seleção como diferencial positivo para a equipe, as lideranças seleccionadas avaliaram sua contribuição como diferencial positivo de forma significativamente mais elevada (+0,30 pontos) do que as chefias. Isso demonstra autoconfiança das lideranças em relação ao impacto que geraram nas equipes. Já as chefias são mais cautelosas, com notas em média de 4,49 das chefias, embora positiva, apresenta maior dispersão, com algumas notas intermediárias (entre 3 e 4), indicando que nem todas as lideranças

atendem plenamente às expectativas de impacto positivo.

Quanto ao tema, segundo Bergue (2019), a gestão por competências no setor público visa garantir que as lideranças gerem valor agregado às equipes e organizações. A diferença de percepção observada pode sugerir que, enquanto o processo seletivo identifica líderes tecnicamente competentes, há desafios em traduzir essa competência em impacto percebido pelas chefias.

A qualidade do processo de seleção teve uma percepção com notas mais baixas para ambos os públicos. Ambas as médias, 4,60 (chefias) e 4,69 (lideranças), indicam que o processo de seleção é reconhecido como sendo de alta qualidade. Isso reflete a eficiência do Transforma Minas em aplicar princípios meritocráticos e de gestão por competência. A leve diferença nas médias sugere que as chefias percebem oportunidades de melhoria no processo seletivo, possivelmente relacionadas a ajustes nas etapas ou maior clareza sobre critérios. A valorização da meritocracia, conforme Luz (2021), é um dos pilares para combater o clientelismo e promover a profissionalização do serviço público. Os resultados confirmam que o programa está alinhado a essa abordagem, garantindo processos seletivos justos e de alta qualidade.

Ainda, é possível inferir que a percepção geral sobre o atendimento às expectativas do demandante reflete o alinhamento das lideranças às necessidades organizacionais. Dutra (2020) destaca que a definição clara de competências e a transparência no processo são fundamentais para alinhar os objetivos do recrutamento às expectativas das partes interessadas.

Apesar de as lideranças avaliarem seu impacto de forma mais elevada, as chefias apresentam avaliações mais críticas, o que pode apontar para desafios no alinhamento de expectativas pós-seleção. Tanto lideranças quanto chefias reconhecem a qualidade do processo, o que reforça a credibilidade do Programa Transforma Minas em implementar práticas modernas de recrutamento. No entanto, a disparidade entre as avaliações destaca a importância de fortalecer a conexão entre competências técnicas identificadas no processo seletivo e resultados concretos percebidos por chefias e equipes.

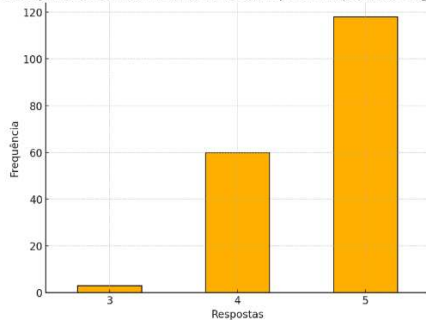
Os resultados reforçam o sucesso do Programa Transforma Minas em adotar princípios de meritocracia e gestão por competências, mas apontam para a necessidade de ações que consolidem o impacto positivo percebido pelas chefias e equipes.

**Categoria 4 - Qualidade das Entregas: avaliou se o trabalho da liderança atendeu ou superou as expectativas organizacionais, analisou o reconhecimento das competências de liderança pela equipe e verificou se a liderança atendeu às expectativas de resultados e desempenho, com as seguintes perguntas:**

Gráficos 23 e 24 - O nível de qualidade do meu trabalho atende ou supera as expectativas organizacionais

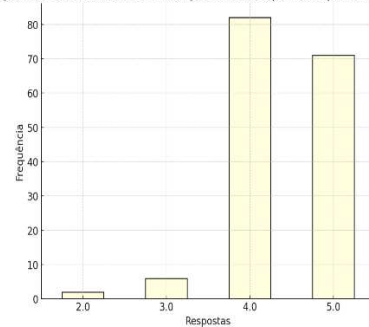
#### Lideranças Selecionadas

O nível de qualidade do meu trabalho atende ou supera as expectativas organizacionais.



#### O olhar da chefia

O nível de qualidade do trabalho dessa liderança atende ou supera as expectativas organizacionais.

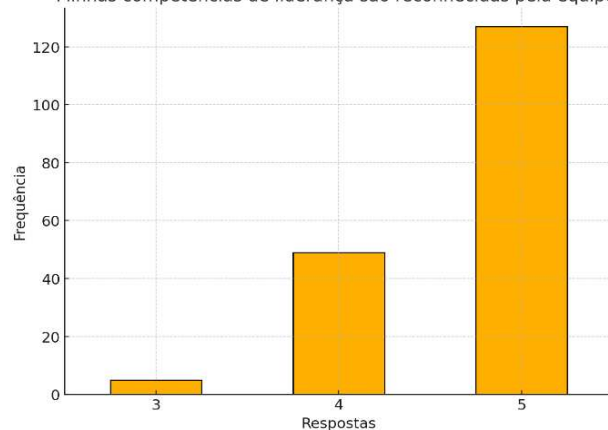


Fonte: elaboração própria

Gráficos 25 e 26 - Minhas competências de liderança são reconhecidas pela equipe

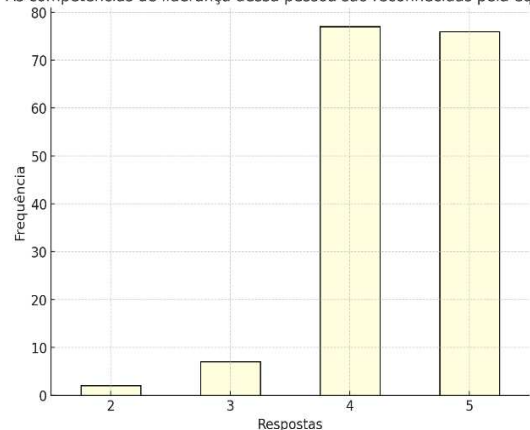
#### Lideranças Selecionadas

Minhas competências de liderança são reconhecidas pela equipe



#### O olhar da chefia

As competências de liderança dessa pessoa são reconhecidas pela equipe.



Fonte: elaboração própria.

Gráficos 27 e 28 - Atendo às expectativas da organização em termos de resultados e desempenho.

### Lideranças Seleccionadas



### O olhar da chefia



Fonte: elaboração própria.

A presente categoria avalia a percepção sobre a qualidade do trabalho das lideranças seleccionadas, considerando o atendimento às expectativas organizacionais, o reconhecimento de suas competências pela equipe e a adequação aos resultados e desempenhos esperados. Os dados revelam uma avaliação global positiva, mas com diferenças perceptíveis entre as autoavaliações das lideranças e as avaliações realizadas pelas chefias.

Com 80% das chefias e 85% das lideranças avaliando que o trabalho "atende" ou "supera" as expectativas organizacionais, há um consenso de que o programa Transforma Minas está selecionando líderes que agregam valor às equipes e ao desempenho institucional. As médias (4,38 chefias; 4,64 lideranças) mostram uma diferença significativa (+0,26 pontos) em favor das lideranças. Essa autopercepção mais elevada pode refletir maior confiança nas suas capacidades e entregas.

Conforme Bergue (2019), a liderança no setor público deve ser orientada pela entrega de resultados alinhados às expectativas organizacionais, e os dados sugerem que as lideranças seleccionadas cumprem esse papel. No entanto, a avaliação mais cautelosa das chefias indica que algumas lideranças ainda precisam reforçar sua adequação às demandas específicas do cargo.

Ressalta-se que algumas avaliações intermediárias (entre 3 e 4) feitas pelas chefias apontam que há uma variabilidade significativa na percepção sobre o reconhecimento das competências de liderança. Dutra (2020) destaca que as competências de liderança devem ser continuamente desenvolvidas para garantir que a atuação do líder seja reconhecida como eficaz por sua equipe. Essa diferença de percepção sugere que é necessário alinhar as expectativas das chefias e das

lideranças, bem como reforçar estratégias de capacitação contínua.

As avaliações destacam que as lideranças selecionadas são reconhecidas por suas equipes e chefias, com competências técnicas e interpessoais bem alinhadas às necessidades organizacionais. Isso reflete um processo seletivo eficiente, pautado pela meritocracia, como defendido por Luz (2021). As lideranças apresentam autopercepções mais positivas do que as chefias em todas as dimensões avaliadas. Essa diferença, embora natural, pode indicar a necessidade de maior alinhamento nas expectativas e na comunicação de feedback entre lideranças e chefias.

A cautela das chefias em algumas dimensões (com médias mais baixas e dispersão de notas) aponta para a necessidade de fortalecer o desenvolvimento contínuo das lideranças, especialmente em relação à entrega de resultados mensuráveis e à percepção de impacto organizacional.

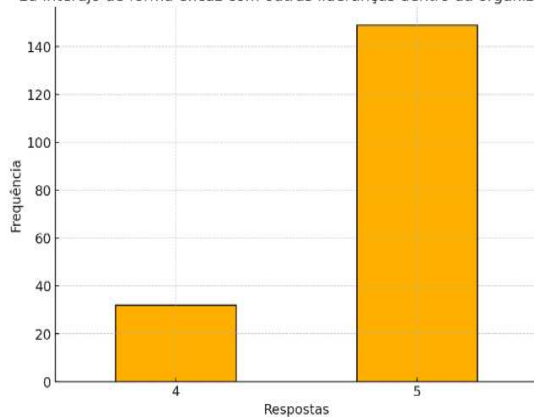
Os resultados permitem observar um reconhecimento interno das lideranças selecionadas, já que essa são reconhecidas por suas equipes e chefias, com notas que destacam competências técnicas e interpessoais. No entanto as diferenças de percepção entre chefias e lideranças sugerem a necessidade de ações complementares para reforçar a conexão entre competências identificadas no processo seletivo e o impacto percebido nos resultados. Essas ações podem consolidar ainda mais a relevância do programa na profissionalização e no fortalecimento do setor público.

**Categoria 5 - Sistema de Liderança: avaliou a eficácia da interação da liderança com outras lideranças da organização e analisou a influência positiva da liderança sobre a equipe, com as seguintes perguntas:**

Gráficos 29 e 30 - Eu interajo de forma eficaz com outras lideranças dentro da organização

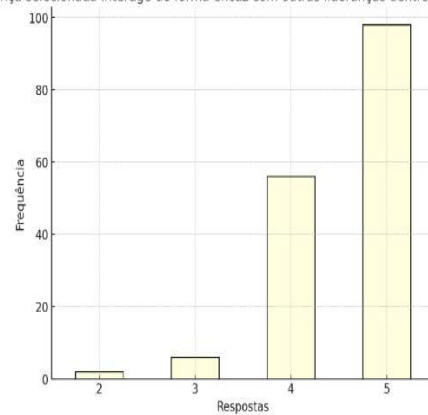
#### Lideranças Seleccionadas

Eu interajo de forma eficaz com outras lideranças dentro da organização.



#### O olhar da chefia

A liderança seleccionada interage de forma eficaz com outras lideranças dentro da organização.

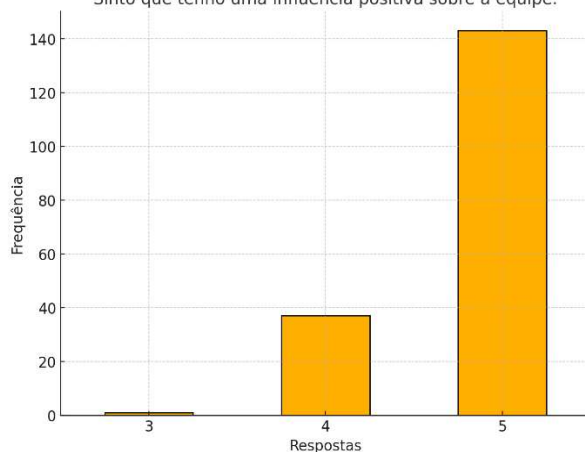


Fonte: elaboração própria.

Gráficos 31 e 32 - Sinto que tenho uma influência positiva sobre a equipe.

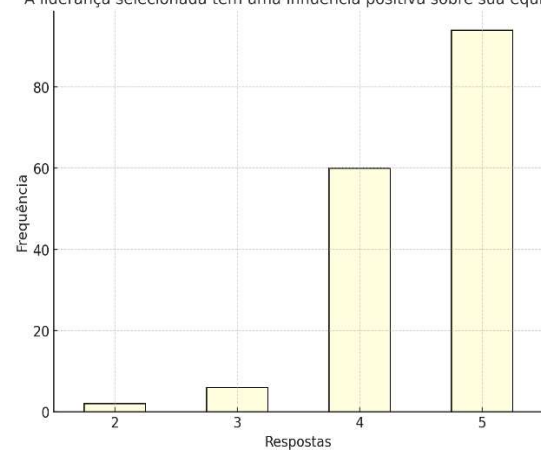
#### Lideranças Seleccionadas

Sinto que tenho uma influência positiva sobre a equipe.



#### O olhar da chefia

A liderança seleccionada tem uma influência positiva sobre sua equipe.

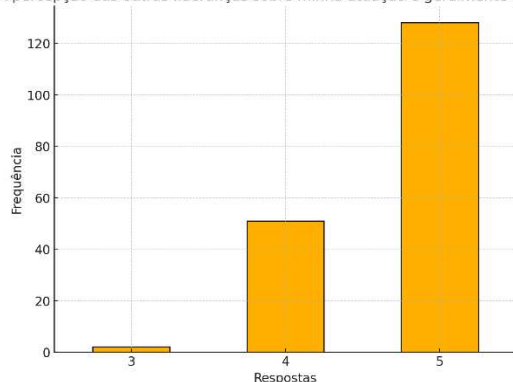


Fonte: elaboração própria

## Gráficos 33 e 34 - A percepção das outras lideranças sobre minha atuação é geralmente positiva

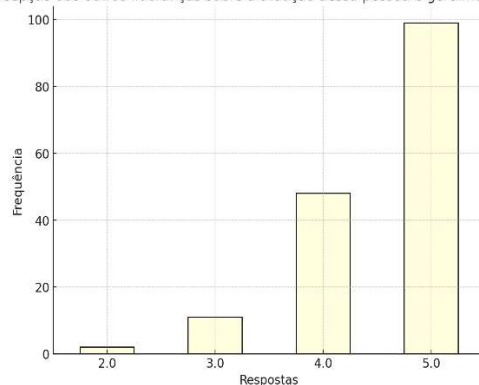
### Lideranças Seleccionadas

A percepção das outras lideranças sobre minha atuação é geralmente positiva



### O olhar da chefia

A percepção das outras lideranças sobre a atuação dessa pessoa é geralmente positiva



Fonte: elaboração própria.

A avaliação do sistema de lideranças no Programa Transforma Minas abordou a eficácia da interação das lideranças com seus pares, a influência positiva sobre suas equipes e a percepção de reconhecimento entre lideranças. Os resultados refletem uma percepção global positiva, mas também destacam áreas para aprimoramento, alinhadas aos conceitos teóricos de liderança e governança pública.

Quanto à interação da liderança com outras lideranças, tem-se que 75% das chefias e 78% das lideranças avaliando positivamente a interação entre as lideranças da organização, os dados indicam que as lideranças selecionadas pelo programa têm competências interpessoais sólidas para estabelecer relações construtivas com seus pares. Conforme Dutra (2020), a interação eficaz entre lideranças é essencial para alinhar estratégias e construir ambientes organizacionais colaborativos. No setor público, essas interações são ainda mais cruciais, dada a complexidade das políticas e a necessidade de trabalho interdepartamental.

Apesar do resultado positivo, o espaço para aumentar esse percentual sugere a necessidade de promover treinamentos que estimulem a comunicação transversal e a integração entre lideranças.

Já a influência positiva da liderança sobre a equipe apresentou os seguintes resultados: 82% das lideranças e 78% das chefias confirmaram a influência positiva das lideranças, observa-se um alinhamento consistente. Essa percepção reflete a eficácia das lideranças em engajar e impactar suas equipes de forma significativa. Segundo Luz (2021), lideranças influentes no setor público são aquelas que alinham

objetivos institucionais com motivação e engajamento das equipes. A elevada concordância entre chefias e lideranças confirma a adequação do processo seletivo em identificar líderes com capacidade de inspirar e gerar impacto positivo.

No entanto, as notas intermediárias das chefias indicam que algumas lideranças podem não alcançar todo o seu potencial em termos de influência, sugerindo a necessidade de reforçar programas de desenvolvimento de competências comportamentais.

Por sua vez a percepção das outras lideranças sobre a atuação apresenta que 80% das lideranças e 78% das chefias reconhecendo que as atuações são vistas positivamente por outras lideranças, há um forte alinhamento que reforça o impacto do programa em criar um sistema de liderança colaborativo e reconhecido. A valorização das lideranças entre pares é uma característica de sistemas organizacionais maduros, como descrito por Bergue (2019), que aponta a colaboração entre líderes como um diferencial para o alcance de objetivos organizacionais complexos. Os resultados levemente inferiores às outras dimensões sugerem que, em alguns casos, a percepção positiva entre pares pode ser fortalecida por meio de políticas que incentivem maior colaboração e trocas de experiências entre lideranças.

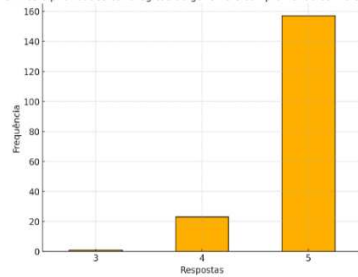
Por fim, quanto ao sistema de liderança os dados refletem um sistema de liderança coeso, onde as interações e percepções entre lideranças são amplamente positivas. Isso reforça a efetividade do programa em selecionar e desenvolver lideranças com competências interpessoais e de influência bem estabelecidas. Embora os resultados sejam consistentes, os percentuais sugerem espaço para aprimorar a interação entre lideranças e a percepção de impacto entre pares.

**Categoria 6 - Aderência às Diretrizes de Governo: avaliou a conformidade das ações e decisões da liderança com as políticas e diretrizes estabelecidas pelo governo, verificou se a liderança promove e integra essas diretrizes nas atividades da equipe, com as seguintes perguntas:**

Gráficos 35 e 36 - Estou familiarizado com as diretrizes e prioridades estratégicas do governo e comprometido com o cumprimento das metas estabelecidas.

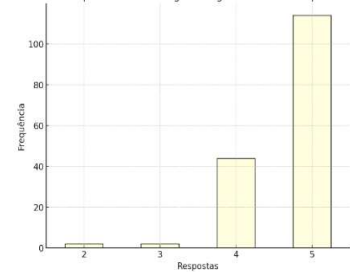
### Lideranças Seleccionadas

Estou familiarizado com as diretrizes e prioridades estratégicas do governo e comprometido com o cumprimento



### O olhar da chefia

A liderança demonstra familiaridade com as diretrizes e prioridades estratégicas do governo e está comprometida com o cumprimento

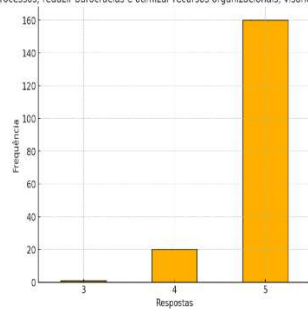


Fonte: elaboração própria.

Gráficos 37 e 38 - Estou alinhado com a diretriz de simplificar processos, reduzir burocracias e otimizar recursos organizacionais, visando tornar a administração pública mais ágil e eficiente.

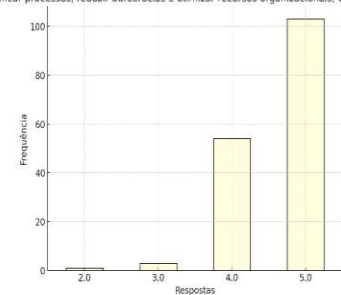
### Lideranças Seleccionadas

Estou alinhado com a diretriz de simplificar processos, reduzir burocracias e otimizar recursos organizacionais, visando tornar a



### O olhar da chefia

A liderança está alinhada com a diretriz de simplificar processos, reduzir burocracias e otimizar recursos organizacionais, visando tornar a

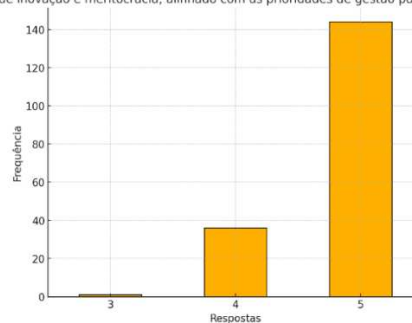


Fonte: elaboração própria

Gráficos 39 e 40 - Promovo um ambiente de inovação e meritocracia, alinhado com as prioridades de gestão pública estabelecidas pelo governo

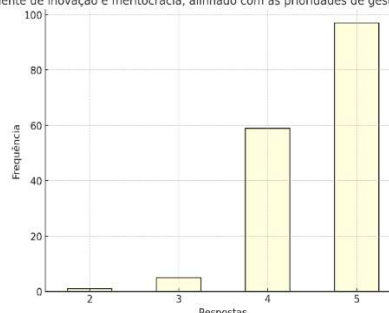
### Lideranças Seleccionadas

Promovo um ambiente de inovação e meritocracia, alinhado com as prioridades de gestão pública estabelecidas pelo governo.



## O olhar da chefia

A liderança promove um ambiente de inovação e meritocracia, alinhado com as prioridades de gestão pública estabelecidas pelo governo.



Fonte: elaboração própria.

Com o objetivo de compreender como as ações e decisões das lideranças selecionadas pelo Programa Transforma Minas refletem a conformidade com as diretrizes governamentais, e avaliar sua capacidade de integrar essas diretrizes nas atividades das equipes, analisou-se os dados dos gráficos acima. Há indícios de que 75% das chefias e 78% das lideranças concordaram que as ações e decisões das lideranças estão alinhadas às diretrizes do governo. Essa elevada conformidade reflete o impacto positivo do processo seletivo do Transforma Minas, que prioriza a escolha de lideranças que compreendem e implementam as políticas governamentais. O que corrobora o fato de o Transforma Minas estabelecer como uma de suas metas promover a seleção de lideranças que incorporem práticas meritocráticas e inovadoras para atingir os objetivos de governança.

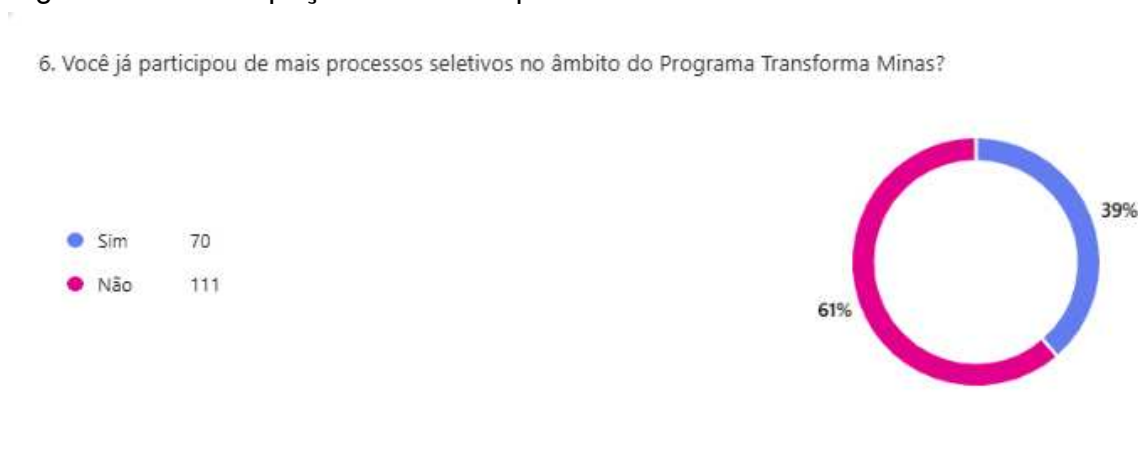
No que se refere ao alinhamento com a diretriz de redução da burocracia, traz-se a teoria de Schikmann (2010) que reforça que lideranças públicas devem atuar para simplificar processos, reduzir burocracia e otimizar recursos, promovendo uma gestão pública eficiente e inovadora. Nesse ponto a percepção dos respondentes não foi tão elevada quanto as demais, mas foram parecidas entre si, na medida em que 68% das lideranças e 64% das chefias relataram que as ações lideradas visam simplificar processos e reduzir burocracia, alinhando-se às metas governamentais de eficiência. No entanto, essa dimensão apresenta as menores taxas de concordância, sugerindo desafios na implementação prática dessas diretrizes em alguns setores.

A análise dessa categoria indica que as lideranças selecionadas pelo Programa Transforma Minas demonstram forte aderência às diretrizes governamentais, com ampla conformidade entre ações e políticas. Possuem capacidade de integrar e promover diretrizes nas equipes, fortalecendo o impacto coletivo das lideranças. Bem

como joga luz para desafios pontuais na implementação de metas de simplificação e eficiência, destacando a necessidade de maior suporte e capacitação.

Por fim, no questionário direcionado aos candidatos selecionados foi realizada a seguinte pergunta: “Você já participou de mais processos seletivos no âmbito do Programa Transforma Minas?”, visando averiguar o nível de confiança dos candidatos no processo seletivo e em seus resultados, a ponto de motivá-los a submeter novas candidaturas para outras vagas oferecidas por meio do mesmo programa.

Figura 10 – Participação em outros processos seletivos



Fonte: dados dos questionários. Elaboração própria.

A partir da análise da pergunta acima, nota-se que 61% dos candidatos (111 pessoas) responderam que não participaram de outros processos seletivos, enquanto 39% (70 pessoas) afirmaram já ter participado. Esses dados sugerem que, embora uma parcela significativa de candidatos tenha experiência prévia com o programa, a maioria ainda está participando pela primeira vez.

Lado outro, além de não terem sido realizados muitos processos seletivos até o momento, referidos resultados corroboram o que determinado no PPAG 2024/2027, que prevê a abrangência do Transforma Minas para a atração e seleção para cargos específicos, quais sejam, profissionais em posições de chefia e direção do alto e médio escalão, no âmbito da administração pública do poder executivo estadual.

Não obstante, ambas as impressões acima podem indicar a necessidade de explorar estratégias para aumentar o engajamento e a confiança dos participantes, a

fim de incentivar sua permanência e participação recorrente em futuras oportunidades promovidas pelo programa.

## **5.2 Considerações gerais sobre achados dos resultados**

A avaliação da aderência das lideranças selecionadas por meio dos processos seletivos da frente "Atração e Seleção de Lideranças" no contexto do Programa Transforma Minas mostrou-se fundamental para medir a efetividade e os resultados das etapas de recrutamento e seleção de profissionais para cargos de liderança no Estado de Minas Gerais. Este processo, que envolve desde a definição do perfil da vaga e a divulgação do processo seletivo até a nomeação dos candidatos selecionados, busca assegurar que os profissionais escolhidos possuam as competências e experiências necessárias para os desafios dos cargos de liderança.

A análise de resultados considerou a valorização e o desenvolvimento de competências específicas, o alinhamento dos selecionados às matrizes de competências e a promoção de uma gestão pública mais estratégica, orientada por resultados e indicadores.

Considerando os resultados obtidos na pesquisa, os gráficos acima expostos, a observação da autora, bem como a comparação das médias das notas dadas pelas chefias e selecionados apresentados

na "Tabela 3" da sessão 5.1 acima, é possível identificar diferenças significativas entre as categorias avaliadas e compreender o impacto desses achados no âmbito do Programa Transforma Minas.

Nesse sentido, quanto à "Legitimidade e Engajamento", referida categoria apresentou um desempenho positivo geral, com médias altas tanto nas avaliações das chefias quanto dos selecionados. Os resultados indicam uma percepção favorável quanto à legitimidade do processo seletivo e ao engajamento das lideranças em relação aos objetivos organizacionais. Isso reflete o alinhamento entre os valores promovidos pelo programa e as expectativas das partes envolvidas.

No que se refere à "Percepção da Seleção", apesar dos resultados positivos, verifica-se uma discrepância mais significativa entre as avaliações das chefias e dos selecionados. Enquanto as chefias demonstraram maior satisfação com

os critérios e o processo de seleção, os selecionados atribuíram notas um pouco inferiores, sugerindo uma necessidade de maior clareza ou transparência em algumas etapas do processo.

Já no que pertine à “Qualidade das Entregas”, foram apresentados resultados variados, com avaliações mais baixas em comparação às outras 5 dimensões. Essa diferença aponta para desafios específicos enfrentados pelas lideranças em termos de entrega de resultados tangíveis e impacto percebido. Esse é um ponto crítico que requer maior suporte técnico e capacitação para que os selecionados consigam atender às expectativas e enfrentar os desafios que surgem no exercício de sua liderança.

A categoria “Sistema de Liderança” apresentou resultados positivos, com médias consistentes nas avaliações de chefias e selecionados. A boa avaliação desse aspecto reflete um ambiente de liderança coeso e eficaz, com selecionados capazes de alinhar-se às diretrizes institucionais e promover uma gestão eficiente.

Por fim e não menos importante, a “Aderência às Diretrizes de Governo” foi a categoria que apresentou uma maior discrepância entre as avaliações das chefias e dos selecionados. Essa diferença sugere que, enquanto as chefias percebem maior alinhamento com as diretrizes governamentais, os selecionados podem enfrentar dificuldades em traduzir essas diretrizes em práticas diárias. Esse achado sinaliza a necessidade de reforçar comunicação e alinhamento estratégico entre os níveis hierárquicos.

De uma forma geral, as notas para as categorias avaliadas foram consistentes, refletindo a satisfação geral com o Programa Transforma Minas. Contudo, também aqui foram observadas diferenças entre os grupos, com chefias apresentando uma visão ligeiramente mais otimista do que os selecionados.

Os resultados indicam que o programa tem sido bem-sucedido em selecionar lideranças alinhadas às necessidades organizacionais e governamentais, com competências técnicas, habilidades interpessoais, valores éticos e capacidade de liderança reconhecidas tanto pelas chefias quanto pelas próprias lideranças. Esse alinhamento reflete o impacto positivo do modelo meritocrático e da gestão por competências adotado.

As lideranças selecionadas são legitimadas pelas equipes e chefias, com alto nível de aceitação e integração nas organizações. Esse resultado demonstra a

eficácia do programa em combater o clientelismo e promover a profissionalização do serviço público, como enfatizado no referencial teórico.

Ademais, pode-se verificar, pelos resultados, que o Programa Transforma Minas tem obtido sucesso em atender às expectativas em diversas dimensões, principalmente naquelas relacionadas à legitimidade, engajamento e sistema de liderança. Contudo, as discrepâncias observadas em algumas categorias, como percepção da seleção, qualidade das entregas e aderência às diretrizes de governo, indicam áreas que demandam ajustes e melhorias. Essas diferenças destacam a importância de aprimorar a comunicação interna, oferecer maior suporte e treinamento aos selecionados e promover um acompanhamento mais detalhado dos resultados alcançados pelas lideranças.

Os achados reforçam o potencial do programa como um modelo de seleção pública baseado no mérito e na transparência, mas também apontam que a consolidação de suas práticas requer um monitoramento contínuo e a implementação de melhorias pontuais para maximizar seus impactos no setor público.

Por fim, embora a maioria dos participantes não tenha participado de outros processos seletivos do programa, a avaliação geral positiva do processo reforça sua credibilidade. Estratégias para aumentar o engajamento e incentivar a recorrência na participação podem fortalecer ainda mais a reputação do programa. As diferenças entre as percepções de lideranças e chefias em algumas dimensões, como valores éticos, impacto organizacional e tomada de decisão, sugerem oportunidades para capacitação contínua e maior alinhamento nas práticas e expectativas de liderança.

## **6 CONCLUSÃO**

A escolha de lideranças no serviço público comumente recai em indicações políticas ou em servidores que se destacam tecnicamente, mas, por vezes, não possuem as competências gerenciais necessárias ao exercício do cargo. Normalmente, não há mapeamento das competências requeridas ao cargo e a correlação às competências do líder, o que limita, inclusive, o desenvolvimento das lacunas existentes. O risco nas hipóteses de escolha já conhecidas pode ser dirimido por meio de processo técnico que possibilite a seleção da “pessoa certa e no lugar certo”. No Brasil, o CONSAD, em 2020, constatou que apenas sete Estados já realizaram algum processo de recrutamento e de seleção de lideranças no setor

público: Ceará, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio Grande do Sul, São Paulo e Sergipe.

A relevância desta pesquisa reside, justamente, na necessidade de avaliar a efetividade do Programa Transforma Minas como ferramenta de profissionalização da gestão pública, contribuindo para a otimização dos recursos públicos, a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população e o fortalecimento da meritocracia no âmbito da Administração Pública estadual. Os resultados da pesquisa poderão subsidiar a tomada de decisões quanto à continuidade e ampliação do programa, além de gerar insights para o aprimoramento das políticas de gestão de pessoas no setor público.

A abertura de processo seletivo para cargos de lideranças oportuniza maior transparência e igualdade de condições de acesso, bem como se caracteriza como um mecanismo de fortalecimento da meritocracia e da profissionalização da gestão pública, agregando valor ao serviço público.

Em Minas Gerais, a internalização dessa prática ocorreu por meio do Programa Transforma Minas. Os achados positivos e negativos dessa política pública foram verificados por meio de uma pesquisa quantitativa, que retornou resultados majoritariamente positivos.

Esse trabalho buscou responder à seguinte pergunta norteadora: existe aderência entre os selecionados e as necessidades dos cargos de lideranças preenchidos por meio dos processos seletivos do Programa Transforma Minas? E, por meio de análise documental, pesquisa de campo e observação participante pôde-se concluir que sim, considerando as altas pontuações atribuídas pelos dois públicos-alvo para a maior parte das questões postas. Tal fato nos traz a dimensão otimista que lideranças e suas chefias têm a respeito da percepção de si mesmos e de seus liderados, indicando um alinhamento não só de percepções entre os respondentes, como a compatibilidade dos líderes selecionados às necessidades dos cargos estratégicos do executivo estadual de Minas Gerais, preenchidos por meio dos processos seletivos do Programa Transforma Minas.

Não obstante, além dos desafios já presentes na execução dessa política, que incluem a necessidade de melhoraria nos processos, a ampliação da utilização dos processos seletivos para os demais órgãos e entidades e demais elementos relacionados à capacidade institucional, tais como a capacidade do sistema que

atende ao programa e o tempo das entregas, a comunicação apareceu como aspecto a ser desenvolvido entre os públicos-alvo.

Junto aos desafios citados, e embora os resultados sejam majoritariamente positivos, foram identificadas áreas que podem ser aprimoradas, tais como: as pequenas discrepâncias entre autoavaliações e percepções de chefias, indicam a necessidade de maior alinhamento; desafios específicos na simplificação de processos e redução de burocracia; necessidade de criar ciclos regulares de feedback estruturado entre lideranças e chefias.

Sugere-se, assim, algumas soluções para enfrentar os desafios identificados e fortalecer os impactos positivos do Programa Transforma Minas. Entre elas, destaca-se a promoção de treinamentos focados em liderança, comunicação e simplificação de processos; a implementação de ciclos regulares de feedback entre chefias e lideranças; e o desenvolvimento de métricas específicas para monitorar o impacto das lideranças nas equipes e nos objetivos organizacionais. Além disso, recomenda-se a ampliação do alcance do programa, incluindo mais órgãos e cargos estratégicos, consolidando o modelo de gestão por competências na administração pública.

O aprimoramento de habilidades interpessoais deve ser priorizado, com maior ênfase em temas como estratégias de alinhamento entre expectativas de chefias e autoavaliações. Para tanto, sugere-se intensificar programas de integração e desenvolver ações mais personalizadas que acelerem a ambientação das lideranças. Além disso, o fortalecimento da comunicação organizacional, por meio da ampliação dos canais entre equipes, chefias e lideranças, pode reforçar a confiança e o engajamento entre os envolvidos.

Para alinhar expectativas entre chefias e lideranças, recomenda-se reforçar a comunicação sobre critérios e objetivos do processo seletivo, aumentar a coleta de feedback pós-seleção para identificar melhorias no impacto organizacional e na percepção de eficácia, bem como expandir o programa para mais órgãos públicos.

Adicionalmente, a capacitação continuada deve ser priorizada, com programas voltados para a simplificação de processos e a inovação organizacional. O monitoramento de impacto, com a criação de métricas específicas para avaliar a efetividade das lideranças na implementação das diretrizes governamentais, é outra medida estratégica.

Por fim, considerando a análise da participação em processos seletivos, e embora uma parcela significativa demonstre confiança e engajamento com o programa, há uma oportunidade de fortalecer a atratividade e promover maior participação recorrente em futuras seleções. Assim, estratégias voltadas ao aumento do engajamento e da confiança nos processos seletivos se mostram indispensáveis para garantir a consolidação e a expansão do programa.

Após a avaliação e análise dos dados, pode-se dizer que há aderência entre os selecionados e as necessidades dos cargos de lideranças preenchidos por meio dos processos seletivos do Programa Transforma Minas, sobretudo considerando as altas pontuações atribuídas pelos dois públicos-alvo para a maior parte das questões postas. Tal fato nos traz a dimensão otimista que lideranças e suas chefias têm a respeito da percepção de si mesmos e de seus liderados, indicando um alinhamento não só de percepções entre os respondentes, como a compatibilidade dos líderes selecionados às necessidades dos cargos estratégicos do executivo estadual de Minas Gerais, preenchidos por meio dos processos seletivos do Transforma Minas.

Com os ajustes recomendados, o programa pode consolidar ainda mais seus resultados, promovendo inovação, eficiência e alinhamento estratégico no setor público de Minas Gerais.

A esse passo, é importante destacar as limitações desta pesquisa, que podem influenciar os resultados e as interpretações apresentados. Inicialmente destaca-se o tempo. A pesquisa que, apesar de possuir poucas perguntas bem objetivas com previsão de tempo de resposta curto, em torno de 5 minutos, teve uma baixa adesão inicial dos respondentes, atrasando o início da análise dos resultados e comprometendo uma análise mais profunda desses. Outra limitação reside no fato da restrição do estudo a um público específico, não tendo condições de, em um trabalho de conclusão de curso incluir, por exemplo, os subordinados das lideranças selecionadas, o que poderia enriquecer os achados, as análises e os resultados e recomendações.

Além disso, a coleta de dados foi baseada em percepções individuais, de ocupantes de cargos de livre nomeação, ou seja, não possuem estabilidade e segurança de permanência longa no cargo em específico, o que pode trazer vieses subjetivos e dificultar uma análise completamente objetiva. A ausência de séries

históricas mais extensas ou de indicadores complementares também pode ter reduzido a capacidade de mensurar o impacto de longo prazo das ações analisadas.

Outro fato importante é reconhecer que a presente pesquisa foi realizada a partir de dados obtidos de questionários aplicados pela própria SEPLAG, e apesar de anônimo, pode ser rastreável pela chefia direta, por exemplo, trazendo um viés de resposta, o que pode ser superado em outros trabalhos, com avaliações externas.

Apesar dessas limitações, os resultados obtidos oferecem insights valiosos e representam um ponto de partida para pesquisas futuras, que poderão ampliar o escopo e aprofundar o entendimento sobre o tema em questão. Espera-se, por fim, que esta pesquisa contribua para o aprofundamento do debate sobre a profissionalização do serviço público e para o desenvolvimento de práticas inovadoras de gestão de pessoas, que promovam a excelência na Administração Pública e o bem-estar da sociedade.

Para trabalhos futuros, tendo em vista que ainda há muito a se explorar sobre a temática central do presente estudo, pode-se pensar em estratégias para mitigar os atrasos na adesão, como incentivos à participação na pesquisa e a comunicação clara sobre a importância do estudo. Para enriquecer as análises e recomendações, sugere-se ampliar a amostra para incluir subordinados das lideranças selecionadas. A inclusão desse grupo pode fornecer uma visão mais abrangente sobre o impacto das lideranças e permitir uma triangulação de dados mais robusta. Ainda, considerando que os participantes ocupam cargos de livre nomeação, futuras pesquisas podem incluir métodos complementares, como entrevistas qualitativas ou análise documental, para obter perspectivas adicionais e reduzir a influência de percepções subjetivas. Ademais, para avaliar os impactos de longo prazo das ações analisadas, recomenda-se o acompanhamento sistemático do desempenho das lideranças e de suas equipes. Além disso, a inclusão de indicadores objetivos, como metas alcançadas ou avaliações de desempenho, pode oferecer uma base mais sólida para as análises. Por fim, pode ser feita uma pesquisa mais ampla, com a combinação de métodos quantitativos e qualitativos, como grupos focais ou entrevistas em profundidade, para complementar os dados obtidos com os questionários, proporcionando uma visão mais detalhada e multifacetada sobre o tema.

Essas recomendações podem contribuir para fortalecer a qualidade das análises, aumentar a validade dos resultados e gerar insights ainda mais relevantes para as organizações e contextos futuros.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L.; PEDROTI, P. M.; PÓ, M. V. **A formação da burocracia brasileira: a trajetória e o significado das reformas administrativas**. In: LOUREIRO, M. R., ABRUCIO, F. L.; PACHECO, R. S. (Org.). *Burocracia e Política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI*. Rio de Janeiro. FGV, 2010, v.1, p. 27-71. Disponível em: [https://perguntasapo.files.wordpress.com/2011/03/abrucio\\_pedroti\\_pc3b3\\_201\\_0\\_a-formac3a7c3a3o-da-burocracia-brasileira.pdf](https://perguntasapo.files.wordpress.com/2011/03/abrucio_pedroti_pc3b3_201_0_a-formac3a7c3a3o-da-burocracia-brasileira.pdf). Acesso em 27 jun. 2021. apud BONACCORSI, MAURO MANZALI (2020).

ALESSIO, M. F. **Tecnocracia, política e modernização do Estado: uma análise dos dirigentes públicos chilenos**. In: Mérito, desempenho e resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público. TEIXEIRA, H. J., BASSOTI, I. M.; SANTOS, T. S (Org.). São Paulo. FIA/USP, 2014, p. 257-292. apud BONACCORSI, MAURO MANZALI (2020).

BARDACH, Eugene. **A practical guide for policy analysis: the eightfold path to more effective problem solving**. CQ Press, 2012.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 12 dez. 1990.

BERGUE, Sandro Trescatro. **Gestão de Pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: ENAP, 2019.

BONACCORSI, MAURO MANZALI. **O Programa Transforma Minas na perspectiva dos servidores públicos da Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável de Minas Gerais**. 2020. 300 f. Dissertação (Programa de Mestrado em Administração Pública) - Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da administração pública burocrática à gerencial**. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 47, n. 1, p. 7-40, Jan./Mar. 1996.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2018.

CUSTÓDIO, Luciana Silva et al. **Atração E Seleção De Lideranças No Setor Público: O Desafio De Transformar (Minas) Hoje E Sempre**. In: Congresso Consad de Gestão Pública. Anais...Brasília(DF) Centro de Convenções Ulysses Guimarães, 2022. Disponível em: [https://www.event3.com.br/anais/ccdgp2022/526096-ATRACAO-E-SELECAO-DE-LIDERANCAS-NO-SETOR-PUBLICO--O-DESAFIO-DE-TRANSFORMAR-\(MINAS\)-HOJE-E-SEMPRE](https://www.event3.com.br/anais/ccdgp2022/526096-ATRACAO-E-SELECAO-DE-LIDERANCAS-NO-SETOR-PUBLICO--O-DESAFIO-DE-TRANSFORMAR-(MINAS)-HOJE-E-SEMPRE). Acesso em: 19/06/2024.

CONSAD. **Guia de Seleção de Lideranças no Setor Público**. Brasília: Conselho Nacional de Secretários de Administração, 2021.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de competências e talentos**. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.

FERREIRA, Márcio; VARGAS, Roberta. **Recrutamento e Seleção: Estratégias e ferramentas para um processo eficaz**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

FONSECA, D. R. et al. Escolas de **Governo e Redes de Capacitação no Setor Público: Perspectivas Metodológicas para Governança**. *Revista do Serviço Público*, v. 70, p. 34–70, 6 dez. 2019.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Avaliação de Políticas Públicas: por onde começar? Um guia prático para elaboração do Mapa de Processos e Resultados e Mapa de Indicadores**. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2022.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos recursos humanos em organizações públicas**. Porto Alegre: Penso, 2022.

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Sobre o Programa. Transforma Minas**, [s.d.]. <https://www.mg.gov.br/transforma-minas/pagina/sobre-o-programa>. Acessado em 11 de dezembro de 2024.

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES. **Guia para avaliar políticas públicas: avaliação ao alcance de todos: análise executiva**. Volume 3. Vitória, ES: Instituto Jones dos Santos Neves, 2018. 80 p. Disponível em: <[https://ijsn.es.gov.br/Media/IJSN/PublicacoesAnexos/livros/IJSN\\_SiMAPP\\_Volume-03-1.pdf](https://ijsn.es.gov.br/Media/IJSN/PublicacoesAnexos/livros/IJSN_SiMAPP_Volume-03-1.pdf)>. Acesso em: 13 dez. 2024.

JANNUZZI, P. M. **Indicadores para Diagnóstico, Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas**. São Paulo: Alínea, 2016.

JANNUZZI, P. M. **Monitoramento e Avaliação de Programas Sociais: uma introdução aos conceitos e técnicas**. Campinas: Alínea Editora, 2016.

LONGO, F. **Mérito e flexibilidade: a gestão de pessoas no setor público**. São Paulo: Fundap, 2007.

LONGO, Francisco. **Gestão Pública Profissional: Conceitos e aplicações**. São Paulo: Fundap, 2007.

LONGO, F. **Mérito e Flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público**. São Paulo: FUNDAP, 2007. 248 p. MOORE, Mark H. *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press, 1995, apud BONACCORSI, MAURO MANZALI . 2020

LOPES, Thiago de Castro. **Recrutamento e seleção dos diretores regionais da SEDESE por meio do programa Transforma Minas [manuscrito] : uma análise sobre a profissionalização**. 2021. 103 f. Monografia (Graduação em Administração Pública) - Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2021, p.11.

LUZ, Ricardo. **Gestão por competências: ferramentas e técnicas para o sucesso organizacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

MAGALHÃES, F. A. P.; OLIVEIRA, K. P.; BERNARDI, M. B. E. **Análise da inserção e atuação de facilitadores em ações e projetos de desenvolvimento de competências da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro**. *Revista Gestão e Secretariado (GeSec)*, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 4331-4357, 2023. Disponível em: <http://doi.org/10.7769/gesec.v14i3.1896>. Acesso em: 12 dez. 2024.

MATOSO, J. O.; CORAIOLA, D. M.; ROGLIO, K. D. D. **Gestão de recursos humanos na administração pública: um estudo de caso no Governo Estadual de Mato Grosso**. *Gestão & Regionalidade*, v. 32, n. 95, 3 jun. 2016.

MINAS GERAIS, **Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (2024). Programa Transforma Minas**. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/transforma-minas>. Acesso em: 28 jun. 2024.

OLIVEIRA, MARCO ANTONIO GARCIA. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas**. Editora Saraiva, 2017 PEREIRA, Adriana Toledo. A relação entre os estilos de liderança e a percepção da responsabilidade social empresarial. 2018. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Economia e Gestão.

PPAG 2024/2027 - **Secretaria De Estado De Planejamento E Gestão Do Estado De Minas Gerais**, 2024. Disponível em: <https://www.transparencia.mg.gov.br/planejamento-e-resultados/planejamento-e-monitoramento-ppag/programacao-execucao-ppag-programa/ppagprograma-programas/6/2024/1/20241501#prg=202460147>. Acesso em 19/06/2024.

SANTOS, Mariana de Oliveira; OLIVEIRA, Mariana Batista de. **Seleção de líderes no setor público: uma análise do Programa Transforma Minas**. *Revista do Serviço Público*, v. 72, n. 3, p. 517-540, 2021.

SCHIKMANN, R. **Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público**. In: Camões, M. R. de S.; Pantoja, M. J.; Bergue, S. T. (Orgs.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: Enap, 2010.

VILLAS BÔAS, F. L.; CHALUB MARTINS, L.; SOARES NETO, J. J. Contribuições da Theory-Driven Evaluation para avaliação do Pibid. *Estudos em Avaliação Educacional*, São Paulo, v. 30, n. 73, p. 70–102, 2021. DOI: 10.18222/ea.v30i73.5852.

## ANEXOS

### ANEXO A - Pesquisa Sobre Lideranças Seleccionadas - Programa Transforma Minas



#### Pesquisa sobre Lideranças Seleccionadas - Programa Transforma Minas

Bem-vindo/a à pesquisa de avaliação dos processos de seleção de lideranças do Programa Transforma Minas! Esta pesquisa tem como objetivo analisar a correspondência entre as lideranças seleccionadas e as necessidades dos cargos, focando em competências técnicas, habilidades interpessoais, valores e capacidade de liderança. Avaliaremos também a precisão do processo seletivo e sua contribuição para a melhoria do setor público. Agradecemos por dedicar seu tempo para responder a este questionário. Suas respostas serão tratadas de forma anônima e confidencial, sendo utilizadas exclusivamente para fins de análise, produção de conhecimento e aprimoramento da seleção de lideranças no Programa Transforma Minas. Sua participação é fundamental para melhorarmos nossas ações em direção a um serviço público de qualidade.

**Programa Transforma Minas**  
Assessoria de Políticas para Lideranças/APL - SCPRH

\* Obrigatória

1. Qual é o seu cargo atual dentro da organização? \*

- Secretário/a
- Chefe de Gabinete
- Subsecretário/a ou equivalente
- Superintendente ou equivalente
- Superintendente regional ou equivalente
- Diretor/a ou equivalente
- Diretor/a regional ou equivalente
- Assessor/a-Chefe
- Outra

2. Qual o seu órgão? \*

- CGE
- DER
- EMATER
- Fhemig
- Hemominas
- IEF
- IMA
- OGE
- SEDESE
- SEE
- SEJUSP
- SEMAD
- SEPLAG
- SES
- UEMG

3. Por favor, avalie a aderência entre suas habilidades e competências e as necessidades do cargo para o qual foi selecionado/a, numa escala de 1 a 5, onde 1 representa "não aderente" e 5 representa "totalmente aderente". \*

	1	2	3	4	5
<p><b>Competências técnicas:</b> Conhecimentos e habilidades específicas necessárias para desempenhar as funções do cargo, como expertise em temáticas de competências da área, uso de ferramentas e tecnologias relevantes, e compreensão dos processos operacionais.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p><b>Habilidades interpessoais:</b> Capacidade de interagir de forma eficaz com outras pessoas, incluindo comunicação, trabalho em equipe, empatia e habilidades de negociação.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p><b>Valores:</b> Conjunto de princípios e crenças que orientam o comportamento do líder, como integridade, responsabilidade, respeito e ética profissional.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p><b>Capacidade de liderança:</b> Aptidão para guiar, inspirar e motivar a equipe.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p><b>Tomada de decisão:</b> Capacidade de tomar decisões estratégicas e resolver problemas de forma eficaz.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Com base em sua experiência e observações, indique o quanto você concorda ou discorda com cada afirmação, numa escala de 1 a 5, onde 1 representa "Discordo totalmente" e 5 representa "Concordo totalmente". \*

	1	2	3	4	5
Eu sinto que minha liderança é legitimada pelos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que fui bem ambientado/a na organização após assumir o cargo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipe é receptiva às minhas orientações e decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minha seleção como líder trouxe um diferencial positivo para a equipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O processo de seleção pelo qual passei foi de alta qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que o processo de seleção atendeu às expectativas do demandante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O nível de qualidade do meu trabalho atende ou supera as expectativas organizacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minhas competências de liderança são reconhecidas pela equipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atendo às expectativas da organização em termos de resultados e desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu interajo de forma eficaz com outras lideranças dentro da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que tenho uma influência positiva sobre a equipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A percepção das outras lideranças sobre minha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

atuação é geralmente positiva.

5. Houve a criação de mais processos seletivos no âmbito do Programa Transforma Minas? \*

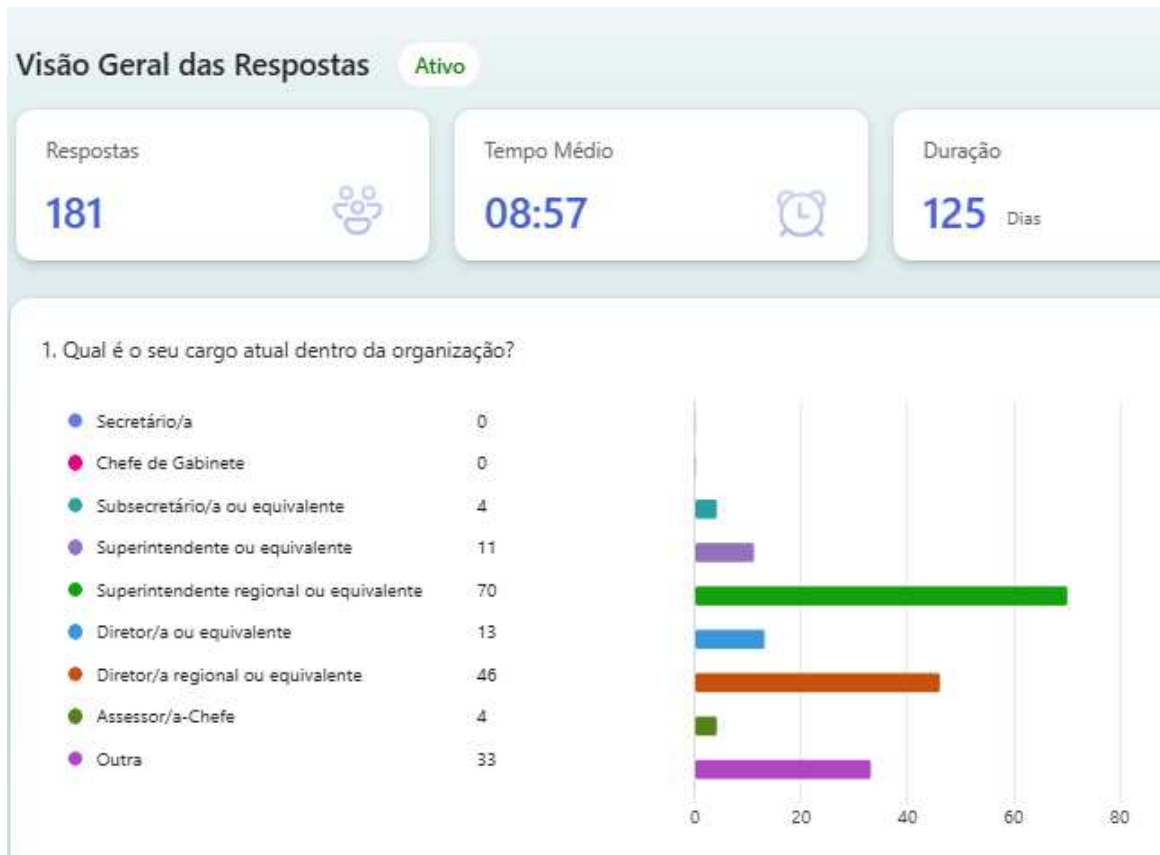
Estou familiarizado com as diretrizes e prioridades estratégicas do governo e comprometido com o cumprimento das metas estabelecidas.

Estou alinhado com a diretriz de simplificar processos, reduzir burocracias e otimizar recursos organizacionais, visando tornar a administração pública mais ágil e eficiente.

Promovo um ambiente de inovação e meritocracia, alinhado com as prioridades de gestão pública estabelecidas pelo governo.

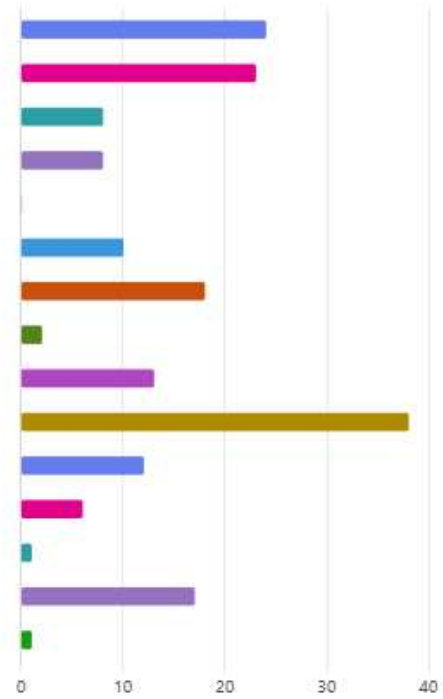


## ANEXO B – Resultados - Pesquisa Sobre Seleccionados - Programa Transforma Minas



## 3. Qual o seu órgão?

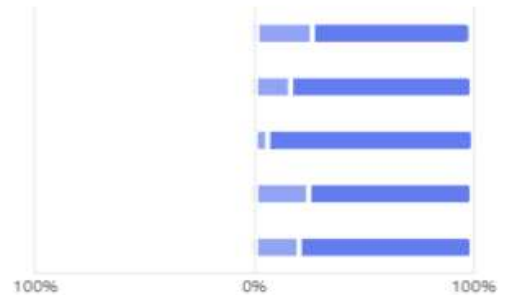
● CGE	24
● DER	23
● EMATER	8
● Fhemig	8
● Hemominas	0
● IEF	10
● IMA	18
● OGE	2
● SEDESE	13
● SEE	38
● SEJUSP	12
● SEMAD	6
● SEPLAG	1
● SES	17
● UEMG	1



4. Por favor, avalie a aderência entre suas habilidades e competências e as necessidades do cargo para o qual foi seleciona...

● 1 ● 2 ● 3 ● 4 ● 5

- Competências técnicas:** Conhecimentos e habilidades específicas necessárias para desempenhar as funções do cargo, como...
- Habilidades interpessoais:** Capacidade de interagir de forma eficaz com outras pessoas, incluindo comunicação, trabalho em...
- Valores:** Conjunto de princípios e crenças que orientam o comportamento do líder, como integridade, responsabilidade,...
- Capacidade de liderança:** Aptidão para guiar, inspirar e motivar a equipe.
- Tomada de decisão:** Capacidade de tomar decisões estratégicas e resolver problemas de forma eficaz.



5. Com base em sua experiência e observações, indique o quanto você concorda ou discorda com cada afirmação, numa e...

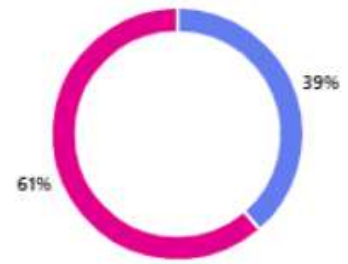
● 1 ● 2 ● 3 ● 4 ● 5

- Eu sinto que minha liderança é legitimada pelos colaboradores.
- Sinto que fui bem ambientado/a na organização após assumir o cargo.
- A equipe é receptiva às minhas orientações e decisões.
- Minha seleção como líder trouxe um diferencial positivo para a equipe.
- O processo de seleção pelo qual passei foi de alta qualidade.
- Sinto que o processo de seleção atendeu às expectativas do demandante.
- O nível de qualidade do meu trabalho atende ou supera as expectativas organizacionais.
- Minhas competências de liderança são reconhecidas pela equipe.
- Atendo às expectativas da organização em termos de resultados e desempenho.
- Eu interajo de forma eficaz com outras lideranças dentro da organização.
- Sinto que tenho uma influência positiva sobre a equipe.
- A percepção das outras lideranças sobre minha atuação é geralmente positiva.
- Estou familiarizado com as diretrizes e prioridades estratégicas do governo e comprometido com o cumprimento das metas...
- Estou alinhado com a diretriz de simplificar processos, reduzir burocracias e otimizar recursos organizacionais, visando tornar a...
- Promovo um ambiente de inovação e meritocracia, alinhado com as prioridades de gestão pública estabelecidas pelo governo.



6. Você já participou de mais processos seletivos no âmbito do Programa Transforma Minas?

● Sim	70
● Não	111



## ANEXO C - Pesquisa Sobre Seleccionados: O Olhar Das Chefias - Programa Transforma Minas



### Pesquisa sobre Seleccionados: O Olhar das Chefias - Programa Transforma Minas

Bem-vindo/a à pesquisa de avaliação dos processos de seleção de lideranças do Programa Transforma Minas! Esta pesquisa tem como objetivo analisar a correspondência entre as lideranças selecionadas e as necessidades dos cargos, focando em competências técnicas, habilidades interpessoais, valores e capacidade de liderança. Avaliaremos também a precisão do processo seletivo e sua contribuição para a melhoria do setor público. Agradecemos por dedicar seu tempo para responder a este questionário. Suas respostas serão tratadas de forma anônima e confidencial, sendo utilizadas exclusivamente para fins de análise, produção de conhecimento e aprimoramento da seleção de lideranças no Programa Transforma Minas. Sua participação é fundamental para melhorarmos nossas ações em direção a um serviço público de qualidade.

**Programa Transforma Minas**  
Assessoria de Políticas para Lideranças/APL - SCPRH

\* Obrigatória

1. Qual é o seu cargo atual dentro da organização? \*

- Secretário/a
- Chefe de Gabinete
- Subsecretário/a ou equivalente
- Superintendente ou equivalente
- Superintendente regional ou equivalente
- Diretor/a ou equivalente
- Diretor/a regional ou equivalente
- Assessor/a-Chefe
- Outra

2. Órgão do/a selecionado/a \*

- CGE
- DER
- EMATER
- Fhemig
- Hemominas
- IEF
- IMA
- OGE
- SEDESE
- SEE
- SEJUSP
- SEMAD
- SEPLAG
- SES
- UEMG

3. Qual é a sua relação com a liderança selecionada? \*

- Chefia direta - há uma relação subordinação imediata
- Chefia indireta - não há uma relação subordinação imediata

4. A liderança para qual você está respondendo ocupa qual cargo? \*

- Secretário/a
- Chefe de Gabinete
- Subsecretário/a ou equivalente
- Superintendente ou equivalente
- Superintendente regional ou equivalente
- Diretor/a ou equivalente
- Diretor/a regional ou equivalente
- Assessor/a-Chefe
- Outro

5. Na sua opinião, em que medida a liderança selecionada pelo Programa Transforma Minas demonstra aderência às necessidades do cargo, numa escala de 1 a 5, onde 1 representa "não aderente" e 5 representa "totalmente aderente".

	1	2	3	4	5
<p><b>Competências técnicas:</b> Conhecimentos e habilidades específicas necessárias para desempenhar as funções do cargo, como expertise em temáticas de competências técnicas da área, uso de ferramentas e tecnologias relevantes, e compreensão dos processos operacionais.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p><b>Habilidades interpessoais:</b> Capacidade de interagir de forma eficaz com outras pessoas, incluindo comunicação, trabalho em equipe, empatia e habilidades de negociação.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p><b>Valores:</b> Conjunto de princípios e crenças que orientam o comportamento do líder, como integridade, responsabilidade, respeito e ética profissional.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p><b>Capacidade de liderança:</b> Aptidão para guiar, inspirar e motivar a equipe.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p><b>Tomada de decisão:</b> tomar decisões estratégicas e resolver problemas de forma eficaz.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Com base em sua experiência e observações, indique o quanto você concorda ou discorda com cada afirmação, numa escala de 1 a 5, onde 1 representa "Discordo totalmente" e 5 representa "Concordo totalmente".

	1	2	3	4	5
A liderança selecionada é legitimada pelos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A liderança selecionada foi bem ambientada na organização após assumir o cargo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipe é receptiva às orientações e decisões da liderança selecionada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A seleção dessa liderança trouxe um diferencial positivo para a equipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O processo de seleção pelo qual essa liderança passou foi de alta qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que o processo de seleção atendeu às expectativas do demandante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O nível de qualidade do trabalho dessa liderança atende ou supera as expectativas organizacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As competências de liderança dessa pessoa são reconhecidas pela equipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Essa liderança atende às expectativas da organização em termos de resultados e desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A liderança selecionada interage de forma eficaz com outras lideranças dentro da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A liderança selecionada					

tem uma influência positiva sobre sua equipe.

Aç

pela sua contribuição. Basta clicar em enviar para finalizar.

A percepção das outras lideranças sobre a atuação dessa pessoa é geralmente positiva.

A liderança demonstra familiaridade com as diretrizes e prioridades estratégicas do governo e está comprometida com o cumprimento das metas estabelecidas.

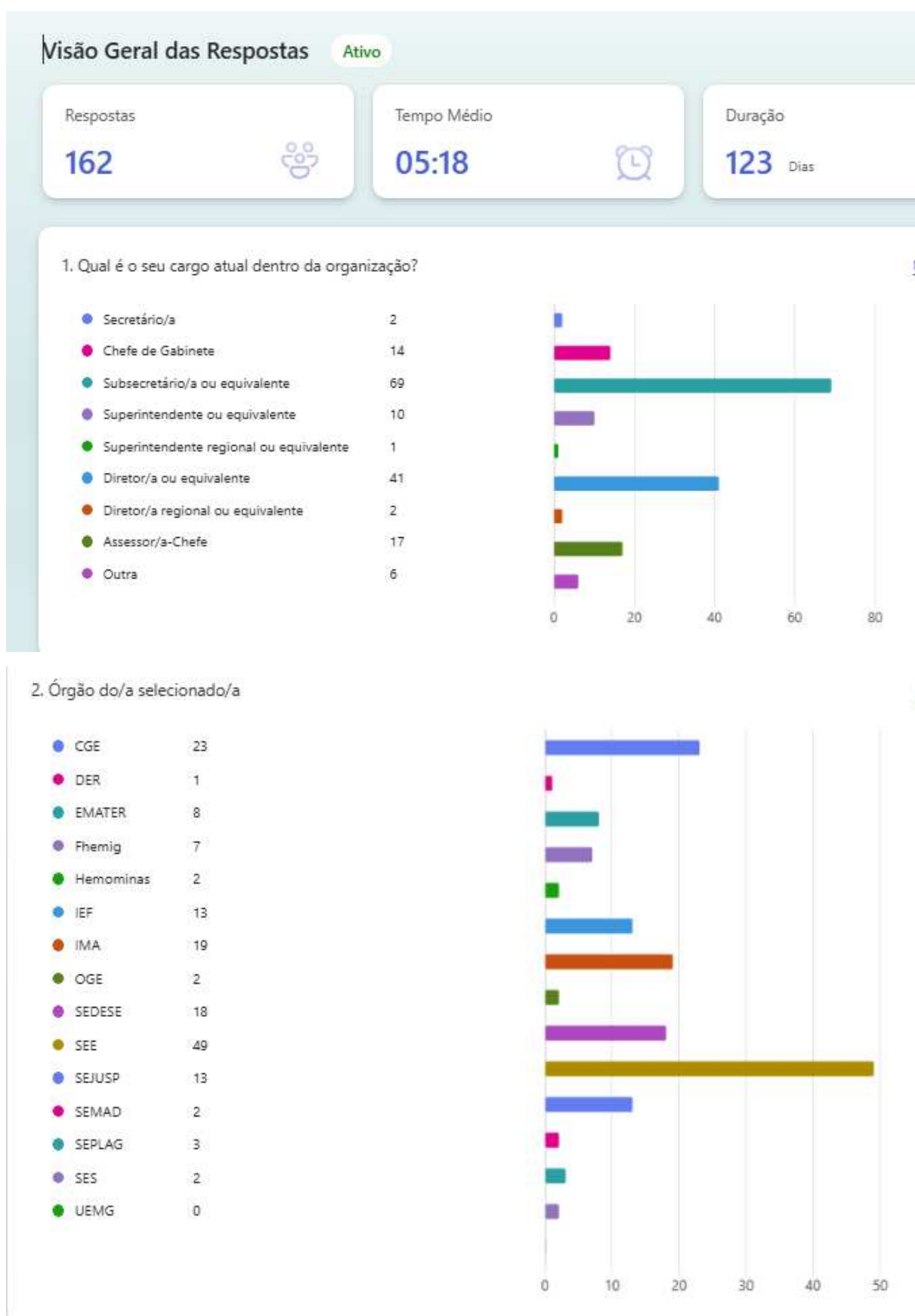
    

A liderança está alinhada com a diretriz de simplificar processos, reduzir burocracias e otimizar recursos organizacionais, visando tornar a administração pública mais ágil e eficiente.

A liderança promove um ambiente de inovação e meritocracia, alinhado com as prioridades de gestão pública estabelecidas pelo governo.

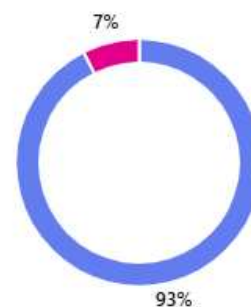
## ANEXO D – Resultados - Pesquisa Sobre Seleccionados: O Olhar Das Chefias - Programa Transforma Minas



## 3. Qual é a sua relação com a liderança selecionada?

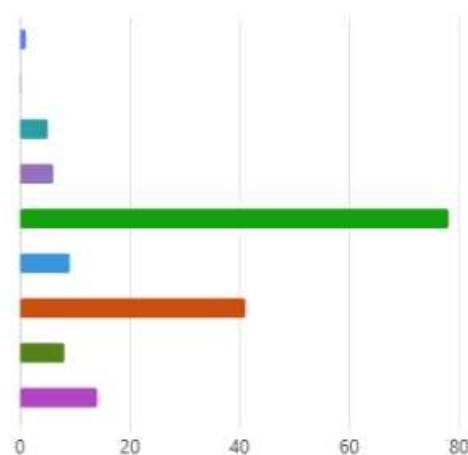
[Mais detalhes](#)

- Chefia direta - há uma relação subordinação imediata 150
- Chefia indireta - não há uma relação subordinação imediata 12



## 4. A liderança para qual você está respondendo ocupa qual cargo?

- Secretário/a 1
- Chefe de Gabinete 0
- Subsecretário/a ou equivalente 5
- Superintendente ou equivalente 6
- Superintendente regional ou equivalente 78
- Diretor/a ou equivalente 9
- Diretor/a regional ou equivalente 41
- Assessor/a-Chefe 8
- Outro 14



## 5. Na sua opinião, em que medida a liderança selecionada pelo Programa Transforma Minas demonstra aderência às neces...

[Mais detalhes](#)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**Competências técnicas:** Conhecimentos e habilidades específicas necessárias para desempenhar as funções do cargo, como...

**Habilidades interpessoais:** Capacidade de interagir de forma eficaz com outras pessoas, incluindo comunicação, trabalho em...

**Valores:** Conjunto de princípios e crenças que orientam o comportamento do líder, como integridade, responsabilidade,...

**Capacidade de liderança:** Aptidão para guiar, inspirar e motivar a equipe.

**Tomada de decisão:** tomar decisões estratégicas e resolver problemas de forma eficaz.



6. Com base em sua experiência e observações, indique o quanto você concorda ou discorda com cada afirmação, numa e...

● 1 ● 2 ● 3 ● 4 ● 5

A liderança selecionada é legitimada pelos colaboradores.

A liderança selecionada foi bem ambientada na organização após assumir o cargo.

A equipe é receptiva às orientações e decisões da liderança selecionada.

A seleção dessa liderança trouxe um diferencial positivo para a equipe.

O processo de seleção pelo qual essa liderança passou foi de alta qualidade.

Sinto que o processo de seleção atendeu às expectativas do demandante.

O nível de qualidade do trabalho dessa liderança atende ou supera as expectativas organizacionais.

As competências de liderança dessa pessoa são reconhecidas pela equipe.

Essa liderança atende às expectativas da organização em termos de resultados e desempenho.

A liderança selecionada interage de forma eficaz com outras lideranças dentro da organização.

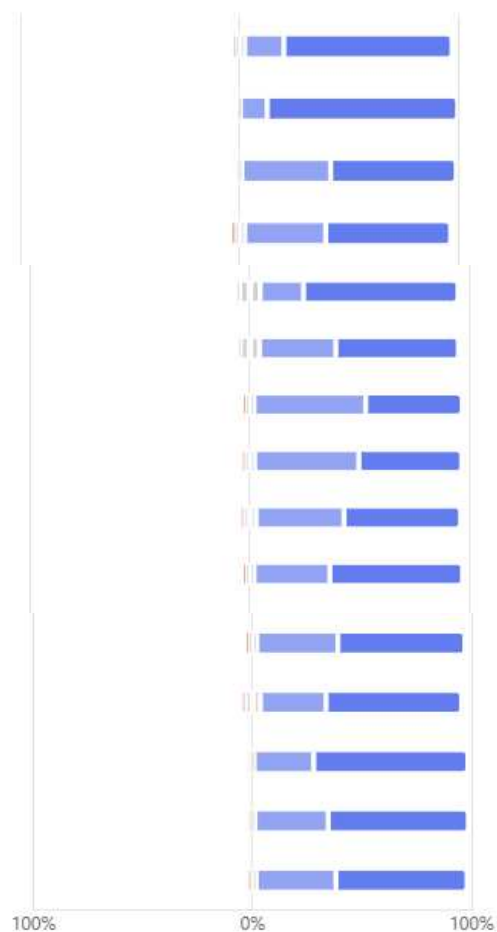
A liderança selecionada tem uma influência positiva sobre sua equipe.

A percepção das outras lideranças sobre a atuação dessa pessoa é geralmente positiva.

A liderança demonstra familiaridade com as diretrizes e prioridades estratégicas do governo e está comprometida com o...

A liderança está alinhada com a diretriz de simplificar processos, reduzir burocracias e otimizar recursos organizacionais, visando...

A liderança promove um ambiente de inovação e meritocracia, alinhado com as prioridades de gestão pública estabelecidas pel...



**ANEXO E – E-mail inicial enviado para as chefias*****Assunto: Atualização dos Selecionados Pelo Programa Transforma Minas***

*Prezada xxx, boa tarde!*

*Com o intuito de verificar a qualidade dos processos seletivos, gostaríamos de realizar uma pesquisa com os selecionados pelo Programa Transforma Minas e que ainda se mantem no cargo.*

*Para isso, segue anexo a listagem de processos seletivos realizados pela EMATER entre 2021 e 2023 e seus respectivos selecionados. Nesta lista consta apenas os cargos que foram selecionados pelo Transforma Minas, na época dos processos das regionais. Você pode apenas confirmar se a listagem está correta e confirmar se todos os selecionados se mantêm no cargo?*

*Precisamos também que seja informado o nome e e-mail da chefia imediata destas lideranças.*

*Desde já agradecemos a parceria.*

*Atenciosamente,*

## ANEXO F – E-mails para o envio dos questionários

### Chefia

#### **“TRANSFORMA MINAS - Pesquisa sobre Selecionados: O Olhar das Chefias”**

Prezado XXX,

O Programa Transforma Minas, coordenado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, está conduzindo uma pesquisa com as lideranças selecionadas através de nossos processos seletivos, com o objetivo de analisar a aderência entre a seleção e as necessidades dos cargos. A pesquisa foca nas competências técnicas, habilidades interpessoais, valores e capacidade de liderança dos selecionados, além de verificar a assertividade do processo seletivo e sua contribuição para a melhoria do serviço público.

A pesquisa será dividida em duas etapas: uma destinada às lideranças selecionadas e outra às respectivas chefias imediatas. Ambas as partes contêm perguntas quantitativas, avaliadas em uma escala de 1 a 5. Todos os dados serão tratados de forma anônima e confidencial. A sua participação como chefia é essencial para que possamos continuar aprimorando nossas ações e fortalecer a qualidade do serviço público.

Como chefia imediata, você deverá responder um questionário para cada uma das lideranças selecionadas que estão subordinadas a você, considerando o contexto e a atuação individual de cada uma. Após concluir o preenchimento do questionário referente a uma liderança, basta clicar em "responder novamente" para iniciar o próximo. Repita esse processo até que o questionário seja respondido em relação a todas as lideranças sob sua responsabilidade. Você tem um total de 8 lideranças a avaliar.

Abaixo, segue a lista com os nomes das lideranças selecionadas que estão sob sua supervisão, para auxiliar no controle durante o preenchimento. **Ressaltamos que a pesquisa é anônima e essa lista é fornecida apenas para seu acompanhamento.**

x	Gerente Regional - xxxx
x	Gerente XXXXXXXX
x	Gerente Regional - XXXXXXXX

Acesse o questionário no link a seguir: <https://forms.office.com/r/8smDHFB2qv>. **O prazo para responder é até o dia 16/10/24.**

Pedimos, por gentileza, que caso alguém dessa lista não esteja mais no cargo, não responder sobre essa liderança e nos informar da exoneração.

Agradecemos antecipadamente pela sua colaboração e ficamos à disposição para quaisquer dúvidas!

Atenciosamente,

## **Lideranças**

*Prezado(a),*

*O Programa Transforma Minas, coordenado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, está realizando uma pesquisa com as lideranças que foram selecionadas por meio dos nossos processos seletivos, com o objetivo de analisar a aderência entre a seleção e as necessidades dos cargos, focando nas competências técnicas, habilidades interpessoais, valores e capacidade de liderança dos candidatos selecionados. Além disso, buscamos verificar a assertividade do processo seletivo e sua contribuição para a melhoria da gestão pública.*

*Você foi escolhido(a) para participar dessa pesquisa. A pesquisa será realizada em duas etapas: uma com as lideranças selecionadas e outra com suas chefias imediatas. Ambas as partes incluem perguntas quantitativas, avaliadas em uma escala de 1 a 5. Garantimos que todos os dados serão tratados de forma anônima e confidencial.*

*Sua participação é essencial para aprimorarmos nossas iniciativas e assegurar um serviço público de excelência!*

*Acesse o questionário no link a seguir: <https://forms.office.com/r/d6cAXfxERR>. **O prazo para responder é até o dia 16/10/24.***

*Agradecemos desde já pela sua colaboração. Estamos à disposição para quaisquer dúvidas.*

*Atenciosamente,*