

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

Isaac Alcântara

**A CONTRIBUIÇÃO DO PROGRAMA TRANSFORMA MINAS PARA A
FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS NO ESTADO DE MINAS GERAIS: Um estudo
sobre o Programa de Desenvolvimento de Lideranças – PDL/MG**

Belo Horizonte

2020

Isaac Alcântara

**A CONTRIBUIÇÃO DO PROGRAMA TRANSFORMA MINAS PARA A
FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS NO ESTADO DE MINAS GERAIS: Um estudo
sobre o Programa de Desenvolvimento de Lideranças – PDL/MG**

Trabalho 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 obtenção do título de bacharel em Administração Pública.

Orientador: Prof^a Dr^a Kamila Pagel de Oliveira

Belo Horizonte
2020

Alcântara, Isaac.
A347c A contribuição do programa Transforma Minas para a formação de lideranças no Estado de Minas Gerais [manuscrito] : um estudo sobre o Programa de Desenvolvimento de Lideranças – PDL/MG / Isaac Alcântara. – 2021.

[17], 101 f. : il.

Trabalho de conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2020.

Orientadora: Kamila Pagel de Oliveira

Bibliografia: f. 91-93

1. Liderança – Minas Gerais. 2. Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL). 3. Programa Transformar Minas. 4. Competência. 5. Administração pública – Minas Gerais. I. Oliveira, Kamila Pagel de. II. Título.

CDU 658.013(815.1)

Isaac Alcântara

A CONTRIBUIÇÃO DO PROGRAMA TRANSFORMA MINAS PARA A
FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS NO ESTADO DE MINAS GERAIS: Um estudo
sobre o Programa de Desenvolvimento de Lideranças – PDL/MG

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

Aprovado na Banca Examinadora



Professora Doutora Kamila Pagel de Oliveira (Orientadora) – Fundação João
Pinheiro



Professora Doutora Mônica Moreires Bernardi (Avaliadora) – Fundação
João Pinheiro



Professora Doutora Rosânia Rodrigues de Souza (Avaliadora) – Fundação
João Pinheiro

Belo Horizonte, 26 de janeiro de 2021

Aos meus pais

Que me inspiram a ser cada vez melhor

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, pelo amor incondicional que me proporcionou ao longo de toda a minha vida.

Agradeço aos meus amigos, que estão sempre ao meu lado nos melhores momentos.

Agradeço à minha orientadora Kamila Pagel, por ter me conduzido nessa intensa jornada que é a de fazer um TCC.

Agradeço à João Pinheiro Júnior, por ter me amadurecido tanto enquanto pessoa e profissional.

Por fim, agradeço à Fundação João Pinheiro e aos meus professores, por terem me proporcionado a experiência mais importante que tive na minha vida.

“Líderes não criam seguidores, eles criam mais líderes.”

Tom Peters

RESUMO

O presente trabalho discute sobre a contribuição do Programa de Desenvolvimento de Líderes – PDL/MG – do Programa Transforma Minas para a formação de lideranças na alta gestão do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. No novo estágio de desenvolvimento no qual se encontra a humanidade, a liderança é fundamental para a condução das organizações nesse ambiente marcado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. E no contexto do setor público, que é marcado por crises fiscais e de legitimidade, o líder tem um papel central no enfrentamento desses problemas. Nesse sentido, tem-se como objetivos avaliar o PDL/MG quanto às competências propostas e à sua execução, bem como identificar os resultados apresentados pelos participantes, principalmente no que diz respeito à evolução das competências trabalhadas pelo Programa. Trata-se de uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa e quantitativa, na qual as seguintes técnicas de pesquisa foram utilizadas: bibliográfica; documental; e de campo, composta pela aplicação de um questionário e por realização de entrevistas. Os resultados demonstram que o PDL/MG contribuiu para a formação de lideranças no Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, na medida em que propôs o desenvolvimento de competências aderentes às funções de liderança; trouxe, de forma geral, conteúdos adaptados às necessidades de seus participantes; proporcionou, em certa medida, um ambiente que favoreceu a assimilação desses conteúdos; promoveu a evolução dos participantes no que diz respeito às competências propostas; e gerou uma rede que conectou os subsecretários, possibilitando o exercício da cooperação. Vale ressaltar, no entanto, que o PDL/MG ainda se depara com desafios a serem enfrentados, sendo eles as lacunas de competência ainda existentes nos subsecretários e a recuperação o engajamento dos participantes, que foi prejudicado com a transição para o regime de teletrabalho.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Desenvolvimento. Competências. Liderança.

ABSTRACT

This paper discusses the contribution of the Leadership Development Program - PDL/MG - of the Transforma Minas Program to the formation of leaders in the top management of the Executive Branch of the State of Minas Gerais. In the new stage of development in which humanity is, leadership is essential for the conduct of organizations in this environment marked by volatility, uncertainty, complexity and ambiguity. And in the context of the public sector, which is marked by fiscal and legitimacy crises, the leader has a central role in facing these problems. In this sense, the objectives are to evaluate the PDL/MG regarding the proposed competences and its execution, as well as to identify the results presented by the participants, mainly with regard to the evolution of the competences developed by the Program. It is a descriptive, qualitative and quantitative research, in which the following research techniques were used: bibliographic; documentary; and field, consisting of the application of a questionnaire and interviews. The results demonstrate that the PDL/MG contributes to the formation of leaders in the Executive Branch of the State of Minas Gerais, since it proposed the development of competencies that adhere to the leadership functions; brought, in general, content adapted to the needs of its participants; provided, to a certain extent, an environment that favored the assimilation of these contents; promoted the evolution of the participants with regard to the proposed skills; and generated a network that connected the participants, enabling cooperation to be exercised. It is worth mentioning, however, that the PDL/MG still faces challenges, which are the competence gaps that still exist in the participants and the recovery of the participants' engagement, which was hampered by the transition to the teleworking regime.

Keywords: People management. Development. Skills. Leadership.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICOS

- Gráfico 1: Exemplo - Opinião dos respondentes sobre o Comportamento 1.1 - Acredito que o trabalho realizado por mim e por minha equipe deve ser norteado pelas metas organizacionais. 40
- Gráfico 2: Exemplo - Evolução geral relativa aos Comportamentos 1.1 a 1.5 (Orientação para resultados)..... 42
- Gráfico 3: Lacuna geral relativa aos Comportamentos 1.1 a 1.5 (Orientação para resultados)..... 43
- Gráfico 4: Opinião dos respondentes sobre a Questão 2 - As competências que adquiri no PDL/MG são úteis e relevantes para o meu trabalho. 57
- Gráfico 5: Opinião dos respondentes sobre a Questão 3 - As competências que adquiri no PDL/MG são compatíveis com as minhas necessidades de aprendizado..... 60
- Gráfico 6: Opinião dos respondentes sobre a Questão 6 - Acredito que a aplicação das competências que tive no PDL/MG irá melhorar o meu desempenho e da minha equipe. 63
- Gráfico 7: Opinião dos respondentes sobre a Questão 1 - Fui capaz de assimilar as competências que me foram apresentados no PDL/MG. 64
- Gráfico 8: Evolução geral relativa aos Comportamentos 1.1 a 1.5 (Orientação para resultados)..... 72
- Gráfico 9: Evolução geral relativa aos Comportamentos 2.1 a 2.5 (Resiliência diante de desafios)..... 73
- Gráfico 10: Evolução geral relativa aos Comportamentos 3.1 a 3.5 (Influência e engajamento de pessoas) 74
- Gráfico 11: Evolução geral relativa aos Comportamentos 4.1 a 4.5 (Liderança) 75
- Gráfico 12: Evolução geral relativa aos Comportamentos 5.1 a 5.5 (Tomada de decisão)..... 76

Gráfico 13: Evolução geral relativa aos Comportamentos 6.1 a 6.5 (Desafio do status quo)	77
Gráfico 14: Evolução geral relativa aos Comportamentos 7.1 a 7.5 (Comunicação)	78
Gráfico 15: Evolução geral média referente às Competências do PDL/MG	79
Gráfico 16: Opinião dos respondentes sobre a Questão 4 - Sou capaz de aplicar no trabalho as competências que adquiri no PDL/MG.	82
Gráfico 17: Opinião dos respondentes sobre a Questão 7 - Sou capaz de transmitir a outras pessoas as competências que adquiri no PDL/MG.	84
Gráfico 18: Opinião dos respondentes sobre a Questão 5 - Sou estimulado a aplicar no meu trabalho as competências que adquiri no PDL/MG.	85
Gráfico 19: Lacuna geral média relativa às Competências do PDL/MG	86
Gráfico 20: Respostas relativas ao Comportamento 1.1: Acredito que o trabalho realizado por mim e por minha equipe deve ser norteado pelas metas organizacionais.....	100
Gráfico 21: Respostas relativas ao Comportamento 1.2: O trabalho realizado por mim e por minha equipe é norteado por metas claras, concretas e mensuráveis.....	100
Gráfico 22: Respostas relativas ao Comportamento 1.3: Procuro entender o propósito das metas que me são propostas, bem como transmitir esse propósito à minha equipe, de modo a ficarmos alinhados à estratégia organizacional.	101
Gráfico 23: Respostas relativas ao Comportamento 1.4: Quando consigo alcançar uma meta, sou motivado a não parar e continuar trabalhando, buscando por resultados ainda maiores.	101
Gráfico 24: Respostas relativas ao Comportamento 1.5: Me preocupo com metas designadas a outros setores, procurando auxiliar meus colegas de trabalho a alcançá-las.	102

Gráfico 25: Respostas relativas ao Comportamento 2.1: Sou capaz de tolerar o desconforto e o estresse causado por adversidades, imprevistos e mudanças de última hora, de modo a manter minha integridade física e emocional.	102
Gráfico 26: Respostas relativas ao Comportamento 2.2: Em momentos de adversidades, imprevistos e mudanças de última hora, consigo ser flexível, tendo facilidade para realizar tarefas não planejadas.	103
Gráfico 27: Respostas relativas ao Comportamento 2.3: Em momentos nos quais estou sob pressão, em um ambiente desmotivador e com obstáculos, ainda consigo persistir na realização de entregas de alta qualidade.	103
Gráfico 28: Respostas relativas ao Comportamento 2.4: Em momentos nos quais tenho que resolver um problema imprevisto e urgente, consigo improvisar, traçar múltiplos planos de ação e avaliar soluções.	104
Gráfico 29: Respostas relativas ao Comportamento 2.5: Em momentos de adversidades, imprevistos e mudanças de última hora, consigo absorver a crise e manter a minha equipe motivada, impedindo com que a situação afete o seu desempenho e suas entregas.	104
Gráfico 30: Respostas relativas ao Comportamento 3.1: Quando preciso da aprovação de uma pessoa para executar um projeto, consigo construir um futuro compartilhado que seja interessante para nós dois e uso isso para obter o engajamento dessa pessoa.	105
Gráfico 31: Respostas relativas ao Comportamento 3.2: Sou capaz de articular interesses diversos e resolver conflitos na minha equipe para que seja possível o alcance de um objetivo comum.	105
Gráfico 32: Respostas relativas ao Comportamento 3.3: Conheço os membros da minha equipe e distribuo as atividades e projetos com base no perfil de cada um.	106
Gráfico 33: Respostas relativas ao Comportamento 3.4: Procuo utilizar incentivos não monetários para motivar e engajar a minha equipe em uma atividade ou projeto.	106

- Gráfico 34: Respostas relativas ao Comportamento 3.5: Sou capaz de provocar em minha equipe o sentimento de entusiasmo em relação às atividades e projetos que realizamos, envolvendo-os emocionalmente no trabalho. . 107
- Gráfico 35: Respostas relativas ao Comportamento 4.1: Sou capaz de atuar como referência para a minha equipe, transmitindo confiança, agindo de forma coerente e íntegra, e inspirando as pessoas a agir da mesma forma. ... 107
- Gráfico 36: Respostas relativas ao Comportamento 4.2: Sou capaz de criar um ambiente leve, positivo e de valorização, no qual as pessoas têm seus esforços e contribuições reconhecidos..... 108
- Gráfico 37: Respostas relativas ao Comportamento 4.3: Procuo tratar cada membro da minha equipe de forma diferenciada, adaptando meu estilo de liderança de acordo com o perfil de cada um..... 108
- Gráfico 38: Respostas relativas ao Comportamento 4.4: Procuo promover atividades que demandam trabalho em equipe, concedendo autonomia e valorizando a postura colaborativa dos membros em detrimento de esforços individuais..... 109
- Gráfico 39: Respostas relativas ao Comportamento 4.5: Conheço as minhas forças e fraquezas, e procuro aproveitar e aprimorar as minhas capacidades. ... 109
- Gráfico 40: Respostas relativas ao Comportamento 5.1: Quando vou tomar uma decisão, consigo lidar com as minhas emoções e não deixo que elas afetem o processo decisório..... 110
- Gráfico 41: Respostas relativas ao Comportamento 5.2: Ao comparar opções e alternativas, levo em conta critérios de análise bem definidos, como custos, prazos e impactos, evitando o uso de “achismos” e informações que não sejam devidamente fundamentadas..... 110
- Gráfico 42: Respostas relativas ao Comportamento 5.3: No processo decisório, procuro consultar diversos atores, tanto membros da minha equipe, quanto de outros setores ou áreas de atuação. 111

Gráfico 43: Respostas relativas ao Comportamento 5.4: Quando tomo uma decisão errada, consigo aprender com o meu erro e utilizo esse aprendizado em decisões futuras, de modo a não repetir o mesmo erro.	111
Gráfico 44: Respostas relativas ao Comportamento 5.5: Sou capaz de tomar decisões impopulares. Quando tenho que fazer isso, eu não procrastino e nem transfiro a tomada decisão.	112
Gráfico 45: Respostas relativas ao Comportamento 6.1: Reservo uma parte da minha rotina para buscar soluções para “gargalos” de processos/projetos que estão afetando negativamente o meu desempenho.....	112
Gráfico 46: Respostas relativas ao Comportamento 6.2: Reservo uma parte da minha rotina para buscar melhorias para processos/projetos que já estão funcionando de maneira aceitável, mas que podem ser aprimorados....	113
Gráfico 47: Respostas relativas ao Comportamento 6.3: Não tenho medo de errar ao implementar inovações, mesmo considerando os riscos que podem acontecer.....	113
Gráfico 48: Respostas relativas ao Comportamento 6.4: Em meu setor, consigo proporcionar um ambiente propício à invenção e experimentação, permitindo com que minha equipe coloque em prática novas ideias, sem que haja o “medo de errar”.....	114
Gráfico 49: Respostas relativas ao Comportamento 6.5: Procuo estar a par de mudanças e inovações implementadas em outros setores, bem como em outras entidades do setor público e da iniciativa privada.	114
Gráfico 50: Respostas relativas ao Comportamento 7.1: Sou capaz de utilizar diversas formas de comunicação, tanto físicas quanto virtuais, a depender do contexto e do público com o qual estou me comunicando.	115
Gráfico 51: Respostas relativas ao Comportamento 7.2: Sou capaz de ouvir de forma empática as pessoas ao meu redor, conseguindo me colocar no lugar da pessoa para compreender suas dores e sentimentos.	115

Gráfico 52: Respostas relativas ao Comportamento 7.3: Sou capaz de dar e receber feedbacks, sabendo ouvir e me comunicar de forma adequada de acordo com a situação.	116
Gráfico 53: Respostas relativas ao Comportamento 7.4: Em momentos de debate e discussão, sou capaz não apenas de expressar minhas ideias, mas também de ouvir e dar aos demais a oportunidade de se expressarem.	116
Gráfico 54: Respostas relativas ao Comportamento 7.5: Sou capaz de realizar apresentações para grandes públicos e/ou públicos exigentes, sem ter medo de me expor, ser julgado ou avaliado.....	117
Gráfico 55: Lacuna geral dos Comportamentos 1.1 a 1.5 (Orientação para Resultados)	118
Gráfico 56: Lacuna geral dos Comportamentos 2.1 a 2.5 (Resiliência diante de desafios).....	118
Gráfico 57: Lacuna geral dos Comportamentos 3.1 a 3.5 (Influência e engajamento de pessoas).....	119
Gráfico 58: Lacuna geral dos Comportamentos 4.1 a 4.5 (Liderança)	119
Gráfico 59: Lacuna geral dos Comportamentos 5.1 a 5.5 (Tomada de decisão)	120
Gráfico 60: Lacuna geral dos Comportamentos 6.1 a 6.5 (Desafio do status quo) .	120
Gráfico 61: Lacuna geral dos Comportamentos 7.1 a 7.5 (Comunicação).....	121

FIGURAS

Figura 1: Gráfico correspondente à metodologia Nine Box.....	55
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Síntese da pesquisa de campo	38
Tabela 2: Pontuação relativa ao Comportamento 1.1 - Acredito que o trabalho realizado por mim e por minha equipe deve ser norteado pelas metas organizacionais.....	41

LISTA DE SIGLAS

PDL/MG: Programa de Desenvolvimento de Líderes

SEPLAG: Secretaria de Estado de Planejamento de Gestão

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
2	AS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO	21
2.1	O conceito de competência	22
2.2	A gestão por competência	25
2.3	A liderança no setor público	27
2.3.1	As competências para a liderança	29
3	METODOLOGIA.....	36
3.1	A evolução das competências	40
3.2	A lacuna de competências	42
4	A FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS NO PDL/MG	44
4.1	O PDL/MG à luz da literatura	44
4.1.1	Recrutamento e seleção.....	44
4.1.2	Desenvolvimento e desempenho	46
4.2	O PDL/MG à luz dos participantes	56
4.2.1	Aderência das competências e do aprendizado	56
4.2.2	Qualidade da execução e da aprendizagem	63
4.2.3	Evolução das competências e do desempenho	70
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
	REFERÊNCIAS.....	91
	APÊNDICES.....	94
	APÊNDICE A – Questões relativas ao questionário aplicado aos subsecretários participantes do PDL/MG	94
	APÊNDICE B – Roteiro de entrevista aplicado ao Facilitador do PDL/MG	98
	APÊNDICE C – Roteiro de entrevista aplicado aos Subsecretários participantes do PDL/MG.....	99
	APÊNDICE D – Resultados obtidos com a Parte II do questionário aplicado aos subsecretários participantes do PDL/MG	100
	APÊNDICE E – Lacuna geral das competências do PDL/MG.....	118

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, com o advento da globalização, as sociedades contemporâneas vêm caminhando rumo a um novo estágio de desenvolvimento. Nesta nova fase da história da humanidade, o contexto no qual vivemos é marcado pela volatilidade, que diz respeito à alta velocidade com a qual as mudanças ocorrem; pela incerteza, que reflete na falta de previsibilidade de acontecimentos futuros; pela complexidade, que caracteriza os problemas emergentes; e pela ambiguidade, que reflete na inexistência de respostas certas ou erradas, uma vez que são circunstanciais (LLOP et al., 2017) . E no âmbito do setor público, tal contexto implica em uma série de desafios a serem enfrentados.

Em primeiro lugar, vale ressaltar que no Brasil, nos três níveis de governo, podem ser verificadas crises fiscais. As receitas públicas não conseguem acompanhar o crescimento das despesas, principalmente as de pessoal. No caso do Estado de Minas Gerais, desde o final de 2019, o valor das despesas de pessoal está acima do limite previsto na Lei de Responsabilidade Fiscal. Nesse sentido, tendo em vista a escassez dos recursos disponíveis, torna-se indispensável o uso eficiente dos mesmos (OCDE, 2018).

Em segundo lugar, é preciso considerar que as expectativas da população sobre os serviços prestados pelo Estado estão cada vez mais altas. Atualmente, são diversos os movimentos de cunho social que trabalham reivindicando intervenção estatal sobre problemas sociais. Além disso, as pessoas estão cada vez mais conscientes da sua condição de cidadania e, nesse sentido, de seus direitos e deveres. Assim, o esforço do Estado para atender às demandas da população é cada vez maior, e as políticas públicas devem ser cada vez mais eficazes.

Por fim, cabe salientar que o desempenho insuficiente do Estado em certas políticas gerou uma perda de confiança dos cidadãos sobre o sistema político e as instituições públicas. Isso está associado à crença generalizada de que os dirigentes do Estado não possuem as habilidades necessárias para o exercício de seus cargos (OCDE, 2018). Assim, para a sua sustentabilidade no âmbito de um regime democrático, a administração pública deve se preocupar com a manutenção da sua legitimidade.

A superação de todos esses desafios não será possível sem que o Estado disponha de um corpo de líderes profissionais e qualificados. O desenvolvimento de líderes tem não só um impacto direto na qualidade da mão de obra e, conseqüentemente, no gasto público, mas também afeta indiretamente a gestão dos recursos e das políticas públicas, ao formar atores mais competentes e capacitados para tais atividades. Além disso, enquanto representantes da organização, os líderes exercem importante influência sobre a confiança que os cidadãos investem no Estado. Foram vários os esforços do Estado de Minas Gerais para a profissionalização de seus líderes desde o Choque de Gestão, em 2003 (Bechelaine, 2009) e, para este trabalho, será dada uma atenção maior aos avanços pretendidos pelo Governo Zema (2018-2021), por meio do Programa Transforma Minas.

O Programa Transforma Minas é uma iniciativa que surgiu com a ideia de formar um corpo de líderes “de alto desempenho, motivados e capacitados para os desafios técnicos, gerenciais e políticos” (Minas Gerais, 2019) do Estado de Minas Gerais. Para isso, um dos seus objetivos consiste no treinamento e desenvolvimento de profissionais ocupantes de cargos de direção no Poder Executivo, feito por meio de um Programa de Desenvolvimento de Lideranças – PDL/MG - que busca desenvolver competências específicas para cargos de alta liderança, como resiliência diante de desafios e comunicação, por exemplo.

Tendo em vista a importância da consolidação da liderança no âmbito da administração pública, o presente trabalho pretende responder a seguinte pergunta: em que medida o PDL/MG, do Programa Transforma Minas, vem contribuindo com a formação de lideranças no Poder Executivo do Estado de Minas Gerais?

O objetivo geral do trabalho é verificar se o programa está sendo eficaz na formação de líderes competentes para o Estado. De forma específica, têm-se os seguintes objetivos:

- 1) Contextualizar o Programa de Desenvolvimento de Líderes do Transforma Minas, de forma a apresentar sua execução, conteúdos e dinâmicas;
- 2) Identificar a percepção dos subsecretários participantes sobre o PDL/MG, no que diz respeito à qualidade do Programa e aos resultados obtidos em relação aos objetivos propostos pelo Programa;
- 3) Mensurar o desenvolvimento nos participantes das sete competências selecionadas pelo PDL/MG.

Para tanto, este trabalho é dividido em cinco seções, sendo esta introdução a primeira delas.

A segunda seção apresenta uma revisão bibliográfica sobre as competências necessárias para o exercício da liderança, que é iniciada e contextualizada com os conceitos de competência e gestão por competências.

A terceira seção traz a metodologia empregada para o alcance dos objetivos propostos no presente trabalho, explicando como se deu a coleta e análise dos dados.

A quarta seção trata da análise dos resultados obtidos a partir dos instrumentos de coleta de dados, sendo uma análise do PDL/MG à luz da literatura revisada e, posteriormente, à luz de seus participantes.

Por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais da pesquisa.

2 AS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO

A presente seção busca realizar uma breve revisão bibliográfica para se entender as competências necessárias para o exercício da liderança. Para tanto, é necessário abordar em primeiro lugar, o conceito de competência e, posteriormente, a gestão por competências.

A sociedade contemporânea vive um período caracterizado por grandes transformações, que exigem das organizações a reestruturação produtiva (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Na prática, as organizações buscam por mais eficazes modelos de gestão, por novas formas de se obter vantagem competitiva e pela promoção do sustentável desenvolvimento organizacional (CARBONE et al., 2009).

No caso do setor público, as crises econômicas ocorridas a partir da segunda metade do século XX trouxeram uma série de desafios e limites fiscais que revelaram a necessidade de se rever os papéis do Estado, que até então atuava como principal agente da modernização e do desenvolvimento. Bergue (2019) também ressalta transformações na sociedade, sendo alguns exemplos

a mudança do perfil sócio econômico médio da população (...); o desejo das pessoas de participar dos processos deliberativos no ambiente de trabalho; o aumento da complexidade das relações sociais no contexto das organizações; a elevação do nível de informação, de conhecimento e de consciência, e da conseqüente postura mais crítica das pessoas; a maior interface entre as dimensões profissional e pessoal da vida dos servidores; o aumento da qualificação técnica e profissional das pessoas; a inserção da tecnologia e as transformações nos processos de trabalho; a produção de novos conhecimentos no campo da gestão e correlatos; os sentidos de diversidade e de multifuncionalidade; entre outros aspectos (BERGUE, 2019).

Frente a essa situação, que trouxe o esgotamento do modelo burocrático (BERGUE, 2019), a administração pública se vê obrigada a se adaptar por meio de mudanças organizacionais e da adoção de novas ferramentas tecnológicas e modelos de gestão. O desafio que se coloca ao setor público é de transformar estruturas que tendem ao insulamento burocrático em organizações flexíveis e empreendedoras (GUIMARÃES, 2000).

No entanto, com essas mudanças organizacionais, que envolvem, por exemplo, o uso mais intensivo de tecnologias da informação e comunicação (CARVALHO et al., 2009), o trabalho fica mais complexo, e isso demanda maior

qualificação do trabalhador em termos de conhecimentos e habilidades. Cada vez mais se reconhece que profissionais capacitados são requisito para o alto desempenho organizacional (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). E para garantir servidores públicos preparados para atuar nesse novo contexto, é dada maior atenção ao desenvolvimento da dimensão qualitativa da força de trabalho (competências e motivações), o que implica maior profissionalização da gestão pública.

Por que profissionalizar o serviço público? Em primeiro lugar, deve-se dar como resposta a essa indagação a necessidade sentida, dentro e fora daquele serviço, de se oferecer, com o exercício do mesmo, maior e mais efetivo alcance de fins, metas e objetivos. Via profissionalização, espera-se que ele alcance maior produção e, melhor que isto, maior produtividade. [...] O profissionalismo deixa patentes e transparentes os direitos e obrigações dos que se ocupam desta ou daquela profissão. [...] É de se esperar, portanto, que resulte do profissionalismo, quando aplicado ou vivido, que contribua para que todos tomem consciência de seus status, papéis e funções em decorrência do serviço de caráter profissional que deles se deseja (PERES, 1987, p. 115, apud CARVALHO et al., 2009, p. 25).

Nesse sentido, frente aos modelos de gestão tradicionais, emerge a gestão por competências, que propõe um conjunto de esforços para a “adequação desses indivíduos aos seus respectivos postos de trabalho” (CARVALHO et al., 2009, p. 16). Para entender como funciona esse modelo de gestão, é preciso, em primeiro lugar, compreender o conceito de competência.

2.1 O conceito de competência

O termo competência começou a ser empregado na linguagem jurídica, ao final da Idade Média (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Era utilizado para designar a capacidade de alguém para analisar e julgar certas questões e, a partir disso, passou a se referir ao “reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto” (CARBONE et al., 2009, p. 42). Finalmente, no século XX, o termo passa a ser utilizado na linguagem organizacional, sendo empregado para “qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel” (CARBONE et al., 2009, p. 42).

Fleury e Fleury (2001) afirmam que o debate sobre competências no contexto gerencial iniciou-se em 1973 com a publicação de *Testing for Competence rather than Intelligence*, do psicólogo norte-americano David McClelland. O autor

defendia que para prever o sucesso profissional e o desempenho no trabalho, testes baseados em competências são mais adequados do que testes baseados em “inteligência” e aptidões. A partir desse pressuposto, iniciou-se uma ampla discussão sobre a noção e a aplicabilidade do termo “competência”.

Segundo Bitencourt (2001), Richard Boyatzis foi o primeiro autor a tentar desenvolver um conceito para competência. Em sua obra *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* (1982), o autor procurou estabelecer uma série de atributos que norteariam um perfil ideal de gestor. O conceito de competência que Boyatzis (1982) exprime é o de comportamentos observáveis que levam ao desempenho superior.

Com base nessa noção, vários outros conceitos foram propostos, e Dutra, Hipólito e Silva (2000) identificam duas grandes correntes de pensamento: a norte-americana e a francesa. No caso da primeira, que é composta por autores como McClelland e Dailey (1972), Boyatzis (1982), Spencer e Spencer (1993) e Parry (1996) competência se refere às capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes) que o profissional possui para alcançar um nível superior de desempenho. Como se as competências constituíssem um estoque de recursos necessários ao alto desempenho (FLEURY; FLEURY, 2001).

A corrente francesa emerge propondo uma contestação a essa ideia. Autores como Jacques (1990), LeBortef (1995) e Zarifian (1996) defendem que possuir as capacidades, ou qualificações, necessárias ao trabalho não significa que o profissional será capaz de atingir os resultados esperados. Segundo esses autores, a competência se manifesta na pessoa capaz de colocá-las em prática, mobilizar seus conhecimentos para o alcance de resultados em diferentes contextos (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000).

Percebe-se, nesse sentido, que a primeira das correntes enxerga as competências como insumos necessários ao alto desempenho, enquanto a segunda considera que o alto desempenho em si é a materialização da competência. Vale ressaltar, no entanto, que essas ideias não se anulam e alguns autores estabeleceram novos conceitos unindo elementos das duas correntes.

Carbone et al. (2009, p. 43) afirmam que as competências são “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que

agregam valor a pessoas e organizações”. De forma semelhante, Fleury e Fleury (2001) definem competência como

um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188).

A competência agrega valor econômico à organização, na medida em que contribui para a consecução e seus objetivos e, por outro lado, agrega valor social ao indivíduo, já que proporciona o reconhecimento social sobre as suas capacidades (CARBONE et al., 2009).

Os conhecimentos, habilidades e atitudes são entendidos como dimensões da competência. E a competência somente se expressa por meio de cada uma delas, o que as torna interdependentes. Durand (2000, apud PIRES et al., 2005) afirma que o conhecimento é um conjunto de informações assimiladas pela pessoa que a permitem perceber o ambiente a sua volta. É o saber acumulado ao longo da vida. A habilidade, segundo Gagné et al. (1988, apud PIRES et al., 2005), se refere ao “saber fazer”, transformando o conhecimento em ação e utilizando informações com um propósito. E a atitude está associada aos interesses e sentimentos das pessoas, estados que afetam o seu comportamento em relação aos demais. A atitude define a predisposição do indivíduo em relação à adoção de uma ação específica.

Pires et al. (2005) destacam duas formas diferentes de se descrever as competências. Autores como Nisembaum (2000) e Santos (2001) o fazem utilizando referenciais de desempenho, que consistem em elementos passíveis de observação no trabalho que demonstram em que medida o profissional detém certa competência. Por outro lado, autores como Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001) e Bruno-Faria e Brandão (2003) utilizam as dimensões da competência para a sua descrição, apresentando os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que a pessoa apresente certo desempenho no trabalho. A primeira forma é mais adequada para se aplicar em instrumentos de avaliação de desempenho, enquanto a segunda é mais utilizada para a formulação de ações de treinamento e qualificação.

Vale ressaltar que a competência também pode ser tratada como atributo de equipes e de organizações. Zarifian (1999, apud PIRES et al., 2005) afirma que a

competência também pode ser inerente a um grupo de trabalho, sendo ela algo maior do que a soma das competências de seus membros. Le Boterf (1999, apud CARBONE et al., 2009) complementa que, em uma equipe, as relações sociais estabelecidas e a sinergia gerada a partir das competências de cada um dos membros se traduz em uma competência coletiva, que é determinante do desempenho do grupo. Prahalad e Hamel (1990, CARBONE et al., 2009) propõem o conceito de competência organizacional, que se refere à atributos que tornam a organização eficaz, promovendo um desempenho que permite não apenas o alcance de seus objetivos, mas também conferem vantagem competitiva. Vale considerar, conforme Brandão e Guimarães (2001), que as competências humanas e as organizacionais são interdependentes, na medida em que um nível afeta o outro.

No setor público, as competências organizacionais ultrapassariam as competências legais definidas no momento de constituição de uma organização pública: as competências legais, presentes em decretos e regimentos, são o ponto de partida, mas as competências organizacionais iriam além, fazendo frente a novas realidades e políticas que surgem ao longo do tempo (CARVALHO, et al. 2009, p. 40).

Observa-se, nesse sentido, que as competências individuais podem gerar competências coletivas que potencializam ainda mais o desempenho organizacional. E visando obter as competências necessárias para o alto desempenho, as organizações têm adotado a gestão por competências, que será mais detalhada na seção à seguir.

2.2 A gestão por competência

A gestão por competências é um processo que consiste em planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais (CARBONE et al., 2009). É um modelo global de gestão, que começa na formulação da estratégia organizacional e vai até a avaliação do desempenho e revisão das estratégias (CARVALHO, et al., 2009).

A gestão por competências (...) propõe-se a alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos da organização (CARBONE et al., 2009, p. 50).

Vale ressaltar que, ao contrário de uma política de gestão de pessoas tradicional, que tem sua atenção focada no cargo e suas atribuições, a gestão sob a perspectiva das competências tem como foco as pessoas e o desenvolvimento das capacidades necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais (BERGUE, 2019).

Guimarães et al. (2001) propõem um modelo que integra atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, que ocorrem a partir de um levantamento das competências essenciais à organização. No caso, a gestão por competências seria um processo contínuo, que começa com a definição das competências necessárias para se alcançar os objetivos organizacionais. Isso deve ser realizado no momento da formulação da estratégia organizacional, que é quando se propõe a (1) missão organizacional, o propósito que justifica a existência da organização, (2) a visão, que é uma situação futura desejada, e (3) os objetivos estratégicos, que são metas a serem atingidas para se alcançar a referida situação. É em função destes objetivos que devem ser definidas as competências humanas e organizacionais.

As ações do trabalhador comportam um conjunto de competências (...) aplicadas na execução de tarefas (...). De maneira inversa, o cotidiano do trabalho é capaz de expressar as necessidades de competências. Assim, o próprio trabalho torna-se referencial para a definição de competências (...) (CARVALHO, et al., p. 26).

A próxima etapa do processo consiste na realização de um mapeamento das competências já existentes entre os membros da organização. O objetivo é identificar a lacuna existente entre competências necessárias e competências disponíveis na organização. A partir dessa lacuna, poderão ser tomadas medidas para minimizá-la (GUIMARÃES et al., 2001).

Para lidar com a lacuna de competências, a organização pode recorrer a dois caminhos: a captação e o desenvolvimento. A captação consiste na incorporação de competências ainda não disponíveis (externas) na organização, o que pode ser feito por meio do recrutamento de novos profissionais, ou até mesmo por meio de alianças entre organizações. Já o desenvolvimento é o aperfeiçoamento de competências já disponíveis (internas) na organização, o que exige ações de aprendizagem e capacitação (GUIMARÃES et al., 2001).

Vale ressaltar que a lacuna de competências tende a crescer caso não sejam realizadas ações de captação ou desenvolvimento. Isso é afirmado, pois por

um lado, a dinâmica do contexto no qual se inserem as empresas exige, com o passar do tempo, novas competências e, por outro, as competências disponíveis na organização podem se tornar obsoletas. Este é um dos motivos pelo qual a gestão por competências deve ser um processo contínuo e cíclico (GUIMARÃES et al., 2001).

Por fim, deve ser realizada uma etapa de avaliação, que visa comparar os resultados esperados com os resultados efetivamente alcançados com as ações de captação e desenvolvimento. A ideia é verificar se as competências buscadas foram realmente desenvolvidas nas pessoas e, conseqüentemente, na organização. Dessa forma, são geradas informações que retroalimentam o sistema, embasando potenciais adaptações e correções na política de gestão por competências (GUIMARÃES et al., 2001).

2.3 A liderança no setor público

No caso do setor público, Moore (1995, apud LONGO, 2003) afirma que a função do líder, enquanto dirigente público, é de gerar valor público, o que consiste no processo de transformação dos recursos escassos à sua disposição em soluções para as demandas apresentadas pela sociedade. E para isso, a atuação do dirigente precisa se dar em três dimensões que se relacionam entre si: a estratégica, a política e a operacional.

A dimensão estratégica corresponde à promoção de inovações na produção de valor público com o objetivo de maximizá-la. Tais inovações podem exigir mudanças na maneira pela qual a organização atua e, por isso, dependem da colaboração dos diversos agentes políticos que a compõem. E essa cooperação o dirigente obtém atuando na dimensão política, gerindo suas relações com o seu “entorno autorizante”. Por fim, a dimensão operacional diz respeito à busca pela eficiência e eficácia no alcance dos resultados desejados, utilizando da melhor forma possível os meios e recursos à sua disposição (MOORE, 1995, apud LONGO, 2003).

Bergue (2019), a partir de outra perspectiva, afirma que a função do líder consiste em construir e manter relações de cooperação e mobilização de recursos direcionados ao alcance de resultados e conseqüente geração de valor para a sociedade. E o exercício da liderança tem como foco a equipe, com a qual o líder

cultiva uma relação de poder e, por meio desta, consegue mobilizar os seus membros para a consecução dos objetivos organizacionais.

O autor ressalta que o principal determinante da qualidade da relação de liderança é a forma como os atores envolvidos (líder e liderados) percebem tal relação. Isso quer dizer que a postura que o gestor deverá adotar no exercício da liderança depende tanto de como o líder percebe e compreende a sua equipe, quanto das expectativas que a equipe tem em relação ao líder. Assim, quando as expectativas dos dois lados estão alinhadas, haverá percepção de boa liderança e, além disso, legitimação de sua autoridade.

Em ambientes mais estáveis e homogêneos, é comum que os líderes percebam seus subordinados como um grupo. Os arranjos em grupo são caracterizados pela divisão do trabalho e especialização de pessoas; situações de “monopólio” do conhecimento e atividades, em decorrência disso; hierarquização das relações e centralização da tomada de decisões no líder; liderança distante dos membros do grupo e pouco acessível; liderança que privilegia ações de controle sobre o trabalho; comunicação entre os membros é mais formal e restrita; reduzida interdependência entre os membros e maior competitividade; maior insulamento funcional; e aversão ao conflito (BERGUE, 2019).

Já em ambientes mais dinâmicos, os líderes tendem a perceber seus subordinados como uma equipe. Os arranjos em equipe possuem como características uma dinâmica de trabalho mais integrada; maior interação e cooperação entre os membros; estruturas de poder mais horizontais, em formato de rede; maior proatividade e proximidade do líder em relação aos membros; liderança que utiliza estímulos para orientar os membros rumo aos objetivos organizacionais; maior sinergia entre os membros; comunicação mais qualificada e frequente; maior compartilhamento de esforços entre os membros; maior capacidade de conviver com a diversidade; maior fluxo de informações e conhecimento entre os membros (BERGUE, 2019).

Os arranjos em grupo são predominantes nos modelos de administração pública permeados pela tradição burocrática. No entanto, em um contexto de crise fiscal e econômica, a administração pública brasileira passa por um processo de transformação caracterizado pela adoção de conceitos e práticas gerenciais típicas do setor privado (OLIVEIRA; SANT’ANNA; VAZ, 2010). Em âmbito federal, esse processo começa em 1995, com as reformas propostas pelo Ministério da

Administração e Reforma do Estado, do Governo Fernando Henrique Cardoso, que foram marcadas pelo fortalecimento da administração pública direta e a descentralização por meio de contratos de gestão com “agências executivas” e “organizações sociais” (BRESSER-PEREIRA, 1998). No caso de Minas Gerais, esse processo começa em 2003 com o Choque de Gestão, que foi marcado por um conjunto de reformas para tornar a gestão mais eficiente, eficaz e efetiva (BECHELAINE, 2009).

Enfim, tendo em vista o “esgotamento” do modelo burocrático e a transição para uma administração pública de caráter gerencial, o arranjo dos subordinados em equipes tem sido mais requerido dos dirigentes públicos (BERGUE, 2019). E para tanto, o líder precisa dispor de certas competências, que serão discutidas na sessão a seguir.

2.3.1 As competências para a liderança

De acordo com a OCDE, “Competências de liderança são afirmações claras sobre as habilidades e os comportamentos que um governo espera dos seus quadros de liderança” (OCDE, 2018, p. 10). Tendo em vista a natureza das atividades exercidas, são exigidas do líder não somente competências técnicas, relativas à área em que trabalha, mas são essenciais também as competências gerenciais e comportamentais. Competências técnicas também são importantes, mas não fundamentais para o exercício da liderança (DE BONIS; PACHECO, 2010). As habilidades técnicas são mais importantes enquanto requisitos de ingresso em uma carreira (GOLEMAN, 2014).

É preciso considerar que não existe uma única “receita” que lista quais exatamente são as competências necessárias, visto que elas podem variar de acordo com uma série de fatores, como a natureza e complexidade do trabalho desenvolvido na organização (BERGUE, 2019).

Bergue (2019) sugere cinco expressões de competências para a liderança no serviço público contemporâneo, sendo elas: a competência político-gerencial; a competência para a inovação; para a comunicação; para a tomada de decisão qualificada; e de mobilização de pessoas para resultados (BERGUE, 2019).

A primeira diz respeito à capacidade do gestor de reconhecer a complexidade da administração pública no que se refere à multiplicidade de atores, interesses e relações que se estabelecem dentro e entre organizações. Nesse

sentido, cabe ao gestor saber lidar com os conflitos que ocorrem nas “arenas de disputas” que são as organizações públicas (BERGUE, 2019).

A segunda se refere à capacidade do gestor de promover e conduzir processos de inovação. Para isso, o líder precisa dispor de um olhar crítico sobre os resultados e processos, identificando oportunidades de melhoria. A partir disso, reconhecendo a complexidade dos problemas enfrentados no âmbito da administração pública e, nesse sentido, a necessidade de envolvimento dos mais diversos atores para a compreensão dos mesmos, o gestor deve atuar como um facilitador do processo de inovação. Assim, o líder deve ser um “educador”, desenvolvendo em sua equipe novas formas de pensar – proporcionando, então, o impulso necessário para a ação de mudança – e deve criar espaços de discussão coletiva, integrando representantes de diversas áreas para a coprodução de soluções inovadoras. Vale ressaltar que o gestor também deve ser capaz de identificar e aproveitar o potencial de pessoas com as competências necessárias para a inovação, além de saber lidar com as resistências e imprevistos com os quais irá se deparar ao longo dos processos de mudança (BERGUE, 2019).

A terceira se refere à capacidade do gestor de se comunicar com os membros de sua equipe. O líder deve ser capaz de disseminar e traduzir a estratégia e os objetivos organizacionais para a sua equipe, de modo que haja alinhamento entre as partes. Além disso, o gestor precisa saber conversar, o que envolve tanto saber ouvir e perceber sua equipe e demais colegas, quanto promover oportunidades de diálogos, o que é de suma importância para a aproximação e o engajamento da equipe e para a compreensão de solicitações e entregas (BERGUE, 2019).

A quarta diz respeito à capacidade do gestor de garantir qualidade aos processos de tomada de decisão. Para isso, o líder deve, em primeiro lugar, saber envolver sua equipe em tal processo, considerando o potencial do trabalho em equipe para a melhor compreensão de problemas e produção de ideias e para o engajamento do grupo. Em segundo, o líder deve saber desenvolver e trabalhar com instrumentos de inteligência, que fornecem dados e informações úteis e confiáveis para a tomada de decisão (BERGUE, 2019).

Por fim, a quinta se refere à capacidade do gestor de motivar as pessoas à entrega de resultados. Considerando a motivação como um impulso originado de forma intrínseca no indivíduo, o líder precisa compreender os processos e

mecanismos de ativação de tais impulsos. E um dos principais mecanismos consiste na valorização das pessoas. Valorizar exige o conhecimento de sua equipe (suas necessidades, expectativas, ambições) e, em seguida, a adoção de atitudes de reconhecimento, que podem envolver desde elogios, até a ampliação de autonomia e autoridade. Vale ressaltar que o engajamento das pessoas tende a ocorrer em maior intensidade quando elas enxergam o significado de seu trabalho. Nesse sentido, cabe ao gestor dar ciência à sua equipe sobre os impactos gerados a partir dos resultados dos seus esforços (BERGUE, 2019).

De outra perspectiva, Goleman (2014) propõe que a inteligência emocional é indispensável e essencial ao exercício da liderança. Nesse sentido, o autor sugere quatro competências que se manifestam nas pessoas que possuem inteligência emocional: autoconsciência, autocontrole, empatia e habilidade social (GOLEMAN, 2014).

A autoconsciência consiste na “compreensão profunda das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos” (Goleman, 2014, p. 14) e no reconhecimento de como esses elementos afetam a si mesmo e o ambiente à sua volta. As pessoas autoconscientes são capazes de se avaliar de forma honesta e realística, tomar decisões alinhadas a seus valores e metas, e têm grande interesse por críticas construtivas sobre si mesmas, não se sentindo inibidas de falar sobre suas fraquezas e limitações com sua equipe (GOLEMAN, 2014).

O autocontrole se refere à capacidade de lidar com sentimentos e impulsos, controlando-os ou até mesmo mobilizando-os de forma útil. Em um contexto de transformações organizacionais, por exemplo, pessoas que possuem autocontrole conseguem gerir emoções associadas a resistência à mudança, sendo capazes de refletir e ponderar em situações de incerteza e insegurança. Assim, esses profissionais possuem mais facilidade para lidar com mudanças e tendem a ter maior integridade, “uma capacidade de dizer não aos impulsos” (GOLEMAN, 2014, p. 19).

Empatia é a capacidade de perceber e considerar os sentimentos das pessoas na tomada de decisões. Para solucionar conflitos e discordâncias entre os membros de uma equipe, é essencial que o líder seja capaz de ouvir e compreender a perspectiva de cada um deles. A empatia também é muito importante para a comunicação, principalmente em situações de diálogo intercultural, nas quais podem

acontecer mal-entendidos e erros de comunicação entre as partes (GOLEMAN, 2014).

A habilidade social está associada à capacidade de persuadir e motivar pessoas. É uma competência que depende de todas as outras para ser colocada em prática.

Pessoas socialmente hábeis tendem a ter um amplo círculo de conhecidos e têm um dom para chegar a um denominador comum com pessoas de todos os tipos — um dom para desenvolver afinidades. Isso não significa que tenham contatos sociais constantes. Significa que atuam segundo o pressuposto de que sozinho não se realiza nada importante. Tais pessoas têm uma rede disponível quando chega a hora da ação. A habilidade social é a culminância das outras dimensões da inteligência emocional. As pessoas tendem a ser bem eficazes em gerir relacionamentos quando conseguem entender e controlar suas próprias emoções e conseguem ser empáticos com os sentimentos dos outros (GOLEMAN, 2014, p. 24).

A OCDE (2018) propõe um modelo de competências para o serviço público federal brasileiro. Nesse modelo, as competências são organizadas em quatro grupos: ética e valores do serviço público; visão de negócios; habilidades de inovação; e modelos mentais (OCDE, 2018).

Em primeiro lugar, tendo em vista a necessidade de erradicação da corrupção e do patrimonialismo, por exemplo, é preciso reconhecer a importância de se incluir valores éticos nos modelos de competência de líderes do setor público. Nos países da OCDE, valores comumente considerados são: responsabilidade, imparcialidade, respeito ao Estado de direito, integridade, transparência, igualdade e inclusão (OCDE, 2018). E além de agir levando em conta tais valores, os gestores devem ainda ser responsáveis por disseminá-los entre os demais membros da organização (OCDE, 2018).

Em segundo lugar, em um contexto de mudanças, guiar uma organização exige que o gestor disponha de uma “visão de negócios”, que está ligada às tradicionais competências gerenciais da função diretiva. Assim, os líderes devem ser flexíveis e adaptáveis, saber lidar com a complexidade e ambiguidade dos problemas, além de serem capazes de formar coalizões, considerando que a mudança é um processo que demanda esforços coletivos. O gerenciamento de projetos é também uma habilidade fundamental, no âmbito de um Estado mais focado no suprimento das necessidades do cidadão (OCDE, 2018).

Em terceiro lugar, as habilidades de inovação estão associadas à capacidade do gestor de promover mudanças, visando melhorias na eficiência e eficácia dos serviços prestados pelo setor público. Para isso, os líderes devem ser curiosos, para questionar e identificar novas formas de trabalhar; ter capacidade narrativa, para conseguir disseminar suas ideias; ser insurgentes, para conseguirem mobilizar pessoas para a mudança; saber criar novos produtos e políticas, por meio da experimentação; ter “fluência em dados”, sabendo coletá-los e manuseá-los para a tomada de decisão; e saber ouvir as demandas e necessidades dos cidadãos para considera-las na elaboração de políticas públicas (OCDE, 2018).

Finalmente, os modelos mentais consistem em formas de pensar e perceber o mundo, sendo traduzidos em paradigmas que as pessoas levam em conta em suas ações. No âmbito da liderança no serviço público, é essencial que os gestores tenham como paradigmas a orientação para resultados, o desejo pela aprendizagem contínua, a empatia e consciência interpessoal e a “visão de mundo digital”, que consiste no “entendimento da razão pela qual o digital é essencial para qualquer solução de governo” (OCDE, 2018, p. 14).

Van Laar et al. (2020), a partir de uma revisão bibliográfica realizada por Van Laar et al. (2017), listam um conjunto de sete competências denominadas 21st-century skills (habilidades do século 21), que representam as competências necessárias na educação e no trabalho no contexto da atual economia. São elas: habilidades técnicas, habilidades de informação, habilidades de comunicação, habilidades de colaboração, habilidades de pensamento crítico, habilidades de criatividade e habilidades para resolver problemas (VAN LAAR, et al., 2020).

As habilidades técnicas correspondem às competências necessárias para se operar as novas tecnologias implementadas nas organizações. São cada vez mais necessárias, levando em conta o emprego intensivo das tecnologias da informação e comunicação nos processos de trabalho. E as competências relacionadas ao trabalho manual começam a perder valor, já que essas tecnologias estão substituindo os humanos nesse tipo de trabalho em alguns setores da economia (VAN LAAR, et al., 2020).

As habilidades de informação estão associadas de lidar com a informação. No mundo globalizado, lidar com a informação é cada vez mais difícil, tendo em vista a sua abundância e a ampla diversidade de fontes. E levando em consideração o fato de que a informação é um recurso cada vez mais valioso na

esfera das organizações, é requerido do trabalhador a capacidade de pesquisa-las, avalia-las e organiza-las, bem como reconhecer o seu valor, necessidade e confiabilidade (VAN LAAR, et al., 2020).

As habilidades de comunicação correspondem à capacidade do profissional de transmitir informações, levando em conta o público alvo e o meio a ser utilizado. Para tanto, o profissional deve ter uma preocupação com a correta expressão da mensagem e a correta interpretação por parte do receptor. A internacionalização da economia, proporcionada pelo processo da globalização, conectou agentes econômicos dos mais diversos lugares do mundo e, em função dessa interconexão, tem sido cada vez mais requerido dos trabalhadores as habilidades de comunicação (VAN LAAR, et al., 2020).

As habilidades de colaboração se referem à capacidade de trabalhar de forma interdependente, devendo o profissional compreender com clareza as suas funções e a de sua equipe. O trabalho em equipe tem sido cada vez mais necessário, tendo em vista a tendência de complexificação e especialização das tarefas. A ideia do trabalho em equipe é de possibilitar a combinação de conhecimentos e habilidades de diversas pessoas para potencializar os resultados, mas para que ocorra essa sinergia, são necessárias as habilidades de colaboração (VAN LAAR, et al., 2020).

As habilidades de pensamento crítico estão associadas à capacidade de tomar decisões a partir do raciocínio e reflexão. O profissional precisa ter em mente que toda decisão precisa de um embasamento sólido e, em um ambiente caracterizado pela abundância de dados e informações, o profissional precisa saber filtrá-los. A partir disso, o profissional deve ser capaz de utilizá-los como insumos no processo decisório (VAN LAAR, et al., 2020).

As habilidades de criatividade dizem respeito à capacidade do profissional de transformar informação em novas ideias e conhecimentos. Essas ideias podem ser utilizadas para novos produtos ou processos potencialmente úteis. A capacidade de uma organização de superar problemas complexos ou se adaptar a mudanças depende das habilidades de criatividade de seus colaboradores (VAN LAAR, et al., 2020).

As habilidades para resolver problemas correspondem à capacidade de lidar com situações complexas que não são rotineiras. Levando em conta a incerteza que caracteriza a economia no mundo globalizado, é comum as organizações se

depararem com problemas sem precedentes. E a solução de problemas desse tipo depende dessas habilidades (VAN LAAR, et al., 2020).

É possível observar, por meio desta revisão bibliográfica, a importância que têm as competências que dizem respeito à capacidade de se relacionar com pessoas, o que envolve a comunicação, negociação e motivação, por exemplo. Outras competências que também são mencionadas por mais de um autor, são as relacionadas à promoção da inovação, solução de problemas complexos e a tomada de decisões.

Para concluir esta revisão bibliográfica, vale ressaltar os pontos em comum em relação às competências propostas pelos autores citados. Todos mencionam competências que dizem respeito à capacidade de se relacionar com pessoas, o que envolve a comunicação, negociação e motivação, por exemplo. Outras competências que também são mencionadas por mais de um autor, são as relacionadas à promoção da inovação e da mudança, solução de problemas complexos e a tomada de decisões. Outras competências são mais específicas, mas também merecem destaque, como a Autoconsciência (Goleman, 2014), que é essencial para a capacidade de autogestão do indivíduo; Ética e valores do setor público (OCDE, 2018), que é importante para que sejam atendidos os princípios da administração pública; e as Habilidades técnicas e de informação (Van Laar et al. 2020), que são indispensáveis para uma organização inserida em um contexto de globalização.

A partir da presente revisão bibliográfica, que buscou levantar as competências necessárias para o exercício da liderança, será possível avaliar o Programa de Desenvolvimento de Lideranças de Minas Gerais, do Programa Transforma Minas, à luz das competências que pretende desenvolver em seus participantes. A seguir está a terceira seção do trabalho, expondo a metodologia utilizada para realização dessa pesquisa.

3 METODOLOGIA

Tendo em vista os objetivos do presente trabalho, a pesquisa realizada possui natureza descritiva. A pesquisa descritiva observa, registra e analisa dados, sem que o pesquisador interfira nos fatos, visando compreender os fenômenos do mundo físico e humano (PRODANOV; FREITAS, 2013). No caso, o fenômeno estudado neste trabalho é o desenvolvimento de competências de liderança no Programa de Desenvolvimento de Líderes do Transforma Minas.

Para tanto foi preciso, em primeiro lugar, uma apresentação do Programa Transforma Minas. Isso foi necessário para se contextualizar as competências propostas pelo PDL/MG, que seriam analisadas à luz da literatura abordada no referencial teórico. Essa análise foi feita a partir de uma comparação com as competências de liderança propostas por Bergue (2019), Goleman (2014), OCDE (2018) e Van Laar et al. (2020), levantadas a partir de uma pesquisa bibliográfica. A ideia é de entender o quão relevantes e compatíveis são as competências do PDL/MG em relação ao que é necessário para o exercício da liderança.

A apresentação do Programa Transforma Minas foi baseada em documentos fornecidos pela equipe responsável pelo Programa. Para complementar as informações dessa pesquisa documental, foi realizada uma pesquisa de campo por meio de entrevistas semiestruturadas com a Coordenadora do Núcleo do Transforma Minas, situado na Secretaria de Estado de Planejamento de Minas Gerais – Seplag/MG -, com a Vice-presidente da Fundação João Pinheiro, uma das responsáveis pela condução do PDL/MG e com uma consultora do Programa. Essas entrevistas foram realizadas ao longo dos meses de agosto e setembro de 2020.

Além de avaliar as competências propostas pelo PDL/MG à luz da literatura, o presente trabalho se propôs a verificar os impactos do Programa sobre o desenvolvimento das competências nos subsecretários participantes. Para tanto foi construído um questionário contendo duas partes. A primeira parte contém sete questões que visam proporcionar um espaço de feedback dos participantes em relação ao PDL/MG. O objetivo foi de obter uma avaliação do Programa à luz de percepções dos próprios participantes. As questões foram feitas no formato de afirmativas e o respondente deveria manifestar sua resposta a partir de uma escala do tipo Likert, que continha as opções “discordo completamente”, “discordo parcialmente”, “indiferente”, “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”.

A segunda parte do questionário continha questões que visavam verificar a evolução que os subsecretários apresentaram em cada uma das sete competências do PDL/MG, sendo elas: Orientação para resultados, Resiliência diante dos desafios, Influência e engajamento de pessoas, Liderança, Tomada de decisão, Desafio do status quo e Comunicação. Para tanto, cada competência foi traduzida em um conjunto de cinco comportamentos observáveis (totalizando 35) e para cada comportamento, o participante da pesquisa deveria realizar uma autoavaliação tentando identificar se consegue observar o referido comportamento em si mesmo. E a autoavaliação deveria ser realizada duas vezes: uma pensando em como seria o seu posicionamento antes de passar pelo PDL/MG e outra, pensando em como se posiciona depois de concluir o PDL/MG.

Assim foi possível identificar o progresso, ou regresso, no desenvolvimento das competências, não obstante a limitação de ambos os momentos (antes e depois do PDL/MG) terem sido avaliados no mesmo tempo. O respondente deveria manifestar as suas respostas também por meio de uma escala do tipo Likert, semelhante à utilizada na primeira parte do questionário. Vale ressaltar que o uso dos comportamentos observáveis é recomendado por Pires et al. (2005), que afirma que elementos passíveis de observação (referenciais de desempenho) são uma forma mais adequada de se descrever competências em instrumentos de avaliação de desempenho. As questões relativas ao questionário encontram-se no apêndice A deste trabalho.

O questionário esteve aberto para respostas entre os dias 3 e 18 de novembro de 2020 e foram recebidas 22 respostas, de um total de 35 subsecretários. Entre os 55 participantes do PDL/MG, foram incluídos na pesquisa apenas os subsecretários, excluindo as 11 pessoas ocupantes de postos análogos na administração indireta de modo a garantir uniformidade entre os participantes da pesquisa. Entre os subsecretários, foram também excluídas 9 pessoas que foram nomeadas ao longo da execução do PDL/MG e que, por isso, não estariam aptas a participar da pesquisa.

Posteriormente, de forma a enriquecer os dados fornecidos pelos respondentes por meio do questionário, buscou-se realizar entrevistas tanto com os participantes, quanto com membros da equipe do PDL/MG, de forma a ter acesso a pontos de vista diferentes sobre os aspectos abordados no questionário. Para tanto,

as questões do questionário foram adaptadas em dois roteiros de entrevista semiestruturada que se encontram nos apêndices B e C deste trabalho.

Primeiramente, foi entrevistado um facilitador da equipe do PDL/MG. A escolha de se entrevistar um facilitador entre os demais membros da equipe do PDL/MG se justifica pelo fato de que estes foram as figuras mais próximas dos participantes ao longo de todo o percurso do Programa. Essa entrevista ocorreu na última semana do mês de novembro de 2020.

Em seguida, foram entrevistados 5 subsecretários participantes do Programa. No caso dos subsecretários, a escolha precisou ser mais cuidadosa, pois nem todos seriam aptos a responder as perguntas. Essa aptidão foi dada em função da taxa de presença da pessoa nos eventos do PDL/MG e, com a análise das listas de presença, foram selecionadas 11 pessoas aptas. Vale ressaltar que essa seleção também buscou ter diversidade no que diz respeito à área de atuação dos entrevistados, sendo cada um dos cinco participantes selecionados pertencentes a Secretarias de Estado diferentes. De forma a garantir o anonimato dos entrevistados, estes foram identificados como Subsecretários 1 a 5. Essas entrevistas ocorreram na primeira semana do mês de dezembro de 2020. A tabela seguinte apresenta uma síntese da pesquisa de campo realizada neste trabalho.

Tabela 1: Síntese da pesquisa de campo

Instrumento utilizado	Objetivo	Participantes da pesquisa	Período de realização
Entrevista (1)	Compreender o Programa Transforma Minas, o PDL/MG e suas competências propostas.	Coordenadora do Núcleo do Transforma Minas, Vice-presidente da FJP, e Consultora do PDL/MG.	Agosto e setembro (2020)
Questionário	Compreender a percepção dos participantes do PDL/MG sobre o Programa e mensurar o desenvolvimento das competências propostas.	22 subsecretários participantes do PDL/MG	Novembro (2020)
Entrevista (2)	Compreender de forma mais profunda os dados coletados com o questionário.	Facilitador da equipe do PDL/MG e 5 subsecretários participantes do Programa.	Novembro e dezembro (2020)

Fonte: Elaboração própria.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a pesquisa proposta pelo presente trabalho é de caráter quantitativo e qualitativo, na medida em que busca quantificar a opinião dos participantes do PDL/MG no que diz respeito ao próprio Programa e ao seu desenvolvimento, e ao mesmo tempo busca descrever e esclarecer esses dados por meio das entrevistas com atores envolvidos no processo, inclusive os próprios participantes.

As informações coletadas com esta pesquisa serão apresentadas na seção a seguir. Para tanto, os resultados foram organizados em duas subseções. A primeira, denominada “O PDL/MG à luz da literatura” conta com a apresentação do Programa Transforma Minas, que foi realizada com base na pesquisa documental e nas entrevistas realizadas com a Coordenadora do Núcleo do Transforma Minas, com a Vice-presidente da Fundação João Pinheiro e a com a consultora do Programa. Buscou-se analisar as competências selecionadas pelo PDL/MG à luz da revisão bibliográfica do presente trabalho, com a finalidade de se entender o quão compatíveis são essas competências em relação ao que é necessário para o exercício da liderança.

A segunda subseção, denominada “O PDL/MG à luz de seus participantes” contém os resultados obtidos com o questionário aplicado aos subsecretários participantes do PDL/MG e com as entrevistas posteriores ao questionário, na qual participaram cinco dos subsecretários e um dos facilitadores da equipe do PDL/MG. Esses resultados foram organizados em três tópicos: aderência das competências e do aprendizado; qualidade da execução e do aprendizado; e evolução das competências e do desempenho.

No primeiro tópico é discutido sobre o quão compatíveis são as competências e os aprendizados proporcionados pelo PDL/MG em relação às necessidades dos participantes. Para tanto, são abordados temas como a utilidade e importância das competências do PDL/MG no trabalho e a relevância e compatibilidade dos conteúdos ministrados em relação às necessidades de aprendizado dos participantes.

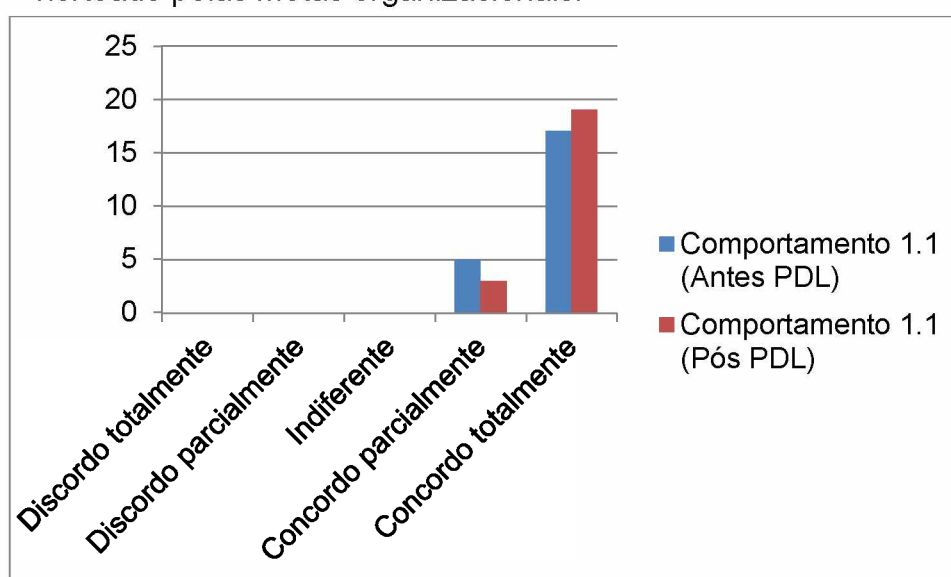
No segundo tópico é discutido sobre a execução do PDL/MG e a qualidade do processo de aprendizagem. Para tanto, são abordados temas como a assimilação e absorção das competências desenvolvidas pelo PDL/MG, a motivação e interesse dos participantes e a percepção dos mesmos sobre os eventos e dinâmicas executadas.

No último tópico é discutido sobre os impactos do PDL/MG sobre os participantes no que diz respeito às competências e ao desempenho. Para tanto, é abordado sobre a evolução dos subsecretários participantes em relação às competências do PDL/MG, bem como a aplicação delas no trabalho. Ao final, também é abordado sobre as lacunas ainda existentes em relação às competências do PDL/MG.

3.1 A evolução das competências

Para apresentar e analisar a evolução dos subsecretários em relação às competências, que foi o objeto de estudo da segunda parte do questionário aplicado aos participantes do PDL/MG, foi construído um gráfico de barras para cada um dos 35 comportamentos analisados, demonstrando as respostas dadas pelos 22 respondentes. Nos gráficos, o eixo horizontal contém as opções de múltipla escolha e o eixo vertical contém o número de vezes que a opção foi escolhida. Em relação às barras, existem as azuis, que se referem às respostas “antes do PDL/MG” e as vermelhas, que se referem a “depois do PDL/MG”. Os gráficos encontram-se no apêndice D deste trabalho e, a título de exemplo, segue o gráfico referente ao Comportamento 1.1:

Gráfico 1: Exemplo - Opinião dos respondentes sobre o Comportamento 1.1 - Acredito que o trabalho realizado por mim e por minha equipe deve ser norteado pelas metas organizacionais.



Fonte: Elaboração própria.

Comparando as duas barras, é possível observar a evolução geral do referido comportamento e, para uma melhor compreensão desses resultados, foi pensada em uma forma de quantificar essa evolução geral. Para tanto, foi atribuída uma pontuação a cada opção de múltipla escolha, sendo “discordo completamente” (1 ponto), “discordo parcialmente” (2 pontos), “indiferente” (3 pontos), “concordo parcialmente” (4 pontos) e “concordo totalmente” (5 pontos). Multiplicando a pontuação atribuída à alternativa com o número de vezes que a mesma é selecionada pelos respondentes, têm-se as pontuações totais de antes e depois do PDL/MG. No caso do comportamento 1.1, exemplificado anteriormente, segue uma tabela contendo a pontuação obtida pelos respondentes:

Tabela 2: Pontuação relativa ao Comportamento 1.1 - Acredito que o trabalho realizado por mim e por minha equipe deve ser norteado pelas metas organizacionais.

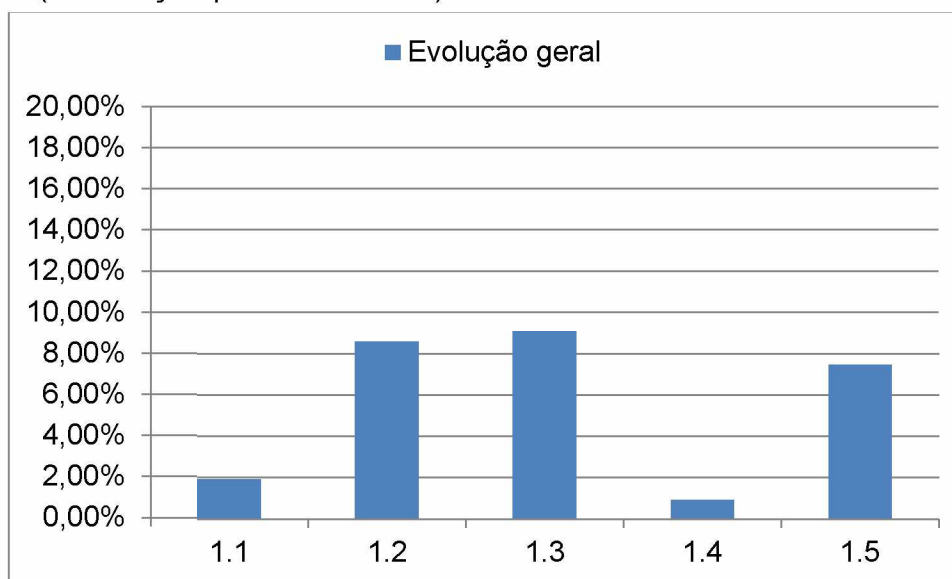
Alternativa	Pontuação	
	Antes PDL/MG	Após PDL/MG
Discordo totalmente	0	0
Discordo parcialmente	0	0
Indiferente	0	0
Concordo parcialmente	20	12
Concordo totalmente	85	95
Pontuação total	105	107

Fonte: Elaboração própria.

No caso do Comportamento 1.1, a pontuação total de antes do PDL/MG foi de 105 e a de depois, 107 pontos. A partir da comparação desses dois valores, calcula-se a variável “evolução geral”, que indica a porcentagem de crescimento, ou decréscimo da pontuação. No caso do exemplo, a evolução geral é de 1,90%. A partir dessa quantificação da evolução, é possível comparar as evoluções de cada comportamento e, posteriormente, de cada competência.

No caso da evolução das competências, a quantificação é feita por meio do cálculo da variável “evolução geral média”, que consiste na média das evoluções gerais de cada um dos comportamentos referentes à competência. A título de exemplo, segue um gráfico contendo as evoluções gerais de cada comportamento referente à competência Orientação para resultados.

Gráfico 2: Exemplo - Evolução geral relativa aos Comportamentos 1.1 a 1.5 (Orientação para resultados)



Fonte: Elaboração própria.

No gráfico acima, observa-se a evolução geral dos comportamentos 1.1 a 1.5, referentes à competência Orientação para resultados. O comportamento 1.3 foi o que apresentou maior evolução geral (9,09%), seguido de 1.2 (8,60%) e 1.5 (7,45%). Os comportamentos 1.1 e 1.4 foram os que apresentaram menor evolução geral (1,90% e 0,93%, respectivamente). Para obter a evolução geral por competência, calcula-se a média das evoluções gerais por comportamento. No caso do exemplo, a evolução geral média de Orientação para resultados é de 5,60%.

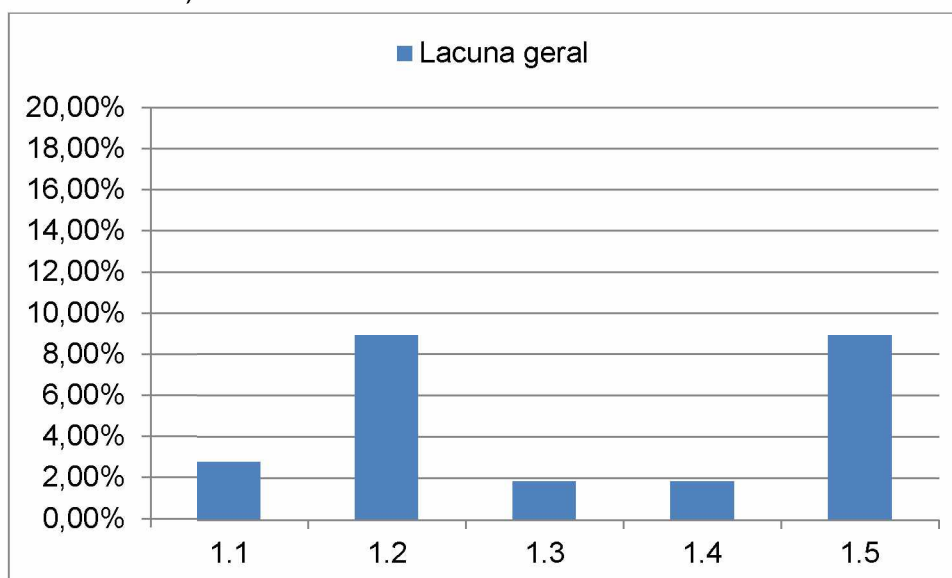
A partir das evoluções gerais e das evoluções gerais médias foi possível identificar, de forma geral, o desenvolvimento apresentado pelos subsecretários participantes no que diz respeito aos comportamentos e as competências. A análise desses resultados encontra-se no tópico “evolução das competências e do desempenho”, da subseção “O PDL/MG à luz dos participantes”.

3.2 A lacuna de competências

Além de identificar o desenvolvimento das competências do PDL/MG, também foi possível, por meio da segunda parte do questionário, quantificar lacunas de competência. Para tanto, a partir das mesmas pontuações, foi calculada a variável “lacuna geral”, que indica a distância, em porcentagem, entre a pontuação obtida após o PDL/MG e a pontuação máxima possível. A pontuação máxima é a pontuação obtida caso todos os respondentes selecionassem a opção “concordo

totalmente” para algum comportamento, o que corresponde a 110 pontos e indica que todos tem pleno domínio desse comportamento. A título de exemplo, segue um gráfico contendo a lacuna geral dos comportamentos referentes à competência Orientação para resultados.

Gráfico 3: Lacuna geral relativa aos Comportamentos 1.1 a 1.5 (Orientação para resultados)



Fonte: Elaboração própria.

O gráfico acima mostra a lacuna geral dos comportamentos 1.1 a 1.5, referentes à competência Orientação para resultados. Os comportamentos 1.2 e 1.5 apresentaram a maior lacuna geral (ambos com 8,91%). Os comportamentos 1.1, 1.3 e 1.4 apresentaram as menores lacunas gerais (2,80%, 1,85% e 1,85% respectivamente). No caso da lacuna da competência, a quantificação é feita por meio do cálculo da variável “lacuna geral média”, que consiste na média das lacunas gerais de cada um dos comportamentos referentes à competência. No caso do exemplo, a lacuna geral média de Orientação para resultados é de 4,87%.

A partir das lacunas gerais e das lacunas gerais médias foi possível compreender, de forma geral, as lacunas de competência apresentadas pelos subsecretários participantes, de modo a identificar os comportamentos e competências que precisam de mais atenção de ações de treinamento e desenvolvimento. A análise desses resultados também encontram-se no tópico “evolução das competências e do desempenho”, da subseção “O PDL/MG à luz dos participantes”.

4 A FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS NO PDL/MG

Na presente seção são apresentados e analisados os dados coletados por meio desta pesquisa, visando responder a pergunta proposta no presente trabalho. Para tanto, na seção 2.1 é realizada a apresentação do Programa Transforma Minas, com foco no PDL/MG, e são analisadas as competências selecionadas. Na seção 2.2 são apresentadas as informações coletadas com o questionário e as entrevistas com o facilitador do PDL/MG e os subsecretários participantes.

4.1 O PDL/MG à luz da literatura

A presente subseção contém a apresentação do Programa Transforma Minas, com foco no Programa de Desenvolvimento de Lideranças de Minas Gerais – PDL/MG. O objetivo é de contextualizar as competências selecionadas pelo Programa, que serão analisadas à luz da revisão bibliográfica do presente trabalho, com a finalidade de se entender o quão compatíveis são essas competências em relação ao que é necessário para o exercício da liderança. As informações aqui apresentadas foram coletadas por meio de uma pesquisa documental e de entrevistas realizadas com a Coordenadora do Núcleo do Transforma Minas, com a Vice-presidente da Fundação João Pinheiro e a com a consultora do Programa.

O Programa Transforma Minas é uma iniciativa do Governo de Minas Gerais, inaugurada em março de 2019, que visa a profissionalização da composição dos cargos de liderança do Poder Executivo. Para isso, o Programa propõe o aperfeiçoamento do modelo de recrutamento e seleção, e da gestão do desenvolvimento e desempenho dos profissionais envolvidos. O Núcleo do Transforma Minas - unidade vinculada à Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos, da Subsecretaria de Gestão de Pessoas, situada na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – é o responsável pela gestão do Programa e a sua atuação se divide em duas frentes: (1) Recrutamento e Seleção e (2) Desenvolvimento e Desempenho.

4.1.1 Recrutamento e seleção

A primeira frente do Transforma Minas consiste na realização de ações de recrutamento e seleção para cargos de liderança, mais precisamente para

superintendentes e subsecretários do Estado de Minas Gerais. Para tanto, o Núcleo do Transforma Minas, em conjunto com uma consultoria externa, desenvolveu uma metodologia própria para a seleção de líderes, visando garantir com que os profissionais selecionados realmente atendam as demandas do Estado.

As ações de recrutamento e seleção ocorrem a partir de demanda dos órgãos e entidades da administração pública para o preenchimento de postos de liderança em seus quadros. A demanda deve ser formalizada via SEI, devendo ser encaminhada à Subsecretaria de Gestão de Pessoas. Além disso, o órgão demandante deve designar uma equipe que ficará responsável pela execução de tais ações. Esta equipe atua como parceira do Núcleo do Transforma Minas que, por sua vez, tem sua atuação limitada a auxiliar na execução do processo.

Com a demanda formalizada e a equipe parceira designada, é realizada a preparação do processo seletivo. Para isso, em primeiro lugar, é preciso o mapeamento da vaga a ser preenchida, momento no qual são coletadas informações relativas ao perfil do cargo, como requisitos, competências necessárias e remuneração. As informações são utilizadas no anúncio de abertura da vaga no endereço eletrônico do Transforma Minas. Além disso, o Núcleo fica responsável por realizar uma capacitação da equipe do órgão demandante, de modo a prepará-la para a execução do processo seletivo.

A partir disso, o processo pode ser executado, começando pela abertura das inscrições para vaga disponível. A divulgação do processo é feita no próprio site do Programa, bem como pela Assessoria de Comunicação da Seplag e dos demais órgãos do governo. Vale ressaltar que as inscrições são abertas não somente aos servidores públicos, mas também aos profissionais do setor privado e do terceiro setor.

Findo o prazo das inscrições, a equipe parceira dá início à análise dos currículos enviados pelos candidatos inscritos. Esta é uma etapa eliminatória, sendo a análise baseada nos parâmetros estabelecidos no mapeamento da respectiva vaga. Os candidatos aprovados na análise curricular prosseguem para uma fase classificatória, na qual são submetidos a uma entrevista que visa identificar se o profissional possui as competências necessárias para o exercício do cargo. Além da entrevista, os candidatos devem realizar três testes: (1) teste de aderência, que objetiva identificar se o profissional apresenta alinhamento com a cultura da organização à qual pretende se integrar; (2) teste de perfil, que visa categorizar o

profissional a partir de sua personalidade; e o (3) teste de motivação, para verificar se a pessoa tem a motivação necessária para trabalhar no setor público.

Os resultados das entrevistas por competências e dos testes de aderência são encaminhados ao Núcleo do Transforma Minas que, com essas informações, elabora um “dossiê” que compila todos os resultados dos candidatos classificados. A partir deste dossiê, o órgão demandante já pode efetuar a escolha do candidato e finalizar o processo. No entanto, em caso de insegurança na escolha, o órgão também pode prosseguir com as demais etapas.

Nesse caso, os candidatos até então classificados prosseguirão para a “entrevista com especialista”. Esta etapa consiste em uma entrevista que visa avaliar os candidatos, considerando aspectos técnicos e específicos para a área de atuação da vaga. O entrevistador será um profissional especialista, indicado pela equipe parceira, que possua conhecimento e experiência sobre o escopo de atuação do cargo. A partir disso, o entrevistador irá sugerir os candidatos mais indicados para a vaga, e estes realizarão uma entrevista final com o dirigente máximo do órgão demandante que, finalmente, definirá o candidato aprovado no processo seletivo.

Assim, o processo seletivo se encerra e é publicado o resultado no site do Transforma Minas. A partir de então, o Núcleo do Transforma Minas realizará um monitoramento pós-seleção, que consiste em atestar a permanência do vínculo empregatício do profissional nomeado, bem como verificar periodicamente se o mesmo atende de maneira satisfatória as expectativas do órgão para o qual foi selecionado.

À luz do modelo de gestão por competências proposto por Guimarães et al. (2001), a frente de recrutamento e seleção corresponde a um dos caminhos para se lidar com a lacuna de competências na organização: a captação. A captação consiste na incorporação de competências ainda não disponíveis na organização (GUIMARÃES et al., 2001), o que é feito pelo Transforma Minas por meio do recrutamento de subsecretários e superintendentes para o Estado de Minas Gerais.

4.1.2 Desenvolvimento e desempenho

A segunda frente consiste na realização de ações de desenvolvimento e acompanhamento do desempenho das lideranças. Para tanto, a Fundação João Pinheiro, junto a uma consultoria externa, desenvolveu o Programa de Desenvolvimento de Lideranças – PDL/MG –, uma iniciativa voltada ao segundo

nível hierárquico do Poder Executivo do Estado – subsecretários e postos análogos na administração indireta. Vale ressaltar que poucos dos subsecretários participantes do Programa passaram pela fase de seleção referente à primeira frente do Transforma Minas.

O PDL/MG tem como objetivos o desenvolvimento de competências gerenciais e o fortalecimento da rede de subsecretários. A ideia da rede é de se desenvolver competências coletivas por meio da sinergia gerada a partir das competências individuais, seguindo a lógica do que é proposto por Le Boterf (1999, apud CARBONE et al., 2009). Para tanto, em primeiro lugar, foram selecionadas as competências a serem desenvolvidas, o que foi feito tomando como referência os mapeamentos de vaga realizados nos processos seletivos da frente de recrutamento e seleção. A partir da análise desses materiais, foram listadas e definidas sete competências, sendo elas: Orientação para resultados, Resiliência diante de desafios, Influência e engajamento de pessoas, Liderança, Tomada de decisão, Desafio do status quo e Comunicação.

Orientação para resultados se refere à capacidade de direcionar suas ações operacionais e/ou gerenciais para a concretização dos resultados planejados e alinhados com objetivos estratégicos definidos, buscando superação e estabelecendo patamares mais desafiadores em relação a prazos, produtividade e qualidade. Essa competência dialoga com a Competência para a comunicação, proposta por Bergue (2019), que envolve a capacidade do líder de transmitir a estratégia e os objetivos organizacionais para a sua equipe, de modo que haja alinhamento entre as partes. A competência também se relaciona com os modelos mentais propostos pela OCDE (2018), que incluem a orientação para resultados como paradigma essencial para os gestores no âmbito do serviço público.

Resiliência diante dos desafios é a capacidade de ser tolerante e flexível nas adversidades sabendo manejar o estresse e conseguindo suportá-lo sem que isso afete a sua integridade física e emocional de forma a continuar perseguindo os objetivos e resultados propostos e combinados. Essa competência dialoga com o Autocontrole, proposto por Goleman (2014), que consiste na capacidade de gerir as emoções de modo a manter a integridade em situações de adversidade. A Autoconsciência também se relaciona com o tema, já que gerir as emoções exige o autoconhecimento (GOLEMAN, 2014). Vale ressaltar que a Resiliência faz parte da

Visão de negócios proposta pela OCDE (2018), que envolve a capacidade de ser flexível e adaptável frente a problemas.

Influência e engajamento de pessoas se refere à capacidade de vislumbrar, com entusiasmo, um futuro compartilhado que seja interessante para todos os stakeholders. O profissional deve confiar em si e nas pessoas para alcançar este futuro compartilhado (de curto ou longo prazo) sendo capaz de atrair muitos contribuidores. Além disso, fortalece a capacidade das pessoas de cumprir com os combinados usando o que elas têm de melhor. Essa competência dialoga com a Competência político-gerencial proposta por Bergue (2019), que envolve a capacidade de lidar com conflitos no âmbito das “arenas de disputas” do setor público. Também há uma relação dessa competência com a Empatia, que é essencial para a resolução de conflitos, e a Habilidade social, que consiste em saber persuadir pessoas (GOLEMAN, 2014). Influência e engajamento de pessoas também faz parte da Visão de negócios proposta pela OCDE (2018), que envolve a capacidade de formar coalizões para resolver problemas.

Liderança é a capacidade de mobilizar pessoas e equipes para, voluntariamente, atingirem objetivos relevantes compartilhados. Essa competência dialoga com a Competência para a mobilização de pessoas para resultados, proposta por Bergue (2019), que consiste na capacidade do gestor de motivar e valorizar as pessoas para obter engajamento para com os resultados. A Competência para a inovação, do mesmo autor, também se relaciona com o tema, já que a inovação é algo que deve ser disseminada pelo líder no âmbito de sua equipe (BERGUE, 2019). Liderança também se relaciona com a Ética e valores do serviço público, proposta pela OCDE (2018), já que é papel do líder exercer e transmitir os valores a serem levados em consideração na atuação do agente público. Por fim, também dialogam com a temática as Habilidades de colaboração propostas por Van Laar et al. (2020), que envolvem a capacidade do profissional de trabalhar de forma interdependente, sendo bem definidas as suas funções e a dos membros de sua equipe.

Tomada de decisão se refere à capacidade de analisar criteriosamente as informações e fatos relacionados a problemas simples ou complexos e tomar decisões avaliando as opções e alternativas possíveis e seus impactos nos processos e nos envolvidos, posicionando-se e assumindo a responsabilidade pelas decisões tomadas. Essa competência dialoga com a Competência para a tomada de

decisão qualificada, proposta por Bergue (2019), que envolve a capacidade do líder de envolver sua equipe no processo decisório e de trabalhar com instrumentos de inteligência. A competência também se relaciona com a Ética e valores do serviço público, proposta pela OCDE (2018), que inclui a responsabilidade entre os valores necessários para o exercício da liderança no setor público. As Habilidades de informação e de pensamento crítico, propostas por Van Laar et al. (2020), também dialogam com a temática, já que envolvem a capacidade de lidar com a informação e saber utilizá-la como insumo em processos decisórios.

Desafio do status quo se refere à capacidade de pensar diferente do estado dos fatos, das situações e das coisas de forma a buscar novas alternativas para as soluções de problemas e para o alcance dos resultados estratégicos do Governo. Essa competência dialoga com a Competência para a inovação, proposta por Bergue (2019), que consiste na capacidade do líder de promover e conduzir processos de inovação. Também dialogam as Habilidades de inovação, propostas pela OCDE (2018), que envolvem a promoção de mudanças visando melhorias na eficiência e eficácia dos serviços prestados pelo setor público. Desafio do status quo também se relaciona com as Habilidades de criatividade e para resolver problemas, propostas por Van Laar et al. (2020), que envolvem a capacidade de transformar informação em novas ideias e conhecimentos para resolver situações complexas que não são rotineiras.

Comunicação é capacidade de se expressar e de transmitir mensagens (ideias, opiniões, emoções e sentimentos) com clareza que facilmente gerem compreensão sabendo utilizar uma variedade de linguagens. O profissional deve enfatizar a importância de que a comunicação ocorra por meio da escuta e do diálogo sabendo conectar suas mensagens com as colocações de outras pessoas, buscando o entendimento mútuo. Essa competência se relaciona com a Competência para a comunicação, proposta por Bergue (2019), que envolve a capacidade do líder de promover o diálogo com seus colegas. A Empatia, proposta por Goleman (2014), e as Habilidades de comunicação, propostas por Van Laar et al. (2020), também dialogam com o tema, já que envolvem a capacidade de perceber e considerar os sentimentos do outro ao se comunicar, preocupando-se com a correta expressão da mensagem e a correta interpretação por parte do receptor.

É possível observar uma significativa compatibilidade entre as competências do PDL/MG e as competências propostas pelos autores citados na revisão bibliográfica deste trabalho. E um fator que merece destaque é que a atuação dos ocupantes de cargos no segundo nível hierárquico do Poder Executivo é predominante nas dimensões estratégica e política propostas por Moore (1995, apud LONGO, 2003). E as competências selecionadas pelo PDL/MG dialogam com essas dimensões, sendo a dimensão estratégica, que corresponde à promoção de inovações na produção de valor público, contemplada por Resiliência diante de desafios e Desafio do status quo, e a dimensão política, que envolve a gestão de suas relações com o seu “entorno autorizante”, contemplada por Influência e engajamento de pessoas e Comunicação, por exemplo.

4.1.2.1 A execução do PDL/MG

Para o desenvolvimento das competências selecionadas pelo PDL/MG foi realizado um curso estruturado em 4 módulos. Os módulos incluíram conteúdos teóricos e vivenciais que foram ministrados com o apoio da consultoria, de professores contratados externamente e de servidores convidados. Na prática, para cada módulo foi realizado um evento com duração de 16 horas (distribuídas em dois dias). Vale ressaltar que os conteúdos estão sempre acompanhados de atividades e dinâmicas para dar suporte na assimilação dos conhecimentos e para promover a aproximação e integração entre os participantes. Algumas atividades foram feitas durante o evento, enquanto outras foram realizadas entre módulos, sendo realizadas por meio de uma plataforma de ensino à distância da Fundação João Pinheiro.

Para competência Orientação para resultados foi realizado um módulo intitulado como “Estratégia e o papel do líder na gestão do portfólio”, que ocorreu nos dias 12 e 13 de novembro de 2019. Neste módulo, os participantes construíram o “Plano de Entregas”, um documento no qual foram listadas entregas estratégicas e prioritárias, com seus respectivos indicadores, metas e prazos. As entregas deveriam estar relacionadas aos objetivos constantes no Plano Plurianual de Ação Governamental, Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado e na Lei Orçamentária Anual. A ideia é que isso fosse uma ferramenta de acompanhamento dos resultados a serem alcançados pelos participantes. E a construção do documento foi orientada por meio de apresentações e dinâmicas realizadas ao longo do evento relativo ao módulo I. Vale ressaltar que o Plano de Entregas de cada participante foi validado

pelas respectivas chefias e assinado pelo Governador em um evento do PDL, considerando que a ferramenta também seria utilizada para fins de avaliação de desempenho.

Para Tomada de decisão foi realizado um módulo intitulado como “Compreensão da dinâmica institucional, processo decisório e tomada de risco”, que ocorreu nos dias 13 e 14 de dezembro de 2019. O evento contou com conteúdo teórico e vivencial, que foi ministrado por meio de um workshop. A ideia era de preparar o participante para os processos de tomada de decisão que o seu trabalho exige.

Para Liderança, Influência e engajamento de pessoas, Comunicação e Resiliência diante de desafios foi ministrado um módulo intitulado como “Liderança e gestão de equipes na administração pública”, que ocorreu nos dias 14 e 15 de fevereiro de 2020. A discussão e reflexão desta temática visou dar consciência e suporte aos líderes para que eles entendessem melhor sobre como engajar suas equipes e como se transformar em lideranças cada vez mais efetivas. Alguns subsecretários participantes do PDL também puderam compartilhar boas práticas de liderança em um painel.

Para Desafio do status quo foi ministrado um módulo intitulado “Os desafios de se empreender e inovar no setor público”, que ocorreu nos dias 13 e 14 de março de 2020. O evento contou com conteúdos teóricos e vivenciais, incluindo a apresentação de diversos cases e a participação de representantes de Startups da iniciativa pública e privada. A ideia era dar consciência e suporte aos líderes para que eles refletissem sobre as potencialidades e os desafios de se promover a inovação no setor público.

Para fechamento da estrutura de módulos do Programa, seria realizado um evento de encerramento, no qual seriam apresentados os resultados e entregas realizadas nos quatro módulos anteriores. No entanto, com o decreto de estado de emergência, no dia 13 de março de 2020, a equipe responsável pelo PDL/MG decidiu cancelar o evento.

Após a execução dos módulos, foram realizados novos encontros denominados “Eventos da Rede”, que devem acontecer bimestralmente, até o final do ano de 2022. A proposta desses encontros é de proporcionar momentos de interação e troca de experiências, de forma a garantir a manutenção da rede de subsecretários, além de continuar a discussão e reflexão de conteúdos relacionados

à atuação das lideranças para o contínuo desenvolvimento de competências. Vale ressaltar que nesses eventos também são ministrados conteúdos teóricos e/ou vivenciais, de acordo com demandas apresentadas pelos participantes, sempre em um formato interativo e prático. Tendo em vista o estado de emergência, esses eventos foram realizados de forma online.

Os cinco eventos ocorridos no ano de 2020 contaram com palestras ministradas por empresas de consultoria contratadas. No primeiro evento, no mês de abril, foi realizada uma palestra sobre liderança em situações de crise, na qual foi discutido sobre a responsabilidade dos líderes no contexto de crise no qual se insere a sociedade contemporânea, bem como os pontos a serem considerados na gestão de uma situação de crise. No segundo evento, em junho, foi realizada uma oficina sobre metodologias ágeis, na qual foi discutido sobre o surgimento e os principais métodos ágeis utilizados atualmente e foi feita uma explanação mais detalhada sobre as metodologias OKR (Objectives and Key Results) e Scrum. No terceiro evento, em agosto, foi realizada uma oficina sobre escutatória e padrões de linguagem cooperativos, que objetiva aperfeiçoar nos participantes a capacidade de escuta, expressão, empatia, entre outros elementos, para aprimorar os processos de comunicação. No quarto evento, em outubro, foi realizada uma oficina sobre a metodologia GTD (Getting Things Done), que procura auxiliar profissionais a maximizarem sua produtividade e performance, bem como melhorar a gestão do tempo. No quinto evento, em dezembro, foi realizada uma palestra intitulada Neurociência e a Transformação, na qual foi discutido sobre o funcionamento do cérebro e experiências cognitivas, motivação no trabalho e o mindset de crescimento.

Por fim, de forma paralela aos Módulos e Eventos da Rede, o PDL/MG também contou com uma estratégia que consiste no desenvolvimento do que ficou intitulado como “Portfólio de competências”. A ideia é de proporcionar uma dinâmica que promova a transformação dos conhecimentos adquiridos com os conteúdos ministrados em práticas que expressem as competências. Além disso, procura-se estimular a aproximação e o estabelecimento de laços de cooperação entre os subsecretários participantes, já que esta etapa é realizada em pequenos grupos, o que facilita a interação e as trocas entre eles.

Para tanto, em primeiro lugar, os subsecretários realizaram uma atividade individual que tem como objetivo provocar uma reflexão sobre o sentido de

exercerem a sua profissão. No caso, os participantes foram estimulados a pensar em como chegaram onde estão atualmente e quais as motivações para trabalharem no atual governo. No encontro relativo ao Módulo II do PDL/MG, foi reservado um momento para discussão coletiva, no qual os participantes foram divididos em grupos para compartilharem as atividades que realizaram. Os participantes tiveram a oportunidade de se aproximarem, identificarem desafios e propósitos em comum, o que acabou promovendo maior interação entre eles.

No segundo momento, os subsecretários foram estimulados a pensar sobre quais competências seriam as mais importantes a serem desenvolvidas para que eles consigam realizar as entregas pactuadas no “Plano de Entregas”, construído no Módulo I do PDL/MG. A partir disso, foi proposto aos subsecretários que selecionassem três competências, entre as mais importantes, para a realização de um “Plano de ação para o desenvolvimento das competências”, no qual foram delimitadas atividades específicas para o desenvolvimento de cada uma das competências selecionadas. No encontro relativo ao Módulo III, foi reservado um momento de discussão em grupos, no qual cada um dos participantes compartilhou o seu plano de ação. Nessa ocasião, os participantes puderam propor entre si sugestões de atividades e alternativas de como as competências escolhidas poderiam ser melhor desenvolvidas.

Com os planos de ação definidos, foi apresentado aos participantes o “Diário da Jornada de Aprendizagem e Transformação”, uma ferramenta que objetiva o registro, por parte dos subsecretários, das atividades realizadas e dos aprendizados adquiridos. Nesta etapa, a proposta é a realização de registros das evidências do desenvolvimento das competências. Esse documento, em contínua atualização, possibilitaria o acompanhamento e o andamento da execução dos planos de ação.

Vale ressaltar que em um contexto de estado de emergência, novas demandas surgiram para os subsecretários participantes. Isso exigiu com que o plano de entregas definido inicialmente fosse readaptado em função da nova realidade. Além disso, tendo em vista a mudança para o teletrabalho, os participantes manifestaram o interesse no desenvolvimento de novas competências, o que vem sendo feito pela equipe do PDL/MG por meio dos eventos da rede.

Por fim, é importante considerar que todo o processo relativo ao Portfólio de competências foi conduzido por uma consultoria que coordenou um grupo de

facilitadores e monitores, composto por servidores públicos selecionados pela equipe do PDL/MG. O papel desses agentes é de acompanhar a construção do portfólio, verificando a qualidade das produções, provocando reflexões para o desenvolvimento de competências, ouvindo e percebendo os anseios e as dores do participante, e mediando interações nos momentos de discussão em grupo. Dessa maneira, torna-se possível uma maior proximidade da equipe com o participante, que recebe uma atenção mais individualizada, e o processo de aprendizagem é potencializado.

À luz do modelo de gestão por competências proposto por Guimarães et al. (2001), o PDL/MG corresponde ao outro caminho para se lidar com a lacuna de competências: o desenvolvimento. O desenvolvimento consiste no aperfeiçoamento de competências já disponíveis na organização (GUIMARÃES et al., 2001), o que é feito pelo Transforma Minas, por meio do PDL/MG. No entanto, vale ressaltar que o PDL/MG não foi precedido de um mapeamento das competências já existentes no âmbito do segundo nível hierárquico do Poder Executivo do Estado. Nesse sentido, o Programa não foi pensando levando em consideração a lacuna de competências existente entre esses profissionais, o que do ponto de vista do modelo proposto por Guimarães et al. (2001), pode resultar em medidas de desenvolvimento incompatíveis com as reais necessidades presentes na organização.

4.1.2.2 Desempenho

O Programa Transforma Minas desenvolveu um modelo próprio de avaliação de desempenho que é integrado ao PDL/MG. Nesse modelo, o processo de avaliação possui três etapas: (1) avaliação das entregas pactuadas, (2) avaliação da evolução nas competências e (3) posicionamento no Nine Box e reconhecimento não pecuniário.

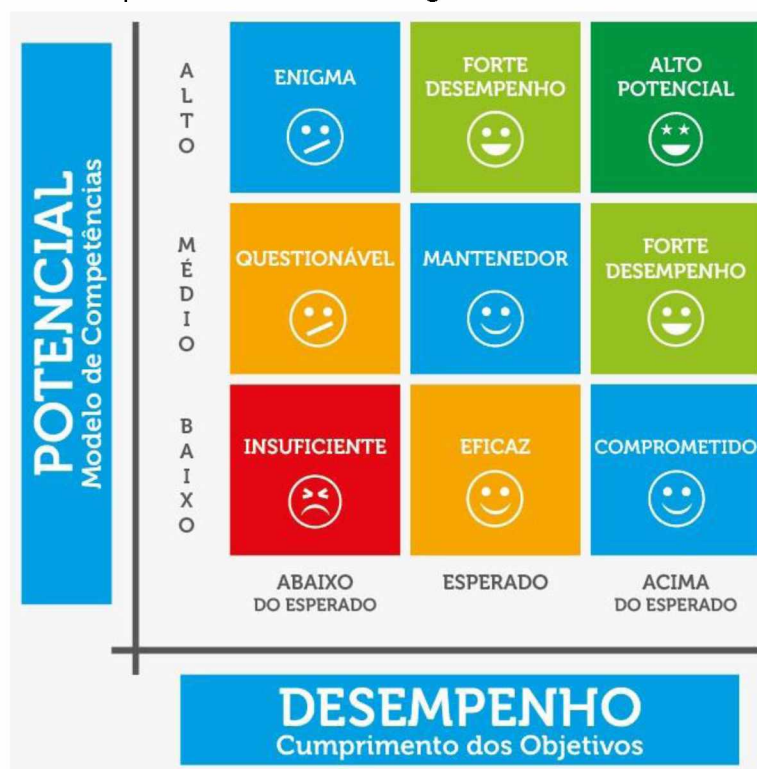
A primeira etapa consiste em avaliar as entregas que foram pactuadas com o Plano de Entregas, que foi construído no Módulo I do PDL/MG, e reconstruído posteriormente em função das mudanças causadas pela pandemia do Covid-19. Para tanto, a equipe do Transforma Minas terá auxílio das Assessorias Estratégicas dos respectivos órgãos aos quais se situam os subsecretários.

A segunda etapa consiste em avaliar o desenvolvimento dos participantes em relação às competências selecionadas em seus respectivos Portfólios de competências. Para tanto, serão coletadas evidências de evolução a partir da

percepção de pares e/ou subordinados aos subsecretários, bem como a partir das produções realizadas pelos mesmos ao longo do PDL/MG, como o Diário da Jornada de Aprendizagem e Transformação.

A etapa final consiste na conjugação dos resultados das duas avaliações anteriores por meio da metodologia Nine Box. No caso, é realizada uma matriz, na qual cada eixo corresponde a uma das duas avaliações. No eixo correspondente à avaliação de entregas, o participante é posicionado em uma escala de “desempenho abaixo do esperado” até “desempenho acima do esperado”. No eixo correspondente à avaliação de competências, o participante é posicionado em uma escala de “baixo potencial” até “alto potencial”. Conjugando os dois resultados, o participante é posicionado em um quadrante que determina, por exemplo, a necessidade de realocação, revisão de atribuições, ou até mesmo maior valorização do profissional. A partir do resultado final, esta etapa avaliação prevê o reconhecimento não pecuniário dos subsecretários.

Figura 1: Gráfico correspondente à metodologia Nine Box



Fonte: Nine Box - Guia Completo da Matriz de Desempenho e Potencial. Disponível em :<https://blog.softwareavaliacao.com.br/matriz-nine-box-como-aplicar-com-a-avaliacao-de-desempenho/>.

Vale ressaltar que a avaliação de desempenho do Programa Transforma Minas não está vinculada a outros processos de avaliação existentes na política de gestão de pessoas do Estado. Além disso, até dezembro de 2020, esse modelo ainda estava em fase de testes por meio de um projeto piloto na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – Seplag/MG.

À luz do modelo de gestão por competências proposto por Guimarães et al. (2001), a avaliação de desempenho integrada ao PDL/MG corresponde à etapa de avaliação, na qual são comparados os resultados esperados com os efetivamente alcançados por meio das ações de captação e desenvolvimento de competências (GUIMARÃES et al., 2001). Os resultados obtidos poderão servir de base para potenciais adaptações e aprimoramentos no Programa Transforma Minas.

4.2 O PDL/MG à luz dos participantes

A seguir, são apresentados os resultados obtidos com o questionário e as entrevistas com o facilitador e os participantes do PDL/MG. Esses resultados foram organizados em três tópicos: aderência das competências e do aprendizado; qualidade da execução e do aprendizado; e evolução das competências e do desempenho. No primeiro tópico é discutido sobre o quão compatíveis são as competências e os aprendizados proporcionados pelo PDL/MG em relação às necessidades dos participantes. No segundo tópico, é discutido sobre a execução do PDL/MG e a qualidade do processo de aprendizagem. E no último tópico, será discutido sobre os impactos do PDL/MG sobre os participantes no que diz respeito às competências e ao desempenho.

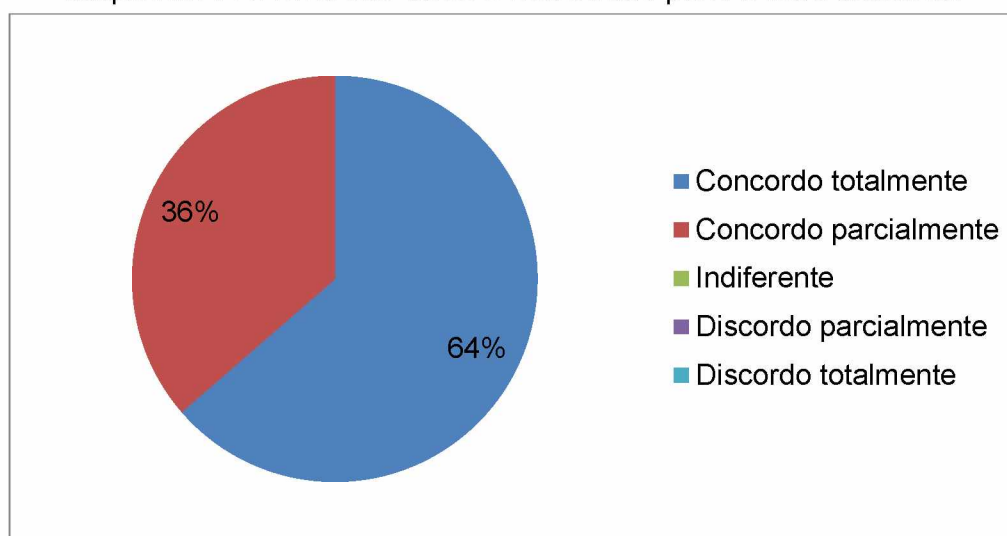
4.2.1 Aderência das competências e do aprendizado

Nesta seção é discutido sobre o quão compatíveis são as competências selecionadas e os aprendizados proporcionados pelo PDL/MG às luz das necessidades dos participantes. Para tanto, são abordados temas como a utilidade e importância das competências do PDL/MG no trabalho e a relevância e compatibilidade dos conteúdos ministrados em relação às necessidades de aprendizado dos participantes.

Em primeiro lugar, é importante verificar, do ponto de vista dos participantes, a compatibilidade das competências do PDL/MG em relação às

competências necessárias ao cargo de subsecretário. Na Questão 2 do questionário, os respondentes puderam manifestar se as competências que adquiriram no PDL/MG são úteis e relevantes no trabalho. No caso, 64% dos respondentes concordam totalmente e 36% concordam parcialmente com a afirmativa “As competências que adquiri no PDL/MG são úteis e relevantes para o meu trabalho”, conforme o gráfico à seguir.

Gráfico 4: Opinião dos respondentes sobre a Questão 2 - As competências que adquiri no PDL/MG são úteis e relevantes para o meu trabalho.



Fonte: Elaboração própria.

Observa-se que há uma concordância geral sobre as competências do PDL/MG serem compatíveis com o que é necessário para o cargo de subsecretário. Os cinco subsecretários entrevistados confirmam essa tendência, sendo que Liderança e Influência e engajamento de pessoas aparecem entre as competências mais importantes para os entrevistados.

Para o Subsecretário 1, influência e engajamento de pessoas é a competência mais importante para o seu trabalho, devido ao fato de a articulação de interesses ser uma atividade frequente. O entrevistado também destaca como importantes as competências de Liderança e Comunicação, conforme explicitado à seguir:

É um tempo muito grande que você vai gastar com conversas, articulação política, fazer com que os interesses conversem para a gente chegar no resultado útil para todo mundo. (Subsecretário 1)

O Subsecretário 3 afirma que Liderança é a competência mais importante para a posição de subsecretário, seguido de Influência e engajamento de pessoas, que é essencial para o alcance de resultados. Na percepção dele:

Acho que quando estamos no nível de subsecretário existe uma equipe consideravelmente grande abaixo da gente, então eu acho que [Influência e engajamento de pessoas] é importante para que a gente consiga alcançar os resultados. (Subsecretário 3)

Para o Subsecretário 5, a competência mais importante foi Liderança, sendo primordial para todas as demais. O entrevistado também destaca como importantes Comunicação e Influência e engajamento de pessoas. Segundo o entrevistado:

Liderança foi o ponto que particularmente mais me afetou e acho que acaba sendo primordial para o restante de todas as competências se você tem uma liderança bem desenvolvida. (Subsecretário 5)

Resiliência diante de desafios e Comunicação também aparecem como importantes nas entrevistas. Para o Subsecretário 1, Resiliência diante de desafios é importante tendo em vista as frustrações do trabalho no setor público e pela necessidade de se manter íntegro frente à sua equipe de trabalho. Para o Subsecretário 2, essa competência ganhou muita importância com os novos problemas que os profissionais se deparam com a situação de pandemia. O Subsecretário 3 afirma que frequentemente se depara com processos decisórios que envolvem uma significativa pressão, e por isso a competência é de extrema importância. Segundo o Subsecretário 1:

Resiliência diante de desafios (é importante), já que no setor público a gente se frustra bastante todos os dias. É preciso ter maturidade para lidar com isso sem afetar o seu dia a dia, o seu trabalho, ainda mais que você é um gestor e tem que passar uma imagem (positiva) para as pessoas para mantê-las motivadas (Subsecretário 1)

Segundo o Subsecretário 4, é preciso muita resiliência tendo em vista os problemas da administração pública e pressões de atores externos:

E aí como se não bastassem os problemas da administração pública, você ainda tem pressões externas. Então você tem que ser muito resiliente e a Liderança vem aí para juntar as duas coisas, já que eu preciso fazer com que as pessoas que estão comigo acreditem no que estamos fazendo e fazer com que elas trabalhem. (Subsecretário 4)

O Subsecretário 5 também ressalta a importância de Desafio do status quo, tendo em vista que no Estado muitas políticas são executadas há bastante tempo e precisam ser atualizadas e adequadas em função de mudanças na sociedade. No entanto, o Subsecretário 3 acredita que esta é uma competência cada vez mais difícil de se colocar em prática. O Subsecretário 3 afirma:

Eu acho que é cada vez mais difícil a gente engajar as pessoas para que elas se desafiem e proponham mudanças. (Subsecretário 3)

Quanto a Tomada de decisão e Orientação para resultados, o Subsecretário 5 afirma que são competências importantes, porém “secundárias”. De forma complementar, o Subsecretário 4 ressalta que Tomada de decisão é uma coisa natural e fácil, assim como Orientação para resultados. O Subsecretário 5 afirma:

Tomada de decisões e Orientação para resultados eu avalio como importantes, porém, eles talvez sejam secundários. Em relação a tomada de decisão, uma conclusão que eu cheguei é de que muitas vezes ela é quase que intuitiva pela experiência do líder. Então se você tem uma liderança forte e tem uma experiência boa e positiva, essa tomada de decisão fica mais fácil (...). Orientação para resultados já é uma prática, a gente já trabalha muito com resultado. (Subsecretário 5)

O Subsecretário 3 também vê importância em Orientação para resultados, pois isso facilita a Liderança e a Influência e engajamento de pessoas. O entrevistado afirma:

Orientação para resultados: quando a gente está com isso bem definido, a liderança e a forma de engajar as pessoas fica mais fácil quando as pessoas sabem para que estão ali. (Subsecretário 3)

Os Subsecretários 1 e 3 ressaltam que quanto mais se sobe na hierarquia do Estado, mais importantes são as competências para a liderança. Segundo os entrevistados:

Em qualquer cargo de gestão que você assume (...) a gente tem uma ideia de que o trabalho técnico tem um papel muito importante, ainda mais no governo do Novo, que tem todo esse discurso. Mas ainda assim a lógica é bem inversa: eu pensava que seria um trabalho 90% técnico, mas essas competências de influenciar e engajar pessoas são muito importantes. (Subsecretário 1)

Acho que todas elas (as competências do PDL/MG) têm uma relação boa com a posição de subsecretário e são bem importantes para quando você está tão próximo do núcleo de tomada de decisões. (Subsecretário 3)

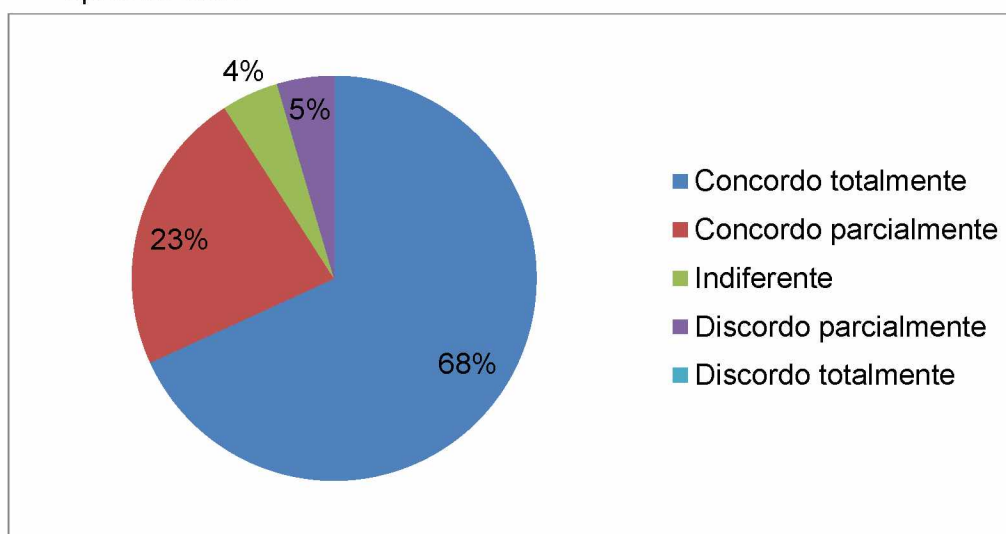
Por outro lado, o Subsecretário 1 também deixa claro que apesar de compatíveis para cargos de liderança, as competências do PDL/MG não são suficientes para se exercer essa função. Ele sentiu falta de uma capacitação relativa a competências mais técnicas, específicas de sua área de atuação e de outras correlacionadas. O entrevistado afirma:

Olhando para a descrição das competências, pode-se dizer que elas abrangem quase tudo que é necessário para o cargo de liderança. Mas o conhecimento técnico é uma coisa que eu senti falta, sendo que o domínio do conteúdo da pasta que você faz parte também é relevante. (Subsecretário 1)

Vale ressaltar, no entanto, que as competências técnicas estão fora do escopo delimitado pelo PDL/MG. E o motivo disso é a dificuldade de se trabalhar em um único programa conteúdos específicos relativos a diversas pastas.

Além das competências, também é importante avaliar se os conteúdos trabalhados pelo PDL/MG são compatíveis com as demandas de aprendizado dos participantes. Por meio da Questão 3 do questionário, os participantes puderam realizar essa avaliação, sendo que 68% dos respondentes concordam totalmente, 23% concordam parcialmente, 5% discordam parcialmente e 4% são indiferentes à afirmativa “As competências que adquiri no PDL/MG são compatíveis com as minhas necessidades de aprendizado”, conforme o gráfico à seguir.

Gráfico 5: Opinião dos respondentes sobre a Questão 3 - As competências que adquiri no PDL/MG são compatíveis com as minhas necessidades de aprendizado.



Fonte: Elaboração própria.

Observa-se que a grande maioria dos respondentes concorda com a compatibilidade dos conteúdos em relação às necessidades de aprendizado. Ainda assim, existe uma minoria que não concorda totalmente e as falas de alguns dos entrevistados podem explicar estes posicionamentos.

Em primeiro lugar, vale ressaltar que houve um esforço da equipe do PDL/MG em trazer conteúdos adequados aos interesses dos participantes. O facilitador entrevistado afirma que foi uma preocupação da equipe a compreensão das necessidades dos participantes para pensar nos temas dos eventos. Segundo o entrevistado:

Os palestrantes contribuíram com conhecimento riquíssimo, de altíssimo nível. Um conhecimento muito bem preparado e adaptado a eles, tendo em vista o nível hierárquico que se encontram. Os temas trabalhados são inclusive fruto de demandas dos subsecretários (no caso dos eventos da rede). (Facilitador)

O Subsecretário 1 consegue perceber esse esforço, afirmando que as palestras ministradas no PDL/MG eram bem aderentes com as necessidades de aprendizado. Segundo o entrevistado:

A gente participava das reuniões dos mini grupos (do portfólio de competências) e o que a gente conversava ia para as palestras, então foram super aderentes. (Subsecretário 1)

Ainda assim, o Subsecretário 2 afirma que nos Eventos da Rede, de forma geral, os temas abordados foram menos relevantes que os tópicos ministrados nos módulos de conteúdo presenciais. O entrevistado afirma:

Eu vejo que antes da pandemia, a dinâmica presencial tem uma conotação diferenciada. Eu vejo que os temas eram muito mais voltados à gestão. No contexto de pandemia os temas foram muito voltados a questão do coaching, desenvolvimento pessoal. Essa parte eu vejo um pouco maçante (...). E na primeira etapa eu vejo que tinha muito mais experiências, gestão, planejamento, que estava mais ligados à performance do subsecretário. Eu acho que isso é mais interessante. Agora, começou muito numa linha pessoal, modelando o comportamento das pessoas e ditando como as pessoas tem que agir em um determinado ambiente. (Subsecretário 2)

Em conformidade com a fala anterior, o Subsecretário 3 dá um exemplo de um tema abordado em um dos Eventos da Rede que estava aquém das necessidades de aprendizado. Segundo o entrevistado:

A gente teve até um módulo que uma palestrante estava ensinando para gente a mexer no e-mail, mexer no trello, que era uma questão

da gestão do tempo, e para mim estava aparecendo a maior falta de assunto do que qualquer outra coisa. Achei muito fraco mesmo. (Subsecretário 3)

Na mesma linha, o Subsecretário 4 afirma que alguns temas dos Eventos da Rede foram bons, enquanto outros foram “mais do mesmo”. O subsecretário 5, de uma perspectiva distinta, ressaltou que apesar das competências estarem adequadas, alguns assuntos abordados dentro da temática das competências não estavam de acordo com as necessidades de aprendizado. O entrevistado afirma:

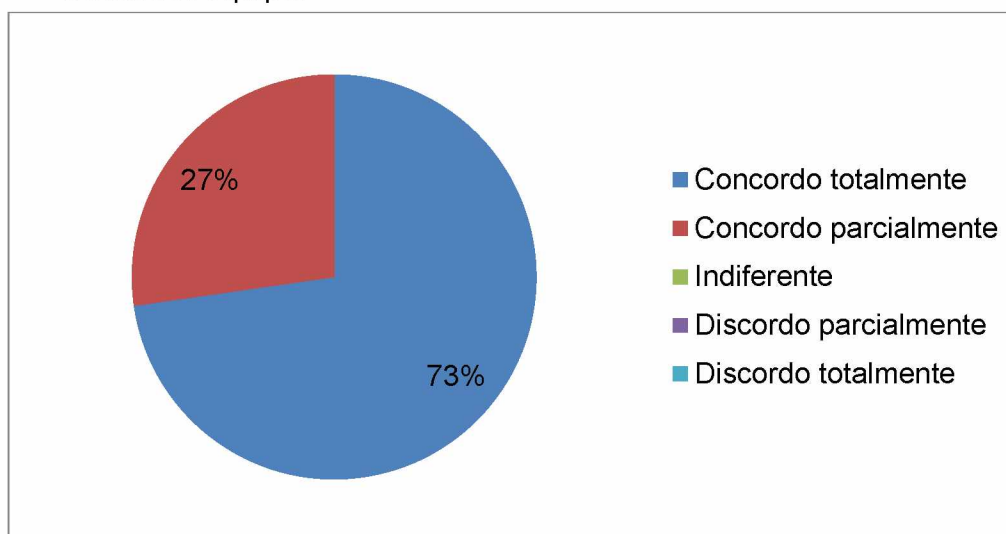
Essas competências estão de acordo, são positivas. O que talvez não esteja de acordo são as nuances, ou os eixos abordados em alguns pontos. Um exemplo é que teve um módulo que trabalhou a questão da organização do tempo. E aí foi pensar agenda, distribuição de tarefas, enfim, foi um módulo muito aquém da nossa necessidade. A gente tem uma organização do tempo própria, que varia conforme a demanda, o perfil de cada um, a política que cada um executa, e a abordagem foi muito superficial e muito fraca. Então para mim foram duas semanas de módulo perdidas. Ou seja, o grande eixo foi adequado, mas algum ponto dentro desses eixos não foi proveitoso. (Subsecretário 5)

A fala do facilitador entrevistado pode explicar o posicionamento manifestado pelos subsecretários entrevistados. Na percepção do entrevistado:

Para alguns, (os Eventos da Rede contribuíram) mais que para outros, pois alguns têm interesses pessoais nesses temas dos Eventos da Rede. Para outros, nem tanto. Em alguns feedbacks que recebi, para alguns, alguns temas são muito para iniciantes. A variedade de idades e tempo de experiência é bem grande. Para alguns tudo é novidade, para outros menos. (Facilitador)

Outro fator que pode refletir a percepção dos subsecretários sobre a compatibilidade das competências e conteúdos trabalhados pelo PDL/MG em relação às suas necessidades de aprendizado, é a opinião que os participantes têm sobre se a aplicação dos aprendizados adquiridos com o PDL/MG terá impactos positivos no desempenho. Por meio da Questão 6 do questionário, os participantes puderam manifestar essa opinião, sendo que 73% dos respondentes concordam totalmente e 27% concordam parcialmente com a afirmativa “Acredito que a aplicação das competências que tive no PDL/MG irá melhorar o meu desempenho e da minha equipe”, conforme o gráfico à seguir.

Gráfico 6: Opinião dos respondentes sobre a Questão 6 - Acredito que a aplicação das competências que tive no PDL/MG irá melhorar o meu desempenho e da minha equipe.



Fonte: Elaboração própria.

Observa-se que há uma concordância geral em relação à percepção de que a aplicação dos aprendizados adquiridos com PDL/MG irá trazer impactos positivos no desempenho de seus participantes. No caso dos participantes que concordam parcialmente com a afirmativa, esse posicionamento pode ser explicado pelas falas de alguns dos entrevistados, já mencionadas anteriormente, que afirmam que alguns dos conteúdos trabalhados pelos Eventos da Rede não estavam adequados em relação às necessidades de aprendizado.

Em resumo, pode-se afirmar que, de acordo com os subsecretários participantes da pesquisa, as competências do PDL/MG são compatíveis com as necessárias para o exercício do cargo de subsecretário. Entre as competências mais importantes, são destacadas Influência e engajamento de pessoas e Liderança. De acordo com o facilitador entrevistado, a equipe do PDL/MG teve um esforço para ouvir os participantes e oferecer conteúdos aderentes às suas necessidades de aprendizado, mas em alguns casos, sobretudo nos Eventos da Rede, os conteúdos estavam aquém das necessidades de alguns deles.

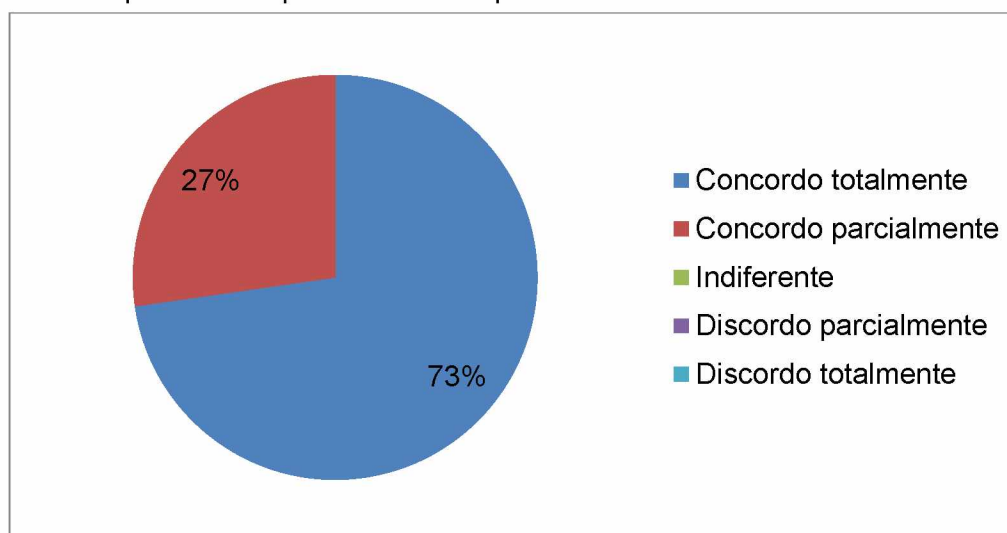
4.2.2 Qualidade da execução e da aprendizagem

Nesta seção é discutido sobre a qualidade da aprendizagem e execução do PDL/MG. Para tanto, são abordados temas como a assimilação e absorção das

competências desenvolvidas pelo PDL/MG, a motivação e interesse dos participantes e a percepção dos mesmos sobre os eventos e dinâmicas executadas.

Um aspecto que reflete a qualidade da aprendizagem é a assimilação e absorção dos aprendizados proporcionados pelo PDL/MG. Por meio da Questão 1 do questionário, os participantes puderam manifestar a sua capacidade de assimilação dos aprendizados relacionados às competências do PDL/MG. No caso, 73% dos participantes concordam totalmente e 27% concordam parcialmente com a afirmativa “Fui capaz de assimilar as competências que me foram apresentados no PDL/MG”, conforme o gráfico à seguir.

Gráfico 7: Opinião dos respondentes sobre a Questão 1 - Fui capaz de assimilar as competências que me foram apresentados no PDL/MG.



Fonte: Elaboração própria.

Observa-se que, de forma geral, os participantes foram capazes de assimilar e absorver os aprendizados relacionados às competências do PDL/MG. E para entender melhor esses resultados, um fator relevante de se discutir é a motivação e o interesse dos participantes frente ao PDL/MG.

Segundo o facilitador entrevistado, o interesse por parte dos Subsecretários foi muito grande. Isso é explicado tanto pelo formato do Programa, quanto pela presença do Governador em algumas ocasiões. O entrevistado afirma:

Muito interesse (por parte dos participantes), em virtude do formato que é o programa de desenvolvimento. Ele não é um programa como os de desenvolvimento gerencial que eu já participei anteriormente, que prioriza o conteúdo, a parte teórica. E o PDL não apenas concilia o desenvolvimento profissional com o autodesenvolvimento, mas

também alia o seu compromisso com as entregas do governo. E pelo fato do governador estar presente em alguns dos encontros, acho que isso fez um grande destaque no programa. (Facilitador)

O Subsecretário 1 disse que, inicialmente, se sentiu motivado a participar do PDL/MG. O que o motivou foi o evento de abertura, que contou com a presença do governador e dos secretários de estado. Segundo o entrevistado, isso conferiu ao Programa uma maior “credibilidade”, o que trouxe maior interesse em participar. Segundo o entrevistado:

O governador falar para os Secretários que o curso será importante faz com que, se eu tiver que ir lá na quinta e na sexta ou na sexta e no sábado, eu esteja previamente liberado. É uma atividade em que existe o apoio, a chancela do Governador (...). Tendo esse apoio significa que você pode participar e se dedicar lá. E o fato de conseguir me dedicar tornava esses módulos mais interessantes, eu conseguia me focar neles. (Subsecretário 1)

O Subsecretário 4 diz que se sentia muito motivado, pelo menos ao se comparar com os demais subsecretários da sua área.

Eu digo isso por observar os outros subsecretários daqui da minha área (...). Eu não percebi neles tamanho proveito como eu e tamanha empolgação para a coisa. Como eu sou gestor de formação, acho que o tema acabou me interessando e quando você gosta de uma coisa você quer se tornar especialista naquilo. (Subsecretário 4)

Por outro lado, os Subsecretários 3 e 5 afirmaram que a motivação para participar do PDL/MG se alterou ao longo do tempo. Os entrevistados afirmam:

A minha motivação se comportou como uma montanha russa. Em alguns momentos a gente estava mais motivado a participar e absorver conhecimento (...). Mas em outros momentos o acúmulo de encontros em momento de pandemia, em formato virtual, em um horário complexo, fez a motivação em alguns momentos vacilar um pouco. A motivação continuou no nível bom em termos de vontade de absorver o conteúdo e aprendizado, mas ela oscilou em momentos de crises que nós vivenciamos. (Subsecretário 5)

Eu acho que me sentia mais motivado no início do Programa. A mudança dos módulos para a versão online, e acho que os temas mais recentes, tem dado uma desanimada de participar. (Subsecretário 3)

A partir das falas dos entrevistados, é possível observar que a motivação dos participantes dos PDL/MG começou alta, mas se alterou ao longo da execução do Programa. O que pode explicar essas mudanças na motivação e interesse foi a transição dos eventos presenciais para os eventos virtuais, o que foi necessário

tendo em vista a pandemia do Covid-19. A seguir, para entender como se deu essa transição e os seus impactos sobre os participantes, são apresentadas algumas falas dos entrevistados sobre a execução do PDL/MG.

Em relação aos eventos presenciais, referentes aos módulos de conteúdo e aos encontros do Portfólio de competências, os subsecretários entrevistados apresentam uma percepção predominantemente positiva. O Subsecretário 1 avalia positivamente os módulos de conteúdo, bem como os professores, os convidados e as dinâmicas. O Subsecretário 2 afirma que gostou muito dos módulos presenciais, por causa da forma como os temas foram trabalhados e as dinâmicas realizadas. O entrevistado afirma:

Eu gostei muito, porque a dinâmica permitiu o aprendizado, as experiências foram interessantes, foram provocadoras, então houve uma reflexão sobre a conduta do agente público. (Subsecretário 2)

Quanto à construção do portfólio de competências, o Subsecretário 1 avaliou positivamente o processo, destacando a importância desse processo para o autodesenvolvimento. Segundo o entrevistado:

Organizar o portfólio dá uma clareza maior do que você quer desenvolver e estudar para identificar os seus pontos fortes e fracos, e ter ao mesmo tempo essa rede de pessoas que vivem as mesmas coisas que você (...). Esse portfólio me permitiu colocar metas para eu ter alguma forma de acompanhamento e fazer adaptações. O portfólio força a gente a ter um tempo dedicado ao planejamento, o que é muito importante.” (Subsecretário 1).

O Subsecretário 5, no entanto, afirma que o Plano de entregas, realizado no evento relativo ao primeiro módulo de conteúdo, poderia ser realizado de uma maneira melhor, assim como o Portfólio de competências. Segundo o entrevistado:

O portfólio é controverso. Primeiro porque eu acho que ele é uma ideia positiva, a ideia de ter metas que sejam orientadoras para o ano é positiva. Mas ele não foi construído de forma reflexiva suficiente para você ter as melhores escolhas. Então ele foi feito de uma forma que, no meu entendimento, não nos favoreceu a fazer escolhas tão profundas. A gente elencou no primeiro encontro quais eram as principais entregas relevantes, a gente respondeu o formulário e depois pactuou. Então talvez o processo de construção deveria ter sido feito de uma forma mais cuidadosa para que a gente pudesse ter uma reflexão mais aprofundada e um engajamento maior da equipe interna para a construção dessas metas. E também um acompanhamento mais profundo, porque o que aconteceu é que o ano veio com a Covid, que alterou essas metas, e a gente foi deixando o portfólio um pouco de lado, pelo menos no meu caso (Subsecretário 5)

Ainda assim, os participantes consideram que, além do aprendizado, um ganho muito importante com o PDL/MG foi a formação da rede de subsecretários. Os Subsecretários 1 e 2 destacam como a aproximação dos subsecretários proporcionada pelo PDL/MG facilita o trabalho no âmbito do Estado. Segundo o entrevistado:

Um ponto positivo da época do presencial foi a formação de rede. Você ter contato com os outros subsecretários facilita muito o trabalho. O trabalho é bem mais fácil quando você conhece as pessoas. Com os encontros pessoais, a gente conseguia fortalecer bastante a rede. A gente criou grupos no WhatsApp, temos uma maior ligação com as pessoas e temos a oportunidade de sermos como colegas. Por mais que todos estejam na mesma função existe um distanciamento natural, já que tem pastas que têm uma maior relevância no governo. Mas quando junta todo mundo na turma, dá uma maior sensação de igualdade e a gente consegue ter uma abertura maior (uns com os outros). (Subsecretário 1)

Ele (o portfólio de competências) é muito interessante, porque permite uma maior interação com as experiências de cada um. Hoje você estabelece uma relação muito mais próxima e o trabalho fica muito mais fácil. Eu vejo que o grupo permite um aprendizado e desenvolvimento coletivo a medida que você conhece as pessoas e o trâmite dentro do governo também facilita mais. (Subsecretário 2)

Os Subsecretário 3 e 4 explicam como a rede de subsecretários foi importante para o seu trabalho: Os entrevistados afirmam:

Acho que o PDL teve um ponto muito importante, para mim foi o grande ganho, que foi a rede que foi construída com os subsecretários. Para mim isso foi mais importante do que as questões teóricas, as aulas, os temas abordados, etc. (Subsecretário 3).

Eu acho que esses primeiros presenciais foram os melhores e os mais importantes, porque você tinha duas coisas juntas: a primeira era o networking e a segunda é o aprendizado. Então mais que um professor falando é você trocar experiências (com os participantes (...)). E eu fiz vários subsecretários amigos que hoje a gente se relaciona, conversa no WhatsApp, um ajuda o outro (...). Quando você conhece a cara da pessoa é muito mais fácil de você lidar com a situação. (Subsecretário 4)

O Subsecretário 3 também ressalta que obteve mais aprendizados por meio da interação e troca de experiência com os demais subsecretários, do que com os próprios conteúdos abordados pelo PDL/MG. O entrevistado explica:

Eu acho que isso aconteceu muito em função do objetivo que eu vi do Programa, já que eu dei muito mais atenção para essa questão da rede, de saber a cara de quem você vai procurar quando tiver algum

problema dentro do Estado, de compartilhar com essas pessoas soluções que forem encontradas em outros desafios, muito mais do que algo que me ajudasse a ser um melhor tomador de decisões por exemplo. Acho que a literatura para se tomar decisão é muito bem posta, todo mundo conhece, todo mundo está cansado de saber. E eu acho que ir lá e ouvir isso de mais um professor não muda muito. (Subsecretário 3).

O facilitador entrevistado comenta sobre como o Portfólio de competências contribuiu para o desenvolvimento e para a formação da rede de subsecretários. Segundo o entrevistado:

Pensar no desenvolvimento, fazer este relato e registrar os ganhos tem sido para eles (os subsecretários) um exercício pessoal. E de alguma maneira, quando a gente não cobra, mas acompanha, você nota o esforço de cada um em a cada bimestre de mostrar o quanto evoluiu. Os impactos no ambiente familiar e na equipe. E eu presencio muito a troca entre eles desse suporte. Ou seja, virou uma grande rede de líderes que contribuem entre si para o resultado comum. E em todos os encontros de portfólio era possível observar relatos, eles eram permanentes. E a questão de coloca-los em contato um com o outro fez um corpo muito unificado de gestores. Sou defensora desse formato, pois nós presenciamos o desenvolvimento. Não só a transmissão de conhecimento, mas a prática, a mudança de postura. (Facilitador)

O facilitador também comenta sobre a importância do seu papel para a manutenção dessa rede. O entrevistado afirma:

São 55 pessoas que foram divididas em grupos de 5, 6 pessoas. E o nosso papel é de garantir a unidade desses grupos. Mantê-los em atividade, comunicação, proporcionar trocas de experiências e conteúdo. E isso também ocorre para além dos encontros, o que é feito por meio de um grupo de WhatsApp para trocas de ideias, matérias, artigos, dificuldades, problemas. Eles se apoiam. (...) E o facilitador é justamente essa figura que faz esse elo, essa interligação entre as pessoas, garantindo a comunicação e a unidade. Estabelecendo suporte, apoio, estando o tempo inteiro em contato com eles no seu desenvolvimento. Eles precisam sentir que possuem esse suporte em tempo integral. E a figura do facilitador tem esse papel justamente de facilitar, proporcionar essa perenidade do programa. O programa não se resume aos encontros relativos aos módulos, ao portfólio de competências e aos eventos da rede. Os facilitadores e monitores, nos encontros e além deles, temos que assegurar essa coesão do grupo e retroalimentar informações, engajamento e oportunidades. (Facilitador)

Um ponto negativo, levantado por alguns dos entrevistados, foi o fato de se utilizar o sábado para realizar os encontros presenciais. O Subsecretário 5 explica o porquê:

O fato de ser sexta é positivo, mas o fato de ser sábado é muito negativo, especialmente no sábado à tarde. Os encontros de sábado foram pouco proveitosos e acho que essa é uma percepção mais generalizada. O nosso nível de interação e disposição para ficar até 6 horas da tarde e ouvir qualquer uma dessas temáticas foi muito reduzida. (...) sábado de manhã você ainda consegue ter um fôlego, mas sábado à tarde a sua cabeça não está ali. (Subsecretário 5)

A partir das falas dos entrevistados, é possível observar uma percepção predominantemente positiva dos participantes em relação aos eventos presenciais do PDL/MG, principalmente no que diz respeito à formação da rede de subsecretários que os encontros proporcionaram. No entanto, a percepção em relação aos Eventos da Rede é diferente. É unânime entre os subsecretários entrevistados que a situação de pandemia e a consequente adoção do teletrabalho, que coincidiram com o início dos Eventos da Rede, impactaram de forma negativa no PDL/MG.

Segundo o Subsecretário 1, houve uma grande dificuldade em participar dos Eventos da Rede. Isto por causa do horário no qual eram marcados os eventos, mas principalmente porque não havia mais a “dispensa tácita” fornecida pelos Secretários com o apoio do Governador. Com isso, foi mais difícil se dedicar e se envolver com o PDL/MG. Segundo o entrevistado:

O quorum, em geral, foi menor. Até porque a pandemia gerou mais obrigações, mais trabalho para todo mundo. (Subsecretário 1)

Em conformidade com a fala anterior, o Subsecretário 5 ressalta que o horário em que ocorriam os Eventos da Rede não era bom, porque entrava em conflito com compromissos do trabalho e também por ser um momento no qual os participantes não apresentam tanta disposição. Segundo o entrevistado:

Talvez uma consulta aos subsecretários de qual o melhor horário teria sido importante para gerar melhor engajamento. Fora que às sete horas da noite, numa quinta-feira, você já não está mais funcionando. Então eu acho que o horário não foi positivo. Poderia ter feito algumas de manhã ou então pela tarde. De cinco a sete da noite não é um horário produtivo. (Subsecretário 5)

O Subsecretário 2 destaca a falta de disponibilidade generalizada para participar dos Eventos da Rede. O entrevistado afirma:

Eu percebo que as pessoas não respondem no grupo. Muitas vezes as pessoas estão ali assistindo, mas estão fazendo outras atividades. Então eu não sei se todo mundo está envolvido (...). Eu percebo que as pessoas estão muito ocupadas, muito cansadas desse formato de

tanta teleconferência. E esse horário é um horário que o pessoal está no final de linha e está querendo sair. (Subsecretário 2)

Os Subsecretário 3 e 4 comentam sobre como a modalidade virtual prejudicou a própria rede de subsecretários. Segundo os entrevistados:

No início, quando ainda estávamos no presencial, na Fundação João Pinheiro, esse contato entre os participantes era muito melhor, era muito mais fácil, tinha mais debate, rodadas de conversa. E eu acho que isso é o ponto forte do Programa. Depois que virou para o online, já não tem mais essa troca de ideia. Os temas começaram a ficar um pouco piores também. Quando você estava na Fundação fazendo isso, você tá aí para isso e consegue se dedicar 100%. Quando o negócio virou para o online, você está ali, mas ao mesmo tempo está trabalhando, atendendo telefone, respondendo e-mail. E aí, se eu pudesse escolher entre ter ou não ter online, eu não continuaria. Eu esperaria poder ser presencial de novo (para voltar a participar). (Subsecretário 3)

O fato desses eventos acontecerem online prejudicou um pouco e também por causa da perda do contato com os demais subsecretários. Por mais que a gente se esforçasse, a gente se esforça, a gente assiste, tenta comentar, mas não é a mesma coisa que o presencial. Trocar experiências no mundo online não foi efetivo. (Subsecretário 4)

A partir das falas dos entrevistados, é possível observar como a pandemia do Covid-19 foi um divisor de águas no PDL/MG. Com a situação, houve uma transição para o formato virtual, e a partir disso a motivação dos participantes foi prejudicada. Em primeiro lugar, pois a situação de pandemia trouxe uma ampliação da carga de trabalho dos subsecretários, o que muitas vezes os impossibilitou de estarem presentes nos Eventos da Rede. Além disso, os momentos de interação entre os subsecretários também foram prejudicados, já que o contato é mais precário no meio virtual do que no presencial. Nesse sentido, é importante que a equipe do PDL/MG leve em consideração esses problemas para que o Programa possa continuar a alcançar seus objetivos.

4.2.3 Evolução das competências e do desempenho

Nesta seção é discutido sobre os impactos do PDL/MG nos participantes em relação às competências e ao desempenho. Para tanto, é abordado sobre a evolução dos subsecretários participantes em relação às competências do PDL/MG, bem como a aplicação delas no trabalho. Ao final, também é abordado sobre as lacunas ainda existentes em relação às competências do PDL/MG.

Em primeiro lugar são apresentados e analisados os resultados relativos à evolução dos subsecretários no que diz respeito às competências do PDL/MG, o que foi objeto de estudo da segunda parte do questionário. Conforme descrito na metodologia do presente trabalho, cada uma das sete competências do PDL/MG foram traduzidas em cinco comportamentos observáveis, que seriam objeto de autoavaliação por parte dos participantes do Programa. E essa autoavaliação deveria ser realizada duas vezes: uma pensando em como seria o seu posicionamento antes de passar pelo PDL/MG e outra, pensando em como se posiciona depois de concluir o PDL/MG. Para cada um dos 35 comportamentos analisados, foi construído um gráfico de barras que demonstra as respostas dadas pelos 22 subsecretários que participaram do questionário. Estes gráficos se encontram no apêndice D do presente trabalho

Para a análise desses dados, buscou-se quantificar a evolução de cada um dos comportamentos e, posteriormente, das competências, o que foi feito por meio do cálculo das variáveis “evolução geral” e “evolução geral média”, respectivamente. Dessa maneira, é possível identificar o progresso, ou regresso, no desenvolvimento das competências, não obstante a limitação de ambos os momentos (antes e depois do PDL/MG) terem sido avaliados no mesmo tempo. À seguir são apresentadas e analisadas as evoluções dos comportamentos e das competências.

A competência Orientação para resultados foi traduzida nos seguintes comportamentos observáveis:

Comportamento 1.1: Acredito que o trabalho realizado por mim e por minha equipe deve ser norteado pelas metas organizacionais.

Comportamento 1.2: O trabalho realizado por mim e por minha equipe é norteado por metas claras, concretas e mensuráveis.

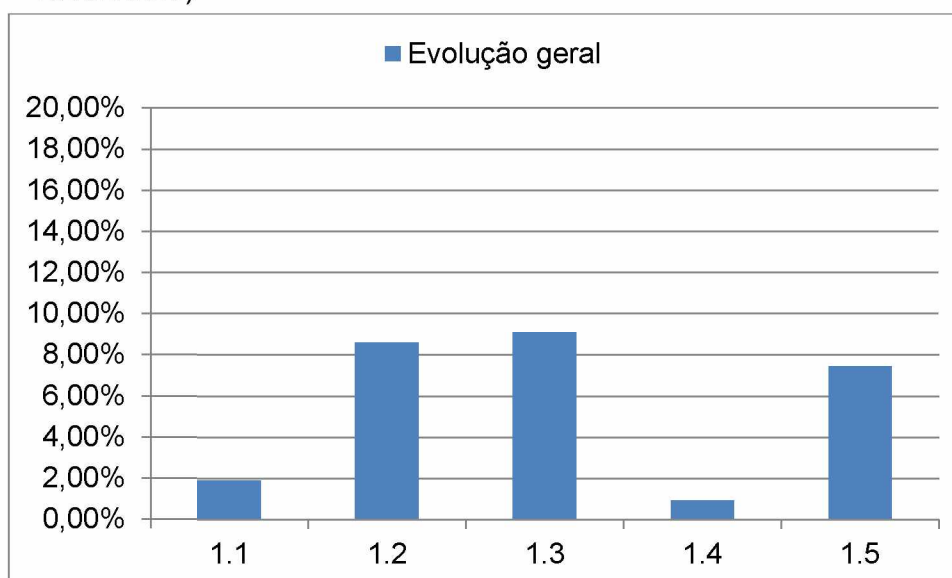
Comportamento 1.3: Procuo entender o propósito das metas que me são propostas, bem como transmitir esse propósito à minha equipe, de modo a ficarmos alinhados à estratégia organizacional.

Comportamento 1.4: Quando consigo alcançar uma meta, sou motivado a não parar e continuar trabalhando, buscando por resultados ainda maiores.

Comportamento 1.5: Me preocupo com metas designadas a outros setores, procurando auxiliar meus colegas de trabalho a alcança-las.

Entre eles, o Comportamento 1.3 foi o que apresentou maior evolução geral (9,09%), seguido de 1.2 (8,60%) e 1.5 (7,45%). Os Comportamentos 1.1 e 1.4 foram os que apresentaram menor evolução geral (1,90% e 0,93%, respectivamente). A partir desses valores, calcula-se a evolução geral média de Orientação para resultados, que equivale a 5,60%. O gráfico à seguir ilustra a evolução geral apresentada pelos referidos comportamentos.

Gráfico 8: Evolução geral relativa aos Comportamentos 1.1 a 1.5 (Orientação para resultados)



Fonte: Elaboração própria.

A competência Resiliência diante de desafios foi traduzida nos seguintes comportamentos observáveis:

Comportamento 2.1: Sou capaz de tolerar o desconforto e o estresse causado por adversidades, imprevistos e mudanças de última hora, de modo a manter minha integridade física e emocional.

Comportamento 2.2: Em momentos de adversidades, imprevistos e mudanças de última hora, consigo ser flexível, tendo facilidade para realizar tarefas não planejadas.

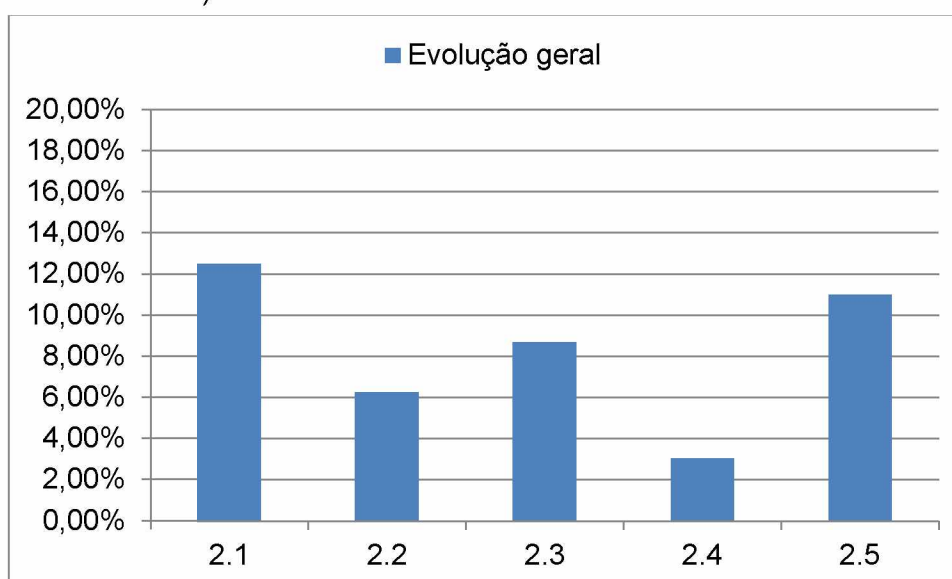
Comportamento 2.3: Em momentos nos quais estou sob pressão, em um ambiente desmotivador e com obstáculos, ainda consigo persistir na realização de entregas de alta qualidade.

Comportamento 2.4: Em momentos nos quais tenho que resolver um problema imprevisto e urgente, consigo improvisar, traçar múltiplos planos de ação e avaliar soluções.

Comportamento 2.5: Em momentos de adversidades, imprevistos e mudanças de última hora, consigo absorver a crise e manter a minha equipe motivada, impedindo com que a situação afete o seu desempenho e suas entregas.

Entre eles, os Comportamentos 2.1 e 2.5 foram os que apresentaram maior evolução geral (12,50% e 10,99%). Em seguida, aparecem os Comportamentos 2.3 (8,70%), 2.2 (6,25%) e, por último, 2.4 (3,03%). A partir desses valores, calcula-se a evolução geral média de Resiliência diante de desafios, que equivale a 8,29%. O gráfico à seguir ilustra a evolução geral apresentada pelos referidos comportamentos.

Gráfico 9: Evolução geral relativa aos Comportamentos 2.1 a 2.5 (Resiliência diante de desafios)



Fonte: Elaboração própria.

A competência Influência e engajamento de pessoas foi traduzida nos seguintes comportamentos observáveis:

Comportamento 3.1: Quando preciso da aprovação de uma pessoa para executar um projeto, consigo construir um futuro compartilhado que seja interessante para nós dois e uso isso para obter o engajamento dessa pessoa.

Comportamento 3.2: Sou capaz de articular interesses diversos e resolver conflitos na minha equipe para que seja possível o alcance de um objetivo comum.

Comportamento 3.3: Conheço os membros da minha equipe e distribuo as atividades e projetos com base no perfil de cada um.

Comportamento 3.4: Procuo utilizar incentivos não monetários para motivar e engajar a minha equipe em uma atividade ou projeto.

Comportamento 3.5: Sou capaz de provocar em minha equipe o sentimento de entusiasmo em relação às atividades e projetos que realizamos, envolvendo-os emocionalmente no trabalho.

Entre eles, o Comportamento 3.3 foi o que apresentou maior evolução geral (11,70%). Em seguida, aparecem os Comportamentos 3.2 (9,47%), 3.4 (9,20%) e 3.1 (8,99%). O Comportamento 3.5 foi que apresentou a menor evolução (2,06%). A partir desses valores, calcula-se a evolução geral média de Influência e engajamento de pessoas, que equivale a 8,28%. O gráfico à seguir ilustra a evolução geral apresentada pelos referidos comportamentos.

Gráfico 10: Evolução geral relativa aos Comportamentos 3.1 a 3.5 (Influência e engajamento de pessoas)



Fonte: Elaboração própria.

A competência Liderança foi traduzida nos seguintes comportamentos observáveis:

Comportamento 4.1: Sou capaz de atuar como referência para a minha equipe, transmitindo confiança, agindo de forma coerente e íntegra, e inspirando as pessoas a agir da mesma forma.

Comportamento 4.2: Sou capaz de criar um ambiente leve, positivo e de valorização, no qual as pessoas têm seus esforços e contribuições reconhecidos.

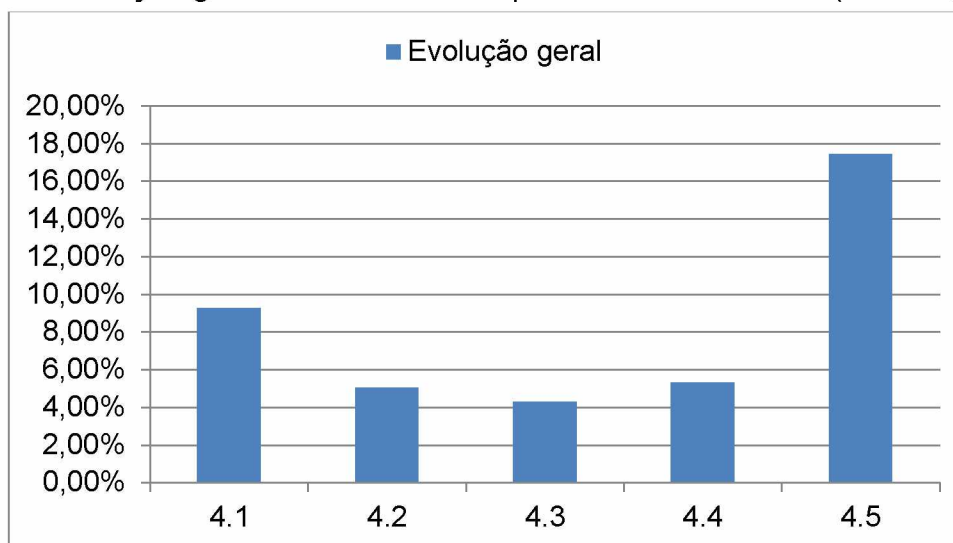
Comportamento 4.3: Procuo tratar cada membro da minha equipe de forma diferenciada, adaptando meu estilo de liderança de acordo com o perfil de cada um.

Comportamento 4.4: Procuo promover atividades que demandam trabalho em equipe, concedendo autonomia e valorizando a postura colaborativa dos membros em detrimento de esforços individuais.

Comportamento 4.5: Conheço as minhas forças e fraquezas, e procuro aproveitar e aprimorar as minhas capacidades.

Entre eles, o Comportamento 4.5 foi o que apresentou maior evolução geral (17,44%). Em seguida, aparece o Comportamento 4.1 (9,28%) e os que apresentaram as menores evoluções gerais foram 4.4 (5,32%), 4.2 (5,05%) e 4.3 (4,30%). A partir desses valores, calcula-se a evolução geral média de Liderança, que equivale a 8,28%. O gráfico à seguir ilustra a evolução geral apresentada pelos referidos comportamentos.

Gráfico 11: Evolução geral relativa aos Comportamentos 4.1 a 4.5 (Liderança)



Fonte: Elaboração própria.

A competência Tomada de decisão foi traduzida nos seguintes comportamentos observáveis:

Comportamento 5.1: Quando vou tomar uma decisão, consigo lidar com as minhas emoções e não deixo que elas afetem o processo decisório.

Comportamento 5.2: Ao comparar opções e alternativas, levo em conta critérios de análise bem definidos, como custos, prazos e impactos, evitando o uso de “achismos” e informações que não sejam devidamente fundamentadas.

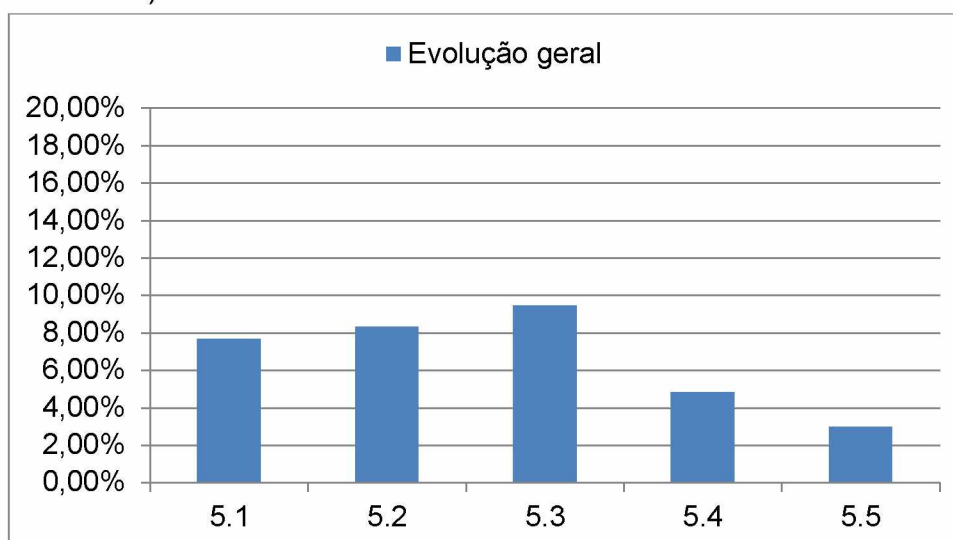
Comportamento 5.3: No processo decisório, procuro consultar diversos atores, tanto membros da minha equipe, quanto de outros setores ou áreas de atuação.

Comportamento 5.4: Quando tomo uma decisão errada, consigo aprender com o meu erro e utilizo esse aprendizado em decisões futuras, de modo a não repetir o mesmo erro.

Comportamento 5.5: Sou capaz de tomar decisões impopulares. Quando tenho que fazer isso, eu não procrastino e nem transfiro a tomada decisão.

Entre eles, o Comportamento 5.3 foi o que apresentou maior evolução geral (9,47%), seguido de 5.2 (8,33%) e 5.1 (7,69%). Os Comportamentos que apresentaram as menores evoluções gerais foram 5.4 (4,85%) e 5.5 (3,00%). A partir desses valores, calcula-se a evolução geral média de Tomada de decisão, que equivale a 6,67%. O gráfico à seguir ilustra a evolução geral apresentada pelos referidos comportamentos.

Gráfico 12: Evolução geral relativa aos Comportamentos 5.1 a 5.5 (Tomada de decisão)



Fonte: Elaboração própria.

A competência Desafio do status quo foi traduzida nos seguintes comportamentos observáveis:

Comportamento 6.1: Reservo uma parte da minha rotina para buscar soluções para “gargalos” de processos/projetos que estão afetando negativamente o meu desempenho.

Comportamento 6.2: Reservo uma parte da minha rotina para buscar melhorias para processos/projetos que já estão funcionando de maneira aceitável, mas que podem ser aprimorados.

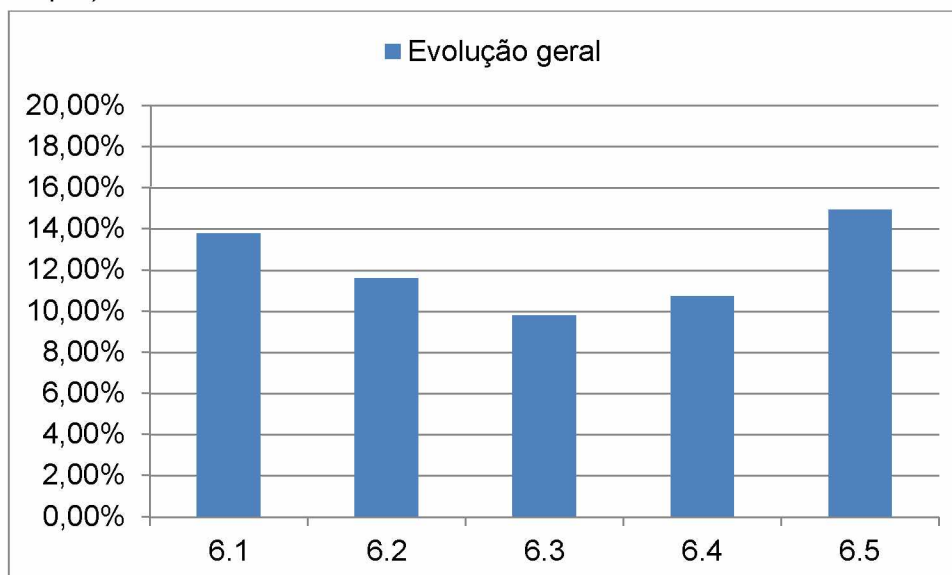
Comportamento 6.3: Não tenho medo de errar ao implementar inovações, mesmo considerando os riscos que podem acontecer.

Comportamento 6.4: Em meu setor, consigo proporcionar um ambiente propício à invenção e experimentação, permitindo com que minha equipe coloque em prática novas ideias, sem que haja o “medo de errar”.

Comportamento 6.5: Procuo estar a par de mudanças e inovações implementadas em outros setores, bem como em outras entidades do setor público e da iniciativa privada.

Entre eles, o Comportamento 6.5 foi o que apresentou maior evolução geral (14,94%), seguido de 6.1 (13,79%). Em seguida, aparecem os Comportamentos 6.2 (11,73%), 6.4 (10,75%) e 6.3 (9,78%). A partir desses valores, calcula-se a evolução geral média de Desafio do status quo, que equivale a 12,18%. O gráfico à seguir ilustra essa evolução.

Gráfico 13: Evolução geral relativa aos Comportamentos 6.1 a 6.5 (Desafio do status quo)



Fonte: Elaboração própria.

A competência Comunicação foi traduzida nos seguintes comportamentos observáveis:

Comportamento 7.1: Sou capaz de utilizar diversas formas de comunicação, tanto físicas quanto virtuais, a depender do contexto e do público com o qual estou me comunicando.

Comportamento 7.2: Sou capaz de ouvir de forma empática as pessoas ao meu redor, conseguindo me colocar no lugar da pessoa para compreender suas dores e sentimentos.

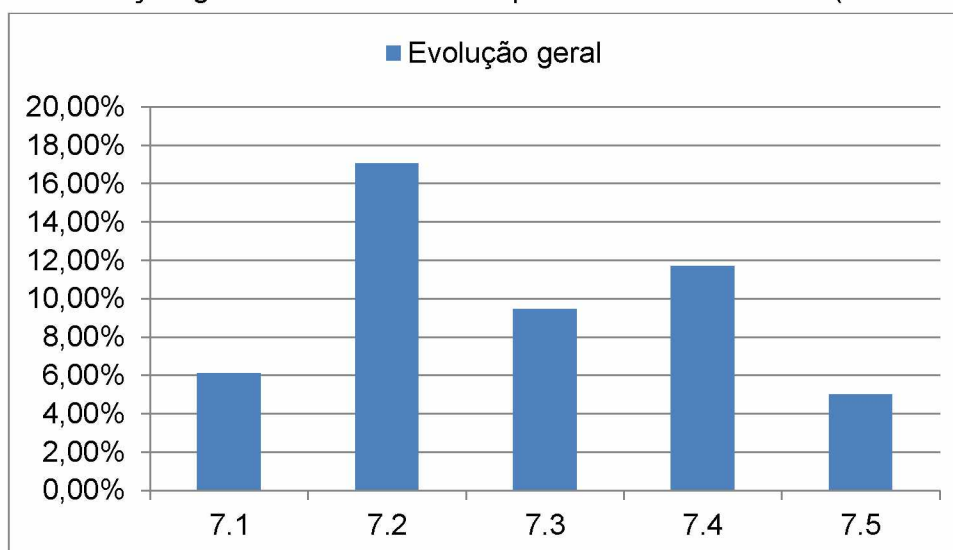
Comportamento 7.3: Sou capaz de dar e receber feedbacks, sabendo ouvir e me comunicar de forma adequada de acordo com a situação.

Comportamento 7.4: Em momentos de debate e discussão, sou capaz não apenas de expressar minhas ideias, mas também de ouvir e dar aos demais a oportunidade de se expressarem.

Comportamento 7.5: Sou capaz de realizar apresentações para grandes públicos e/ou públicos exigentes, sem ter medo de me expor, ser julgado ou avaliado.

Entre eles, o Comportamento 7.2 foi o que apresentou maior evolução geral (17,05%). Em seguida, aparecem os Comportamentos 7.4 (11,70%) e 7.3 (9,47%). Os que apresentaram as menores evoluções gerais foram os Comportamentos 7.1 (6,12%) e 7.5 (5,00%). A partir desses valores, calcula-se a evolução geral média de Comunicação, que equivale a 9,87%. O gráfico à seguir ilustra a evolução geral apresentada pelos referidos comportamentos.

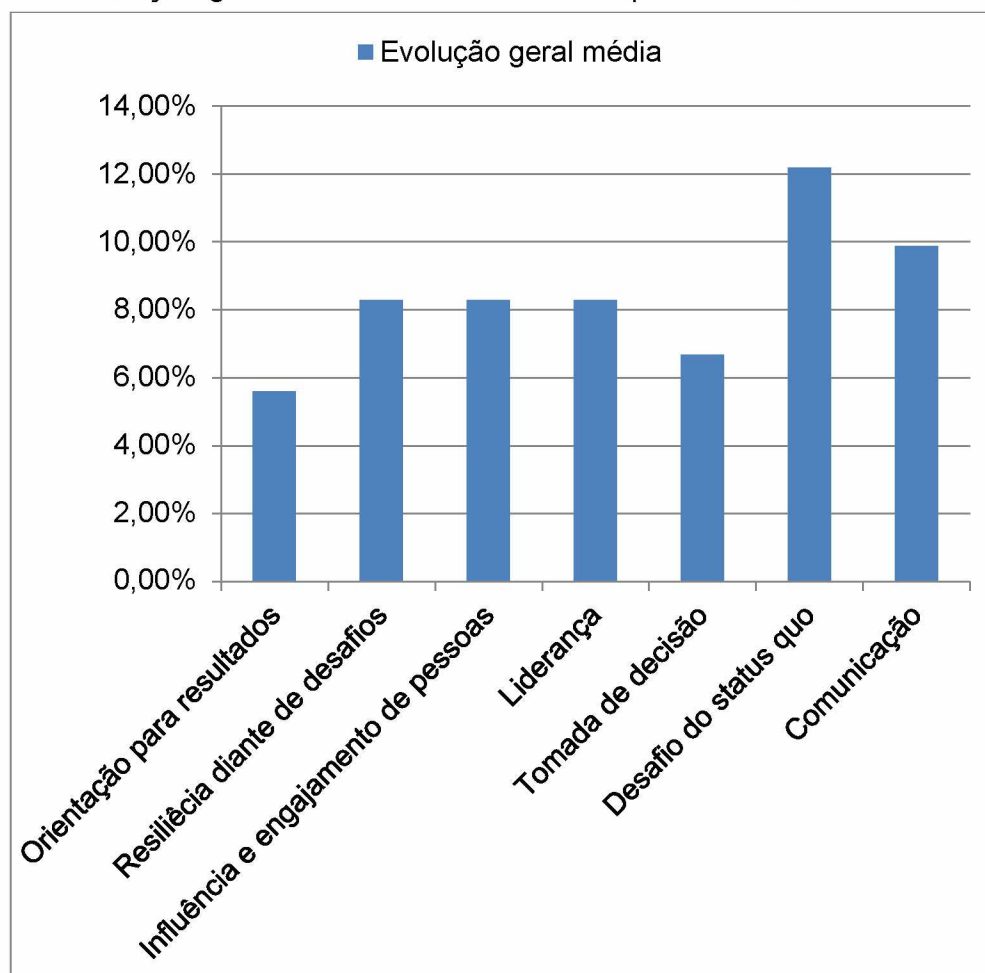
Gráfico 14: Evolução geral relativa aos Comportamentos 7.1 a 7.5 (Comunicação)



Fonte: Elaboração própria.

Apresentadas as evoluções médias de cada um dos 35 comportamentos analisados, apresenta-se à seguir as evoluções gerais médias das competências do PDL/MG.

Gráfico 15: Evolução geral média referente às Competências do PDL/MG



Fonte: Elaboração própria.

No gráfico acima observa-se a evolução geral média para cada competência do PDL/MG. Desafio do status quo foi a competência que apresentou a maior evolução geral média (12,18%), seguida de comunicação (9,87%). Resiliência diante de desafios, Influência e engajamento de pessoas e Liderança apresentaram resultados bem próximos (8,29%, 8,28% e 8,28%, respectivamente). Por último, aparecem Tomada de decisão (6,67%) e Orientação para resultados (5,60%).

As entrevistas com os subsecretários apresentaram resultados um pouco diferentes. Em primeiro lugar, apesar de Desafio do status quo aparecer como a competência mais desenvolvida no questionário, apenas o Subsecretário 4 menciona essa competência entre as que ele mais desenvolveu. O restante dos

entrevistados também considera que houve um desenvolvimento nesta competência, mas ela é citada entre as menos desenvolvidas.

No caso de Comunicação, que aparece como a segunda mais desenvolvida no questionário, apenas os Subsecretários 4 e 5 que observaram um importante desenvolvimento nessa competência. O Subsecretário 4 atribui o seu desenvolvimento ao evento da rede sobre Escutatória e padrões de linguagem cooperativos. O Subsecretário 5 explica um pouco sobre a sua melhoria em Comunicação:

Eu acho que um ponto que eu melhorei foi a capacidade de escuta. Eu tenho uma capacidade de fazer muitas coisas ao mesmo tempo e isso acabava atrapalhando a minha escuta. Então um dos pontos que eu tenho mais me policiado é ter uma escuta mais profunda daquilo que a pessoa está apresentando. (Subsecretário 5)

De forma geral, as competências que foram citadas como as mais desenvolvidas pelos entrevistados foram Liderança e Influência e engajamento de pessoas. Liderança recebe destaque pelos Subsecretários 1, 2, 3 e 5. Influência e engajamento de pessoas recebe destaque pelos Subsecretários 1, 3, 4 e 5. O Subsecretário 4 explica um pouco sobre o que aprendeu em relação a essa competência:

Sobre engajamento, eu li muitos livros sobre o tema e criei a percepção de que ser subsecretário não é pegar na massa e trabalhar a valer, mas sim convencer todo mundo a fazer as coisas. (Subsecretário 4)

Orientação para resultados é uma competência que recebeu destaque dos Subsecretários 1, 2 e 3. O Subsecretário 1 ressalta que o fato de Orientação para resultados ser algo mais concreto e prático, é mais fácil aprimorar essa competência do que as demais. O entrevistado afirma:

Por ser uma coisa bem prática, ela (Orientação para resultados) acaba sendo mais fácil de ser passada. Então a gente fez, por exemplo, aquele plano de entregas e (com ele) você consegue ter metas muito concretas e organizar o trabalho em cima disso (...). É mais fácil você evoluir nesse tipo de competência do que, por exemplo, ter uma mudança na sua postura de liderança ou na tomada de decisão. (Subsecretário 1)

Ainda assim, vale ressaltar que Orientação para resultados aparece como a competência menos desenvolvida no caso do questionário. Isso pode ser explicado pelas falas já mencionadas anteriormente dos Subsecretários 4 e 5. O

Subsecretário 4 afirma que essa competência, assim como Tomada de decisão, é mais “natural” e fácil. O Subsecretário 5 complementa que, como o seu trabalho já é bem orientado para resultados, essa competência já é bem desenvolvida. E a tomada de decisões, segundo o entrevistado, é algo fácil e intuitivo, quando se tem uma liderança forte e uma experiência boa e positiva.

Com a presente análise, é possível constatar que todos os comportamentos observáveis, bem como as competências, apresentaram evolução. Vale ressaltar que as evoluções variam consideravelmente e é possível observar algumas divergências entre os resultados apresentados pelo questionário e as informações coletadas com as entrevistas. Um exemplo está na competência Desafio do status quo, que aparece como a mais desenvolvida no caso do questionário, mas é considerada entre as menos desenvolvidas pela maioria dos entrevistados. Essa diferença na percepção dos entrevistados pode revelar que o PDL/MG conseguiu proporcionar um aprendizado e desenvolvimento de caráter mais individualizado, atendendo demandas e expectativas de cada um dos participantes. E isso pode ser atribuído ao processo de construção do Portfólio de competências, no qual os participantes puderam selecionar individualmente um conjunto de competências para serem desenvolvidas por meio de atividades específicas, sendo todo o processo acompanhado de perto pela equipe do PDL/MG por meio dos facilitadores e monitores.

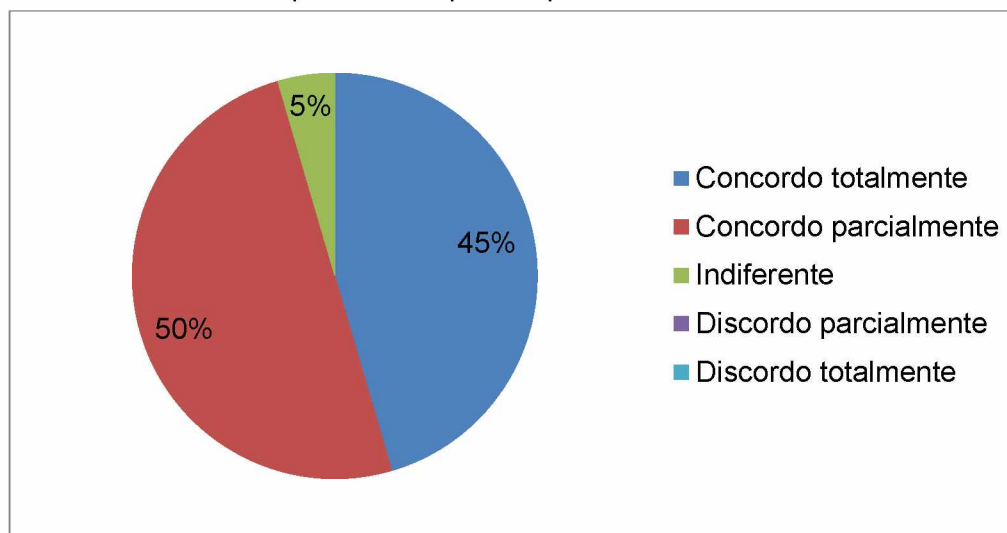
Outra explicação para essas divergências no desenvolvimento pode ser encontrada em uma fala já mencionada anteriormente do Facilitador entrevistado. No caso, o Facilitador afirma que a variedade de idades e de tempo de experiência entre os participantes do PDL/MG é bem grande e que, por isso, alguns já têm familiaridade com os temas e conteúdos abordados, enquanto outros não.

Além de analisar o desenvolvimento, também é importante analisar a aplicação das competências no trabalho, uma vez que para que uma competência efetivamente se manifeste em um indivíduo, não basta que ele tenha posse dos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos com o PDL/MG. Também é necessário que o mesmo saiba aplica-los no trabalho.

Nesse sentido, a Questão 4 do questionário procura identificar se os subsecretários participantes têm essa capacidade de aplicação. No caso, 50% concordam parcialmente, 45% concordam totalmente e 5% são indiferentes á

afirmativa “sou capaz de aplicar no trabalho as competências que adquiri no PDL/MG, conforme o gráfico a seguir.

Gráfico 16: Opinião dos respondentes sobre a Questão 4 - Sou capaz de aplicar no trabalho as competências que adquiri no PDL/MG.



Fonte: Elaboração própria.

Observa-se, nesse sentido, que a grande maioria se considera capaz de aplicar as competências adquiridas com o PDL/MG no trabalho. O facilitador entrevistado afirma que, conseguiu identificar evidências de evolução no grupo de subsecretários que acompanhou e que estas evidências não pararam de aparecer mesmo com o contexto de pandemia. Segundo o entrevistado:

No grupo que estou como facilitador, consegui (identificar evidências de evolução) sim. Tanto das metas de cunho pessoal quanto profissional. E eles (os participantes) não perderam essa linha de tempo que eles pactuaram consigo mesmo e com a instituição, independente da situação de pandemia (Facilitador).

Os próprios subsecretários entrevistados apresentam algumas mudanças de comportamento em função dos aprendizados com o PDL/MG. O Subsecretário 1 percebeu uma melhoria no alinhamento entre a estratégia do governo e a estratégia de sua subsecretaria. Segundo o entrevistado:

Eu consigo colocar com mais clareza o que seria prioridade para o governo e para a subsecretaria, e passar isso para equipe. Então eu consegui melhorar a comunicação entre a estratégia do governo e a estratégia da subsecretaria, para fazer sentido como um todo. (Subsecretário 1)

O Subsecretário 1 também observou melhorias em algumas atividades que envolvem a capacidade de se comunicar, como dar feedbacks. O entrevistado afirma:

A própria dinâmica de reuniões gerenciais, de feedbacks, fui pegando um pouco dessa experiência do pessoal e vejo que consigo fazer com mais facilidade. (Subsecretário 1)

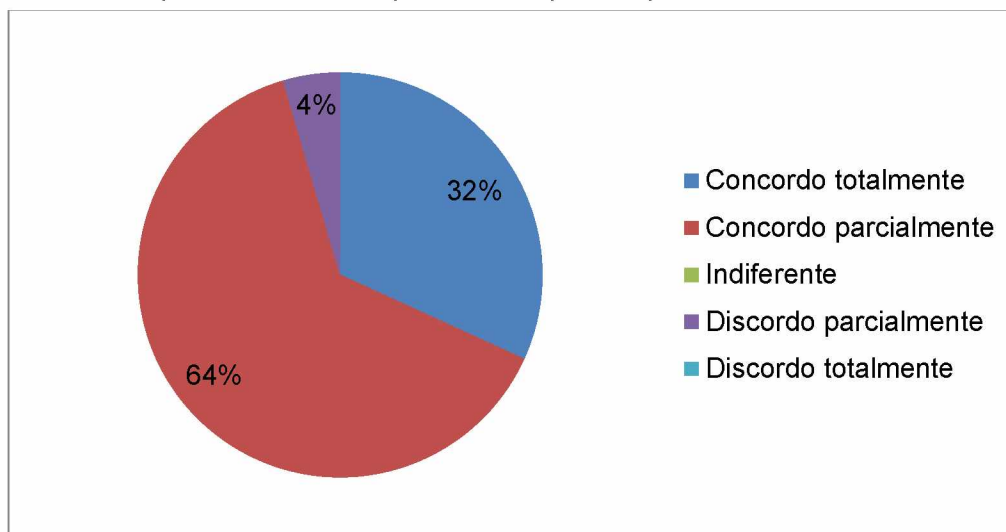
O Subsecretário 1 destaca, por fim, que começou a realizar mentorias com profissionais da administração pública, reconhecendo a importância do autoconhecimento e de receber feedbacks para melhorar o seu desempenho.

Considerando que o indivíduo só é competente mediante a aplicação prática dos conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, pode-se dizer que a competência só se manifesta quando essa aplicação é percebida pelos demais à sua volta. No caso do Subsecretário 5, ele tem ouvido da própria equipe que a sua postura enquanto líder de alterou.

Eu, particularmente, tenho ouvido da minha equipe que a minha forma de liderança se alterou, ela está mais profunda, mais atenta, com nível de motivação e engajamento maior do que eu tinha antes e isso reflete na equipe. (Subsecretário 5)

A partir das falas dos entrevistados, é possível identificar evidências da aplicação das competências desenvolvidas com o PDL/MG. E para que a competência se manifeste não apenas no líder, mas também nos membros de sua equipe, é preciso que profissional seja capaz de disseminar seus aprendizados para a outras pessoas. A Questão 7 do questionário procura identificar se os subsecretários participantes do PDL/MG têm essa capacidade de disseminação. No caso, 64% dos respondentes concordam parcialmente, 32% concordam totalmente e 4% discordam totalmente da afirmativa “Sou capaz de transmitir a outras pessoas as competências que adquiri no PDL/MG”, conforme o gráfico à seguir.

Gráfico 17: Opinião dos respondentes sobre a Questão 7 - Sou capaz de transmitir a outras pessoas as competências que adquiri no PDL/MG.



Fonte: Elaboração própria.

Observa-se, nesse sentido, que a grande maioria se considera capaz de transmitir as competências adquiridas com o PDL/MG e, inclusive, alguns dos Subsecretários entrevistados observaram melhorias em certos aspectos de suas equipes. O Subsecretário 2 notou uma integração maior de sua equipe em relação ao cumprimento das metas, graças à aplicação de metodologias ágeis aprendidas com o PDL/MG. Segundo o entrevistado:

Eu tinha até colocado como planejamento usar metodologias para que a gente pudesse integrar mais a equipe. Então nós fizemos algumas dinâmicas para que eu colocasse isso para a equipe refletir. Nesse momento eu vejo que houve uma integração em cima das metas e a equipe estava interagindo de uma forma mais próxima. (Subsecretário 2)

O Subsecretário 4 percebeu mudanças no desempenho de sua equipe, graças ao seu esforço de passar os conhecimentos para eles. O entrevistado afirma:

Eu tentei passar para eles (minhas equipe) essas coisas que eu aprendi e eu acho que está dando certo. Percebi o tanto que isso (o aprendizado) é valioso e eu passei para eles. (Subsecretário 4)

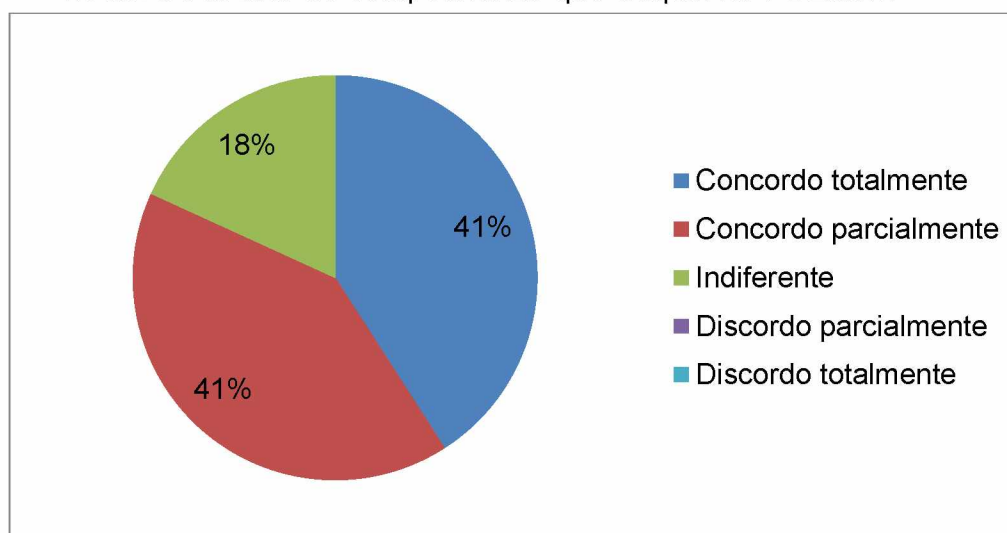
O Subsecretário 5 observou mudanças na postura de sua equipe, ainda que em níveis diferentes, graças a mudanças na sua própria postura enquanto líder. O entrevistado afirma:

Já senti muita diferença na minha atuação e na da minha equipe. Mas eu acho que na equipe isso tem níveis diferentes. A equipe que está mais próxima de mim, que foi possível eu desdobrar mais os aprendizados, eu sinto mais engajamento, motivação e talvez uma

mudança na postura diante dos desafios que o trabalho apresenta (...). E eu acho que isso é reflexo direto da minha mudança de postura. (Subsecretário 5)

Por fim, um fator relevante que pode influenciar a manifestação das competências no trabalho é o estímulo que os profissionais têm para aplicar os aprendizados obtidos com o PDL/MG. A Questão 5 do questionário busca entender se esse estímulo existe entre os subsecretários participantes do Programa. No caso, 41% dos respondentes concordam totalmente, 41% concordam parcialmente e 18% são indiferentes à afirmativa “Sou estimulado a aplicar no meu trabalho as competências que adquiri no PDL/MG”, conforme o gráfico à seguir.

Gráfico 18: Opinião dos respondentes sobre a Questão 5 - Sou estimulado a aplicar no meu trabalho as competências que adquiri no PDL/MG.



Fonte: Elaboração própria.

Observa-se que a maioria dos respondentes consideram que são estimulados a aplicar no trabalho as competências adquiridas no PDL/MG. Esse é um fator importante, uma vez que, segundo Pires et al. (2015), mudanças comportamentais não dependem apenas do treinamento ou desenvolvimento, mas também de um ambiente de trabalho favorável. As respostas à Questão 5 indicam, nesse sentido, que o ambiente no qual trabalham os participantes do PDL/MG tende a ser favorável à aplicação das competências desenvolvidas.

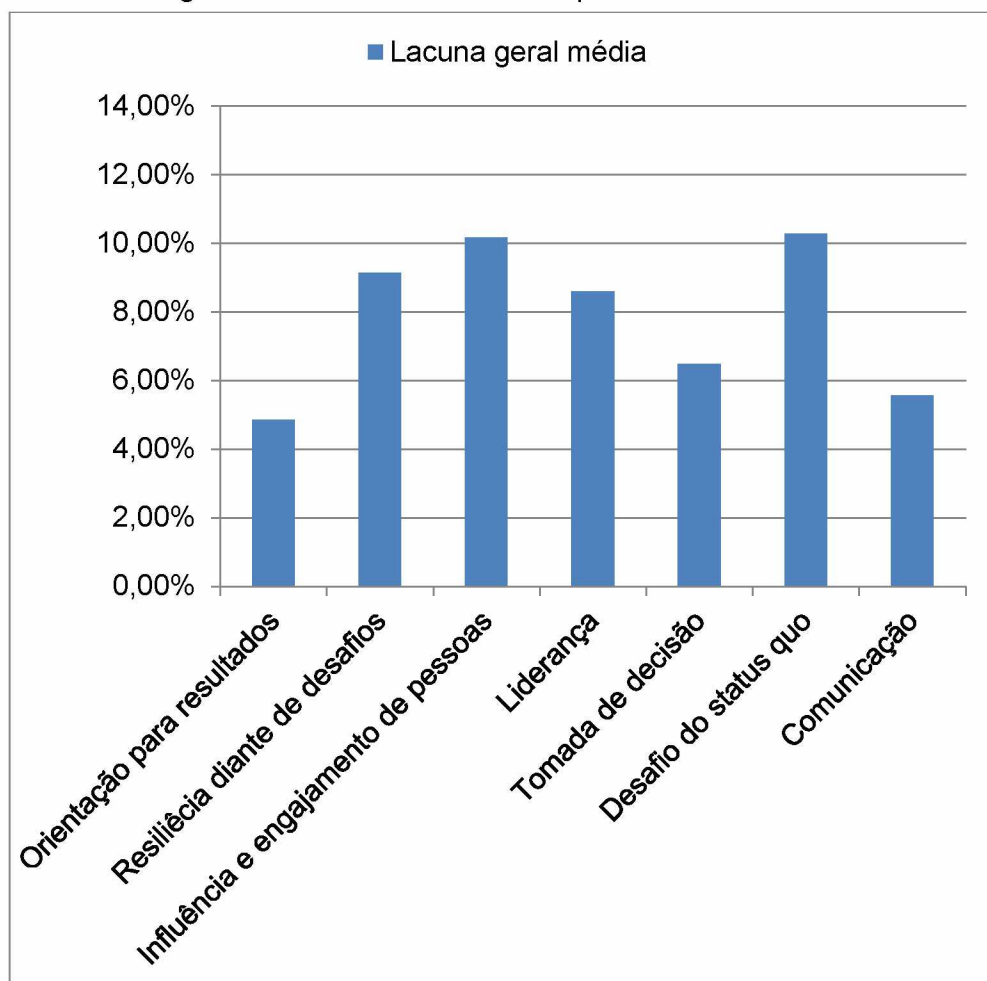
4.2.3.1 Lacuna de competências

Além de identificar o desenvolvimento das competências do PDL/MG, também foi possível, por meio da segunda parte do questionário, quantificar lacunas

de competência. Para tanto, a partir das mesmas pontuações referentes aos comportamentos analisados, foi calculada a variável “lacuna geral”, que indica a distância, em porcentagem, entre a pontuação obtida após o PDL/MG e a pontuação máxima possível, que corresponde a 110 pontos. No apêndice E do presente trabalho, constam gráficos que ilustram as lacunas gerais relativas aos 35 comportamentos analisados.

Calculando a média das lacunas gerais, tem-se a variável “lacuna geral média”, que quantifica a lacuna referente às competências. Para fins de simplificação, não são apresentadas nesta seção as lacunas referentes a cada um dos comportamentos, e sim das competências. O gráfico à seguir ilustra a lacuna geral média das competências do PDL/MG.

Gráfico 19: Lacuna geral média relativa às Competências do PDL/MG



Fonte: Elaboração própria.

Observa-se que as competências Desafio do status quo e Influência e engajamento de pessoas apresentaram as maiores lacunas (10,28% e 10,17%,

respectivamente), seguidas de Resiliência diante de desafios e Liderança (9,14% e 8,59%, respectivamente). As competências Tomada de decisão, Comunicação e Orientação para resultados apresentaram as menores lacunas (6,49%, 5,57% e 4,87%, respectivamente).

A partir desses dados, fica evidente que, de forma geral, ainda há uma série de ações e conteúdos que podem ser trabalhadas no PDL para buscar a continuidade do desenvolvimento das competências das lideranças. No caso de Desafio do status quo, além de apresentar a maior evolução, também apresentou a maior lacuna. É possível afirmar, nesse sentido, que esta era a competência menos desenvolvida nos subsecretários antes de participarem no PDL/MG e continua sendo mesmo após o Programa. E uma fala já mencionada anteriormente do Subsecretário 3 confirma a dificuldade existente de se colocar essa competência em prática, tendo em vista a resistência das pessoas a se desafiarem e a propor mudanças.

No caso de Influência e engajamento de pessoas, que aparece em segundo, pode-se dizer que é necessária uma atenção especial por parte do Programa, considerando que foi citada entre as competências mais importantes pela maioria dos Subsecretários entrevistados. E no caso de Orientação para resultados e Tomada de decisão, que estão entre as menores lacunas, isso indica que podem ter um grau de desenvolvimento satisfatório entre os participantes, o que é confirmado por falas já mencionadas anteriormente dos Subsecretários 4 e 5, que afirmam que essas competências são “naturais” e fáceis de se colocar em prática.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a compreensão do objeto de pesquisa do presente trabalho, buscou-se, em primeiro lugar, a realização de uma revisão bibliográfica sobre o conceito de competência, a gestão por competências e as competências necessárias para o exercício da liderança. E buscando responder a pergunta norteadora, foi aplicado um questionário aos subsecretários do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais visando entender a percepção dos mesmos sobre o PDL/MG, do Programa Transforma Minas, e em que medida foram desenvolvidas as sete competências propostas pelo Programa. Posteriormente, com o objetivo de aprofundar os resultados obtidos com o referido questionário, também foram realizadas entrevistas com alguns dos subsecretários participantes da pesquisa, bem como com um facilitador pertencente à equipe do PDL/MG.

Observou-se que apesar das competências selecionadas pelo PDL/MG não terem sido definidas nos moldes do processo proposto por Guimarães et al. (2001), elas são compatíveis com as competências necessárias para a liderança. Isso pode ser afirmado tanto do ponto de vista da bibliografia revisada, quanto dos subsecretários entrevistados.

No caso dos conteúdos abordados pelo PDL/MG, foi constatado que, em geral, eles também estavam de acordo com as necessidades de aprendizado dos participantes. No entanto, as entrevistas com os subsecretários e o facilitador revelam que certos temas abordados nos Eventos da Rede estavam aquém das necessidades de alguns deles. Isso pode ser explicado pela variedade de idades e de tempo de experiência entre os participantes do PDL/MG, o que implica uma variedade de interesses e necessidades de aprendizado.

No que diz respeito à execução do PDL/MG, observou-se que a percepção dos participantes quanto às dinâmicas e os eventos se alterou ao longo do tempo. No caso dos eventos presenciais, a percepção dos entrevistados foi, em geral, positiva e a motivação para participar era alta. A situação mudou quando foi adotada a modalidade de teletrabalho, o que fez com que os eventos do Programa passassem a ser executados de forma virtual. A partir de então, o engajamento dos participantes com o PDL/MG diminuiu, sendo algumas das razões a falta de disponibilidade por parte dos mesmos e a falta de interesse em alguns dos conteúdos abordados, conforme mencionado anteriormente.

Em relação aos resultados alcançados pelo PDL/MG, é possível observar dois pontos importantes. O primeiro é o desenvolvimento dos participantes no que diz respeito às competências propostas pelo Programa. Por meio desta pesquisa, foi possível constatar uma evolução generalizada nos comportamentos analisados. E comparando os dados obtidos no questionário com as informações coletadas nas entrevistas com os subsecretários, percebe-se que o PDL/MG conseguiu proporcionar um aprendizado e desenvolvimento de caráter mais individualizado, atendendo demandas e expectativas de cada um dos participantes.

O segundo ponto, de igual importância, é a formação da rede de subsecretários. Por meio das suas dinâmicas, principalmente as relacionadas ao Portfólio de competências, o PDL/MG conseguiu proporcionar a aproximação dos subsecretários, o que possibilitou o estabelecimento de laços de cooperação. Segundo os entrevistados, esse contato mais próximo com os colegas é muito benéfico, pois facilita o trabalho e os trâmites no âmbito do Estado.

Enfim, respondendo a pergunta norteadora deste trabalho, o PDL/MG contribuiu para a formação de lideranças no Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, na medida em que propôs o desenvolvimento de competências aderentes às funções de liderança; trouxe, de forma geral, conteúdos adaptados às necessidades de seus participantes; proporcionou, em certa medida, um ambiente que favoreceu a assimilação desses conteúdos; promoveu a evolução dos participantes no que diz respeito às competências propostas; e gerou uma rede que conectou os subsecretários, possibilitando o exercício da cooperação.

Vale ressaltar, no entanto, que o PDL/MG ainda se depara com dois desafios a serem enfrentados. O primeiro é que ainda existem lacunas de competência nos participantes, conforme o exposto nesta pesquisa. Isso implica que o trabalho até então realizado pelo Programa precisa ser continuado, o que já está sendo feito pelos Eventos da Rede. O segundo desafio consiste em recuperar o engajamento dos participantes, que foi prejudicado com a transição para o regime de teletrabalho. Os subsecretários entrevistados revelaram que o atual formato trouxe uma perda de interesse generalizada no Programa. Para a superação de ambos os desafios, é essencial que haja uma aproximação da equipe do PDL/MG com os seus participantes para se entender melhor as suas dores e necessidades, de modo a garantir que o Programa continue contribuindo para a formação de lideranças no Estado de Minas Gerais.

Para concluir o presente trabalho, vale ressaltar algumas limitações e dificuldades enfrentadas nesta pesquisa. Em primeiro lugar, os instrumentos de coleta de dados precisaram ser pensados levando em conta a possível falta de disponibilidade por parte dos subsecretários para participar da pesquisa, diante do contexto de pandemia. Esta falta de disponibilidade se dá principalmente pelas suas cargas de trabalho, que inclusive foram ampliadas neste contexto. Nesse sentido, o questionário e o roteiro de entrevista voltados aos subsecretários precisaram ser o mais enxuto possíveis. E isso, certa forma, acarretou na coleta de dados não tão completos e detalhados quanto o desejável.

Outra dificuldade está relacionada ao fato de que o presente trabalho começou a ser realizado em data posterior ao início do PDL/MG. Por isso, no caso da coleta de dados sobre a evolução dos subsecretários participantes no que diz respeito aos comportamentos analisados, as respostas “antes do PDL/MG” não puderam ser coletadas antes do Programa se iniciar. Elas foram coletadas juntamente com as respostas “depois do PDL/MG”. Nesse sentido, foi preciso um esforço por parte dos respondentes para realizar uma autoavaliação pensando em como se posicionaria no passado em relação aos comportamentos analisados.

Por fim, vale ressaltar que o presente trabalho não se propôs a avaliar o PDL/MG à luz da literatura sobre o processo de aprendizagem. Uma pesquisa nesse sentido seria relevante, pois pode fornecer informações mais detalhadas que expliquem o desenvolvimento apresentado pelos subsecretários participantes por meio do PDL/MG.

REFERÊNCIAS

BEHELAINÉ, Cinthia Helena de Oliveira. A gestão pública por resultados no estado de Minas Gerais: um estudo de caso sobre o programa estado para resultados. Orientador: Prof. Mauro César da Silveira. 2009. 96 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração Pública) - Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <http://monografias.fjp.mg.gov.br/handle/123456789/1865?mode=full>. Acesso em: 5 jul. 2020.

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público. Brasília: Enap, 2019. 179 p. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4283>. Acesso em: 14 jun. 2020.

BITENCOURT, Claudia Cristina. A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS – A CONTRIBUIÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL. 2001. Tese de doutorado (Doutorado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf>. Acesso em: 22 out. 2020.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE DESEMPENHO: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. Organização, Recursos Humanos e Planejamento, São Paulo, p. 8-15, 2001. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902001000100002&script=sci_arttext. Acesso em: 11 ago. 2020.

BRANDÃO, H.; GUIMARÃES, T.; BORGES-ANDRADE, J. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, nov./dez. 2001. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6415/5000>. Acesso em: 25 jun. 2014.

CARBONE, Pedro Paulo et al. A gestão por competências. In: CARBONE, Pedro Paulo et al. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 3ª. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. cap. 2, p. 41-77.

CARVALHO, Antônio Ivo de et al. Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2009. 109 p. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/398>. Acesso em: 13 out. 2020.

DE BONIS, Daniel; PACHECO, Regina Sílvia. Nem político nem burocrata: o debate sobre o dirigente público. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010. Disponível em: https://www.academia.edu/3547903/Nem_pol%C3%ADtico_nem_burocrata_o_debate_sobre_o_dirigente_p%C3%BAblico. Acesso em: 12 out. 2020

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, n. 1, p. 161-

176, 2000. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552000000100009&script=sci_arttext. Acesso em: 12 ago. 2020.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea*, [s. l.], p. 183-196, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>. Acesso em: 14 out. 2020.

GOLEMAN, Daniel. *Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

GUIMARÃES, Tomas Aquino et al. Forecasting core competencies in an R&D environment. *R&D Management*, [s. l.], v. 31, ed. 3^a, p. 249-255, 2001. Disponível em: https://www.academia.edu/6388008/Forecasting_core_competencies_in_an_R_and_D_environment. Acesso em: 21 out. 2020.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública*, v. 34, n. 3, 2000. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/15980/1/ARTIGO_NovaAdministracaoPublica.pdf. Acesso em: 3 nov. 2020.

LAAR, Ester van et al. Determinants of 21st-Century Skills and 21st-Century Digital Skills for Workers: A Systematic Literature Review. *SAGE Open*, [s. l.], p. 1 - 14, 2020. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2158244019900176>. Acesso em: 26 nov. 2020.

LLOP, Rubén et al. O papel dos gestores atuais para sobreviver num ambiente VUCA. *Review of Business and Legal Sciences/Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas*, n. 29, p. 07-33, 2017. Disponível em: <https://parc.ipp.pt/index.php/rebules/article/view/2900/909>. Acesso em: 10 dez. 2020.

LONGO, F. A consolidação institucional do cargo de dirigente público. *Revista do Serviço Público*, v. 54, n. 2, p. p. 7-33, 21 fev. 2014. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/265>. Acesso em: 25 mai. 2020.

MINAS GERAIS. *Transforma Minas – Programa de Gestão de Pessoas por Mérito e Competência*. Minas Gerais, 19 dez. 2019. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/conteudo/transforma-minas/sobre-o-programa>. Acesso em: 11 jun. 2020.

OCDE, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *Revisão das competências de inovação e liderança na alta administração pública do Brasil: conclusões preliminares*. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2018. 28 p. Disponível em: <https://repositorio.ena.gov.br/handle/1/3634>. Acesso em: 7 jul. 2020.

OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SANT'ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir Lofti. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, p. 1453-1475, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v44n6/a09v44n6.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2020.

PEREIRA, L. C. B. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. *Revista do Serviço Público*, v. 49, n. 1, p. p. 5-42, 1998. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/360>. Acesso em: 28 mai. 2020

PIRES, Alexandre Kalil et al. *Gestão por competências em organizações de governo*. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2005. 100 p. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/383>. Acesso em: 14 out. 2020.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questões relativas ao questionário aplicado aos subsecretários participantes do PDL/MG

Parte I

Questão 1: Fui capaz de assimilar as competências que me foram apresentados no PDL/MG.

Questão 2: As competências que adquiri no PDL/MG são úteis e relevantes para o meu trabalho.

Questão 3: As competências que adquiri no PDL/MG são compatíveis com as minhas necessidades de aprendizado.

Questão 4: Sou capaz de aplicar no trabalho as competências que adquiri no PDL/MG.

Questão 5: Sou estimulado a aplicar no meu trabalho as competências que adquiri no PDL/MG.

Questão 6: Acredito que a aplicação das competências que tive no PDL/MG irá melhorar o meu desempenho e da minha equipe.

Questão 7: Sou capaz de transmitir a outras pessoas as competências que adquiri no PDL/MG.

Parte II

Competência 1: Orientação para resultados

Comportamento 1.1: Acredito que o trabalho realizado por mim e por minha equipe deve ser norteado pelas metas organizacionais.

Comportamento 1.2: O trabalho realizado por mim e por minha equipe é norteado por metas claras, concretas e mensuráveis.

Comportamento 1.3: Procuro entender o propósito das metas que me são propostas, bem como transmitir esse propósito à minha equipe, de modo a ficarmos alinhados à estratégia organizacional.

Comportamento 1.4: Quando consigo alcançar uma meta, sou motivado a não parar e continuar trabalhando, buscando por resultados ainda maiores.

Comportamento 1.5: Me preocupo com metas designadas a outros setores, procurando auxiliar meus colegas de trabalho a alcançá-las.

Competência 2: Resiliência diante de desafios

Comportamento 2.1: Sou capaz de tolerar o desconforto e o estresse causado por adversidades, imprevistos e mudanças de última hora, de modo a manter minha integridade física e emocional.

Comportamento 2.2: Em momentos de adversidades, imprevistos e mudanças de última hora, consigo ser flexível, tendo facilidade para realizar tarefas não planejadas.

Comportamento 2.3: Em momentos nos quais estou sob pressão, em um ambiente desmotivador e com obstáculos, ainda consigo persistir na realização de entregas de alta qualidade.

Comportamento 2.4: Em momentos nos quais tenho que resolver um problema imprevisto e urgente, consigo improvisar, traçar múltiplos planos de ação e avaliar soluções.

Comportamento 2.5: Em momentos de adversidades, imprevistos e mudanças de última hora, consigo absorver a crise e manter a minha equipe motivada, impedindo com que a situação afete o seu desempenho e suas entregas.

Competência 3: Influência e engajamento de pessoas

Comportamento 3.1: Quando preciso da aprovação de uma pessoa para executar um projeto, consigo construir um futuro compartilhado que seja interessante para nós dois e uso isso para obter o engajamento dessa pessoa.

Comportamento 3.2: Sou capaz de articular interesses diversos e resolver conflitos na minha equipe para que seja possível o alcance de um objetivo comum.

Comportamento 3.3: Conheço os membros da minha equipe e distribuo as atividades e projetos com base no perfil de cada um.

Comportamento 3.4: Procuo utilizar incentivos não monetários para motivar e engajar a minha equipe em uma atividade ou projeto.

Comportamento 3.5: Sou capaz de provocar em minha equipe o sentimento de entusiasmo em relação às atividades e projetos que realizamos, envolvendo-os emocionalmente no trabalho.

Competência 4: Liderança

Comportamento 4.1: Sou capaz de atuar como referência para a minha equipe, transmitindo confiança, agindo de forma coerente e íntegra, e inspirando as pessoas a agir da mesma forma.

Comportamento 4.2: Sou capaz de criar um ambiente leve, positivo e de valorização, no qual as pessoas têm seus esforços e contribuições reconhecidos.

Comportamento 4.3: Procuo tratar cada membro da minha equipe de forma diferenciada, adaptando meu estilo de liderança de acordo com o perfil de cada um.

Comportamento 4.4: Procuo promover atividades que demandam trabalho em equipe, concedendo autonomia e valorizando a postura colaborativa dos membros em detrimento de esforços individuais.

Comportamento 4.5: Conheço as minhas forças e fraquezas, e procuro aproveitar e aprimorar as minhas capacidades.

Competência 5: Tomada de decisão

Comportamento 5.1: Quando vou tomar uma decisão, consigo lidar com as minhas emoções e não deixo que elas afetem o processo decisório.

Comportamento 5.2: Ao comparar opções e alternativas, levo em conta critérios de análise bem definidos, como custos, prazos e impactos, evitando o uso de “achismos” e informações que não sejam devidamente fundamentadas.

Comportamento 5.3: No processo decisório, procuro consultar diversos atores, tanto membros da minha equipe, quanto de outros setores ou áreas de atuação.

Comportamento 5.4: Quando tomo uma decisão errada, consigo aprender com o meu erro e utilizo esse aprendizado em decisões futuras, de modo a não repetir o mesmo erro.

Comportamento 5.5: Sou capaz de tomar decisões impopulares. Quando tenho que fazer isso, eu não procrastino e nem transfiro a tomada decisão.

Competência 6: Desafio do status quo

Comportamento 6.1: Reservo uma parte da minha rotina para buscar soluções para “gargalos” de processos/projetos que estão afetando negativamente o meu desempenho.

Comportamento 6.2: Reservo uma parte da minha rotina para buscar melhorias para processos/projetos que já estão funcionando de maneira aceitável, mas que podem ser aprimorados.

Comportamento 6.3: Não tenho medo de errar ao implementar inovações, mesmo considerando os riscos que podem acontecer.

Comportamento 6.4: Em meu setor, consigo proporcionar um ambiente propício à invenção e experimentação, permitindo com que minha equipe coloque em prática novas ideias, sem que haja o “medo de errar”.

Comportamento 6.5: Procuo estar a par de mudanças e inovações implementadas em outros setores, bem como em outras entidades do setor público e da iniciativa privada.

Competência 7: Comunicação

Comportamento 7.1: Sou capaz de utilizar diversas formas de comunicação, tanto físicas quanto virtuais, a depender do contexto e do público com o qual estou me comunicando.

Comportamento 7.2: Sou capaz de ouvir de forma empática as pessoas ao meu redor, conseguindo me colocar no lugar da pessoa para compreender suas dores e sentimentos.

Comportamento 7.3: Sou capaz de dar e receber feedbacks, sabendo ouvir e me comunicar de forma adequada de acordo com a situação.

Comportamento 7.4: Em momentos de debate e discussão, sou capaz não apenas de expressar minhas ideias, mas também de ouvir e dar aos demais a oportunidade de se expressarem.

Comportamento 7.5: Sou capaz de realizar apresentações para grandes públicos e/ou públicos exigentes, sem ter medo de me expor, ser julgado ou avaliado.

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista aplicado ao Facilitador do PDL/MG

Questão 1: Como você avalia o engajamento dos participantes com as dinâmicas propostas pelo PDL/MG? Os participantes apresentam interesse em se envolver com o Programa?

Questão 2: Como você avalia a evolução dos participantes em relação às competências propostas pelo PDL/MG?

Questão 3: Como você avalia os esforços da equipe do PDL/MG para a capacitação dos monitores e facilitadores?

Questão 4: Como você avalia a importância do facilitador e monitor para a execução das dinâmicas propostas pelo PDL/MG e para o desenvolvimento de competências dos participantes?

Questão 5: Como você avalia os módulos e o conteúdo ministrado? De que maneira eles contribuíram para o desenvolvimento das competências dos participantes? Você identificou alguma limitação ou lacuna?

Questão 6: Como você avalia os eventos da rede? De que maneira eles contribuíram para o desenvolvimento das competências dos participantes? Você identificou alguma limitação ou lacuna?

Questão 7: Como você avalia o processo de construção do portfólio de competências? De que maneira eles contribuíram para o desenvolvimento das competências dos participantes? Você identificou alguma limitação ou lacuna?

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista aplicado aos Subsecretários participantes do PDL/MG

Questão 1: Como você avalia a sua pré-disposição e interesse em relação ao PDL/MG? Você se sentia motivado a participar do Programa?

Questão 2: Entre as competências propostas pelo PDL/MG, como você as ordenaria em função da importância para o seu trabalho?

Questão 3: Entre as competências propostas pelo PDL/MG, como você as ordenaria em função do desenvolvimento que você apresentou?

Questão 4: Após o PDL/MG, você já conseguiu identificar mudanças no seu desempenho e/ou no da sua equipe? Se sim, quais seriam as principais?

Questão 5: Como você avalia as competências selecionadas pelo PDL/MG? Elas estão de acordo com as demandas do seu trabalho? Você consegue identificar outras que seriam úteis e relevantes para o seu trabalho? Se sim, quais são elas?

Questão 6: Como você avalia os módulos e o conteúdo ministrado? De que maneira eles contribuíram para o desenvolvimento de suas competências? Você identificou alguma limitação ou lacuna?

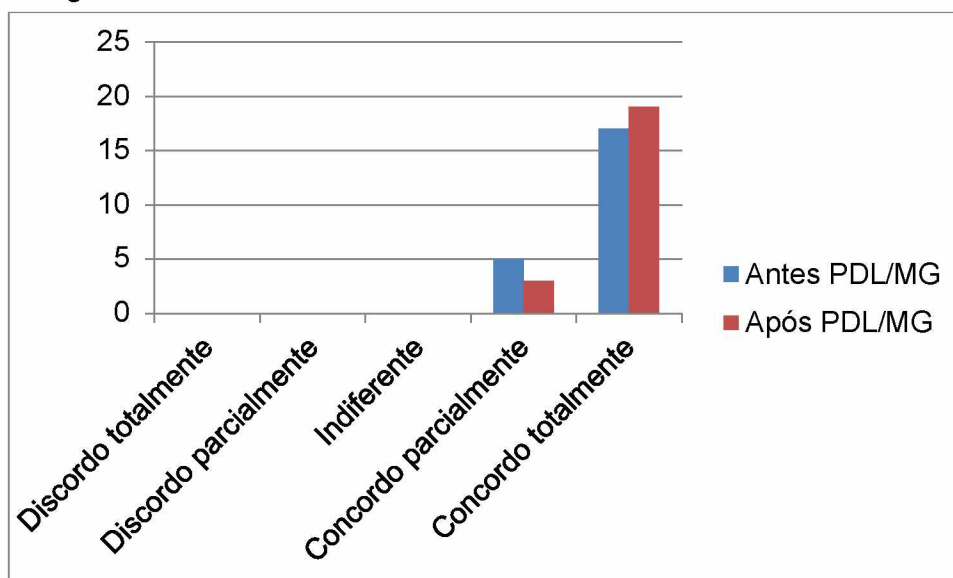
Questão 7: Como você avalia os eventos da rede? De que maneira eles contribuíram para o desenvolvimento de suas competências? Você identificou alguma limitação ou lacuna?

Questão 8: Como você avalia o processo de construção do portfólio de competências? De que maneira eles contribuíram para o desenvolvimento de suas competências? Você identificou alguma limitação ou lacuna?

APÊNDICE D – Resultados obtidos com a Parte II do questionário aplicado aos subsecretários participantes do PDL/MG

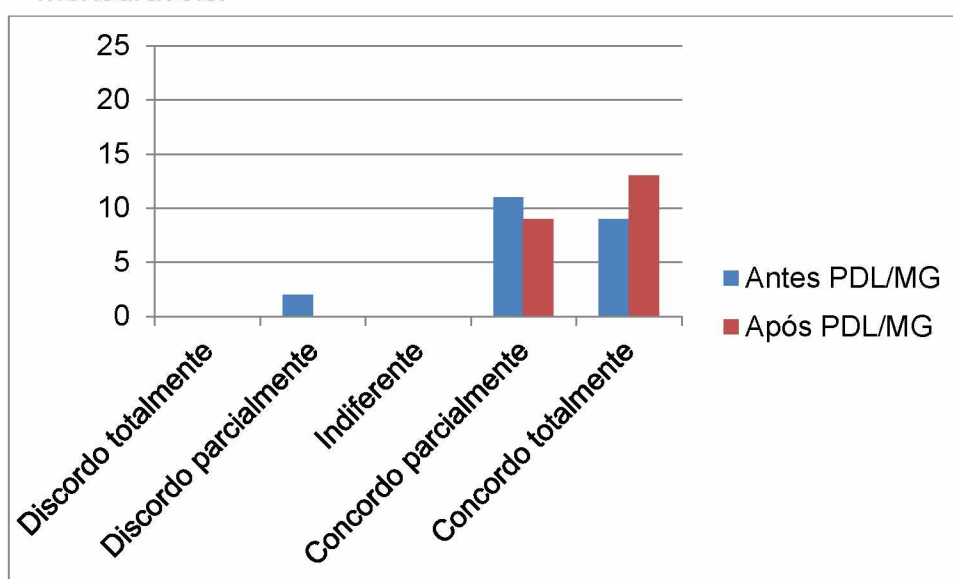
Competência 1: Orientação para resultados

Gráfico 20: Respostas relativas ao Comportamento 1.1: Acredito que o trabalho realizado por mim e por minha equipe deve ser norteado pelas metas organizacionais.



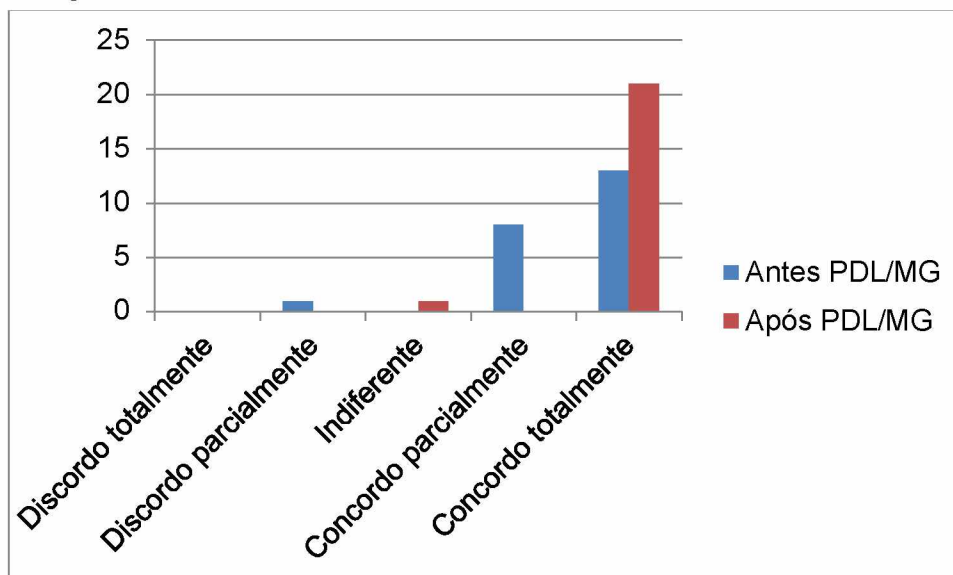
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 21: Respostas relativas ao Comportamento 1.2: O trabalho realizado por mim e por minha equipe é norteado por metas claras, concretas e mensuráveis.



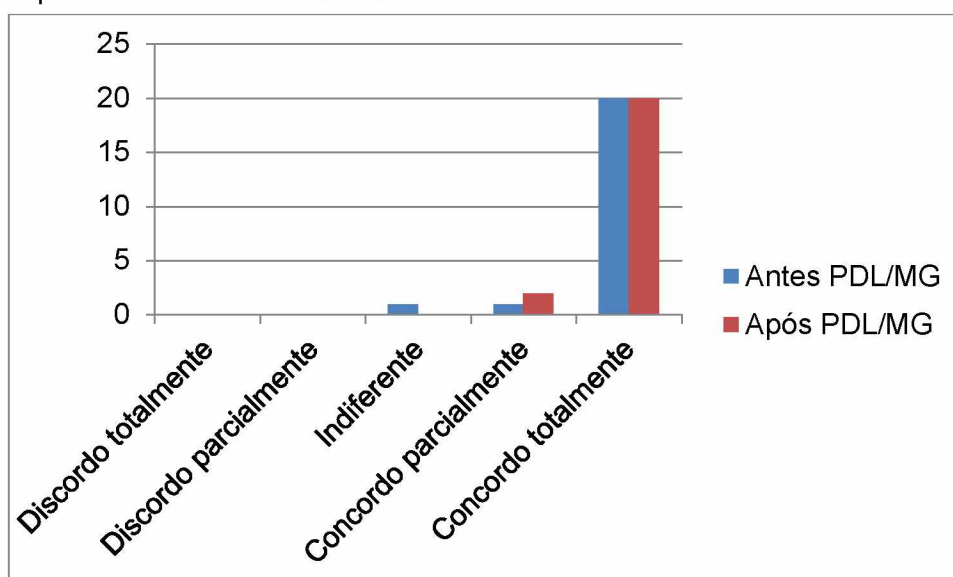
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 22: Respostas relativas ao Comportamento 1.3: Procuo entender o propósito das metas que me são propostas, bem como transmitir esse propósito à minha equipe, de modo a ficarmos alinhados à estratégia organizacional.



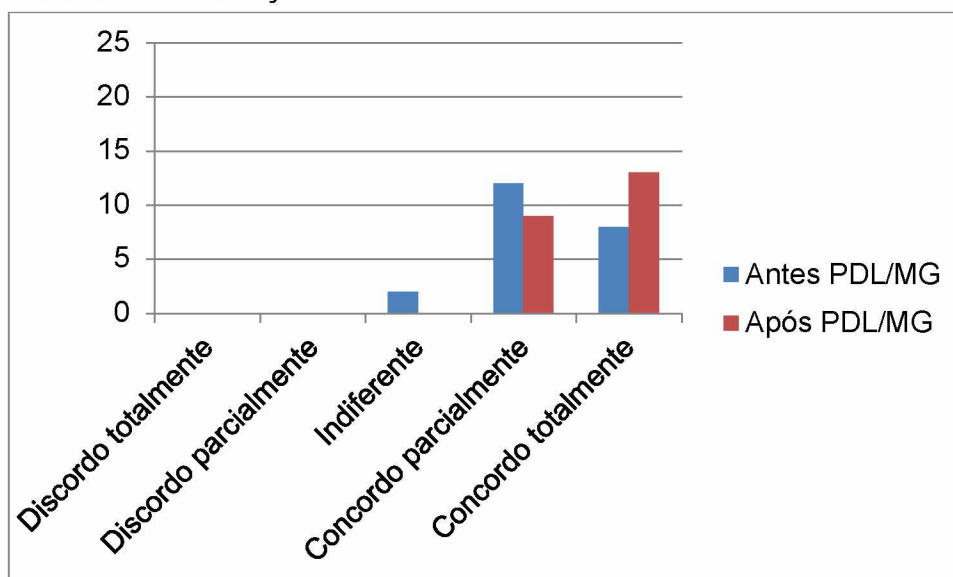
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 23: Respostas relativas ao Comportamento 1.4: Quando consigo alcançar uma meta, sou motivado a não parar e continuar trabalhando, buscando por resultados ainda maiores.



Fonte: Elaboração própria.

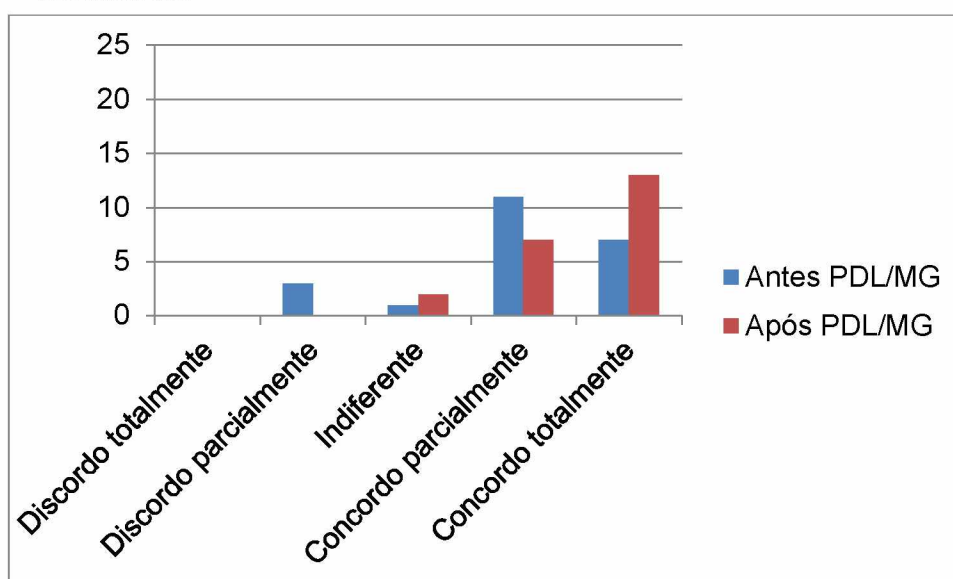
Gráfico 24: Respostas relativas ao Comportamento 1.5: Me preocupo com metas designadas a outros setores, procurando auxiliar meus colegas de trabalho a alcançá-las.



Fonte: Elaboração própria.

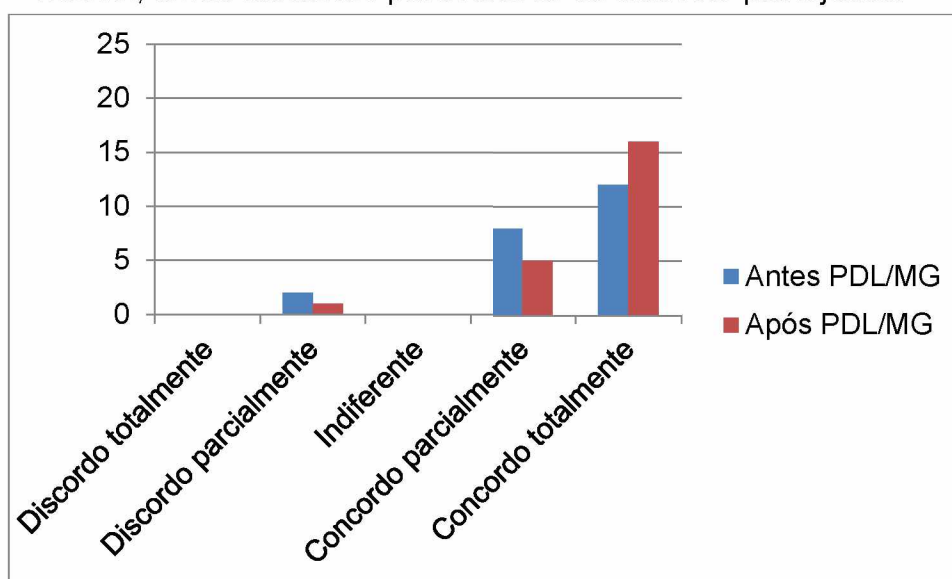
Competência 2: Resiliência diante de desafios

Gráfico 25: Respostas relativas ao Comportamento 2.1: Sou capaz de tolerar o desconforto e o estresse causado por adversidades, imprevistos e mudanças de última hora, de modo a manter minha integridade física e emocional.



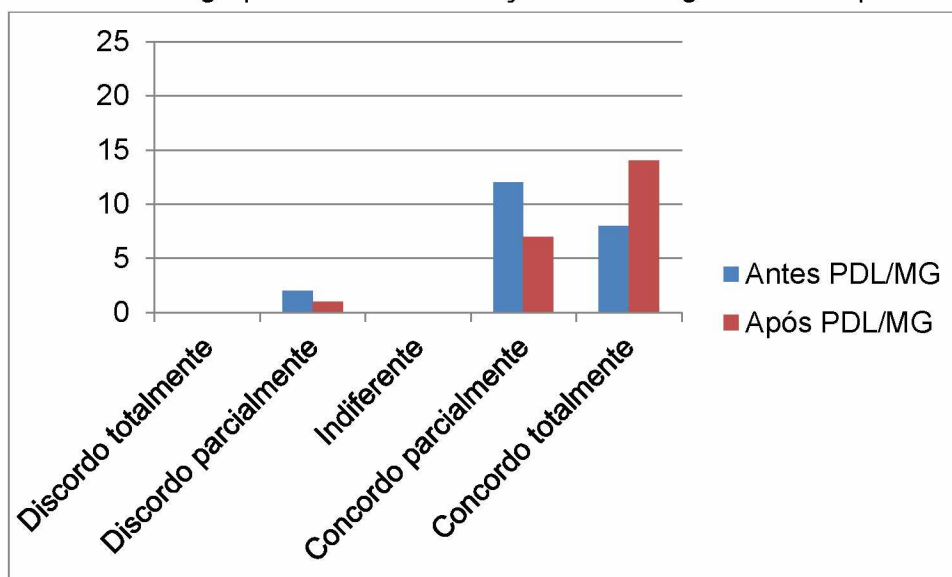
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 26: Respostas relativas ao Comportamento 2.2: Em momentos de adversidades, imprevistos e mudanças de última hora, consigo ser flexível, tendo facilidade para realizar tarefas não planejadas.



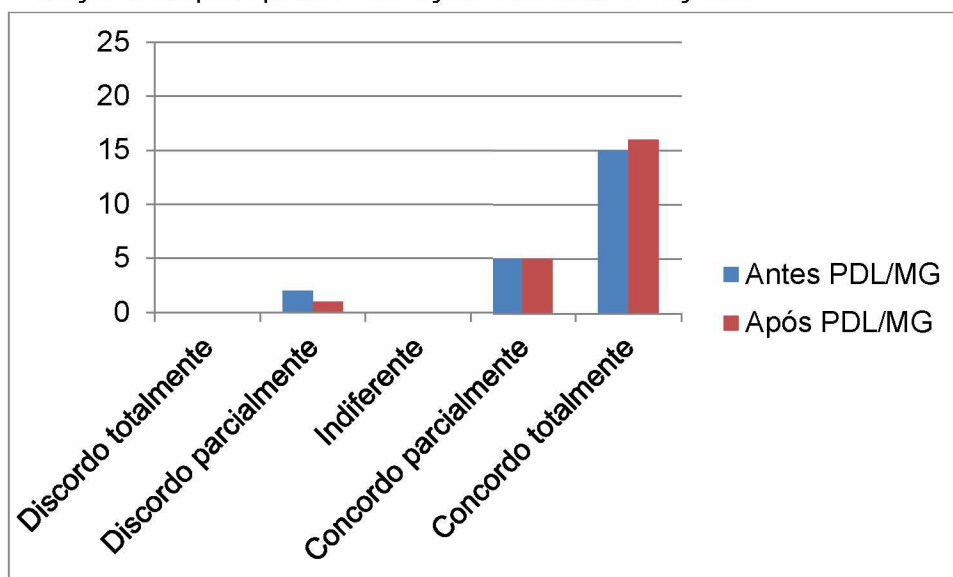
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 27: Respostas relativas ao Comportamento 2.3: Em momentos nos quais estou sob pressão, em um ambiente desmotivador e com obstáculos, ainda consigo persistir na realização de entregas de alta qualidade.



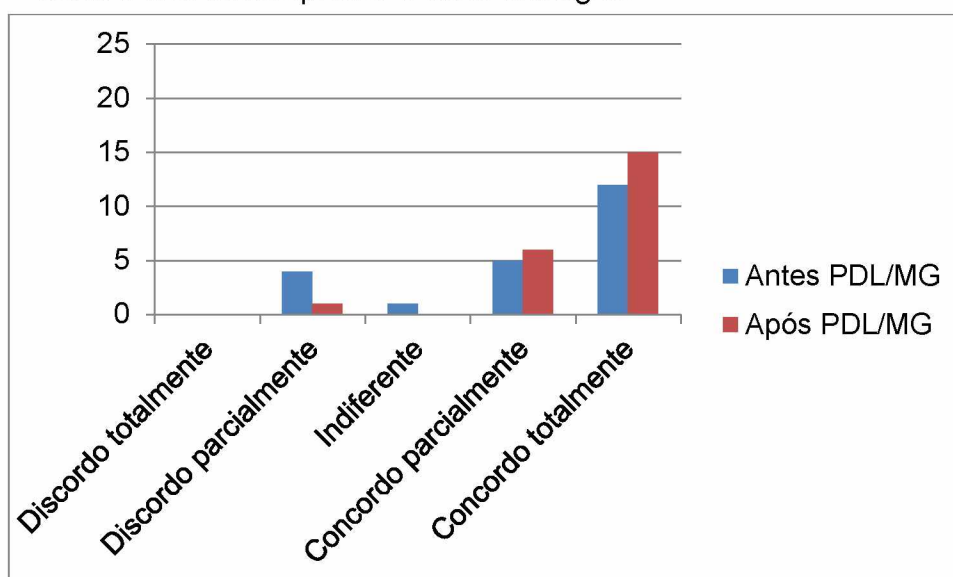
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 28: Respostas relativas ao Comportamento 2.4: Em momentos nos quais tenho que resolver um problema imprevisto e urgente, consigo improvisar, traçar múltiplos planos de ação e avaliar soluções.



Fonte: Elaboração própria.

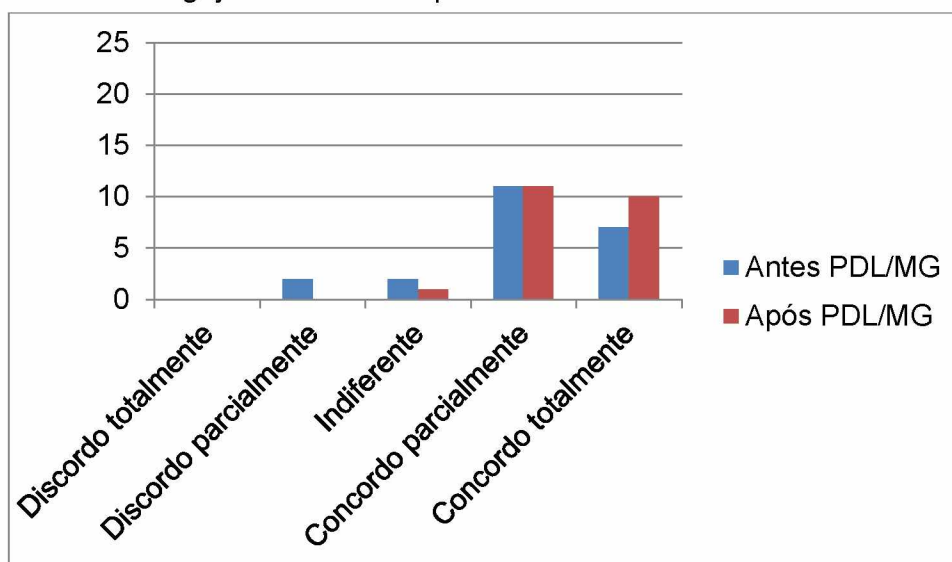
Gráfico 29: Respostas relativas ao Comportamento 2.5: Em momentos de adversidades, imprevistos e mudanças de última hora, consigo absorver a crise e manter a minha equipe motivada, impedindo com que a situação afete o seu desempenho e suas entregas.



Fonte: Elaboração própria.

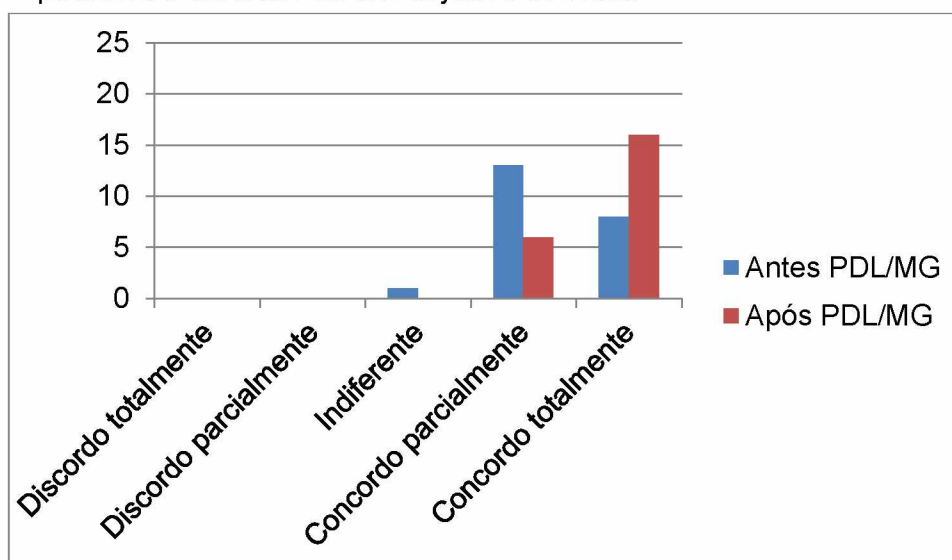
Competência 3: Influência e engajamento de pessoas

Gráfico 30: Respostas relativas ao Comportamento 3.1: Quando preciso da aprovação de uma pessoa para executar um projeto, consigo construir um futuro compartilhado que seja interessante para nós dois e uso isso para obter o engajamento dessa pessoa.



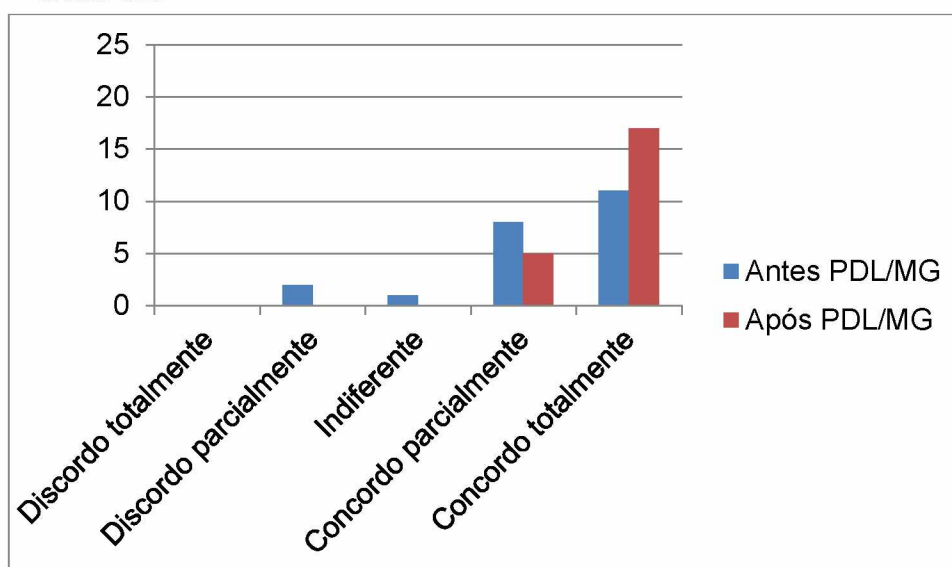
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 31: Respostas relativas ao Comportamento 3.2: Sou capaz de articular interesses diversos e resolver conflitos na minha equipe para que seja possível o alcance de um objetivo comum.



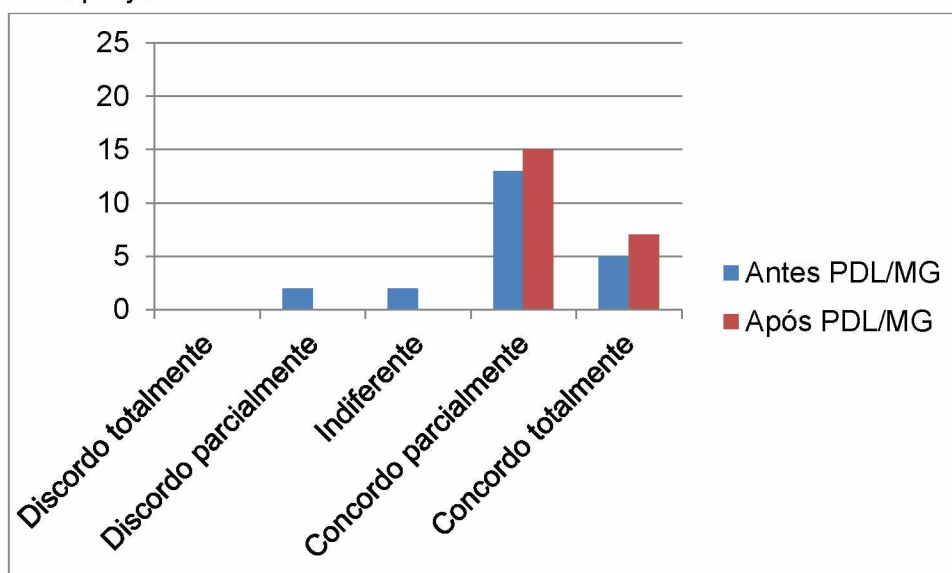
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 32: Respostas relativas ao Comportamento 3.3: Conheço os membros da minha equipe e distribuo as atividades e projetos com base no perfil de cada um.



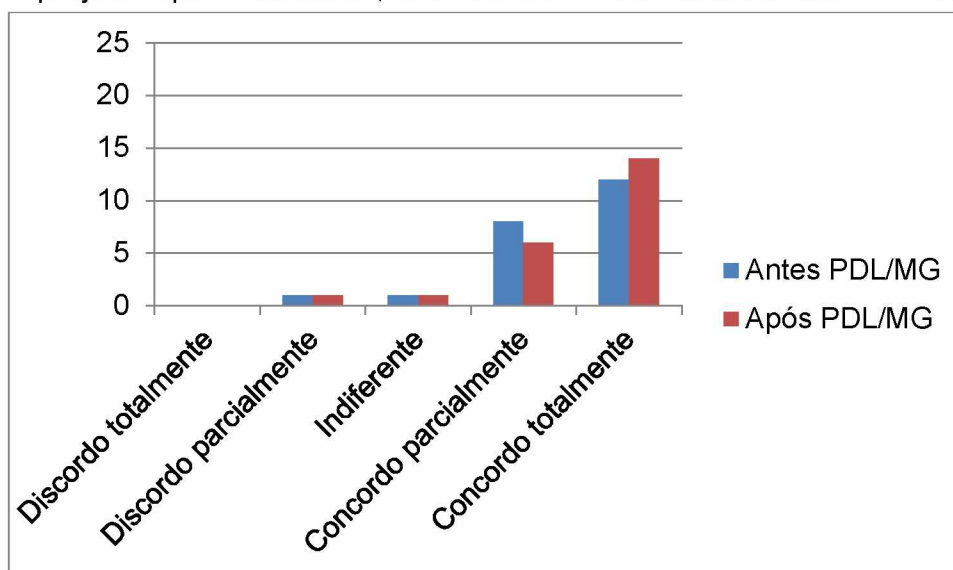
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 33: Respostas relativas ao Comportamento 3.4: Procuo utilizar incentivos não monetários para motivar e engajar a minha equipe em uma atividade ou projeto.



Fonte: Elaboração própria.

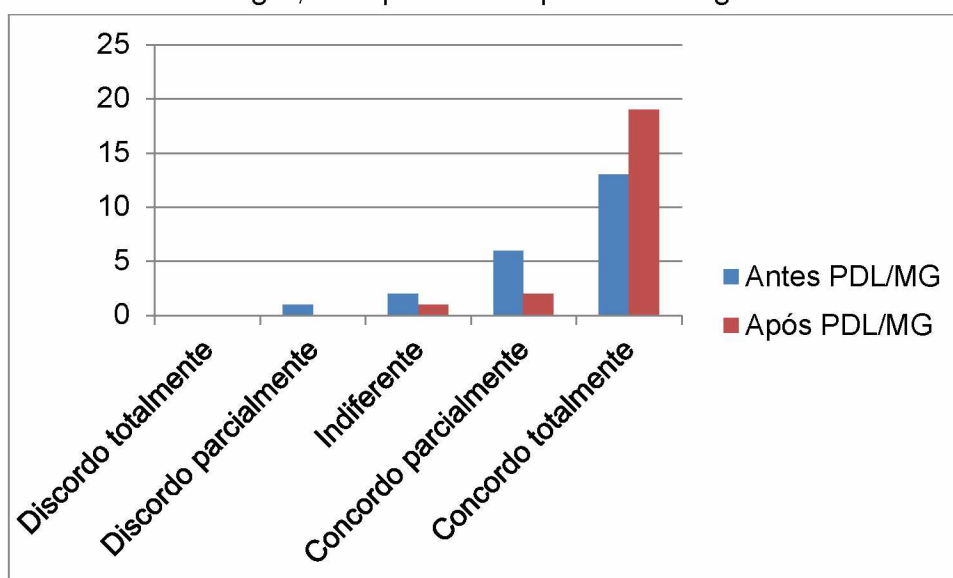
Gráfico 34: Respostas relativas ao Comportamento 3.5: Sou capaz de provocar em minha equipe o sentimento de entusiasmo em relação às atividades e projetos que realizamos, envolvendo-os emocionalmente no trabalho.



Fonte: Elaboração própria.

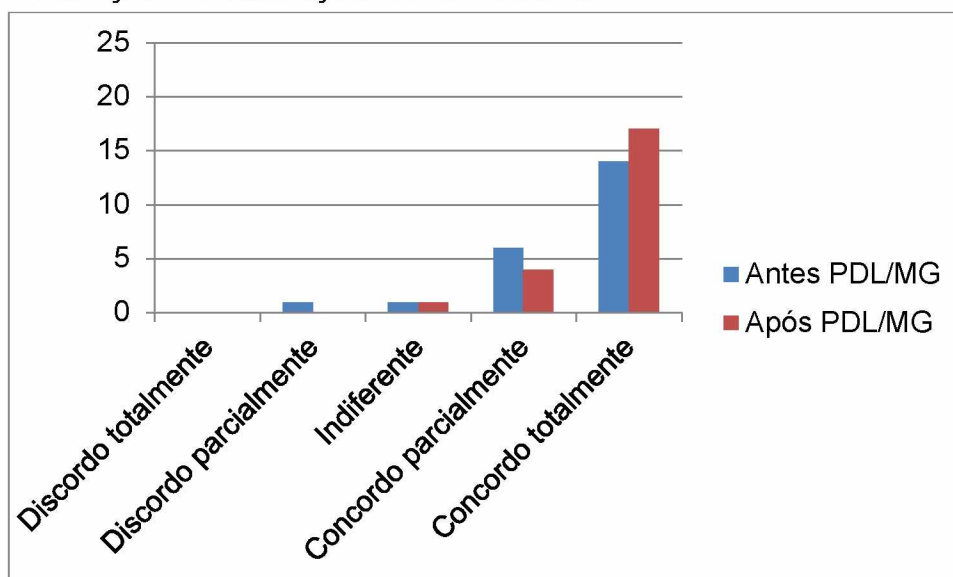
Competência 4: Liderança

Gráfico 35: Respostas relativas ao Comportamento 4.1: Sou capaz de atuar como referência para a minha equipe, transmitindo confiança, agindo de forma coerente e íntegra, e inspirando as pessoas a agir da mesma forma.



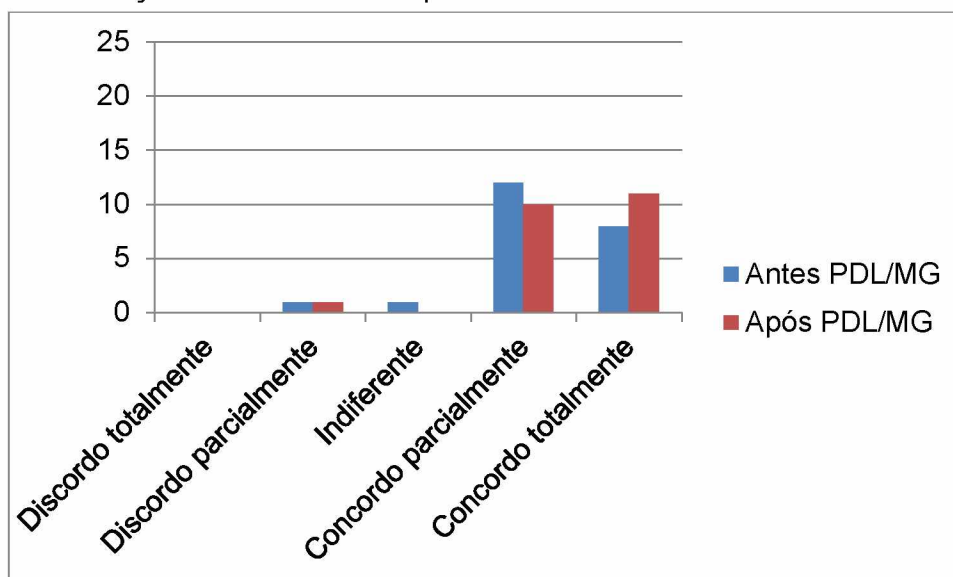
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 36: Respostas relativas ao Comportamento 4.2: Sou capaz de criar um ambiente leve, positivo e de valorização, no qual as pessoas têm seus esforços e contribuições reconhecidos.



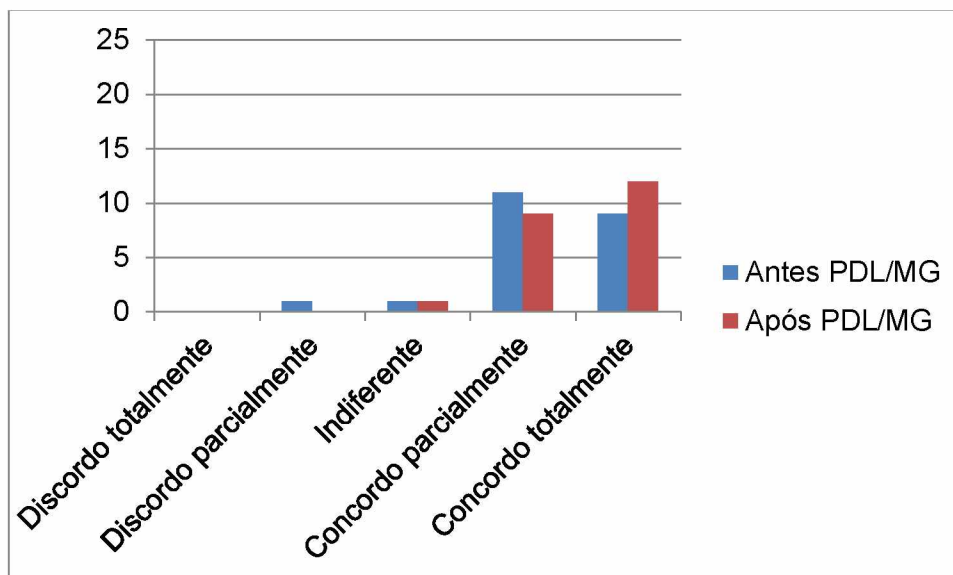
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 37: Respostas relativas ao Comportamento 4.3: Procuo tratar cada membro da minha equipe de forma diferenciada, adaptando meu estilo de liderança de acordo com o perfil de cada um.



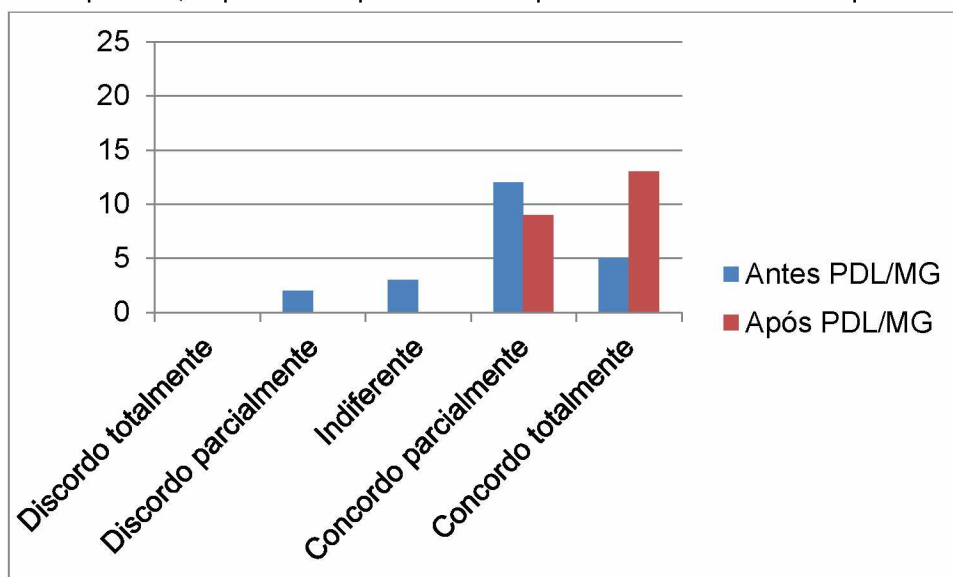
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 38: Respostas relativas ao Comportamento 4.4: Procuo promover atividades que demandam trabalho em equipe, concedendo autonomia e valorizando a postura colaborativa dos membros em detrimento de esforços individuais.



Fonte: Elaboração própria.

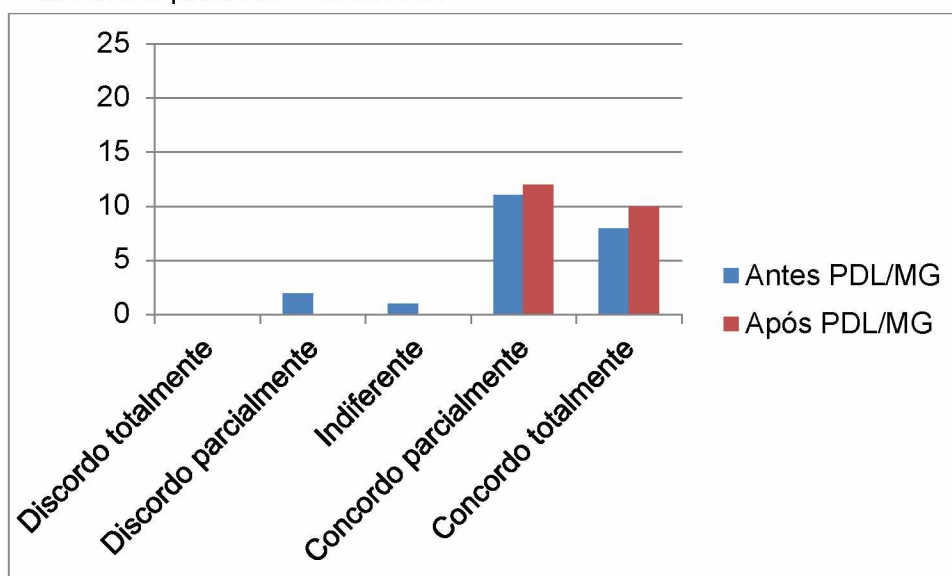
Gráfico 39: Respostas relativas ao Comportamento 4.5: Conheço as minhas forças e fraquezas, e procuro aproveitar e aprimorar as minhas capacidades.



Fonte: Elaboração própria.

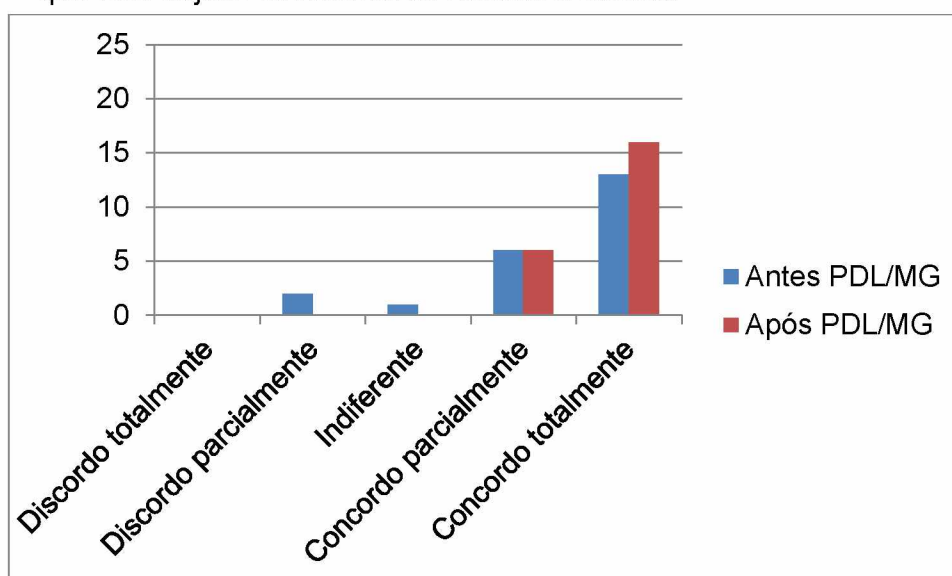
Competência 5: Tomada de decisão

Gráfico 40: Respostas relativas ao Comportamento 5.1: Quando vou tomar uma decisão, consigo lidar com as minhas emoções e não deixo que elas afetem o processo decisório.



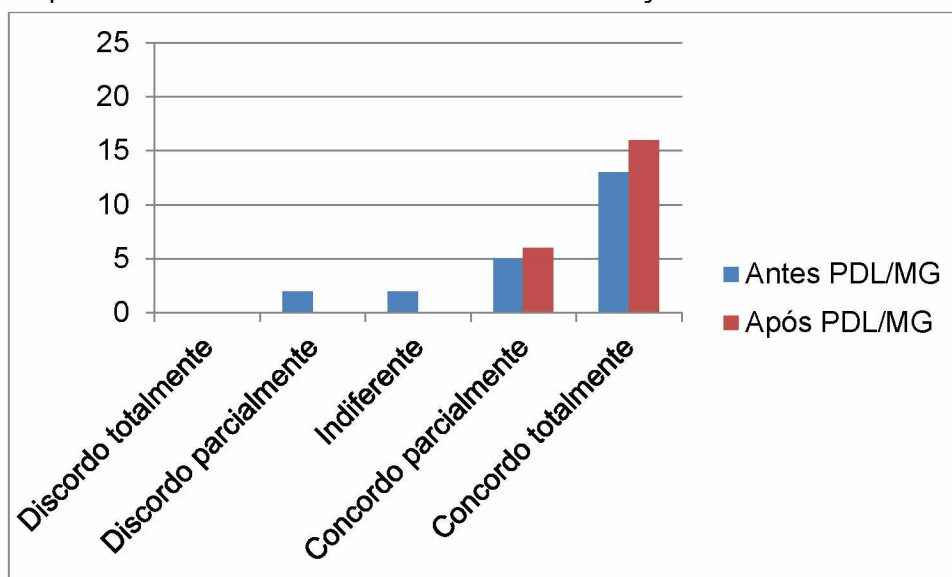
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 41: Respostas relativas ao Comportamento 5.2: Ao comparar opções e alternativas, levo em conta critérios de análise bem definidos, como custos, prazos e impactos, evitando o uso de “achismos” e informações que não sejam devidamente fundamentadas.



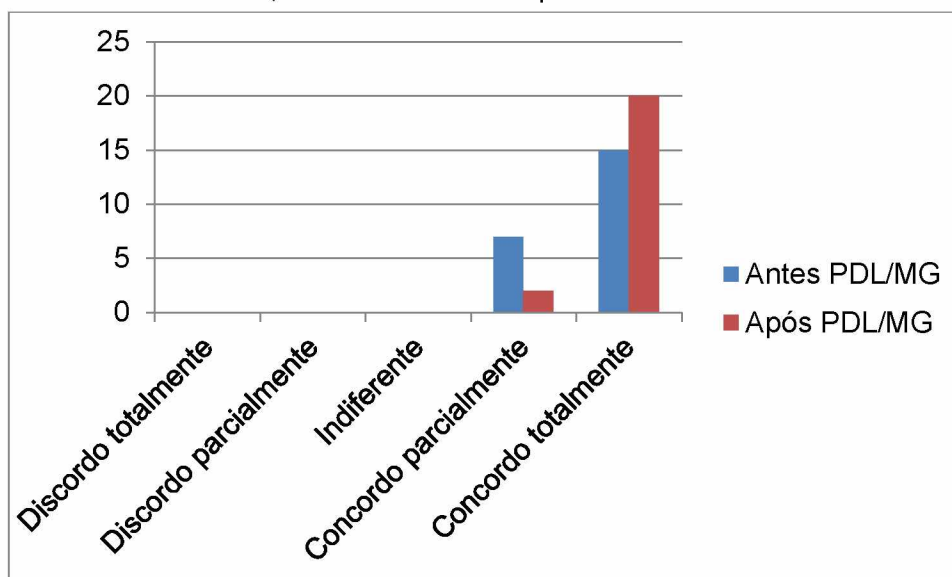
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 42: Respostas relativas ao Comportamento 5.3: No processo decisório, procuro consultar diversos atores, tanto membros da minha equipe, quanto de outros setores ou áreas de atuação.



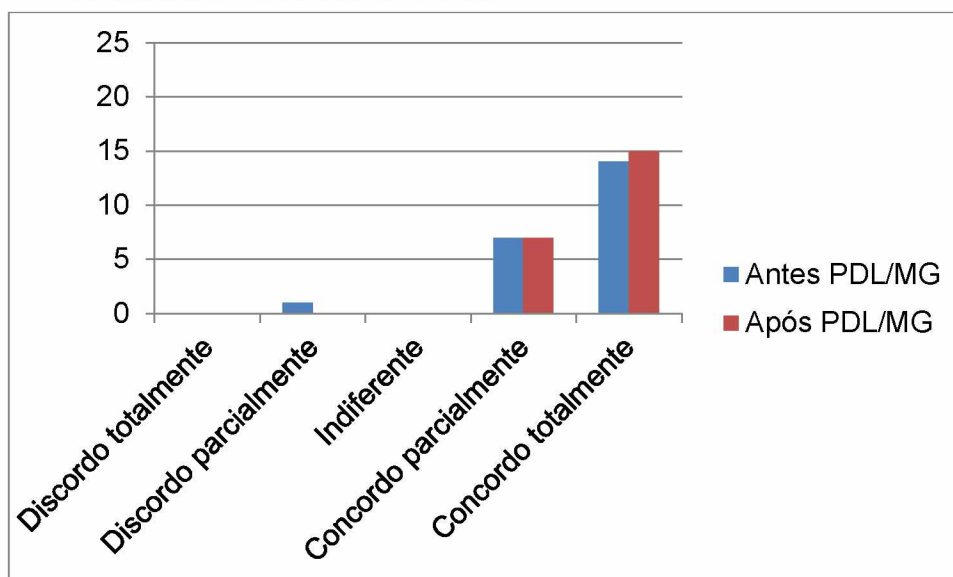
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 43: Respostas relativas ao Comportamento 5.4: Quando tomo uma decisão errada, consigo aprender com o meu erro e utilizo esse aprendizado em decisões futuras, de modo a não repetir o mesmo erro.



Fonte: Elaboração própria.

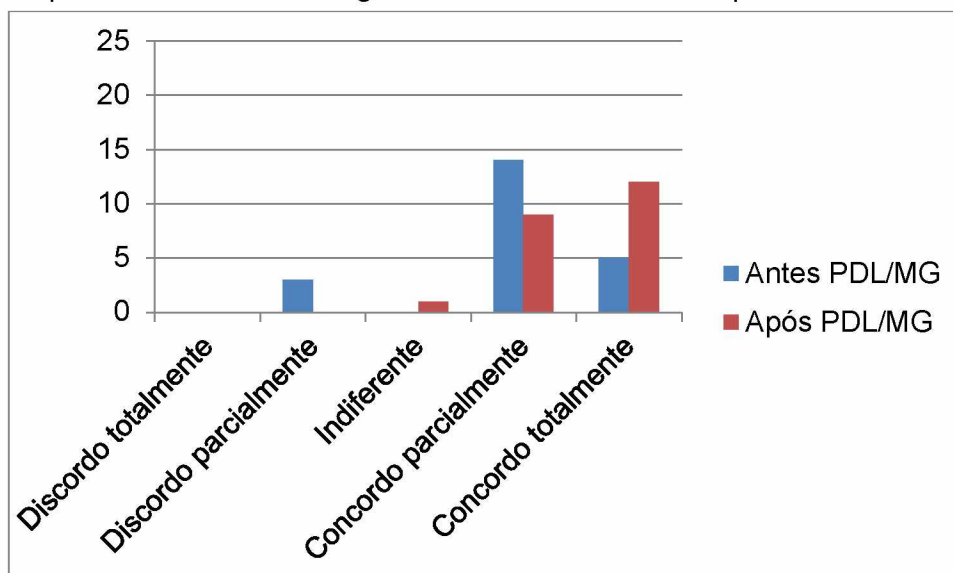
Gráfico 44: Respostas relativas ao Comportamento 5.5: Sou capaz de tomar decisões impopulares. Quando tenho que fazer isso, eu não procrastino e nem transfiro a tomada decisão.



Fonte: Elaboração própria.

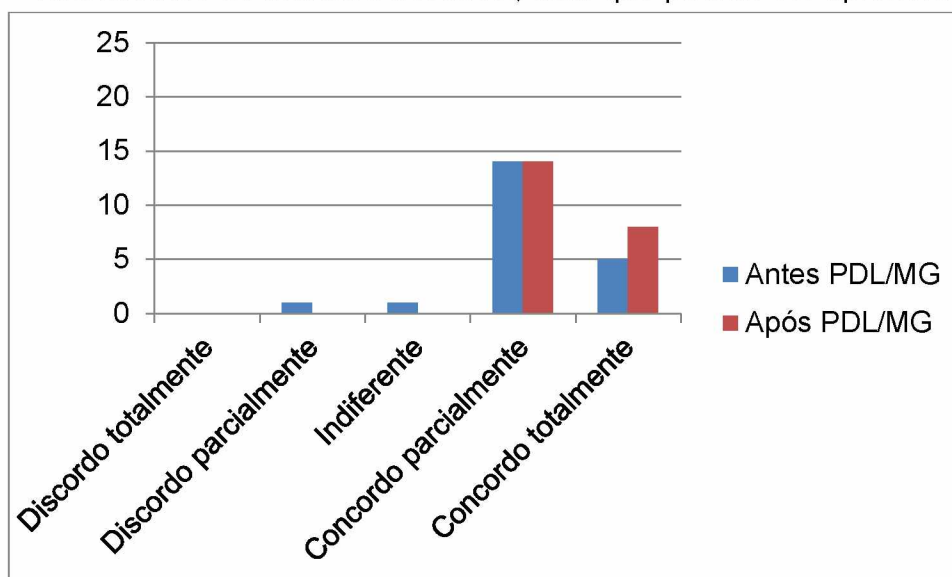
Competência 6: Desafio do status quo

Gráfico 45: Respostas relativas ao Comportamento 6.1: Reservo uma parte da minha rotina para buscar soluções para “gargalos” de processos/projetos que estão afetando negativamente o meu desempenho.



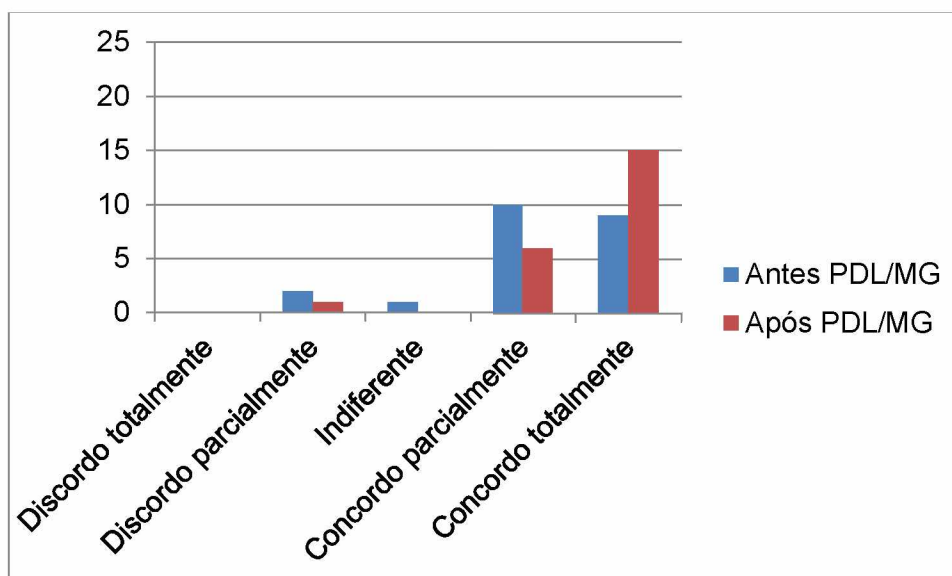
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 46: Respostas relativas ao Comportamento 6.2: Reservo uma parte da minha rotina para buscar melhorias para processos/projetos que já estão funcionando de maneira aceitável, mas que podem ser aprimorados.



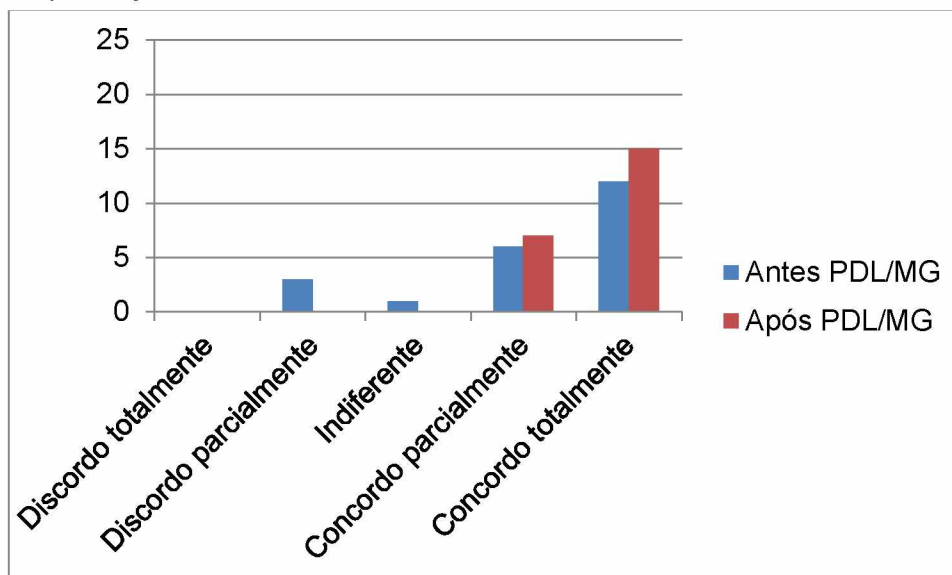
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 47: Respostas relativas ao Comportamento 6.3: Não tenho medo de errar ao implementar inovações, mesmo considerando os riscos que podem acontecer.



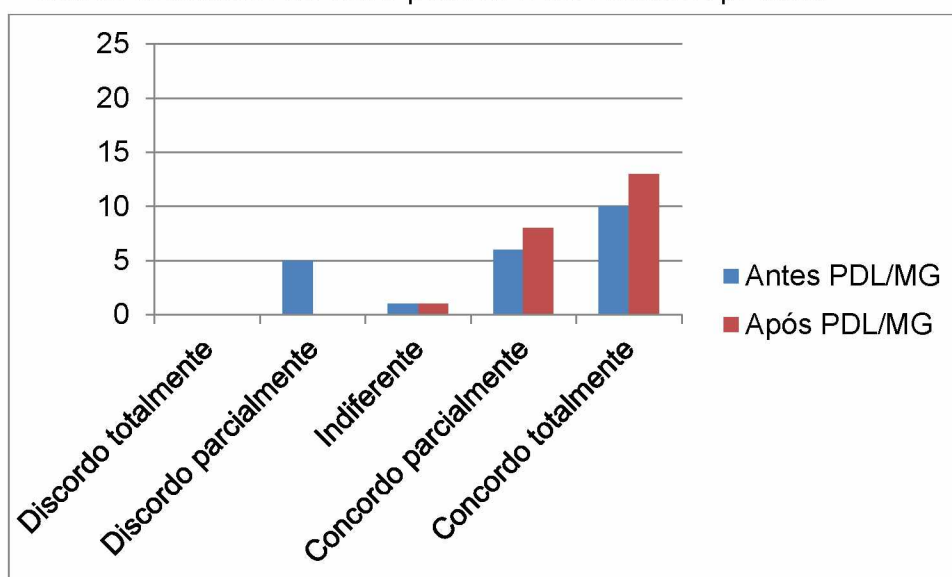
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 48: Respostas relativas ao Comportamento 6.4: Em meu setor, consigo proporcionar um ambiente propício à invenção e experimentação, permitindo com que minha equipe coloque em prática novas ideias, sem que haja o “medo de errar”.



Fonte: Elaboração própria.

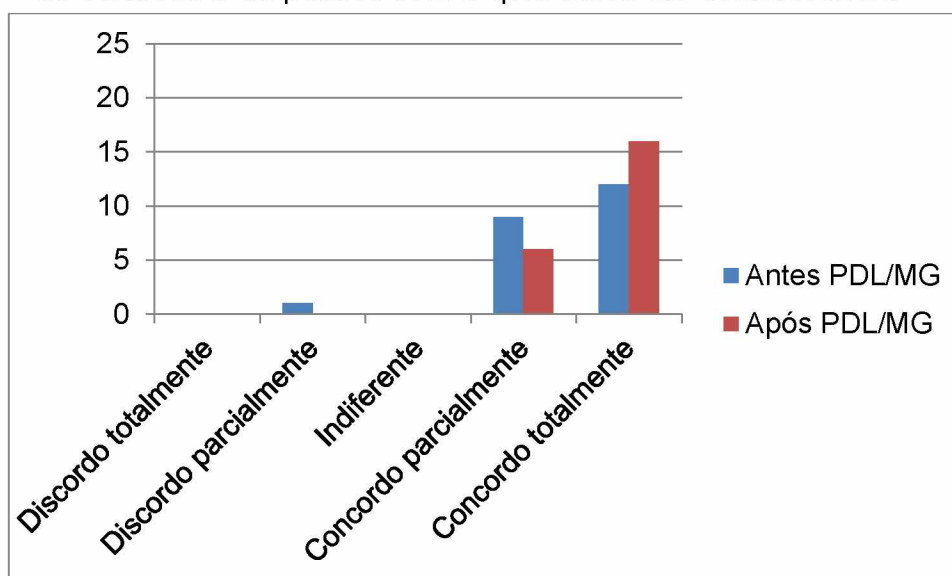
Gráfico 49: Respostas relativas ao Comportamento 6.5: Procuo estar a par de mudanças e inovações implementadas em outros setores, bem como em outras entidades do setor público e da iniciativa privada.



Fonte: Elaboração própria.

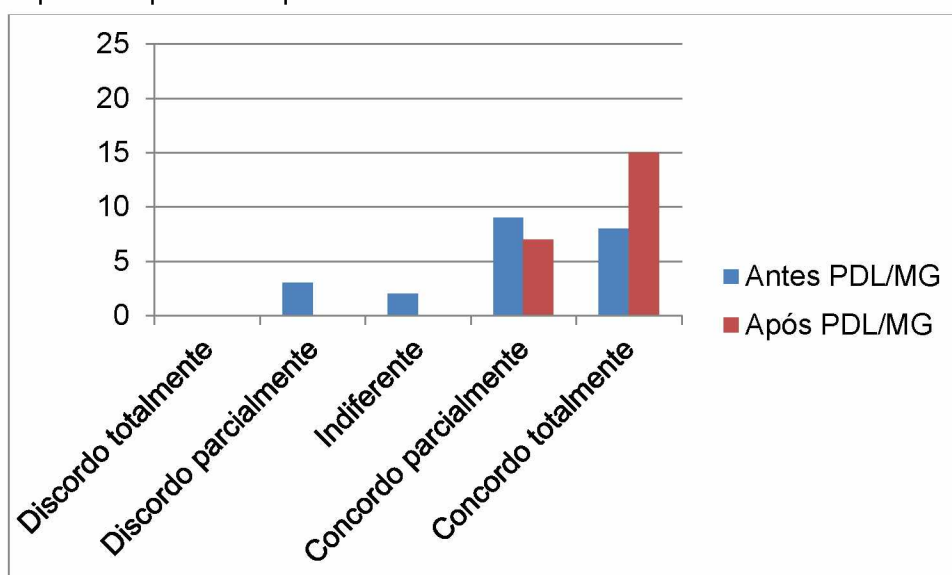
Competência 7: Comunicação

Gráfico 50: Respostas relativas ao Comportamento 7.1: Sou capaz de utilizar diversas formas de comunicação, tanto físicas quanto virtuais, a depender do contexto e do público com o qual estou me comunicando.



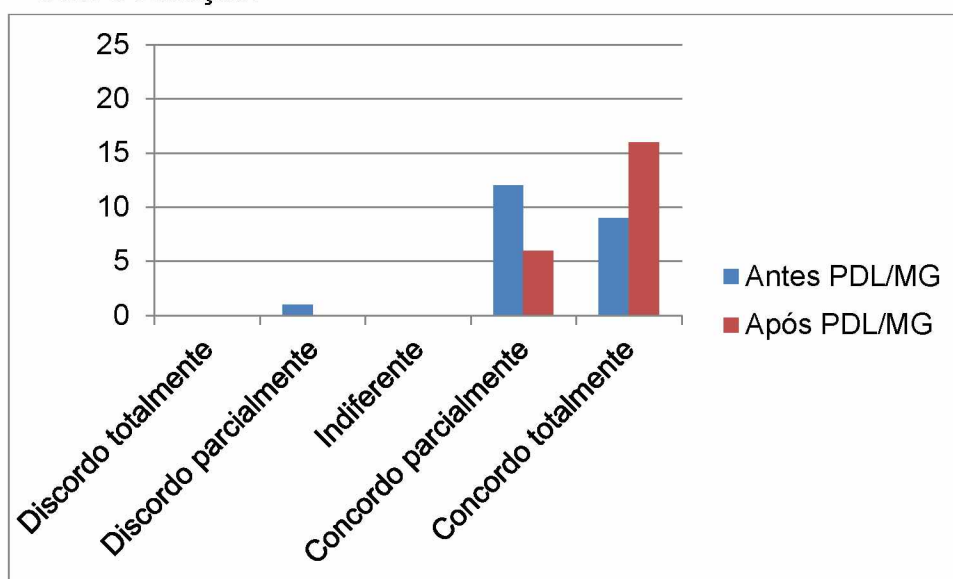
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 51: Respostas relativas ao Comportamento 7.2: Sou capaz de ouvir de forma empática as pessoas ao meu redor, conseguindo me colocar no lugar da pessoa para compreender suas dores e sentimentos.



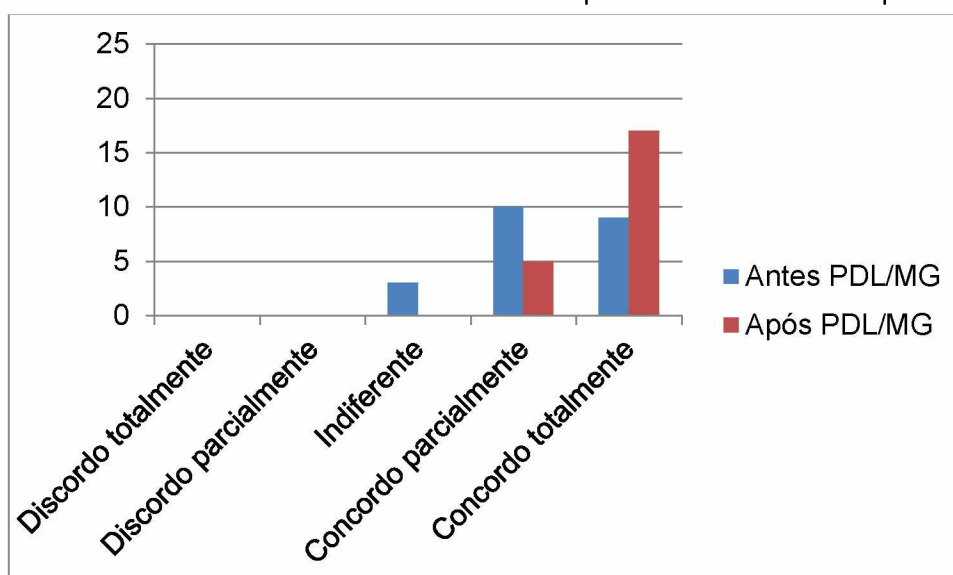
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 52: Respostas relativas ao Comportamento 7.3: Sou capaz de dar e receber feedbacks, sabendo ouvir e me comunicar de forma adequada de acordo com a situação.



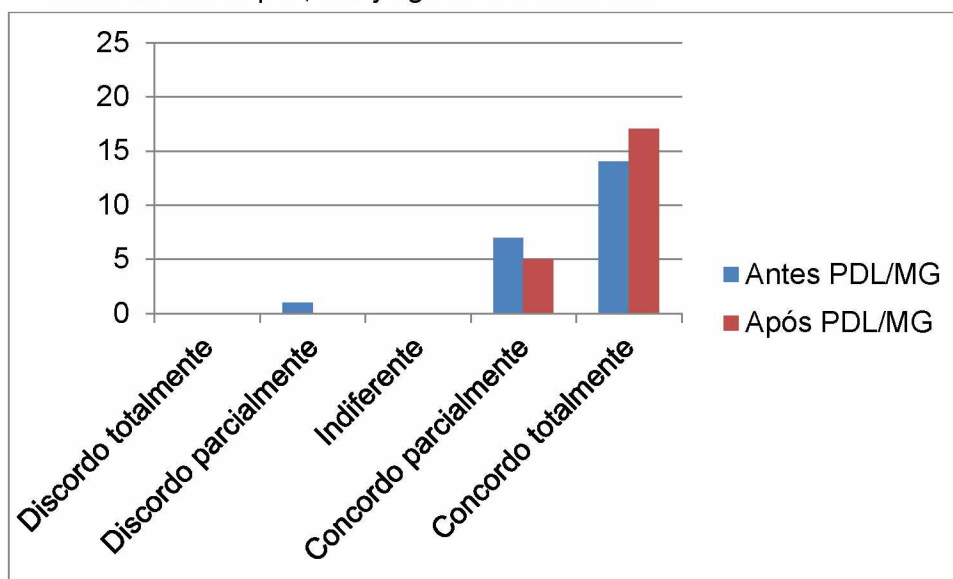
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 53: Respostas relativas ao Comportamento 7.4: Em momentos de debate e discussão, sou capaz não apenas de expressar minhas ideias, mas também de ouvir e dar aos demais a oportunidade de se expressarem.



Fonte: Elaboração própria.

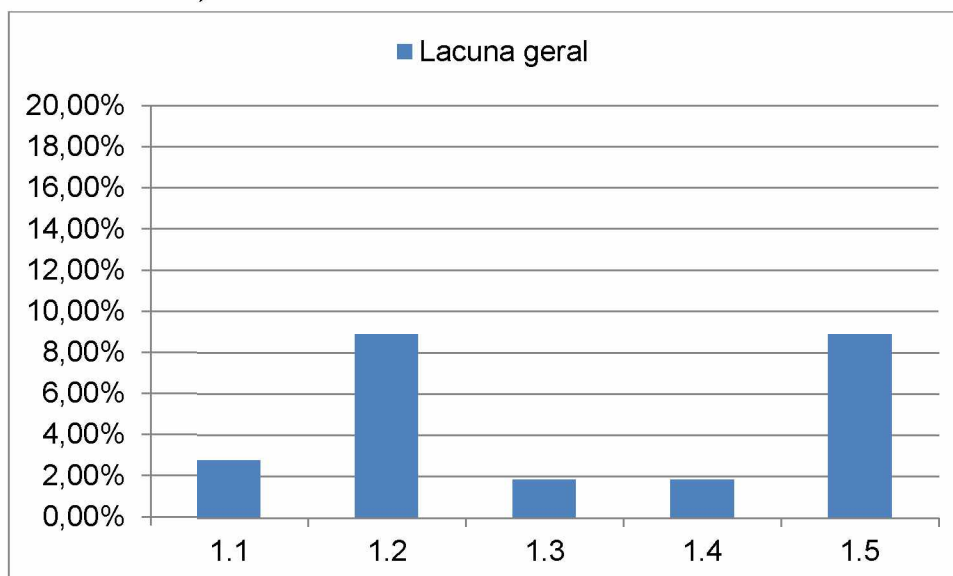
Gráfico 54: Respostas relativas ao Comportamento 7.5: Sou capaz de realizar apresentações para grandes públicos e/ou públicos exigentes, sem ter medo de me expor, ser julgado ou avaliado.



Fonte: Elaboração própria.

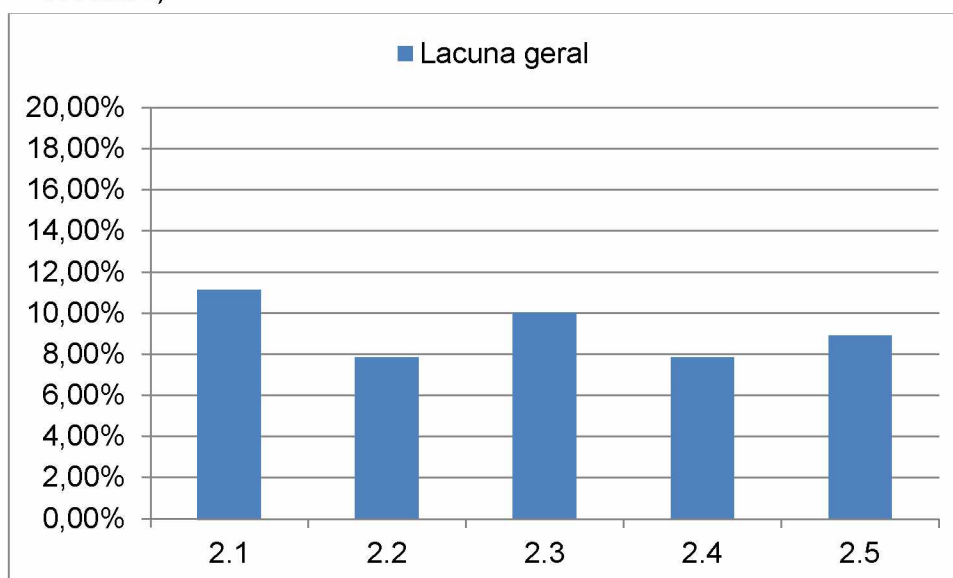
APÊNDICE E – Lacuna geral das competências do PDL/MG

Gráfico 55: Lacuna geral dos Comportamentos 1.1 a 1.5 (Orientação para Resultados)



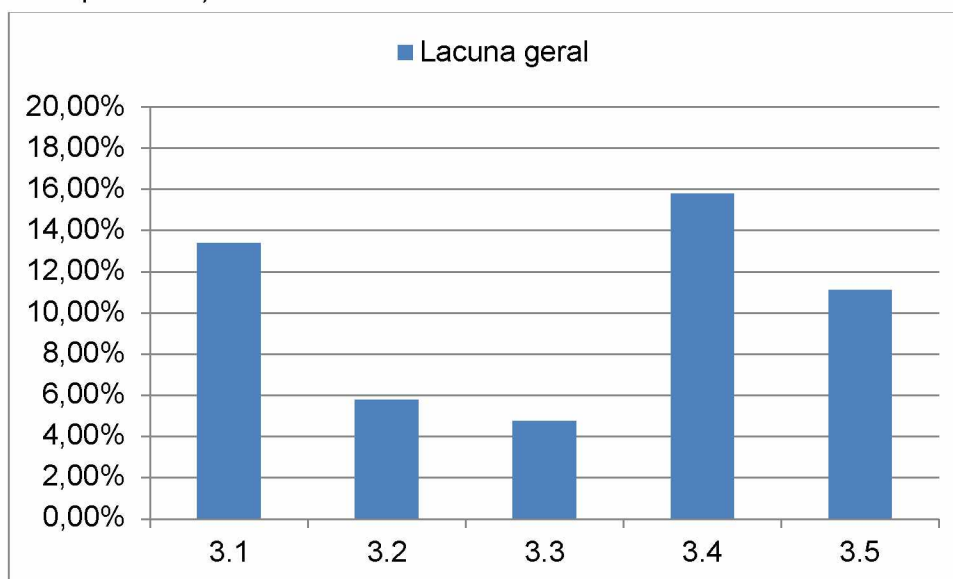
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 56: Lacuna geral dos Comportamentos 2.1 a 2.5 (Resiliência diante de desafios)



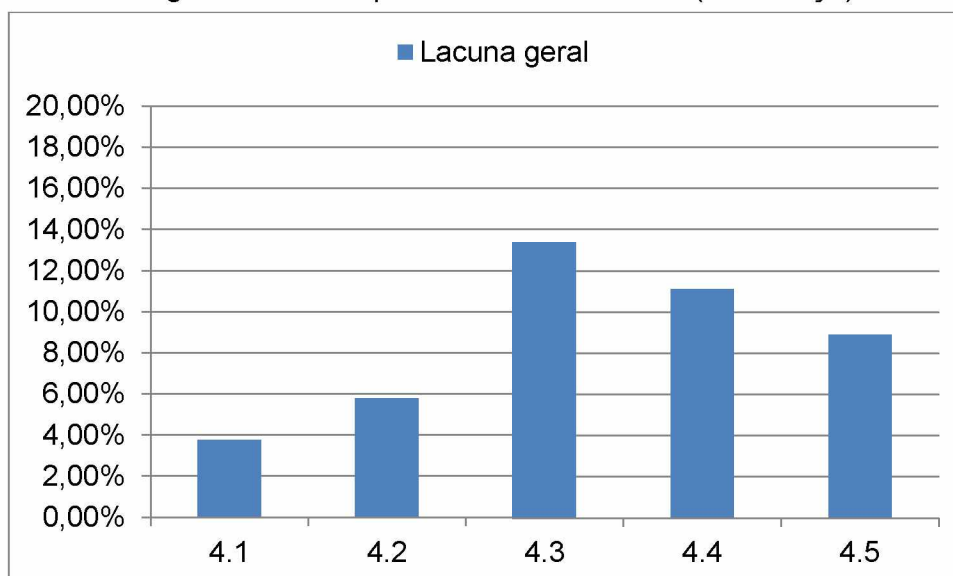
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 57: Lacuna geral dos Comportamentos 3.1 a 3.5 (Influência e engajamento de pessoas)



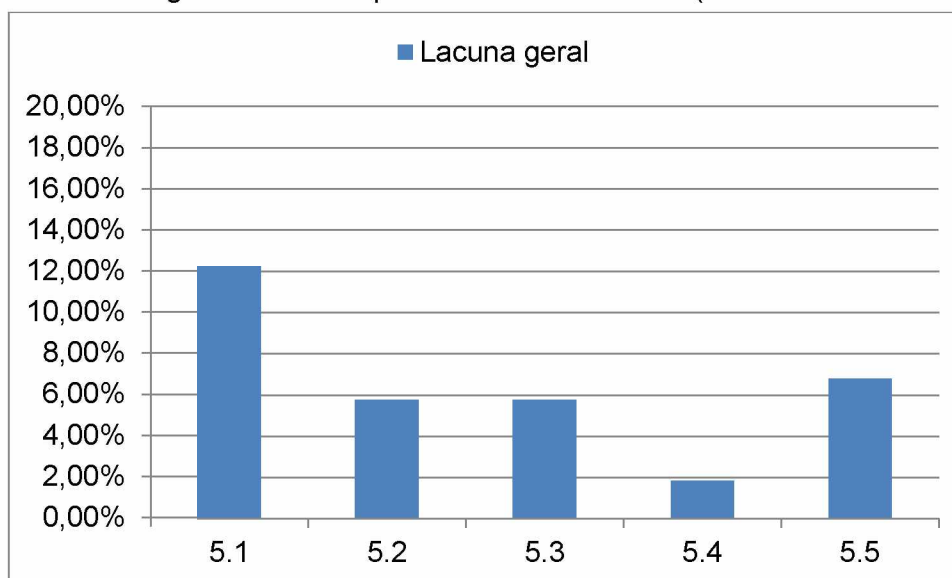
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 58: Lacuna geral dos Comportamentos 4.1 a 4.5 (Liderança)



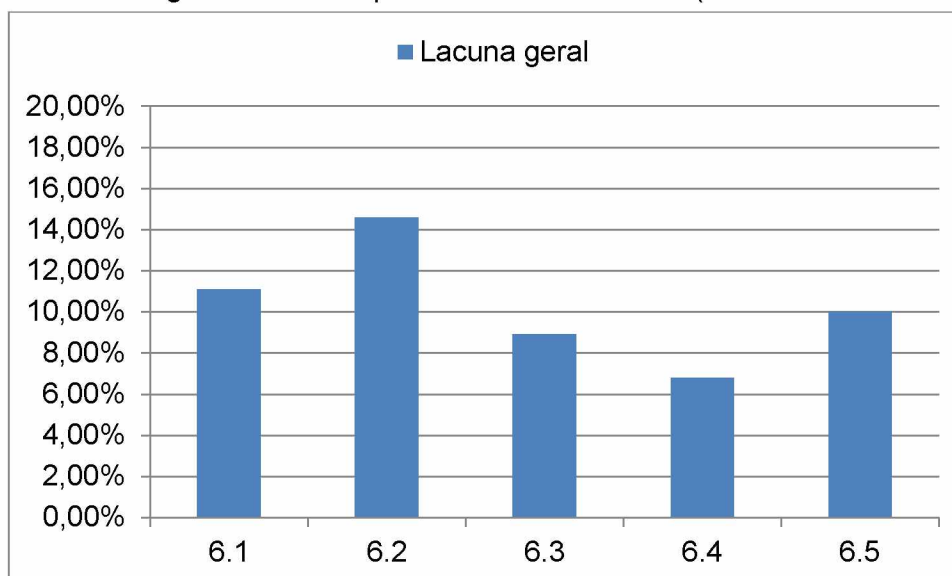
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 59: Lacuna geral dos Comportamentos 5.1 a 5.5 (Tomada de decisão)



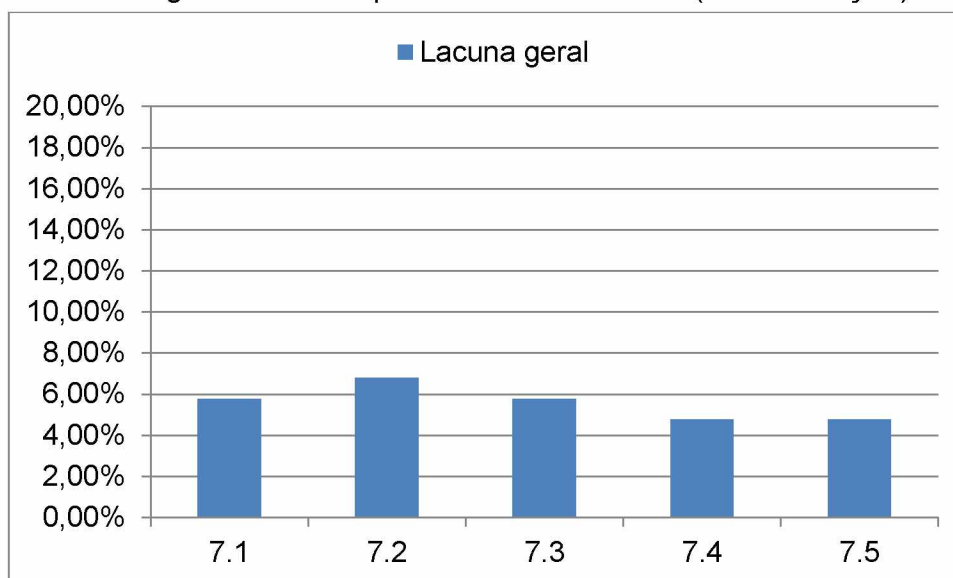
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 60: Lacuna geral dos Comportamentos 6.1 a 6.5 (Desafio do status quo)



Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 61: Lacuna geral dos Comportamentos 7.1 a 7.5 (Comunicação)



Fonte: Elaboração própria.