

Bruno de Castro Rozenberg

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO ESTADO DE MINAS GERAIS: PROJETO  
MASP COMO UM POSSÍVEL FACILITADOR DE AVANÇO NESTA ÁREA

Belo Horizonte  
Fundação João Pinheiro  
2016

Bruno de Castro Rozenberg

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO ESTADO DE MINAS GERAIS: PROJETO  
MASP COMO UM POSSÍVEL FACILITADOR DE AVANÇO NESTA ÁREA**

Monografia do Curso de Graduação em Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Kamila Pagel

Belo Horizonte  
Fundação João Pinheiro  
2016

R893g Rozenberg, Bruno de Castro.  
Gestão estratégica de pessoas no Estado de Minas Gerais:  
Projeto Masp como um possível facilitador de avanço nesta área /  
Bruno de Castro Rozenberg. -- 2016.  
76 p. : il.

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

Orientador(a): Kamila Pagel  
Referência: 72 - 76

1. Gestão estratégica – Minas Gerais. 2. Projeto Masp. 3.  
Administração de pessoal – Minas Gerais. 4. Administração pública –  
Minas Gerais 5. Recursos humanos – Minas Gerais. I. Pagel, Kamila.  
II. Título.

CDU 658.3(815.1)

Bruno de Castro Rozenberg

Gestão estratégica de pessoas no Estado de Minas Gerais: Projeto Masp como um possível facilitador de avanço nesta área

Trabalho de monografia apresentada ao Curso Superior de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, como requisito para obtenção do título de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental.

Área de concentração: Gestão de pessoas

***Aprovado na Banca Examinadora***

---

Profa. Kamila Pagel de Oliveira  
Orientadora, Fundação João Pinheiro

---

Profa. Cláudia Beatriz Machado Monteiro de Lima Nicácio  
Avaliadora, Fundação João Pinheiro

---

Profa. Rosânia Rodrigues de Sousa  
Avaliadora, Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, 14 de junho de 2016

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo principal caracterizar a gestão de pessoas no Estado de Minas Gerais, avaliando se o modelo atual, considerando as políticas, os processos e as atividades da área, é focado predominantemente em aspectos operacionais ou estratégicos. A pesquisa possui caráter descritivo e quanto aos meios optou-se por um estudo de caso. Foi realizada uma pesquisa de campo em um órgão da administração direta, no caso a Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG), e em um órgão da administração indireta, a Fundação João Pinheiro (FJP). Ainda em relação ao meio, foram utilizadas pesquisas bibliográficas, pesquisa documental e a observação participante para realizar a análise acerca do nível em que se encontram as políticas e práticas de gestão de pessoas no Governo de Minas Gerais. Ademais, buscou-se evidenciar quais foram os motivos e causas que implicaram na necessidade da realização do Projeto Masp e como esse possivelmente irá auxiliar no avanço e desenvolvimento das atividades da área de Recursos Humanos do Estado. As análises demonstraram que o Estado de Minas Gerais ainda precisa avançar nas políticas e processos de gestão de pessoas, apesar de possuir boas iniciativas já em andamento, pois ainda perde-se muito tempo com atividades operacionais, ao invés de focar na estratégia organizacional. Além disso, acredita-se que o Masp tem o potencial de ser um grande parceiro para otimizar esses processos que atualmente são operacionais, para que assim o setor de recursos humanos do Estado tenha mais tempo para desenvolver políticas voltadas a gestão estratégica de pessoas.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Pessoas, Recursos Humanos, Estado, Minas Gerais, Projeto Masp.

## ABSTRACT

The main objective of this research is to characterize the people management in the State of Minas Gerais, according to the current model, if the processes and activities of this area are predominantly focused on operational aspects or on strategic actions. To carry out this research, the descriptive type of research was used, as the way to achieve the main objective, case study was selected, in which the analysis of one organization of the direct administration was made. In this case, the Secretariat of Planning and Management of the State (SEPLAG), and another one from the indirect administration, João Pinheiro Foundation (FJP). Yet about the way to achieve the results, bibliographical research was done, documentary research was used and participant observation performed the analysis on the level where the policies and people management practices in the Government of Minas Gerais, in addition to this, seeking to highlight what the reasons and causes were, which identified the necessities for the realization of the "Project Masp" and how it will possibly assist the advancement and development of activities in the area of Human Resources in the Government. Analysis throughout this study, demonstrated that the State of Minas Gerais still needs to advance the policies and processes of people management, despite already having good initiatives in progress, as the human resource area still waste a lot of time with operational activities, instead of focusing on organizational strategy. In addition, it is believed that the "Project Masp" has the potential to be a great partner to optimize these processes, which are currently operational, so with that, the Human Resources Department of the State of Minas Gerais would have more time to develop policies focused to strategic management of people.

Key-words: Strategic Management of People, Human Resources, State, Minas Gerais, Project Masp.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD - Avaliação de Desempenho  
ADI - Avaliação de Desempenho Individual  
ASSPROM - Associação Profissionalizante do Menor  
BBP - *Business BluePrint*  
CADU-RH - Cadastro Único de RH  
CCGPGF - Câmara de Coordenação Geral, Planejamento, Gestão e Finanças  
CG - Choque de Gestão  
CLT - Consolidação das Leis do Trabalho  
CONES - Criação do Comitê de Negociação Sindical  
CONSAD - Conselho de Secretário de Administração  
DASP - Departamento de Administração do Serviço Público  
DRH - Diretoria de Recursos Humanos  
EAD - Ensino à Distância  
EPPGG - Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental  
FHEMIG - Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais  
FJP - Fundação João Pinheiro  
FUNED - Fundação Ezequiel Dias  
GEP - Gestão Estratégica de Pessoas  
GRH - Gerência de Recursos Humanos  
HRM – *Human Resource Management*  
IPSEMG - Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais  
MGS - Minas Gerais Administração e Serviços S.A.  
NPM - *New Public Management*  
PCMG - Polícia Civil de Minas Gerais  
PMDI - Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado  
PADES - Plano Anual de Desenvolvimento do Servidor  
PDG Minas - Programa de Desenvolvimento Gerencial do Estado de Minas Gerais  
PRH - Parceiro de Recursos Humanos  
Projeto Masp - Projeto de Modernização na Administração dos Serviços de Sistema de Pessoal  
RH - Recursos Humanos  
RMBH - Região Metropolitana de Belo Horizonte  
SAP - Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados  
SCPMSO - Superintendência Central de Perícia Médica e Saúde Ocupacional  
SCPRH - Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos

SECCRI - Secretaria de Estado de Casa Civil e Relações Institucionais

SEDS - Secretaria de Estado de Defesa Social

SEE - Secretaria de Estado de Educação

SEF - Secretaria de Estado da Fazenda

SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

SES - Secretaria de Estado de Saúde

SIGRH - Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos

SINDPÚBLICOS-MG - Sindicato dos Trabalhadores no Serviço Público do Estado de Minas Gerais

SISAD - Sistema de Avaliação de Desempenho do Estado de Minas Gerais

SISAP - Sistema de Administração de Pessoal do Estado de Minas Gerais

SISEMA - Sistema Estadual de Meio Ambiente de Minas Gerais

SUGESP - Subsecretaria de Gestão de Pessoas

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Perspectiva histórica recente da gestão de pessoas em Minas Gerais .....	25
Figura 2 - Porcentagem de tempo gasto nas atividades de Recursos Humanos do Estado de Minas Gerais .....	30

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Problema.....	11
1.2 Objetivo geral .....	11
1.3 Objetivos específicos.....	11
1.4 Justificativa.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 Gestão estratégica de pessoas: a transição do RH operacional para uma gestão de pessoas alinhada à estratégia.....	13
2.2 Gestão estratégica de pessoas no setor público: especificidades e desafios .....	18
2.3 A gestão estratégica de pessoas em Minas Gerais: histórico recente, responsabilidades e funções .....	22
2.4 Projeto Masp .....	28
3 METODOLOGIA .....	33
4 ANÁLISE.....	38
4.1 Características e dificuldades da área de gestão de pessoas no Estado de Minas Gerais. ....	38
4.2 O Projeto Masp e sua contribuição.....	46
4.3 Políticas e práticas de gestão de pessoas implementadas no Estado de Minas Gerais .....	56
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	66
APÊNDICE A .....	70
REFERÊNCIAS .....	72

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda a temática de gestão estratégica de pessoas na esfera pública de Minas Gerais, a partir do estudo sobre a realidade em que se encontram às políticas de fomento a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) do Estado e a aderência do Projeto Masp (Modernização na Administração dos Serviços de Sistema de Pessoal) para um avanço na área.

Tem-se que a área de recursos humanos até meados da década de 80, era caracterizada por ser uma área predominantemente operacional e cartorial. Entretanto, a década de 90, foi um marco para mudanças estruturais na área, pois desde então, as organizações tanto privadas, como públicas, vêm objetivando alcançar um modelo de gestão de pessoas mais alinhado aos objetivos estratégicos organizacionais. Ou seja, questões como treinamentos, plano de cargos e salários, recrutamento e seleção, gestão do conhecimento, entre outros, ganharam maior importância nesse cenário (OLIVEIRA, 2009).

A modernização que as diferentes áreas da administração pública vêm passando, como é o caso da área de gestão de pessoas, se caracteriza por seu processo contínuo de transformações e proposições, em que modelos e modismos gerenciais são recorrentemente implantados na expectativa de que os processos e atividades se tornem mais eficientes e tenham um maior alinhamento entre os recursos humanos e a estratégia organizacional (SIQUEIRA; MENDES, 2009).

Diante da globalização a qual estamos inseridos a pressão por serviços de qualidades por parte dos cidadãos aumentou. Por isso, o Estado tem buscado encontrar mecanismos que auxiliem nesse aumento de eficiência dos serviços públicos e uma das possibilidades encontra-se no desenvolvimento de uma gestão estratégica de pessoas.

Nesse sentido, é evidenciada a importância da área de gestão de pessoas nesse processo, pois para se alcançar a maior qualidade na prestação das políticas públicas, passa-se pela profissionalização do setor público. É necessário um melhor processo de recrutamento e seleção dos servidores públicos, valorização e qualidade de vida no trabalho, além de políticas de desenvolvimento e capacitação dos trabalhadores.

Logo, o setor de gestão de pessoas deve ser entendido e visto como um parceiro estratégico das organizações, visando um maior alcance dos objetivos estratégicos organizacionais. A busca por uma gestão estratégica de pessoas no setor público pode ser

compreendida como a definição de políticas e diretrizes em relação à gestão de pessoas para fomentar a habilidade e desenvolvimento dos servidores, em consonância com o que o próprio órgão público almeja, para realizar seu trabalho de modo a alcançar seus objetivos estratégicos (MARCONI, 2005).

Entretanto, percebe-se que no caso da esfera pública brasileira, na qual se inclui o cenário mineiro, ainda existe um longo caminho a ser percorrido nesse sentido. Pois os servidores da área de recursos humanos, apesar de apresentarem algumas boas iniciativas, ainda dedicam grande parte de seu tempo em atividades transacionais, ao invés de políticas estratégicas de pessoas (OLIVEIRA, 2009).

Inserido nesse contexto, o Estado de Minas Gerais, a partir de 2003, por meio do Choque de Gestão (CG) que perdurou até 2014, passou a se preocupar mais com as políticas de gestão de pessoas e vem passando por transformações nesse sentido (BDMG, 2013).

Uma das medidas que surgiu ao final do CG, foi a concepção do Projeto Masp (Modernização da Administração dos Serviços e Sistema de Pessoal) que busca ser um facilitador da gestão estratégica de pessoas no Governo de Minas Gerais, pois objetiva melhorar a efetividade das políticas públicas; ampliar e intensificar a transparência, a participação e o controle social das ações do Governo; além de melhorar a produtividade e qualidade dos serviços e do gasto público (MINAS GERAIS, 2016a).

Apesar dos avanços, o modelo mineiro ainda apresenta críticas e *gaps* em seus processos de gestão de pessoas, portanto, a problemática deste trabalho consiste em discutir e caracterizar, se as políticas e atividades que predominam na área gestão de pessoas no Estado de Minas Gerais, estão mais focadas em aspectos operacionais ou em questões estratégicas.

Para tal, foi utilizado diversificado arcabouço teórico e análise dos processos e atribuições do setor de Recursos Humanos de dois órgãos da administração pública mineira, um da administração direta, Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG) e outro da indireta, Fundação João Pinheiro (FJP), para que fosse possível comparar essas realidades e obter uma noção em relação à qual parâmetro se encontram essas práticas de RH no Estado como um todo. Além da análise do Projeto Masp, seus objetivos, políticas e resultados até então obtidos.

## **1.1 Problema**

A gestão de pessoas nas organizações públicas tem passado por diferentes transformações ao longo dos anos, ou seja, esta forma de gestão está em processo contínuo de transformação de suas teorias e práticas, sendo que ultimamente tem-se objetivado o alcance da gestão estratégica de pessoas.

Diante disso, o trabalho em questão buscará responder a seguinte questão: “Em que medida a área de Recursos Humanos do Estado apresenta um foco na gestão estratégica de pessoas?”

## **1.2 Objetivo geral**

Diante do que foi elucidado acima no objeto de pesquisa, este trabalho tem como objetivo principal, analisar a gestão de pessoas no Estado de Minas Gerais, buscando identificar se de acordo com a situação atual, os processos e atividades da área são predominantemente operacionais ou de cunho de estratégico.

## **1.3 Objetivos específicos**

a) Realizar um diagnóstico da área de gestão de pessoas de Minas Gerais, utilizando-se dos casos da SEPLAG e FJP, considerando as características e processos desenvolvidos no setor de RH dos respectivos órgãos.

b) Identificar quais as políticas e diretrizes implementadas pelo Estado de Minas Gerais na perspectiva de gestão estratégica de pessoas;

c) Caracterizar o Projeto Masp e suas contribuições e desafios tendo como referência a gestão estratégica de pessoas.

## **1.4 Justificativa**

O trabalho em questão se justifica pela necessidade de análise acerca das políticas de Gestão de Pessoas no Estado de Minas Gerais, pois em geral, acredita-se que muitas destas práticas possuem um cunho meramente operacional, ou seja, não estão correspondendo às necessidades e demandas atuais, voltadas à estratégia da organização.

Dessa forma, acabam por tornarem os processos ineficientes, gerando atrasos e queda de qualidade.

Acredita-se ser de grande valia o estudo em questão, devido à importância de as grandes organizações, sejam da iniciativa privada ou do setor público desenvolverem uma gestão de pessoas alinhada com o objetivo estratégico da instituição, para que assim alcancem os melhores resultados possíveis. No setor público essa importância se torna ainda maior, considerando que é uma área intensiva em mão-de-obra.

Ademais, outro ponto que ressalta a relevância dessa discussão, está relacionado com a SEPLAG-MG, que após uma análise crítica dos setores de RH do Estado, apresentou um relatório que evidenciava que os órgãos e entidades da administração pública enfrentam os mais diferentes tipos de dificuldades, desde a piora acelerada do nível dos serviços prestados pela área de RH, até perdas financeiras resultantes da ineficiência dos processos e das informações de pessoal, falhas nas folhas de pagamento e ao risco de ocorrência de fraudes, que inclusive lesam o patrimônio do Estado (MINAS GERAIS, 2016b). Acredita-se, portanto, que o melhor entendimento à respeito dessas dificuldades pode contribuir para a diminuição delas.

Por fim, em consonância a tudo o que foi dito anteriormente, este também é visto como um momento oportuno, pois estão sendo executadas as primeiras etapas do Projeto Masp no Estado de Minas Gerais, que tem como objetivo diminuir o desgaste do atual modelo de gestão de pessoas presente no Estado e com isso atender às novas e constantes demandas por um modelo e serviços de RH mais eficientes, eficazes e focados na geração de valor para o servidor e para o Estado. Logo, é a oportunidade de avaliar como o Estado pode avançar na busca de um RH mais estratégico, além de como o Projeto Masp pode ser um importante parceiro e auxiliar nesse sentido.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão estratégica de pessoas: a transição do RH operacional para uma gestão de pessoas alinhada à estratégia

A gestão de pessoas não pode ser tratada como uma área completamente delimitada ou fechada, já que passa por um processo constante de transformações, em busca de melhorias e avanços. Dessa forma, de acordo com Longo (2007), a teoria da gestão de pessoas possui a aparência de um fórum ou *ágora*, na qual ocorrem discussões, debates e proposições de diferentes maneiras de atuação.

Com o passar dos anos, a Administração de Recursos Humanos sofreu mudanças não somente em suas concepções, mas inclusive na sua nomenclatura, como "Gestão de talentos humanos", "Gestão de Parceiros ou de Colaboradores", "Gestão do Capital Humano", "Administração do Capital Intelectual" e por fim, "Gestão de Pessoas" (MEDEIROS, 2011).

Para Gil (2001, p.17), a "Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance tanto dos objetivos organizacionais quanto individuais".

Em adição a isso, de acordo com Ulrich (2001), a gestão de pessoas possui duas divisões claras: a gestão de recursos humanos técnica e a gestão de recursos humanos estratégica. Resumidamente, a primeira trata da prestação de serviços básicos característicos de recursos humanos, como por exemplo, folha de pagamento, controle de frequência, licenças e afastamentos, enquanto, a segunda dimensão contempla questões que vão além da prestação de serviços transacionais, focando mais no alcance da estratégia organizacional.

Dessa forma, essa segunda concepção preocupa-se em primazia com processos e atividades do setor, que estejam focados em atuar de forma a desenvolver os servidores, com políticas de valorização, entre outros, de forma a subsidiar o alinhamento com a estratégia da organização (ULRICH, 2001).

Já para Chiavenato (1999), a gestão de pessoas pode ser definida por meio de seis (6) processos principais que comunicam entre si, sendo eles: agregar pessoas;

aplicar pessoas; recompensar pessoas; desenvolver pessoas, monitorar pessoas e manter pessoas (reter talentos).

Além disso, a gestão de pessoas abrange uma gama de atividades, como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, dentre outras. Deve-se ter em mente que essas atividades devem ser totalmente relacionadas entre si, influenciando-se reciprocamente, para que possam ser aproveitadas da melhor forma possível, de maneira plena (GIL, 2001).

Logo, a gestão de pessoas contemporânea deve ser entendida como o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização que busca orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho (FISCHER; FLEURY, 1998).

Chiavenato (1999) afirma que a gestão de pessoas possui diferentes objetivos como, por exemplo: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionar competitividade à organização; proporcionar à organização, empregados bem treinados e motivados; aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho; desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho; administrar a mudança; manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Segundo Becker e Huselid (1998), as organizações de mais alto rendimento e destaque são caracterizadas por possuírem um setor de Recursos Humanos eficaz, bem desenvolvido e valorizado. E que, além disso, tem-se buscado ultimamente ter como foco a gestão estratégica de pessoas nessas organizações.

De acordo com Storey (2007), as discussões acadêmicas atuais, no que tange a essa forma de gestão, necessita abordar as seguintes questões: a) Quais são as variáveis e temáticas que este campo efetivamente abriga ?; b) Quais são os modos de procedimento que este campo deve adotar, boas práticas ?; c) Como a gestão estratégica de pessoas se encaixa com a teoria baseada em recursos ?; d) Quais são as arquiteturas que as estratégias de gestão de pessoas devem assumir em organizações complexas ?; e) Como mensurar os impactos das práticas de gestão de pessoas sobre o desempenho da organização ? E o que essas questões implicam para a área ?

A discussão baseada nos cinco pontos evidenciados acima é de grande valia e importância, pois dessa forma, fomenta discussões acadêmicas que resultam em avanços

para a área, pois assim, explicita-se de forma mais clara e objetiva, o que se espera da gestão estratégica de pessoas nas organizações, baseando-se em teorias acadêmicas, desde questões acerca da forma de atuar, até questões de como mensurar os impactos e benefícios desse formato de gestão de pessoas.

Nesse sentido, de acordo com Camões; Pantoja; Bergue (2010), a gestão estratégica de pessoas, refere-se a uma forma de gestão de pessoas, na qual seus processos e atividades estão alinhados com os objetivos e metas da organização, além do desempenho e a definição das formas de atuação mais aderentes para concretizá-las, levando em conta o curto, o médio e o longo prazo. Dessa forma, o enfoque é a definição dos resultados esperados, o planejamento e o monitoramento das ações, visando o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos.

Já para Wright; Kroll; Parnell (2000, p.25) a gestão estratégica “consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formula e mantém adaptações benéficas com seu ambiente”. Outra percepção acerca da Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) seria a de ser compreendida como um processo integral, contínuo, flexível e criativo que propicia um ajuste aos outros componentes da gestão considerando os princípios do pensamento estratégico e ferramentas de planejamento, desenvolvimento, controle e avaliação (ANDRADE; SANTOS, 2007).

As razões que levaram a Gestão Estratégica de Pessoas a obter relevância e importância nas organizações estão relacionadas ao aumento da competição em nível global e a correspondente procura de fontes de vantagem competitiva sustentável, nas próprias capacidades internas das empresas (DYER; REEVES, 1995).

De acordo com Ulrich (1997), Lawler III e Boudreau (2009), durante a maior parte da sua história, a área de recursos humanos e gestão de pessoas focou-se quase que exclusivamente nas questões transacionais e administrativas da gestão dos trabalhadores, todavia, ao final da década de 80 e início dos anos 90, a gestão de recursos humanos passou a ser reconhecida como uma fonte importante de vantagem competitiva, inclusive tem sido “convidada” a se tornar parceira da organização para o alinhamento estratégico.

Sendo assim, a administração de recursos humanos, no sentido mais específico do termo Human Resource Management (HRM) seria um “resultado do desenvolvimento empresarial e da evolução da teoria organizacional nos Estados Unidos. [...] Um conceito que reflete a imagem de uma área de trabalho voltada prioritariamente para

as transações processuais e os trâmites burocráticos” (FISCHER, 2002, p.19). Essa era a realidade vivida por quase todas as organizações até o final da década de 80 e somente nos anos seguintes, percebeu-se a necessidade de tornar a gestão de pessoas mais estratégica.

Para Fischer (apud SILVA, 2009), diferentemente da administração de recursos humanos, a gestão de pessoas estratégicas teria como foco de atuação a integração, o comprometimento dos empregados, a flexibilidade, a adaptabilidade e a qualidade, mais alinhadas com os objetivos da organização.

No cenário brasileiro, a evolução da área de gestão de pessoas é um processo caracterizado como longo e contínuo, que teve seu início entre os anos de 1930 e 1950. Essa fase ficou conhecida como normativa, tendo em vista que foram desenvolvidas as legislações e outros dispositivos legais. Alguns fatos históricos auxiliaram nesse processo, como a formulação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e a criação da função de “chefe de pessoal”, que seria o profissional responsável por acompanhar e manter os funcionários dentro das novas legislações trabalhistas (RODRIGUES, 2012).

Além disso, outro fato relevante foi que em 1936, por meio da Lei de Reajustamento a administração de pessoal passou a ser regulada no Brasil, sendo que em 1938 foi criado o Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) que tinha como finalidade organizar as atividades de pessoal, material, orçamentária e documental (SANTOS, 2006).

Em sequência, entre 1950 e 1965, surge a fase tecnicista, na qual mudou o perfil do profissional que atuava na área de RH, passou-se a buscar profissionais com experiências mais amplas, visão holística e multidisciplinar de temas (RIBEIRO, 2005). Ademais, ocorreram transformações nos organogramas das empresas, surgindo subsistemas de RH, já que passaram a se preocupar mais com a eficiência e desempenho de seus funcionários (RODRIGUES, 2012).

Já o restante dos anos da década de 60 e 70, “foram marcados pela Escola de Relações Humanas, linha de pensamento predominante como matriz de conhecimento em gestão de pessoas” (SILVA, 2009, p.27). Dessa forma, é nesse período que começa a se ter uma maior atenção ao comportamento do indivíduo dentro da organização.

Segundo Marcelino (apud Medeiros e Oliveira, 2011), o grande desafio dos anos 1980, era o de criar sistemas administrativos que fossem capazes de fomentar e tornar

mais rápido o processo de desenvolvimento, além de possibilitar ao Brasil um melhor uso de seus recursos, de modo mais eficiente. Dessa forma, o governo racionalizou as estruturas administrativas e elaborou uma política de recursos humanos, na qual buscava valorizar a função pública e renovar o quadro de pessoal da esfera pública como um todo.

Para Dutra (2002), no início dos anos 80, a gestão de pessoas começa a ser convidada a assumir sua função na estratégia das organizações mais desenvolvidas e maduras, tendo como foco os servidores como geradores de valor para as organizações em que estão inseridos, isso ocorreu primeiramente na esfera privada e somente na década posterior na administração pública brasileira.

Ainda na década de 80, diante das novas e diversas demandas da sociedade, que exigiam uma administração pública mais moderna e eficiente nas suas atividades, foi quando aconteceram os primeiros avanços para se implantar no Brasil, o modelo gerencialista na administração pública, que tem como foco os resultados (FERREIRA *et al*, 2007).

Ademais, a década de 90 é tida como um marco, no que tange à esfera da administração de recursos humanos no setor público brasileiro. Primordialmente, caracteriza-se por dois grandes desafios: reduzir as funções administrativas e burocráticas no que se refere à gestão de pessoas e ampliação das funções e atuação estratégica dessa área (OLIVEIRA, 2009).

Dessa maneira, a partir de 1990, essa mudança de paradigma permitiu que a gestão de recursos humanos começasse uma nova fase, passando a ser entendida por muitos, como gestão estratégica de recursos humanos ou gestão estratégica de pessoas. A partir dessa nova definição, percebeu-se que isso representou um aumento de reconhecimento com relação às funções desempenhadas pela área de gestão de pessoas nas organizações e a sua importância na estratégia organizacional (MENDES, 2012).

De acordo com Camões; Pantoja; Bergue (2010), os principais aspectos que são abordados pelas políticas de gestão estratégica de pessoas são: estabelecimento de uma estratégia, no que concerne do desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores, que possibilite o aprimoramento contínuo do quadro de pessoal; definição de critérios que visam auxiliar no processo de recrutamento de pessoal, baseado nas competências essenciais para a organização; estabelecimento de uma estratégia de realocação e distribuição dos servidores, de acordo com seus perfis e as competências necessárias à organização; avaliação de desempenho, que seja capaz de identificar as dificuldades dos

funcionários, para alinhar essas deficiências evidenciadas com as políticas de capacitações; e a definição de critérios para a criação de carreiras que estimulem o desenvolvimento profissional e o desempenho. Além disso, Ulrich (apud MENDES,2012, p.15) corrobora essa afirmação anterior, dizendo que:

Os Recursos Humanos devem assumir um novo papel dentro das organizações, cujo centro não está nas tradicionais atividades tais como o apoio administrativo, a contratação ou as remunerações, mas sim em proporcionar soluções que enriqueçam o valor da empresa perante os investidores e os próprios trabalhadores, clientes.

Essa nova forma de atuação da área de gestão de pessoas proposta por Ulrich (1998) é baseada em 4 (quatro) eixos visando que os Recursos Humanos auxiliem na criação de valor organizacional: em primeiro lugar, devem tornar-se parceiros da alta gestão e dos gestores de linha no processo de alinhamento da estratégia; o segundo eixo trata de buscar a excelência no modo como o trabalho é organizado e executado, garantindo a eficiência administrativa ao final dos processos; o terceiro eixo estabelece que o setor de recursos humanos deve representar as necessidades e preocupações dos servidores, além de garantir o empenho e contribuição do quadro de pessoal; por fim, o último eixo expressa que a área de Recursos Humanos deve trabalhar como agente de mudança contínua e inovação, objetivando estar adaptado com as demandas e a realidade da organização.

## **2.2 Gestão estratégica de pessoas no setor público: especificidades e desafios**

Após ser apresentada na seção anterior, como se deu a transição do RH operacional para uma gestão de pessoas alinhada à estratégia, além das características dessa nova forma de atuação da área de gestão de pessoas. Esta seção do trabalho dará enfoque nas especificidades e desafios, no que se refere à gestão estratégica de pessoas na esfera pública.

A área de gestão de pessoas do setor público por muitos anos sempre foi descrita como reativa, com foco em atividades operacionais (MESCH; PERRY; WISE, 1995). Entretanto, o que se percebe hoje em dia é um esforço, mesmo que ainda inicial, das instituições públicas para fugirem deste estigma e tornarem suas áreas de recursos humanos mais propositivos, ao invés de funcionar de modo reativo como ocorreu por muitos anos na esfera pública brasileira.

Assim sendo, a gestão de pessoas no setor público, foco de estudo deste trabalho, seria o esforço orientado para o suprimento, a manutenção, e o desenvolvimento dos servidores nas organizações públicas, além de buscar foco na estratégia alinhamento

com a alta gestão, em conformidade com as legislações vigentes, observadas as especificidades e condições das organizações em que estão inseridas (BERGUE, 2007).

Dessa forma, as organizações públicas brasileiras tem um longo caminho a ser percorrido, no que se refere à gestão estratégica de pessoas no setor público, pois as áreas responsáveis pela gestão de pessoas, ainda dedicam grande parte de seu tempo com atividades transacionais e cartoriais, como por exemplo, folha de pagamento, proposição de leis, regras e regulamentos, benefícios de aposentadoria, entre outros. Por enquanto, apenas enxerga-se a existência de algumas medidas pontuais e emergenciais, no que tange as políticas de capacitação e treinamento (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010).

Acredita-se que um dos caminhos para criar e estabelecer uma gestão estratégica de pessoas dentro de uma organização pública seria baseado, em características de três modelos diferentes da administração pública: modelo weberiano, ou administração pública tradicional; o New Public Management (NPM); e por fim a governança eletrônica (ONU, 2006, apud OLIVEIRA, 2009). Dessa forma, deve-se utilizar as melhores características de cada um desses modelos para se alcançar a GEP, como pode ser evidenciado na referência abaixo:

Do modelo tradicional de administração pública é importante lançar mão dos princípios de mérito e de imparcialidade, valorizados por esta escola. A NPM pode contribuir para a implementação de uma gestão de recursos humanos estratégica por meio de ferramentas e técnicas que destacam a busca pelo desempenho e a gestão voltada para resultados, visto que o setor público, por meio de uma disfuncionalidade, concede excessivo valor aos meios em detrimento aos fins. Por fim, no que tange à contribuição da governança, tem-se a valorização de uma administração pública mais responsiva às demandas sociais. Assim, cada modelo, nesse sentido, oferece atributos importantes para melhorar a GRH no setor público. Os princípios unificadores dessa síntese da GRH seriam a imparcialidade, o profissionalismo e a responsividade (ONU, 2006, apud OLIVEIRA, 2009 p.66).

Além disso, percebe-se que a gestão de pessoas no setor público possui algumas especificidades, questões diferentes das que ocorrem no setor privado, por exemplo: modo de inserção do trabalhador, já que na esfera pública, ocorre por meio de concursos, sendo que os indivíduos aprovados ao final garantem estabilidade e o perfil do ingressante não é detalhadamente analisado; orçamento reduzido comparativamente com outras áreas do Estado; legislação complexa.

Outro ponto está relacionado ao “dilema estratégico” que ocorre no setor público e que de acordo com Longo (2007, p.84):

Mantendo-nos no campo específico da gestão do emprego e das pessoas, podemos formulá-lo da seguinte maneira: de um lado, exigimos da GRH sua coerência estratégica, isto é, seu alinhamento à estratégia da organização.[...] De outro lado, no entanto, essa estratégia frequentemente não existe, ou pelo menos, relativizando, são consideráveis as dificuldades que os gestores de pessoas muitas vezes encontram para detectar, nas organizações públicas, estratégias consistentes e reconhecíveis como tal.

Diante das especificidades do setor público, a área de gestão de pessoas precisa investir no relacionamento dos servidores com seus respectivos trabalhos e chefia. Dessa forma, são necessárias políticas que visem à valorização do servidor, em consonância a um maior envolvimento e comprometimento deste com seu trabalho (OLIVEIRA, 2009).

Além disso, a maneira como a gestão dos recursos humanos é realizada hoje em dia, baseia-se em um conjunto de características comuns à realidade da maioria das organizações públicas brasileiras e que podem ser evitadas. Entre elas, destacam-se:

a) Rigidez imposta pela legislação; b) Desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público; c) Pouca ênfase no desempenho; d) Mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho; e) Limites à postura inovativa; f) Poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão; g) Rotatividade na ocupação de posições de chefia; h) O papel da gratificação (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010, p.14).

Percebe-se que a área de recursos humanos na esfera pública necessita desenvolver e implantar um sistema de incentivos para os servidores da área, pois é evidente a falta de uma política de formação, capacitação permanente e remuneração coerente com o exercício da função pública (ESCULÁPIO, 2013). Esse pode ser considerado um dos motivos da desmotivação dos funcionários, resultando em alta rotatividade nas funções e baixa qualificação do quadro de pessoal.

Além disso, Longo (2007) também afirma que um dos maiores desafios na gestão pública, são os períodos políticos fragmentados, pois esses dificultam a implementação e manutenção de qualquer tipo de política, devido a volatilidade e mutabilidade das preferências políticas e seu alinhamento com a estratégia da organização, resultando assim um ambiente instável.

Corroborando nesse sentido, Vergara (2007) afirma que os realinhamentos políticos, como mudanças de governos e suas transições são os maiores dificultadores e o

grande desafio para qualquer planejamento estratégico do setor público e, conseqüentemente, da gestão de pessoas que a ele se alinha. Pois a cada novo gestor, mudam-se as percepções acerca dos processos e também as políticas e suas demandas.

Portanto, essa descontinuidade da alta gestão e a forma diferente de trabalhar dificultam o estabelecimento e a manutenção da gestão estratégica de pessoas. É essencial a conscientização e engajamento por parte dos gestores nesse papel, por meio do compromisso e da capacitação do servidor público, assim como a compreensão do papel da Administração Pública em todo esse processo (VERGARA, 2007).

Logo, é muito mais complicado implementar qualquer tipo de mudança ou política relacionada à gestão de pessoas na esfera pública, do que na privada. Deste modo, deve-se buscar diferentes mecanismos que visem auxiliar na motivação e desenvolvimento destes servidores, para que estes estejam cada vez mais alinhados com a estratégia da organização.

Dessa forma, fica evidente a necessidade de constantes inovações na área de gestão de pessoas no setor público brasileiro, destaca-se:

[...] Quando se analisa os esforços de Reforma do Estado e de introdução de práticas gerenciais no âmbito das organizações públicas. Assim, as organizações públicas também possuem o desafio de atrair e reter seus profissionais, por meio da implementação de políticas e práticas inovadoras de recrutamento e seleção, desenvolvimento de pessoal, desenvolvimento de carreira, plano de cargos e salários, remuneração e benefícios (OLIVEIRA, 2009, p.8).

Tem-se que os profissionais de recursos humanos são os responsáveis por fornecer o apoio e suporte necessário no que se refere à gestão de pessoas, estabelecendo critérios a respeito de questões como: “planejamento da força de trabalho; implementação de ações de desenvolvimento profissional; criação de carreiras e estruturas remuneratórias; avaliação de desempenho; gestão por competências, entre outros.” (ENAP, 2007, p.32).

Por fim, vale destacar que outro grande desafio da gestão pública na sociedade moderna, na qual estamos inseridos, passa a ser o estabelecimento estratégico da gestão de pessoas nas estruturas e nos processos decisórios, o que implica a superação de uma cultura administrativa burocrática que não vê a questão dos recursos humanos com destaque e o crescimento de um modelo de gestão voltado para os resultados (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010).

Dessa maneira, a gestão de pessoas desponta como área essencial para uma melhora no desempenho estatal, principalmente, considerando o fato de o setor público ser intensivo em mão de obra (LONGO, 2007). Uma vez que o Estado é caracterizado comumente por apresentar uma cultura de excesso de burocracia em diferentes situações e morosidade, apesar do alto número de trabalhadores no seu quadro de pessoal.

### **2.3 A gestão estratégica de pessoas em Minas Gerais: histórico recente, responsabilidades e funções**

Visto que a área gestão de pessoas na esfera pública apresenta uma série de especificidades e desafios, essa seção focará no cenário do Estado de Minas Gerais. Primeiramente, realizando uma contextualização, apresentando o histórico recente da área e em sequência abordando suas responsabilidades e funções.

Entre os anos de 2003 e 2014, o governo do Estado de Minas Gerais passou por transformações, considerando que o Estado adotou um modelo de gestão por resultados, preocupando-se na melhoria da qualidade da capacidade estatal (FIGUEIREDO; NEVES, 2015).

Isso se deu por meio da implementação de metodologia de planejamento com definições de objetivos e metas claras, gerenciamento intensivo de projetos e adoção de modernas práticas de gestão, objetivando reverter o modelo burocrático, centralizado e moroso da administração pública mineira. (FIGUEIREDO; NEVES, 2015).

O modelo gerencial proposto, “Choque de Gestão” (CG), estava inserido em um contexto de desequilíbrio das finanças públicas mineira, baixa capacidade de investimento público, e limitada capacidade institucional. Dessa forma, foram adotadas uma série de ações que visavam não apenas o ajuste fiscal, mas também o desenvolvimento econômico, político e social do estado de Minas Gerais em bases sustentáveis no longo prazo, tanto que esse modelo perdurou de 2003 até 2014 (OLIVEIRA, 2009).

No que tange à gestão dos recursos humanos do Estado de Minas Gerais foram adotadas medidas a partir do modelo “Choque de Gestão”, que envolveram a implementação da avaliação de desempenho individual, a reestruturação das carreiras, a inserção de remuneração variável, o realinhamento de competências, entre outras (OLIVEIRA, 2009).

Nesse contexto de mudanças, foram propostas e implementadas medidas de rápido impacto e criado novos instrumentos de gestão, inclusive no que se refere à área de gestão de pessoas. Essas novas iniciativas buscavam contribuir para que as instituições públicas mineiras atingissem os resultados pretendidos pela sociedade (MEDEIROS *et al*, 2012).

Ademais, o “Choque de Gestão”, como ficou conhecido, foi dividido em 3 (três) gerações e propunha a introdução de inovações gerenciais. Nesse sentido, estrategicamente, os projetos e processos relacionados à gestão de pessoas integravam a Rede de Governo Integrado, Eficiente e Eficaz contemplada no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI). Evidenciou-se, dessa forma, a preocupação do governo na época, em transformar os processos mais eficientes e céleres, como condição *sine qua non* no momento de implementação das políticas públicas, visando maior alcance e qualidade delas (BDMG, 2013).

No que tange à gestão de pessoas, a primeira geração do Choque de Gestão (CG) e que corresponde aos anos de 2003 até 2006, ficou conhecida por ter sido o momento, no qual foi realizada a revisão das políticas e processos de recursos humanos do Estado, tendo como principal enfoque a instituição e fomento da Avaliação de Desempenho Individual (ADI). Esta foi implementada para os servidores de todos os órgãos e entidades da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual, integrando as inúmeras ações e atividades do Projeto Estruturador “Choque de Gestão: Pessoas, Qualidade e Inovação na Administração Pública” (MEDEIROS *et al*, 2012).

Ainda em relação à Avaliação de Desempenho Individual (ADI), sua regulação se deu por meio do Decreto nº 43.672, de 4 de dezembro de 2003, na qual:

Foi instituída no sentido de conformar-se como um instrumento de aplicação do modelo meritocrático de administração pública, cujos objetivos estavam voltados para: a aplicação de um sistema de avaliação consistente, baseado nos resultados dos servidores; o aprimoramento do desempenho dos servidores; a valorização e reconhecimento do desempenho eficiente dos servidores; a identificação das necessidades de capacitação dos servidores; e o alinhamento das metas individuais com as institucionais e macrogovernamentais (VILHENA *et al*, apud OLIVEIRA, 2009,p.77).

Já no que concerne a segunda geração do Choque de Gestão, considerando apenas aspectos da área de gestão de pessoas, entre os anos de 2007 e 2010. Percebeu-se a necessidade e importância de elaborar uma metodologia que pudesse melhorar os

resultados institucionais e que fomentasse o desenvolvimento e capacitação dos servidores, diante do cenário de baixo investimento na formação dos servidores. Além de ter como objetivo a integração entre todos os processos de Recursos Humanos do Estado (MEDEIROS *et al*, 2012.)

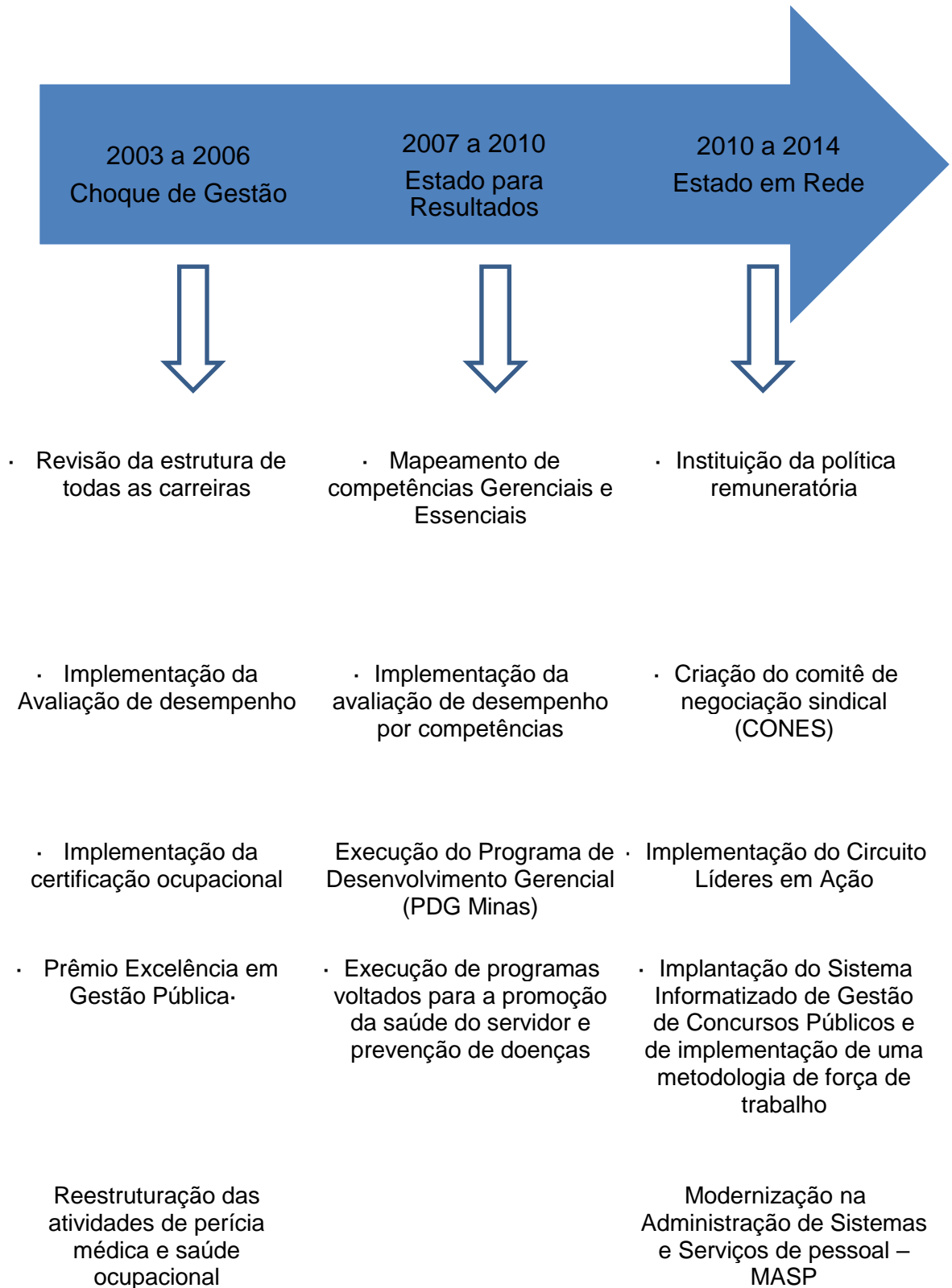
Essa ênfase em desenvolvimento dos servidores na segunda geração do CG ocorreu, buscando minimizar uma lacuna identificada na primeira geração, acerca das capacitações, conforme referência: “À época do advento da primeira geração do Choque de Gestão, a capacitação dos servidores era uma prática adotada por apenas 12,06% dos órgãos e entidades, índice que demonstra investimento insuficiente na qualificação dos servidores” (BDMG, 2013, p.119). Além disso, ainda na segunda geração tem-se que, “paralelamente à implementação dos mecanismos de desenvolvimento nas carreiras, foram instituídas gratificações vinculadas ao desempenho individual e institucional.” (BDMG, 2013, p.113).

Por fim, a terceira geração do Choque de Gestão, de 2011 até 2014, se propõe a considerar a heterogeneidade e especificidades das macrorregiões do estado, dando-se atenção às demandas e necessidades regionais. Ou seja, levando em conta as especificidades de cada região, para que possam ser efetuadas abordagens diferentes, com a finalidade de se conseguir um resultado final acerca das políticas, de forma mais satisfatória (IPEA, 2013).

Vale destacar, que na terceira geração foi quando começaram as ideias e proposições iniciais acerca do Projeto MASP, por meio de um diagnóstico de como se encontravam os processos de recursos humanos em todo o Estado, além de pensar em ideias e formas de como desenvolvê-los e torná-los mais rápidos e eficientes. Por fim, a Figura 1 sintetiza as principais políticas de gestão de pessoas implementadas em cada uma das gerações do “Choque de Gestão”.

**Figura 1 - Perspectiva histórica recente da gestão de pessoas em Minas Gerais**

(continua)



(termina)-

Mapeamento do perfil de  
competências essenciais

- Mapeamento de  
competências técnicas
- Instituição da Política de  
Saúde Ocupacional

Fonte: BDMG, 2013, p. 109.

Percebe-se que, após 10 (dez) anos do início do “Choque de Gestão”, aconteceram diferentes reformas na área, principalmente, no que se refere à política estadual de gestão de pessoas, que estruturou-se em 3 (três) eixos integrados: gestão por competências, meritocracia e valorização do servidor. Sabe-se que para colocar em prática esses eixos citados acima, foi necessário estabelecer 3 (três) condicionantes: a gestão das relações de trabalho; comunicação com o servidor; e eficiência operacional, para a execução das mudanças na área de RH do Estado (BDMG, 2013).

Por fim, na área de gestão de pessoas, será necessário adotar a gestão por competências, a partir da identificação do perfil desejado, tanto no nível técnico como no gerencial. Os processos de recrutamento e seleção e os de capacitação deverão estar alinhados com esta perspectiva (VILHENA et al, 2006, p. 355).

Logo, diante dessa perspectiva de um RH mais propositivo, tem-se que para o sucesso da área de gestão de pessoas é essencial que os servidores dos órgãos estejam mobilizados e alinhados com a estratégia da organização e na busca constante por inovações e modernização dos processos.

Dessa forma, pode-se concluir que, por meio do “Choque de Gestão” começaram-se os primeiros passos, para que a área de gestão de pessoas saísse de atividades e processos meramente cartoriais e passasse a preocupar também com questões relacionadas acerca da gestão estratégica de pessoas, como: desenvolvimento e capacitações dos servidores, valorização da força de trabalho, alinhamento estratégico e a busca por maior eficiência dos processos de RH. Entretanto, ainda não de forma suficiente, apenas parcialmente.

Além disso, o Estado de Minas Gerais no final de 2011, na época da terceira fase do CG, criou uma subsecretaria direcionada a discutir questões relacionadas a área de gestão de pessoas, a Subsecretaria de Gestão de Pessoas de Minas Gerais (SUGESP), que tem como objetivo coordenar a formulação, execução, avaliação, orientação técnica e o controle, em nível central, de políticas públicas focadas na gestão de recursos humanos dos órgãos e entidades da Administração Pública direta, autárquica e fundacional. De acordo com o art. 31 do Decreto nº 45794 de 03/12/2011, é competência da SUGESP:

I - propor políticas e diretrizes relativas à gestão de recursos humanos e promover mecanismos que garantam a valorização do servidor; II - planejar e supervisionar a gestão da atividade de perícia médica, em consonância com as políticas vigentes de saúde ocupacional; III - coordenar a execução do pagamento de pessoal, a concessão de direitos e benefícios e demais atividades relacionadas à vida funcional do servidor da administração direta, autárquica e fundacional, desde o seu ingresso até a sua aposentadoria; IV - conduzir o processo de negociação entre o governo e representantes dos servidores públicos civil e militar, subsidiando as decisões governamentais; V - gerir a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental - EPPGG, garantindo a alocação estratégica e o desenvolvimento de seus servidores; e VI - projetar e monitorar, estatisticamente, as despesas e encargos de pessoal da administração direta, autárquica e fundacional, com vistas a subsidiar deliberações da CCGPGF e demais decisões governamentais (MINAS GERAIS, 2011).

Em relação às legislações que regulamentam e determinam as responsabilidades e funções da área de gestão de pessoas, o art.44 do Decreto nº 45794, 03/12/2011, trata das competências acerca da Superintendência Central de Política de Recursos Humanos, que são: em primeiro lugar a proposição, coordenação e acompanhamento da implementação de políticas e diretrizes focadas à gestão de pessoas, em sequência, elaborar e disseminar o uso de instrumentos, metodologias, tecnologias e estratégias de gestão de pessoas no Estado de Minas Gerais, e por fim, a prestação na orientação técnica permanente aos RH setoriais.

Ainda no que tange às responsabilidades do Estado, em relação à área de gestão de pessoas, o inciso III do art. 47 desse mesmo Decreto, trata do fortalecimento da gestão do desempenho como instrumento estratégico de gestão de pessoas e sua aplicabilidade nos subsistemas de recursos humanos do Estado. Ou seja, a avaliação deve servir como instrumento para os gestores identificarem as carências do seu setor e com isso, buscarem capacitações para desenvolver seu quadro de pessoal, com o objetivo de tornar os processos mais eficientes e inclusive, valorizar seu servidor.

Já o art. 54, se refere à Diretoria de Recursos Humanos (DRH), que atua na gestão de pessoas, objetivando desenvolvimento humano e organizacional da SEPLAG e da Intendência da Cidade Administrativa, competindo-lhe:

I - Otimizar a gestão de pessoas e consolidar a sua relação com o planejamento governamental e institucional; II - planejar e gerir o processo de alocação e de desempenho de pessoal, visando ao alcance dos objetivos estratégicos institucionais; III - propor e implementar ações motivacionais e de qualidade de vida no trabalho; IV - atuar em parceria com as demais unidades da SEPLAG e da Intendência da Cidade Administrativa, divulgando diretrizes das políticas de pessoal, tendo em vista o desenvolvimento humano e organizacional; V - coordenar, acompanhar e analisar a eficácia das políticas internas de gestão de recursos humanos; VI - executar as atividades referentes a atos de admissão, concessão de direitos e vantagens, aposentadoria, desligamento e processamento da folha de pagamento, entre outros aspectos relacionados à administração de pessoal; e VII - orientar os servidores sobre seus direitos e deveres, bem como sobre outras questões pertinentes à legislação e políticas de pessoal (MINAS GERAIS, 2011).

Finalmente, o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) de 2016 a 2027, apresenta como uma de suas estratégias prioritárias, o foco no desenvolvimento de estruturas de carreiras atrativas, valorizando a meritocracia e mobilidade em consonância com o interesse da administração pública. Outra estratégia prioritária está relacionada ao aprimoramento da gestão da folha de pessoal, com o objetivo de possibilitar uma gestão mais moderna, contribuindo para garantir a sustentabilidade de pagamento da folha e a diminuição de erros (MINAS GERAIS, 2016c).

Por fim, ainda em relação ao PMDI, uma das estratégias complementares, gira em torno da gestão de pessoas, por tratar de questões relacionadas à plataforma EAD (Ensino à Distância), objetivando promover iniciativas centrais e coordenar ações setoriais para o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes dos servidores do Estado de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2016c).

## **2.4 Projeto Masp**

Após ser apresentado o cenário do Estado de Minas Gerais acerca da gestão de pessoas, percebe-se a necessidade de encontrar mecanismos que visem um maior desenvolvimento da área. Nesse sentido, foi que iniciou-se o Projeto Masp, objetivando proporcionar ganhos de eficiência e fortalecer a gestão estratégica de pessoas.

O Projeto de Modernização na Administração dos Serviços e Sistemas de Pessoal (Masp) foi elaborado como resposta aos problemas de esgotamento do processo

de aposentadoria e à necessidade de reestruturação dos processos de Recursos Humanos do Estado de Minas Gerais, diante de demandas que cada dia estão mais complexas e heterogêneas (MINAS GERAIS, 2016a).

O modelo então vigente, já não estava sendo capaz de comportar as necessidades dos servidores, além de contemplar sistemas desatualizados que acarretavam na perda de eficiência dos processos de RH como um todo do Estado. Dessa forma, o Estado decidiu investigar essas questões problemáticas da área de gestão de pessoas e com isso, viu-se uma janela de oportunidade para a reestruturação de todos os processos de RH. Para entender tal cenário a fundo, foi importante a realização de uma mensuração, de como se encontravam os processos e atividades de gestão de pessoas do Estado de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2016a).

Esse importante diagnóstico foi realizado pela empresa *Accenture*. A partir dele teve-se uma melhor informação acerca dos graves problemas recorrentes e que afetavam os processos de gestão de pessoas como um todo.

Dessa forma, conforme dito acima, a *Accenture* ficou responsável por realizar o diagnóstico, com o objetivo de fornecer dados mais tangíveis para auxiliar na tomada de decisão. Além disso, auxiliou na definição do escopo do projeto e das áreas e processos que necessitavam de melhorias, como por exemplo, alteração de sistema, gestão de conhecimento, revisão de todos os processos de Recursos Humanos de Minas Gerais, tratamento de dados e informações mais padronizadas.

De acordo com o relatório interno da *Accenture*<sup>1</sup>, tem-se que a área de RH do Estado de Minas Gerais possui as seguintes deficiências:

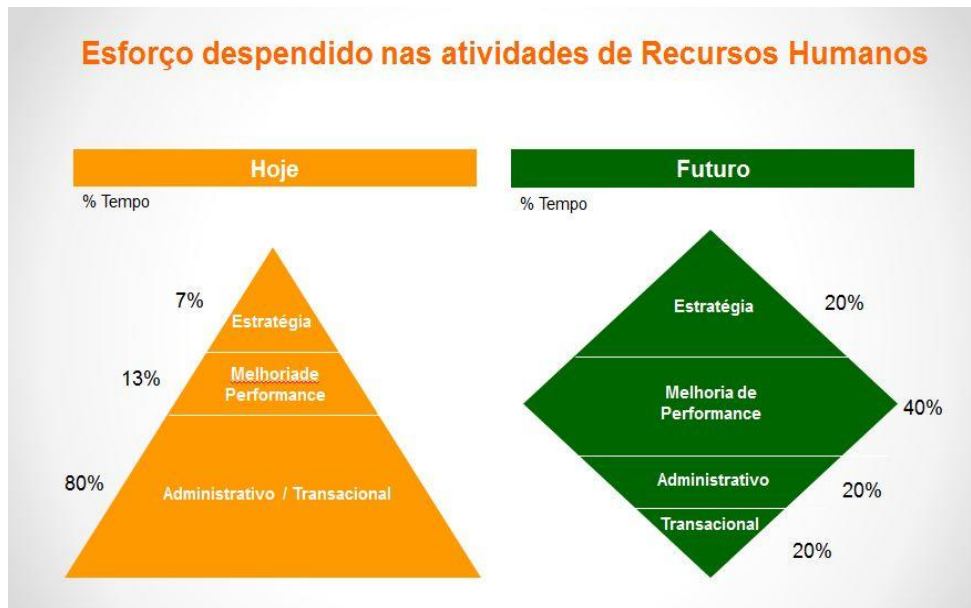
- Foco majoritário em atividades transacionais;
- Baixo nível de padronização e automação das atividades;
- Excesso de controles manuais, paralelos e fora dos sistemas;
- Baixo nível de serviço e alto volume de inconsistências e erros;
- Pouca atuação estratégica e baixa capacidade de geração de valor;
- Plataforma tecnológica defasada e pouco aderente;
- Excessivo esforço na gestão de documentos e das informações funcionais;
- Informações funcionais e dados cadastrais desatualizados e/ou incompletos.

---

<sup>1</sup> No ano de 2013 foi realizada pela empresa *Accenture*, um diagnóstico acerca dos processos de recursos humanos do Estado de Minas Gerais. Este documento é de acesso interno aos membros do Projeto Masp.

Essas deficiências podem ser confirmadas na Figura 2, pois apesar do esforço realizado pela área de gestão de pessoas nos últimos anos, mesmo assim o RH do Estado foi identificado como operacional, por ainda dedicar a maior parte do seu tempo em questões administrativas e transacionais.

**Figura 2 - Porcentagem de tempo gasto nas atividades de Recursos Humanos do Estado de Minas Gerais**



Fonte: Minas Gerais, 2016a

Logo, foi a partir desse cenário de RH operacional, que surge a necessidade de implementar o Projeto Masp, que objetiva tornar esses processos de RH mais eficientes e focados na gestão estratégica de pessoas, ou seja, na geração de valor para o servidor e para o Estado (MINAS GERAIS, 2016a).

Baseando-se no relatório interno da *Accenture* já citado, o Projeto Masp no ano de 2013, passou a integrar o “Programa Governo Eficiente” que tinha como objetivo mudar essa realidade identificada, visando aumentar a capacidade de inovação, produtividade e qualidade para que o avanço na gestão chegue aos usuários finais. Desde então, espera-se que o Projeto Masp seja capaz de alcançar os seguintes aspectos: a) automação dos processos operacionais de RH, com isso maior foco na estratégia de RH; b) saneamento, unificação e padronização das informações; c) melhoria da disponibilidade e qualidade das informações gerenciais; d) ampliação da transparência; e) valorização do profissional de RH e definição de competências; f) concessão automática de benefícios; g) pasta funcional eletrônica resultando em economia de papel; h) unificação e

profissionalização do atendimento; i) ampliação do portfólio de auto-serviços, devido a sistematização proposta ao final do projeto.

Dessa forma, para implementar o projeto e alcançar esses benefícios esperados, foram definidas três frentes de trabalho, cada uma com atividades e responsabilidades específicas, a saber: Frente de Tecnologia e Informação (TI), Frente Funcional, Frente de Gestão da Mudança e Modelo.

A “Frente de Tecnologia e Informação” (TI) é a responsável por ser a interlocutora com a *Engineering do Brasil*– empresa responsável por trabalhar a plataforma SAP (Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados) – além de prover todo o aparato tecnológico de suporte e apoio para o sistema, migração e saneamento de dados, definição dos subprodutos de recenseamento e digitalização. Trata-se de uma área importante no trabalho de dimensionar a capacidade de *hardware* necessária para o funcionamento pleno do novo sistema, Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), e é a área que no futuro tenderá a conduzir a manutenção do SAP, tornando-o perene.

Já a “Frente Funcional” é responsável por mapear e entender regras de negócio do RH do Estado, incluindo o estudo das legislações, para entender as peculiaridades e especificidades dos 60 órgãos que serão impactados, tentando padronizar e contemplar as especificidades dos órgãos da melhor forma possível no novo sistema (SAP). Ou seja, é a área responsável pela parametrização da nova plataforma.

Finalmente, a “Frente de Gestão da Mudança e Modelo” tem como foco minimizar vários impactos que vão surgindo no decorrer do projeto e alinhar ao máximo esses 60(sessenta) órgãos com o objetivo de tornar a mudança mais tranquila e previsível. Trata-se de pensar as questões relacionadas aos treinamentos, ações de comunicação (Conexão Masp)<sup>2</sup>, gestão de serviços (RH Responde)<sup>3</sup>, além de aproveitar a janela de oportunidade para otimizar ao máximo os processo de RH mantendo a aderência deles com a nova plataforma SAP que será implementada.

Por fim, vale destacar e reforçar que o problema de negócio do Projeto Masp, de acordo com a *Accenture*, se refere ao questionamento inicial de como modernizar o

---

<sup>2</sup> Conexão Masp – Boletim eletrônico com notícias acerca do andamento do Projeto Masp.

<sup>3</sup> RH Responde – Modelo de atendimento de Recursos Humanos no Estado de Minas Gerais, que visa agilizar os serviços rotineiros e resolver dúvidas acerca dos processos de RH para as áreas setoriais.

modelo de Gestão de Pessoas de forma a proporcionar a valorização e respeito ao servidor-cidadão, garantir a qualidade, transparência e agilidade dos processos relacionados à sua vida funcional.

### 3 METODOLOGIA

No que concerne a este trabalho, foi adotada a metodologia de pesquisa qualitativa. Para Lakatos e Marconi (1996) esse tipo de pesquisa tem como premissa, analisar e interpretar os aspectos e relações mais profundas, descrevendo a complexidade do comportamento humano, além de fornecer análises mais detalhadas sobre as investigações em questão.

O objetivo nesse tipo de pesquisa é o de produzir informações mais aprofundadas e ilustrativas, seja ela pequena ou grande, o essencial é que ela seja capaz de produzir novas informações que visem suprir informações que inicialmente o cientista não possuía. (DESLAURIERS, 1991 *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Entretanto, a pesquisa qualitativa possui críticas por seu empirismo, pela subjetividade e pelo possível envolvimento emocional do pesquisador com o objeto de análise (MINAYO, 2001). Dessa forma, no decorrer deste trabalho procurou-se tomar cuidado nesse sentido.

Conforme Gil (2008), no que concerne aos tipos de pesquisa, existem duas diferenciações iniciais, a primeira quanto aos objetivos e a segunda quanto aos meios e procedimentos técnicos. Em relação ao objetivo da pesquisa em questão, optou-se pela “Pesquisa Descritiva” por esta ser capaz de descrever as características de determinadas populações ou fenômenos (GIL, 2008). Já, quanto aos meios e procedimentos técnicos foram realizadas pesquisas bibliográficas, pesquisa documental, estudo de caso, observação participante e de campo.

No que tange a pesquisa bibliográfica utilizou-se um grande arcabouço teórico, utilizando como base da pesquisa, os textos de autores nacionais e internacionais, que são referências na área de gestão de pessoas. Além disso, em relação à pesquisa documental, essa foi uma importante fonte de informações acerca da realidade do Estado de Minas Gerais, por meio de documentos institucionais da SEPLAG e relatórios da *Accenture*, revista eletrônica do Projeto Masp (Conexão Masp).

Quanto ao estudo de caso, de acordo com Yin (1994), refere-se a uma abordagem metodológica de investigação, utilizada quando pretende-se compreender, explorar ou destrinchar acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diferentes elementos e fatores. Ademais, para Fidel (1992) o estudo de caso se encaixa como um método específico de pesquisa de campo. Portanto, o trabalho em questão assumiu a forma de estudo de caso, sendo analisado a SEPLAG e a

FJP, para que a partir deles fosse possível caracterizar como é a gestão de pessoas em Minas Gerais, se atualmente é mais focada em atividades operacionais ou estratégicas.

Além disso, como o pesquisador em questão, esteve inserido na SEPLAG, mais especificamente trabalhando no Projeto Masp, dessa forma, insere-se a “observação participante” como instrumento que auxiliou no entendimento da realidade da área de gestão de pessoas do Estado e na construção das análises deste trabalho. A observação participante caracteriza-se pelo “contato direto, frequente e prolongado do investigador, com os atores sociais, nos seus contextos culturais, sendo o próprio investigador instrumento de pesquisa” (CORREIA, 2009, p.31).

Dessa forma, em relação à pesquisa de campo foram realizadas entrevistas qualitativas no setor de Recursos Humanos da SEPLAG e da Fundação João Pinheiro, no espaço de tempo de 1 (um) mês e meio, com gestores e pessoas chaves do setor de RH dos órgãos. Além disso, foram entrevistadas também pessoas estratégicas da SEPLAG envolvidas no Projeto Masp.

A análise foi feita em relação a dois órgãos distintos: um órgão da administração direta, no caso a Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG), e um da administração indireta, neste âmbito a instituição escolhida foi a Fundação João Pinheiro (FJP). Ademais, a escolha desses órgãos e do Projeto Masp como objeto de análise, deve-se a alguns fatores. O primeiro deles, ao fato de que a SEPLAG, de acordo com o Decreto nº 45794, de 03/12/2011, é a responsável legal por formular e gerir a política de gestão de pessoas da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo.

Dessa forma, por ser o órgão central responsável pela formulação e gestão das políticas, acredita-se que é essencial analisá-lo, pois será possível a partir dessa análise, identificar quais são as diretrizes e orientações repassadas deste órgão aos demais órgãos setoriais e entidades. Além disso, acredita-se que como propositor das políticas de gestão de pessoas, a SEPLAG esteja em um nível mais avançado quando se trata da busca de uma gestão estratégica de pessoas.

Justifica-se a escolha da Fundação João Pinheiro (FJP), primeiramente por ser um órgão da administração indireta, tendo em vista que se desejou analisar como as políticas de RH são implementadas nos órgãos que estão fora do núcleo central do Estado. Logo, embora não seja um objetivo explícito do trabalho, acredita-se que a análise de um

órgão da administração direta e outro da indireta permita a comparação entre os diferentes níveis de avanço do setor de recursos humanos no Estado de Minas Gerais.

Além disso, a Fundação João Pinheiro (FJP), foi escolhida como o órgão da administração indireta a ser estudado, também devido à proximidade do pesquisador, com essa instituição para contato inicial, o que facilitaria no agendamento das entrevistas e em maior obtenção de informações. Isso se deve, pelo fato de já estar inserido na instituição, por meio da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho.

Ademais, como a FJP - instituição de pesquisa e ensino – conhecida por sua excelência acadêmica está ligada à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG - MG), que é o órgão da administração direta analisado, acredita-se haver certo alinhamento das diretrizes seguidas pela FJP, em relação àquelas elaboradas e propostas pela SEPLAG.

A partir da pesquisa de campo foram realizadas 15 entrevistas com roteiro estruturado, conforme (Apêndice A). No que se refere à FJP, foram realizadas 5 (cinco) entrevistas com os servidores da Gerência de Recursos Humanos (GRH) da Fundação. Sendo que uma delas foi realizada com o gerente do setor e as outras 4 (quatro) foram feitas com técnicos da GRH, indicados pelo próprio gerente.

Essas entrevistas realizadas na Fundação João Pinheiro, tiveram alguns fatos, tanto positivos, como negativos que chamaram a atenção desde o princípio desse processo. O primeiro deles foi a disponibilidade demonstradas pelos servidores da Gerência de Recursos Humanos em serem entrevistados, não havendo nenhum dificultador quanto a isso, já que a marcação das datas e horários foi fácil de ser estabelecida.

Além disso, a maior parte dos servidores entrevistados já possuía bastante tempo de experiência com a área de Recursos Humanos na máquina pública. Para exemplificar, o servidor da FJP que possuía menos tempo na área de RH do Estado, já trabalhava havia 8 (oito) anos e o mais antigo possuía 30 (trinta) anos de experiência na área.

Diante desse cenário, acreditava-se que os entrevistados apresentariam detalhamento das atividades, evidenciariam os diferentes problemas e boas práticas do órgão e as especificidades enfrentadas pela GRH. Todavia, isso não ocorreu de forma plena, pois, em geral as entrevistas com os servidores da FJP, duraram em média 20 (vinte)

minutos. Ou seja, menos da metade do tempo médio das entrevistas na SEPLAG, sendo que os roteiros de perguntas eram praticamente o mesmo, contendo 15 (quinze) perguntas para ambos os órgãos, apenas alterava uma pergunta nesse roteiro.

Pode-se dizer que essa duração menor, que ocorreu em quase todas as entrevistas da FJP, ocorreu devido ao baixo conhecimento constatado dos entrevistados da GRH da instituição, em torno da temática de gestão estratégica de pessoas e acerca do Projeto Masp, o que acabou limitando muito suas respostas. Entretanto, quanto a esses mesmos entrevistados, percebeu-se também uma boa vontade por parte deles em responderem as perguntas, porém ficaram presos em suas respectivas “caixas de trabalho”.

Mas a questão mais preocupante, no que se refere a esses servidores da FJP está relacionada, ao fato de que eles não apresentaram uma visão sistêmica da organização e nem orientação para a estratégia, somente estavam focados em aspectos operacionais, o que resultou ao longo da entrevista em muitas respostas padronizadas e em algumas situações não sabiam responder os questionamentos acerca de aspectos relacionados com o próprio órgão. Identificou-se apenas uma entrevista realizada na GRH da FJP, que durou mais tempo e apresentou maior riqueza de detalhes nas respostas, além de um pensamento alinhado a gestão estratégica de pessoas.

Em relação à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, foram realizadas 5 (cinco) entrevistas, sendo que dessas entrevistas na SEPLAG, 3 (três) foram na Diretoria de Recursos Humanos (DRH) do órgão e 2 (duas) na Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos (SCPRH).

Essas entrevistas realizadas na SEPLAG duraram aproximadamente 40 (quarenta) minutos, por meio delas conseguiu-se coletar muitas informações acerca da realidade do órgão e sobre as políticas de gestão de pessoas. Ademais, percebeu-se que diferentemente das entrevistas feitas na FJP, os entrevistados da SEPLAG possuíam muito conhecimento dos processos realizados, visão sistêmica e uma preocupação em se alcançar a gestão estratégica de pessoas, apesar das dificuldades encontradas pelo órgão, em termos de restrição orçamentária para o fomento da área de gestão de pessoas.

No que tange ao Projeto Masp, também foram realizadas 5 (cinco) entrevistas, sendo estas com a gerente do projeto, com os coordenadores das frentes de gestão da mudança e impactos, de tecnologia da informação, e da frente funcional, além de uma servidora chave da frente de gestão da mudança do projeto, que detém muito

conhecimento acerca da área de gestão de pessoas, por já ter sido diretora da Diretoria de Recursos Humanos (DRH) da SEPLAG, além de estar participando da elaboração do modelo transitório.

No Projeto Masp, as entrevistas duraram aproximadamente 40 (quarenta) minutos, os entrevistados apresentaram visão estratégica, fizeram críticas pertinentes aos processos de RH existentes no modelo atual. Dessa forma, o objetivo dessas entrevistas foi compreender como o projeto se propõe a auxiliar no desenvolvimento e melhoria das atividades, da área de gestão de pessoas do Estado de Minas Gerais.

Além disso, não apresentaram dificuldades em responder as 15 (quinze) perguntas do roteiro da entrevista (Apêndice A), as respostas apresentaram informações interessantes que auxiliaram no processo de construção do cenário atual da gestão de pessoas em Minas Gerais. Essas perguntas realizadas aos entrevistados do Projeto Masp eram diferentes das que foram feitas na SEPLAG e na FJP.

Para que finalmente, ao final destes 3 (três) blocos de entrevistas – 5 (cinco) entrevistas na equipe do Projeto Masp; 5 (cinco) entrevistas na Gerência de Recursos Humanos da Fundação João Pinheiro; 5(cinco) entrevistas na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais - fosse possível verificar em que medida se encontra a gestão estratégica de pessoas no Governo de Minas Gerais. Ademais, para fazer tal análise, foi importante o alinhamento existente entre o referencial bibliográfico e as entrevistas de campo que foram realizadas.

Na análise deste trabalho as opiniões e falas dos entrevistados, foram nomeados da seguinte forma: E.S.1; E.S.2 ; E.S.3 ; E.S.4 ; E.S.5 ; E.F.1 ; E.F.2 ; E.F.3 ; E.F.4 ; E.F.5 ; E.M.1; E.M.2 ; E.M.3 ; E.M.4 ; E.M.5. Cada uma dessas siglas possui um significado, a letra “E” quer dizer “entrevistado”; a letra “S” quer dizer “SEPLAG (Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão)”; a letra “F” quer dizer “FJP (Fundação João Pinheiro)”; a letra “M” quer dizer “Projeto Masp”; e os números significam o número do entrevistado do órgão que variam do 1 (um) ao 5 (cinco).

O objetivo de fazer essa nomenclatura foi o de manter a descrição e a privacidade dos entrevistados, para que não fossem identificados pelo nome e não se sentissem constrangidos em dizer alguma questão mais polêmica no decorrer das entrevistas, sendo assim seria possível obter mais informações acerca da realidade atual, sem comprometê-los ou constrangê-los.

## **4 ANÁLISE**

A análise deste trabalho acerca da gestão estratégica de pessoas em Minas Gerais foi dividida em 3 (três) partes, no primeiro momento são apresentadas as características e dificuldades da Gestão de Pessoas em Minas Gerais, em sequência o foco é a discussão acerca do andamento do Masp e suas possíveis contribuições, e por último, a análise acerca das políticas e práticas realizadas pela área de gestão de pessoas do Estado.

### **4.1 Características e dificuldades da área de gestão de pessoas no Estado de Minas Gerais.**

O governo mineiro baseia suas políticas voltadas à gestão de pessoas, em uma prática ainda incipiente nas administrações públicas brasileiras, a meritocracia, embora essa já seja uma prática um pouco mais consolidada em instituições do setor privado. Dessa forma, esse modelo meritocrático se sustenta junto de ações de valorização e desenvolvimento contínuo do servidor objetivando integrar a estratégia do Estado de gestão de pessoas via instrumentos inovadores e mais efetivos de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, remuneração, desenvolvimento e gestão de carreiras (MINAS GERAIS, 2013).

Esse incentivo ao modelo meritocrático, bem como a utilização de instrumentos inovadores na gestão de pessoas, trouxeram consigo avanços para a área, corroborados por todos os 5(cinco) servidores da SEPLAG entrevistados. Entretanto, ainda não ocorre da forma ideal, pois tem muito caminho a ser percorrido, no que tange às políticas e processos de gestão de pessoas no Estado de Minas Gerais.

Ainda assim, de acordo com os entrevistados da SEPLAG, houve um avanço considerável em alguns aspectos específicos, como por exemplo, no ano de 2011 foi criada a SUGESP (Subsecretaria de Gestão de Pessoas), sendo considerado até então, o ápice do reconhecimento e da importância das políticas de recursos humanos do Estado. Além disso, ocorreu também a definição das competências legais e responsabilidades relacionadas à gestão de pessoas, melhor alocação dos servidores, por meio das competências e pelo perfil. Entretanto, percebe-se que apesar de ter ocorrido progressos nesse sentido, esse processo de alocação ainda apresenta falhas.

Ademais, ainda de acordo com a percepção dos servidores da SEPLAG, foi mencionado por eles no decorrer das entrevistas, o fato de que nos últimos anos, percebeu-se uma preocupação maior com o servidor, buscando valorizá-lo mais, não apenas o enxergando como mero recurso da organização. Além do que, outra transformação percebida, se refere ao fato de o Estado estar se preocupando em alcançar o modelo de gestão estratégica de pessoas.

Já os entrevistados da GRH da FJP acreditam que é necessário criar mais mecanismos de valorização do servidor, pois ainda sentem falta de uma maior preocupação com o bem-estar do trabalhador. Em adição a isso, tanto os entrevistados da SEPLAG, como da GRH da FJP, evidenciaram que na realidade, ainda existem diferentes dificultadores no dia a dia de trabalho da área de gestão de pessoas, que criam entraves para o desenvolvimento do setor.

No caso da GRH da Fundação João Pinheiro, os principais problemas são: burocratização das inúmeras legislações; pouca autonomia no trabalho; difícil retenção de servidores; relacionamento por vezes conturbado nos processos que envolvem os servidores; acomodação de alguns servidores; erros na folha de pagamento; falta de foco estratégico, de se pensar “fora da caixa de trabalho”; e a falta de diretriz estratégica da alta gestão do direcionamento das políticas de gestão de pessoas.

Dessa forma, realizando uma conexão com as ideias dos autores da área de gestão de pessoas, fica claro que no caso da GRH da FJP, é o cenário característico da maior parte do setor público brasileiro abordado por Camões; Pantoja; Bergue (2010), no qual ocorre limitação a postura inovativa, alta rotatividade de servidores, rigidez imposta pela legislação, e pouca preocupação com o planejamento. Dessa maneira, um dos pontos que deve ser trabalhado para solucionar uma parte dos problemas citados pelos servidores da GRH da FJP está relacionado a estabelecer um melhor sistema de incentivos que valorize o desempenho e a inovação (ESCULÁPIO, 2013), além de criar novos mecanismos de valorização do servidor e maior preocupação com o bem-estar do trabalhador (OLIVEIRA, 2009).

Já no caso da SEPLAG, os principais problemas e dificuldades enfrentados identificados no dia a dia de trabalho, são os seguintes: a falta de valorização e reconhecimento da área de gestão de pessoas, conseqüentemente o orçamento é pequeno para a área, e com isso, falta verba para a execução das políticas de capacitação e

desenvolvimento dos servidores, e a falta de diretriz estratégica da alta gestão para o direcionamento das políticas de gestão de pessoas.

Diante desse cenário apresentado pela SEPLAG, percebe-se que sua situação é menos problemática do que a realidade mais operacional enfrentada pela GRH da FJP. Entretanto, possuem questões em comum, como a necessidade de maior valorização dos servidores da área, reconhecer sua importância para a organização, além da falta da diretriz estratégica, o que acaba por prejudicar no avanço da gestão estratégica de pessoas, estagnando as políticas atuais da área.

Outro ponto problemático evidenciado nas entrevistas da SEPLAG está relacionado aos gestores, já que muitos deles não estão preparados para serem gestores na prática, de acordo com um dos entrevistados (E.S.3). Dessa forma, eles deveriam ser cientes que é função e competência deles, realizar a gestão de suas respectivas equipes, ou seja, fornecendo *feedbacks*, dividindo bem as tarefas na equipe, além de manter os servidores motivados. Conforme Vergara (2007), é de grande importância à conscientização do gestor acerca do seu papel diante de sua equipe e com a organização, tendo o compromisso de dar retornos acerca do trabalho desempenhado, buscando sempre desenvolver e melhorar sua equipe.

Além disso, a divisão do tempo e das pessoas que estão voltadas às questões da administração de pessoal e às questões estratégicas, não é bem delimitada. Atualmente, dispende-se ainda muito tempo nas atividades transacionais e operacionais, logo o RH atual trabalha mais de forma reativa, do que propositiva.

Ademais, ocorre à falta de servidores com perfil focado na gestão estratégica de pessoas. Inclusive, essa dificuldade de perfis com esse tipo de orientação na área de recursos humanos, foi comprovada quando os servidores da GRH da FJP foram questionados acerca do que entendiam como gestão estratégica de pessoas, pois ao final percebeu-se que a maior parte desses servidores apresentou dificuldades em conceituar e ao final conseguiram apresentar apenas uma parte da gestão estratégica, sendo que uma entrevistada não soube opinar. As falas abaixo transcritas exemplificam tal afirmação:

A gestão estratégica de pessoas seria uma maneira de relacionar e administrar conflitos de uma maneira geral, melhorando o relacionamento interpessoal das pessoas (E.F.1).

Por meio da gestão estratégica de pessoas se conseguiria pensar menos nos procedimentos rotineiros, e pensaria mais na qualidade de vida do

servidor, antecipando os problemas. O RH deixaria de ser reativo, passaria a ser propositivo (E.F.2).

Forma de alocar as pessoas de acordo com suas habilidades e conhecimentos, aproveitando nas áreas em que existam demandas (E.F.3).

Proporciona padronização dos processos e uma melhor definição das rotinas (E.F.4).

Diferentemente dos entrevistados da GRH da Fundação João Pinheiro, os servidores da SEPLAG não apresentaram dificuldades em definir o conceito de gestão estratégica de pessoas, apresentando maior clareza e conhecimento acerca do assunto, conforme falas abaixo transcritas:

Gestão estratégica de pessoas é quando se consegue atrelar a estratégia organizacional às ações de gestão de pessoa, dessa forma auxiliando a organização nos procedimentos dela, utilizando as pessoas, como parceiros para alcançar seus objetivos (E.S.1).

Primeiro alocar um servidor dentro de um perfil adequado, capacitar as pessoas para que tenham instrumentos para exercer seu trabalho (E.S.2).

A gestão estratégica de pessoas seria utilizar os recursos humanos disponíveis com o objetivo de atender os objetivos organizacionais, alinhamento entre as ideias (E.S.3).

É um modelo de atuação para a área de gestão de pessoas em que está mais alinhado às diretrizes estratégicas da instituição, tem uma atuação e um nível de assessoramento de apoio à tomada de decisões, uma visão sistêmica e possui uma postura mais proativa, de proposição, alinhada com o planejamento estratégico (E.S.4).

É quando a área de gestão de pessoas é convidada a mesa de planejamento, quando as ações de gestão de pessoas estão relacionadas à estratégia da organização. Mapear competências para no futuro desenvolver treinamentos e desenvolver os servidores (E.S.5).

Outro problema identificado está relacionado, aos sistemas de recursos humanos existentes do Estado, pois de acordo com um entrevistado (E.S.3), existe uma falta de integração entre eles, com destaque ao SISAP<sup>4</sup> e ao SISAD<sup>5</sup>. Além disso, muitas atividades são manuais, estando por isso, mais sujeitas a erros.

Enquanto isso, outros entrevistados destacaram que a legislação também é um dificultador, por ser muito antiga. Além de essas informações chegarem de forma precária ao servidor, devido à falta de unificação. Adicionalmente, os servidores da SEPLAG, responderam assim como os da FJP, corroborando na assertiva de que a gestão estratégica ainda é incipiente no Estado de Minas Gerais, muito devido a não definição da estratégia por parte da organização.

<sup>4</sup> SISAP - Sistema de Administração de Pessoal do Estado de Minas Gerais

<sup>5</sup> SISAD - Sistema de Avaliação de Desempenho do Estado de Minas Gerais

Quando questionados se o RH do Estado trabalha de forma mais operacional ou estratégico, todos os entrevistados do projeto MASP também foram assertivos e taxativos, em dizer que a maior parte do tempo ainda são dispendidas com atividades transacionais e operacionais. Pois apesar de terem surgido novas iniciativas, o RH ainda não possui nem tempo, nem pessoas disponíveis para pensar na estratégia e estar alinhada com a organização.

Operacional. Não tem tempo para fazer o estratégico, as ações estão voltadas muito para o curto prazo (folha de ponto e pagamento, por exemplo), o RH trabalha mais apagando incêndios do que focado na estratégia ao longo prazo (E.M.1).

Com raras exceções, é bem mais operacional do que estratégico. Iniciativas do RH da Fazenda e da SEPLAG são as exceções (E.M.2).

Minha sensação é de que é extremamente operacional devido a sistemas defasados e cálculos artesanais, impressão de que 90% do tempo é gasto com atividades operacionais (taxação de promoção e progressão, folha de pagamento e frequência, esta última ainda é feito na mão, pagamento de retroativo). Foco na gestão estratégica de pessoas seria baixíssimo, nos RHs da ponta é mais complicado de ver isso, somente o caso da Fazenda é mais parecido com a SEPLAG, mas são ilhas, pois são estruturas completamente diferentes do resto do Estado (E.M.3).

Operacional. O RH fica a maior parte do tempo com folha de pagamento, emitindo certidão. Não tem tempo para pensar na questão estratégica, como treinamento, capacitações... (E.M.4).

Operacional. O RH é pouco qualificado, fica fazendo o tempo todo operações, fica muito onerado com o pagamento de pessoas e tem pouco tempo para cuidar do servidor efetivamente (E.M.5).

Para os outros integrantes do Projeto MASP, o modelo atual está em um nível intermediário. Existem iniciativas positivas, mas que ainda são incipientes, como às questões já citadas anteriormente acerca de produtividade, avaliação de desempenho e cargos amplos, pois ainda tem um longo caminho a ser percorrido.

De acordo com o (E.M.3), muito disso se deve ao fato de que a área de gestão de pessoas ainda ser deixada às margens do Estado, pois a primeira coisa que é cortada, em um cenário de contenção de gastos é o setor de RH no Estado. Isso ocorre, pois a gestão de pessoas ainda não é valorizada da forma como deveria ser, tanto pela alta gestão, como pelos servidores como um todo, que ainda enxergam a figura do RH, como um ambiente de atividades transacionais e burocráticas, apesar de esse cenário estar se alterando pouco a pouco nos últimos anos.

Entretanto, alguns entrevistados da SEPLAG, também afirmaram que se tem buscado dar um salto desse nível, saindo de uma visão cartorial, objetivando alcançar um RH mais focado na estratégia. Por exemplo, desde 2011 está sendo realizada uma modernização das diretorias, com redesenho dos fluxos de trabalho, detalhando os insumos e os *outputs*.

Para tal, o apoio e patrocínio da alta gestão é uma condição *sine qua non* para desenvolver plenamente a área de gestão de pessoas. Além de uma maior comunicação entre as políticas de Recursos Humanos, como é o caso da avaliação de desempenho com a política de capacitação e treinamentos, objetivando um maior desenvolvimento do quadro de pessoal. Todavia, um entrevistado da SEPLAG (E.S.4) destacou que ainda não existe uma diretriz clara de gestão de pessoas nesse novo governo, e que o Estado apresenta deficiências na gestão estratégica de pessoas.

Logo, confirmou-se nas entrevistas em ambos os órgãos, que com a mudança de governo, ainda não está bem definido e nem muito claro para os servidores qual é a definição estratégica da nova alta gestão nas questões relacionadas à gestão de pessoas do Estado. Inclusive foi relatado por um entrevistado (E.F.2), que no governo anterior existia uma divulgação mais intensa da questão do alinhamento estratégico com a parte de gestão de pessoas.

Outro ponto importante identificado nesse trabalho se refere à percepção dos entrevistados da SEPLAG acerca da qualificação, capacidade operacional e eficiência dos RH setoriais. Eles evidenciaram em suas entrevistas que esses RH estão atrasados em comparação com o da SEPLAG, se contentando em apenas executar as atividades rotineiras e operacionais.

Por exemplo, de acordo com o entrevistado (E.S.4) existe uma diferença considerável no nível das políticas, em relação à área central e as áreas setoriais de recursos humanos, pois as áreas setoriais estão voltadas mais as atividades operacionais, enquanto que, as áreas centrais, como a SEPLAG, o foco na política de gestão de pessoas ampliou-se bastante nos últimos tempos, com certo grau de robustez.

Esse avanço na área central ocorreu a partir de políticas como: as de cargo e carreira, avaliação de desempenho por competências, certificação ocupacional, entre outras políticas, que já estão mais bem delimitadas comparativamente com os RH setoriais.

No que concerne o relacionamento da Gerência de Recursos Humanos da Fundação João Pinheiro com a SEPLAG, a maior parte dos entrevistados relatou que existem problemas nessa relação. Como por exemplo, os entrevistados (E.F.4) e (E.F.5) evidenciaram que essa relação é muito personalista ainda, e que o fato de que a ferramenta do “RH Responde” apresentar falhas e problemas, complica essa relação ainda mais. Logo, para que a área de recursos humanos do Estado se torne um setor mais eficiente e estratégico, é essencial que exista uma boa comunicação e diálogo entre os diferentes RH dos órgãos da administração pública mineira com a SEPLAG, que é o órgão central responsável por estabelecer diretrizes na área.

Já para outro entrevistado (E.F.1), em determinadas situações existe um excesso de burocracia, que acabam provocando entraves, e por fim, (E.F.2) disse acreditar que às vezes ocorre uma demora nas respostas por parte da área central. Além disso, este mesmo entrevistado (E.F.2) destacou que a Gerência de Recursos Humanos da Fundação João Pinheiro é em tese quase que uma cliente da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, pois muitas das políticas de gestão de pessoas são definidas pela própria SEPLAG, mais especificamente pela SUGESP, que é o órgão gestor da política da área de RH do Estado, de acordo com o Decreto nº 45794, de 03/12/2011. Entretanto, percebe-se uma falta de aproximação e preocupação da área central, SEPLAG, com as demais áreas de RH da ponta.

Vale ressaltar que também foram citadas algumas ilhas de excelência, como a Secretaria de Estado da Fazenda (SEF), que foi citada por quase todos os entrevistados, principalmente, pelo fato de já possuir um processo seletivo para ocupação de cargos comissionados, com dinâmicas e entrevistas e o mapeamento de perfil individual. Além disso, foi citada a Fundação Ezequiel Dias (FUNED), que no ano de 2011, realizou o mapeamento de competências por função e possui um programa de qualidade de vida no trabalho.

Com isso, o foco na gestão estratégica de pessoas ainda é baixo, principalmente no RH da ponta, a exceção como citado anteriormente é o caso da Secretaria da Fazenda, que é mais parecida com a realidade da SEPLAG, mas as duas são ilhas, pois são estruturas completamente diferentes do restante do Estado, e mesmo sendo as estruturas mais avançadas no Estado, elas ainda precisam se desenvolver bastante, pois ainda estão abaixo do desejado do modelo ideal de gestão estratégica de pessoas.

Quando questionados acerca do alinhamento entre a estratégia organizacional atual com a área e as políticas de gestão de pessoas, apenas um entrevistado da SEPLAG (E.S.3) disse que existe uma tentativa nesse sentido, pois esse alinhamento se daria ao final da implementação do Projeto Masp. Porém, atualmente ainda não existe uma diretriz bem definida de como deve ser a atuação interna no órgão.

Enquanto isso, o restante dos entrevistados da SEPLAG acredita que não existe um alinhamento bem delimitado, pois para esses servidores, não se sabe ainda ao certo qual é estratégia do atual governo, devido a essa transição de governo que ocorreu de 2014 para 2015. Ainda por cima, os entrevistados em sua maioria ressaltaram que no governo anterior percebiam uma maior preocupação com as políticas de RH, em comparação com o atual governo.

Já quando questionados acerca do modelo ideal de Recursos Humanos que deveria ser adotado para o Estado, os entrevistados da SEPLAG relataram que, o modelo deveria se basear na gestão estratégica de pessoas, mapeamento de competências, menor foco em atividades operacionais, maior valorização do servidor, melhora dos sistemas que auxiliam os processos de RH, e maior recurso financeiro para o desenvolvimento das políticas.

Ademais, para um dos entrevistados (E.S.4), o modelo ideal deveria ser aquele proposto no escopo inicial do Projeto Masp, pois auxiliaria em diferentes segmentos da gestão de pessoas, conforme fala abaixo transcrita:

O Projeto Masp trabalha muito no sentido desse modelo ideal, RH com estrutura de sistema e de informática bem forte, para dar conta do transacional, para que assim, as áreas de RH tenham tempo para pensar na estratégia e realizar um assessoramento aos gestores no que tange a gestão de pessoas no dia a dia, para minimizar os *gaps* existentes (E.S.4).

Já quando os servidores da FJP foram perguntados acerca de como deveria ser o modelo ideal de atuação da área de Recursos Humanos no Estado, surgiram diferentes respostas, como:

No modelo ideal o RH estaria focado na gestão estratégica de pessoa, fosse implantadas políticas nesse sentido e que tivesse continuidade entre os governos dessas políticas, sem ser interrompidas. Pois esse é o grande problema atual, essas quebras e interrupções (E.F.1).

Tinha que ser a partir de uma definição clara da diretriz do governo, pontos básicos como adequação do corpo funcional das necessidades do Estado e

da valorização do servidor. Além disso, o RH sendo mais estratégico e dando suporte ao direcionamento das políticas do Estado (E.F.2).

Avaliações de desempenho, participação, manutenção do acordo de resultados, canal aberto para dúvidas e sugestões, melhor relacionamento entre a área meio e fim, uma melhor política salarial, estruturação da carreira (E.F.3).

Quase ninguém atualmente está preocupado com o servidor em si, então se deve ter uma política mais séria relacionada ao bem estar do servidor. O resto seria o que já ocorre hoje em dia (E.F.4).

Olhar mais para o servidor, tudo que envolve o servidor em busca de valorizá-lo mais, seria parecido com o que já existe hoje. Continuar a olhar e fiscalizar o servidor (E.F.5).

Ademais, para dois desses entrevistados (E.F.4) e (E.F.5), o maior problema do modelo atual é a falta de valorização dos servidores. Portanto, não há como falar em modelo ideal baseado em gestão estratégica de pessoas, com sistemas modernos e processos bem desenhados, se não houver preocupação por parte dos gestores em pensar políticas de valorização dos servidores.

Logo, o modelo ideal de gestão de pessoas deve ser uma via de mão dupla, ou seja, servidores da área com mais tempo disponível para pensar na estratégia, preocupando em alcançar os objetivos organizacionais e por parte dos gestores, pensar e desenhar políticas de valorização e que reconheçam o trabalho dos servidores.

#### **4.2 O Projeto Masp e sua contribuição**

Tendo em vista a situação do modelo atual apresentado na seção anterior, espera-se que o Projeto Masp seja um importante parceiro no avanço da área de gestão de pessoas do Estado. Para tal, primeiramente nas entrevistas com a equipe do Projeto Masp, buscou-se entender de onde surgiu a demanda e o porquê da construção e execução desse projeto.

Diante desse questionamento, os entrevistados foram assertivos em dizer que o projeto teve como origem as falhas e a ineficiência existente no processo de aposentadoria. Por exemplo, foi relatado caso de servidores que possuíam direito de aposentadoria há 6 (seis) anos, mas que não conseguiam aposentar, devido à falhas e morosidade do processo de aposentadoria existente. A fala abaixo transcrita exemplifica essa afirmação:

Tudo começou a partir de questionamento acerca da aposentadoria do Estado. Incomodava muito à alta administração, o caso de que servidores que já possuíam direito de tomar aposentadoria há 6 (seis) anos e não conseguiam usufruir de seu direito. Além disso, o SISAP (Sistema Integrado de Administração de Pessoal) é um sistema/modelo antigo, aproximadamente de 2 (duas) décadas, portanto viu-se uma janela de oportunidade, para não apenas analisar estes dois elementos, mas sim o RH do Estado, como um todo (E.M.3).

De acordo com a gerente do Projeto Masp, esta é uma iniciativa inovadora, complexa e muito ousada no setor público, que busca o fortalecimento das unidades que realizam os processos e atividades relacionados à gestão de pessoas no Estado, tornando-as mais estratégicas. Além de se preocupar com a valorização dos servidores, por meio da oferta de serviços e atendimentos mais acessíveis e eficientes. (MINAS GERAIS, 2015)

Além disso, a partir das entrevistas, tem-se que o objetivo principal do Projeto Masp é proporcionar um ganho de qualidade na área de Recursos Humanos de Minas Gerais. Além disso, caso ocorra a implementação do projeto conforme desenhado, isso resultaria em diversos ganhos e benefícios para o servidor e para a população como um todo.

No que se refere aos benefícios identificados no decorrer das entrevistas, percebeu-se um alinhamento de expectativas dos servidores que estão na SEPLAG, FJP e no próprio projeto. Dessa forma, os principais benefícios estão relacionados à: economia e melhoria da qualidade dos gastos públicos; ganho de tempo; aumento da valorização e do bem estar do servidor; gestão do conhecimento; redesenho dos processos de RH no Estado de Minas Gerais; sistema mais moderno; serviços mais céleres; informações mais confiáveis e padronizadas; melhora no atendimento; processos operacionais e transacionais automatizados, liberando força de trabalho para pensar na gestão estratégica de pessoas nos órgãos; portal de serviços completo, no qual o servidor poderá pedir férias ou qualquer outro pedido de contagem de tempo, além de tornar o canal mais próximo do servidor público requisitar e exercer seus direitos.

No entanto, por meio das informações obtidas das entrevistas dos servidores no projeto e da SEPLAG, pode-se afirmar que para o projeto sair do papel deve-se ter atenção a uma séria de riscos e ameaças, como por exemplo: resistência à mudança dos servidores públicos, não adaptação ao novo sistema, *gaps* no novo sistema custo político alto, disputa de interesses e vaidade, mudança de cultura organizacional, longo prazo e a alternância de governo.

O receio de resistência a mudança deve-se ao fato de os servidores já estarem acostumados com sua rotina de trabalho, e com as medidas propostas pelo Projeto Masp, eles estariam saindo de suas respectivas zona de conforto, para uma realidade diferente da qual estavam habituados.

Dessa forma, mesmo o projeto pretendendo proporcionar melhorias no dia a dia de trabalho, percebeu-se que o principal entrave seria a resistência, devido à alteração de cultura que isso geraria com a movimentação do quadro de pessoal e adaptação dos servidores às suas novas funções. Além disso, ocorreria dificuldade no processo de centralização e o medo de existirem inconsistências no novo sistema.

Outro dificultador identificado é resultado da alternância do poder no Estado, pois houve uma quebra inicial com essa mudança de governo em Minas Gerais. Com isso, o projeto atrasou alguns meses, ficando estagnado até que o novo governo entendesse as proposições do projeto e quais seriam os benefícios e resultados esperados dele, pois no projeto existe um custo político alto nesse primeiro momento, devido a uma disputa de interesses e vaidades, já que ocorrerão mudanças nas estruturas organizacionais. Por fim, o fato de o projeto ser de longa duração, faz com que os servidores sintam falta de enxergarem resultados mais palpáveis no curto prazo, dessa forma gera um ambiente ainda de incertezas.

Identificou-se também que, os servidores possuem receio em relação ao projeto não sair do papel plenamente, devido a questões fundamentais que já tinham sido definidas e foram redefinidas pela alta gestão, resultando em possíveis erros de estratégia e de implementação, como por exemplo, a implementação do projeto na Secretaria de Estado de Educação (SEE) estava prevista inicialmente para ser a última parte a ser implementada, devido ao seu alto grau de complexidade e grande número de atores envolvidos. Entretanto, de acordo com as novas diretrizes, ela será a primeira a ser impactada e de forma descentralizada, dessa forma corre-se o risco de não ser identificadas eventuais falhas de sua estrutura, devido a essa mudança drástica no planejamento de forma repentina.

Assim sendo, o grande desafio em relação à implementação do Masp refere-se ao tamanho do escopo do projeto, além do fato de mobilizar esse grande número de pessoas e órgãos envolvidos, 60(sessenta) órgãos no total, dentro do prazo do projeto que é final de 2017.

De acordo com o Portal do Servidor<sup>6</sup>, já ocorreram diversas entregas intermediárias, como os redesenho de processos da área de gestão de pessoas no Estado, por meio de 59 (cinquenta e nove) *Business BluePrint* (BBP) que são documentos que relatam como os processos são executados hoje e apresentam o desenho da solução futura; Entrega do Cadastro único de RH concluído (CADU-RH) que é uma base de dados que consolida em único local as informações profissionais do servidor; Núcleo de Saúde Operacional da Cidade Administrativa; RH Responde que é a central de atendimento único e padronizado para chamados de RH do Estado; e a regularização do cadastro de pagamento de 17.872 (dezesete mil, oitocentos e setenta e dois) inativos, gerando a suspensão de 492 (quatrocentos e noventa e dois) pagamentos, resultando em economia para o Estado. (MINAS GERAIS, 2016a)

Entretanto, ainda tem muito a ser entregue, por isso gera incerteza e medo por parte do servidor de o projeto não ser implementado por completo, pois ainda falta ser entregue a construção da nova ferramenta (*SAP*) de RH, recenseamento e digitalização, auditoria da folha de pagamento, otimização da aposentadoria e a implantação do novo modelo de operação e do sistema a ser utilizado, tudo isso até o final de 2017 (MINAS GERAIS, 2016a).

Ademais, as opiniões dos servidores da FJP e da SEPLAG estão semelhantes acerca dos demais desafios e riscos do projeto. O único ponto adicional identificado na entrevista com os servidores da GRH da FJP se refere à preocupação quanto ao modo como será realizado o treinamento para capacitar os servidores com a chegada desse novo sistema, pois deve ser pensado com muita antecedência, formulando manuais e especificando detalhadamente o funcionamento do novo sistema, para que os servidores não apresentem dificuldade ao utilizá-lo.

Para minimizar esses riscos diante desse cenário complexo, é necessário que seja feito um alinhamento entre as necessidades e dificuldades dos RH dos órgãos com o planejamento do Projeto MASP, com a participação dos órgãos setoriais no desenvolvimento das proposições do projeto. Inclusive boa parte da possibilidade de resistência dos servidores está relacionada ao baixo estabelecimento de comunicação e de informação sobre o projeto.

---

<sup>6</sup> Portal do Servidor é um sítio eletrônico que possibilita aos servidores públicos do Estado de Minas Gerais terem acesso às informações sobre sua vida funcional, além de informações úteis sobre seus benefícios, direitos e deveres, de uma forma simplificada e com total segurança.

Porém, por meio das entrevistas, percebeu-se que isso ocorre apenas parcialmente. De acordo com (E.M.4), nem todos os 60 (sessenta) órgãos estão participando, sendo que foram escolhidos os 10 (dez) maiores em tamanho, que representam mais de 90% dos servidores que serão impactados pelo Masp, para se acompanhar de perto essa realidade local. Dessa forma, representantes desses órgãos foram entrevistados, com a finalidade de ser realizado um levantamento de todos os processos de recursos humanos do órgão, identificando suas especificidades.

Na etapa atual, o planejamento está mais centralizado na responsabilidade da SEPLAG. Enquanto isso, os impactados estão sendo envolvidos ao longo do tempo, ou seja, os órgãos estão sendo comunicados ao avançar das atividades. Vale ressaltar a fala do entrevistado (E.M.3), de que tem-se buscado uma integração, participação e um alinhamento cada vez maior destes órgãos, para que eles se sintam parte de toda a construção desses processos. Por exemplo, a educação já enviou 5 (cinco) usuários-chaves, que são servidores que trabalham no RH setorial com *expertise* acerca dos processos de recursos humanos e as especificidades do órgão.

A participação Secretaria de Estado de Educação (SEE) e dos demais 9 (nove) órgãos <sup>7</sup>que foram ouvidos, são relevantes para auxiliar na parametrização do novo sistema e especificação do projeto, para que se tenha uma implementação mais adequada com a realidade específica de cada órgão.

No que tange ao tempo de implementação do projeto Masp, de acordo com a gerente do projeto, a execução do projeto MASP já tem mais de 6(seis) meses de atraso, isso se deve aos seguintes problemas: o primeiro deles está relacionado ao tempo gasto no levantamento das informações dos processos de recursos humanos que levou 1(um) ano e meio, sendo que foi planejado aproximadamente 1(um) ano para a execução dessa tarefa; diversos atores envolvidos no mapeamento e planejamento; e por fim, questões de infraestrutura, dificuldades no *sizing*, ou seja, no dimensionamento do tamanho da infraestrutura que seria necessária. Portanto, as causas desse atraso na execução do projeto, deve-se à falhas no planejamento inicial na delimitação dos prazos, além de fatores externos que impactaram no andamento do projeto.

---

<sup>7</sup> Os demais órgãos são: Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais (FHEMIG), Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais (IPSEMG), Secretaria de Estado de Saúde (SES), Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), Secretaria de Estado de Casa Civil e Relações Institucionais (SECCRI), Secretaria de Estado de Fazenda (SEF), Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDS), Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG), e o Sistema Estadual de Meio Ambiente de Minas Gerais (SISEMA).

Um desses fatores é resultado da mudança de governo e de seus atores, pois para a realização de um projeto dessa magnitude é necessário o “patrocínio” da alta gestão, e isso levou certo tempo até que fosse compreendido pelo novo governo, a necessidade e a importância do Masp, além de todos os benefícios que seriam frutos de sua execução, desde a melhora na qualidade de serviços até a economia do gasto público. De acordo com a gerente do projeto, a previsão atual é de que em janeiro de 2017 estaria pronto o primeiro “*go live*” – primeira parte do sistema estará disponível – para atender a Secretaria de Estado de Educação (SEE) de Minas Gerais, que é a secretaria com o maior número de servidores a serem impactados.

Entretanto, um fato preocupante e que chamou a atenção no decorrer da pesquisa, no que se refere ao Projeto Masp e como esse irá impactar no setor de Recursos Humanos foi que a maior parte dos entrevistados da Fundação João Pinheiro, não soube explicar ou não conhecia o projeto. Apenas o entrevistado (E.F.2) tinha um conhecimento mais profundo acerca do projeto e outra servidora (E.F.1) possuía um conhecimento intermediário, o restante pouco soube dizer. Dessa maneira, muitas das perguntas relacionadas a questões específicas tiveram que ser excluídas com esses servidores que não possuíam conhecimento sobre o projeto.

Já dentre esses dois servidores da FJP que tinham conhecimento acerca do assunto, eles responderam que o Projeto Masp, tem como finalidade organizar o fluxo dos processos de gestão de pessoas do Estado. Além disso, visa reduzir os gargalos causados pelo sistema atual, já que objetiva-se uma integração dos sistemas de gestão, e como consequência, uma melhora na qualidade das informações. Com isso, os servidores terão acesso à respostas mais assertivas acerca de suas demandas.

Ademais, de acordo com esses dois servidores (E.F.1) e (E.F.2) da GRH da FJP, que conhecem o projeto, diz que nele pretende-se realizar digitalizações, visando uma diminuição do excesso atual de papelório. Por fim, acreditam que como resultado final do projeto, ocorrerá uma diminuição das atividades operacionais na organização e que os processos se tornarão mais rápidos e eficientes, devido a esses fatores que foram destacados ao longo deste trabalho.

Uma possível hipótese para que alguns servidores não conheçam o projeto a fundo, como ocorreu com 3(três) dos 5(cinco) entrevistados na FJP, talvez esteja

relacionado ao fato de que, apenas 10(dez) dos 60(sessenta) órgãos que serão impactados, tenham sido convidados a participar mais de perto da construção do projeto.

Dessa maneira, apesar de ser complicado envolver todos os atores na elaboração do projeto, deveria ter sido realizada uma melhor aproximação com todos os órgãos, para que todos pudessem ser ouvidos e levantados os processos e suas especificidades em cada órgão. Pois assim, os servidores da GRH da FJP, assim como do restante do Estado estariam mais cientes do andamento do projeto.

Portanto, a respeito do conhecimento e compreensão acerca do projeto Masp, por parte dos servidores do Estado, percebe-se que os entrevistados da SEPLAG possuíam maior conhecimento das propostas e do andamento das atividades referentes ao projeto em comparação com os da Fundação João Pinheiro.

Resumidamente, os entrevistados da SEPLAG enxergam que a proposta é realizar uma análise e reestruturação dos processos de recursos humanos do Estado, unificar e padronizar as boas práticas de gestão de pessoas existentes no Estado. Dessa forma, na visão dos servidores entrevistados da SEPLAG, o Projeto Masp pretende ser um facilitador no avanço da área de gestão estratégica de pessoas. Excetuando um servidor entrevistado, que disse acreditar nesse aspecto em partes, devido às mudanças que foram ocorrendo ao longo do tempo no escopo do projeto pela alta gestão, conforme as falas abaixo transcritas:

Em alguns aspectos sim, principalmente na questão da parte da transacional, vai melhorar muito. Mas tem alguns receios que pode comprometer a filosofia inicial do projeto, principalmente na discussão de centralização dos processos, pois atualmente está sendo questionado o tempo todo e talvez isso não ocorra como planejado. Ainda é incerto devido às novas diretrizes da alta gestão (E.S.4).

Primeiramente, vai reduzir o tempo de processamento das ações cartoriais, sobrando mais tempo para os servidores pensarem as ações e realizarem a efetiva gestão de pessoas (E.S.1).

Quando se consegue colocar em um único sistema todos os outros em um instrumento só, consegue-se pensar de forma unificada as políticas de RH. Pois assim se conseguiria planejar, executar, avaliar e agir, pensando em forma de desenvolver e valorizar o servidor (E.S.5).

Vai sanear os dados da vida funcional do servidor, trabalho nas legislações de RH, unificar os entendimentos, um aperfeiçoamento dessa legislação, ganho de tempo e utilizar essa força de trabalho na gestão estratégica de pessoas (E.S.3).

Essa nova ferramenta poderá ser de grande valia no dia a dia de trabalho. Ganho de tempo e de clareza na execução do trabalho e unificação das informações (E.S.2).

Além disso, os entrevistados da equipe do Projeto Masp, assim como os da SEPLAG, também acreditam que o projeto possa ser um facilitador de avanço na área de gestão estratégica de pessoas, pois a proposta inicial seria de um modelo de centralização da parte operacional e descentralização da parte estratégica, deixando os órgãos com mais tempo para pensar na parte estratégica.

Ademais, a entrada de um novo sistema como um produto do projeto, no caso o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), ajudaria a impor o funcionamento desse modelo estratégico, por ser uma plataforma mais aderente às demandas atuais, além de ser mais adequada do que o SISAP. Já que, iria automatizar muitos processos, resultando em ganho de tempo ao final dos processos e os tornando mais transparentes

Por exemplo, o entrevistado (E.M.3) dividiu os possíveis ganhos do projeto em 3 (três) grandes grupos: o primeiro seria o monetário, o segundo seria em qualidade de serviço para o servidor público, e o terceiro ponto seria o RH atuando de forma mais estratégica.

No que tange ao ganho monetário, na perspectiva do entrevistado, ocorreria uma melhor qualidade do gasto, sendo que de acordo com os estudos da empresa contratada, *Accenture*, mostraram que ocorreria uma economia de 265 (duzentos e sessenta e cinco) milhões/ano, além disso, ocorreria a automação do cálculo de verba, que resultaria em menos erros involuntários ou de má-fé do servidor público na execução desse processo; o recenseamento ajudaria na identificação de servidores fantasmas; e a digitalização acabaria com gastos operacionais com manejo das pastas funcionais.

O segundo ponto está relacionado com os ganhos do servidor público, uma maior qualidade de serviço, diminuição do excesso de burocracia, maior transparência de seus atos, além do que, seus direitos seriam exercidos de maneira mais plena. Já o terceiro ponto destacado pelo entrevistado (E.M.3) seria o RH se tornar estratégico, ou seja, uma transição de atividades apenas operacionais para uma realidade na qual será pensada a gestão estratégica das pessoas, já que ocorrerá um ganho de tempo, e com isso terá mais tempo para se discutir de forma estratégica a gestão pessoas de acordo com a realidade específica do seu órgão. Logo, diante do que foi elucidado acima, é possível afirmar que os

ganhos com a implementação do projeto, conforme previsto, serão tanto de qualidade dos processos e políticas de gestão, como monetário.

Já em relação aos possíveis ganhos e benefícios que os servidores da SEPLAG esperam ao final do projeto Masp, foram relatados os seguintes: proporcionará um ganho de eficiência; possibilitará que as atividades voltadas à gestão estratégica de pessoas avancem, pois a área central teria mais tempo para pensar mais nas políticas de gestão de pessoas (capacitações, banco de talentos, melhor alocação, desenvolvimento do servidor, entre outros); simplificação dos serviços operacionais e burocráticos, com um proporcional ganho na qualidade de entrega; e em termos de gestão, acredita-se que ocorrerá um grande ganho devido ao sistema integrado, por meio de uma base única de informações ao servidor, dessa forma, as informações gerenciais serão mais precisas, menos suscetíveis aos erros.

Portanto, é esperado que essa informatização de todos os sistemas em uma mesma plataforma, torne os processos mais céleres e eficientes, acarretando em ganho de tempo, para que o RH possa focar mais tempo na gestão estratégica e menos em apenas questões operacionais.

As percepções dos entrevistados vão ao encontro das expectativas do governo de Minas Gerais para o Projeto. De acordo com informações disponíveis no Portal do Servidor, os benefícios serão tanto para o Estado, como para os servidores e cidadãos. Para esse último, o principal benefício será a ampliação e melhoria da qualidade dos serviços públicos, já que se espera uma melhora da gestão dos recursos financeiros e humanos, além de um maior investimento em treinamentos e capacitações dos formuladores e executores das políticas públicas (MINAS GERAIS, 2016a).

Já para os servidores, os benefícios serão: a valorização do trabalho e do seu desenvolvimento individual; atendimento único, profissional, padronizado e acessível; agilidade, transparência e assertividade na gestão da sua vida funcional. Enquanto que para o Estado os ganhos serão: redução de custos operacionais; maior qualidade da folha; melhoria da capacidade de planejamento e gestão da força de trabalho; consolidação e despersonalização; retenção da memória administrativa do RH. (MINAS GERAIS, 2016a).

Logo, foi destacado pelo entrevistado (E.M.2) que a principal diferença do modelo atual para o modelo futuro, no caso de ocorrer a centralização de diversos processos de recursos humanos, como definido inicialmente no escopo do projeto. Isso

fomentaria que os RH setoriais fossem áreas mais enxutas, já que hoje em dia as atividades desempenhadas são em grande demanda transacionais, e como ao final do projeto pretende-se que esse tipo de processos sejam absorvidos pela centralização, com isso o trabalho burocrático seria reduzido e mais pessoas poderiam ser aproveitadas em questões estratégicas, tornando assim o RH do órgão muito mais alinhado com a estratégia da organização, do que uma área meramente operacional.

Outro ponto importante abordado na entrevista se refere a entender de que maneira serão impactadas as áreas de RH do interior de Minas Gerais, pois a realidade atual nessas unidades é crítica, já que hoje em dia, esses RH atuam apenas como um apoio administrativo.

De acordo com um dos membros do Projeto Masp entrevistado (E.M.2), no modelo proposto pelo projeto, os RH setoriais do interior ficariam voltados mais para uma questão de protocolo e atendimento de balcão, mas que dependendo do tamanho do município e de seu número grande de servidores, esse deveria ter um Parceiro RH (PRH) preocupado com a gestão estratégica de pessoas, além das questões operacionais (protocolo e balcão). Ou seja, os municípios polos e com número maior de servidores passariam a ter um foco na gestão estratégica de pessoas, deixando de focar apenas nas atividades operacionais e transacionais.

Além disso, foi citado por um entrevistado (E.M.3) que a equipe de gestão de mudanças vem desenhando e planejando treinamentos nas plataformas Ensino à Distância (EAD), para que sejam capazes de alcançar toda a capilaridade do Estado e minimizar impactos quanto à operação futura do novo modelo em unidades e municípios do interior de Minas Gerais.

Portanto, deve-se refletir se essas medidas pensadas são o suficiente para mudar a realidade dessas unidades setoriais, levando em consideração a cultura organizacional existente, especificidades e a estrutura do RH da ponta. Acredita-se que os RH da ponta deveriam ter mais espaço de voz e participação no processo de construção do modelo, visando compreender e atender de forma mais adequada suas demandas, e não apenas no momento da implementação, pois da forma como está corre-se o risco de estar desalinhado com a realidade local de cada órgão.

### **4.3 Políticas e práticas de gestão de pessoas implementadas no Estado de Minas Gerais**

Sendo um dos objetivos deste trabalho a identificação de políticas e práticas de gestão de pessoas implementadas em Minas Gerais no sentido de alcançar uma gestão estratégica de pessoas, os entrevistados questionados a esse respeito, mencionaram algumas políticas, sendo elas: a trilha de desenvolvimento; as capacitações focadas no desenvolvimento dos gestores; Capacitar Mais – programa de capacitação dos servidores -; Plano Anual de Desenvolvimento do Servidor (PADES); o programa de tutoria; a avaliação de desempenho por competências; e o planejamento da força de trabalho. Além disso, o próprio Projeto Masp foi considerado como uma boa iniciativa para dar suporte às políticas de gestão estratégica de pessoas.

A Trilha de Desenvolvimento se caracteriza por ser um instrumento que dá suporte no desenvolvimento das competências, que o servidor possui alguma deficiência ou maior dificuldade, que foram identificadas no momento da avaliação de desempenho. Entretanto, um limitador grande da “Trilha de Desenvolvimento” é o aspecto financeiro, devido à restrição orçamentária, sendo que se torna ainda mais complexo o processo de desenvolver pessoas no setor público mineiro, quando não se tem recurso disponível.

Diante de tal cenário, a saída encontrada pela SEPLAG foi utilizar-se de ações mais informais na “Trilha de Desenvolvimento”, como sugestões de textos e filmes, que o servidor deve assistir e ler para desenvolver as competências necessárias. Todavia, a “Trilha de Desenvolvimento” ainda não é bem utilizada pelos gestores para auxiliar no desenvolvimento do servidor, existindo ainda um longo caminho a ser percorrido nesse sentido. Tal caminho perpassa por uma maior conscientização acerca da importância de ser realizada uma avaliação de desempenho que retrate a realidade da equipe e que essa não seja vista como punitiva, mas sim como auxiliar na evolução e progresso do quadro de pessoal do Estado.

Outro programa que deve ser levado adiante é o de tutoria - Programa Lideranças Especialistas para o Futuro - que teve apenas uma edição no antigo governo, e que está deixado de lado no atual governo, de acordo com (E.S.4). O programa de tutoria seria um meio de aprendizado para os gestores, por meio da troca de conhecimentos e experiências, para que estes servidores possam tomar melhores decisões e também não recorrerem os mesmos erros já cometidos no passado. Por isso é de grande valia essa troca de experiências entre os gestores atuais e pessoas já renomadas da alta gestão no Estado.

Logo, a finalidade desse tipo de política de tutoria visa: o aprendizado dos gestores, utilizando-se das experiências gerenciais e a expertise das lideranças/tutores; criação de uma rede de relacionamento entre tutores e tutorados, a fim de se alcançar a gestão do conhecimento, objetivando a diminuição na perda de conhecimento específico nas atividades e processos do Estado e por fim, desenvolver competências gerenciais e essenciais nos gestores públicos. (FIGUEIREDO; NEVES, 2015).

Na sua primeira edição e única, foi composto por 50 tutores (lideranças ícones do governo de Minas, diretores, presidentes de entidades do executivo mineiro, Secretários de Estado). Já para se tornar um tutorado às exigências eram as seguintes: o servidor precisava já ser efetivo, ou seja, com estágio probatório concluído, além disso, possuir experiência inicial no serviço público de Minas Gerais, nota igual ou maior que 85% na última AD, e por fim residir ou estar em exercício em Belo Horizonte (MINAS GERAIS, 2014).

Já no que se refere ao planejamento da força de trabalho do Estado, a área responsável por realizar esse papel é a Diretoria Central de Provisão, da SEPLAG. É fundamental o papel dessa diretoria ao realizar o levantamento da demanda de número de servidores adequados com a realidade de cada órgão público, levando em consideração as perspectivas no longo, médio e curto prazo da organização e suas especificidades.

Outra importante política está relacionada ao Plano Anual de Desenvolvimento do Servidor (PADES), que de acordo com o Decreto nº 44.205, de 12 de janeiro de 2006, que compreende a implementação de ações de capacitação, de formação profissional, aumento da escolaridade, bem como outras ações que possibilitem o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, visando uma melhora do desempenho dos servidores do Estado de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2016). Além dessa política, foi relatada uma preocupação em realizar capacitações específicas para os gestores do Estado, para que eles estejam mais preparados para liderar suas respectivas equipes de trabalho.

Já o projeto “Capacitar Mais”, que foi citado pelos servidores da SEPLAG, é de responsabilidade da diretoria central de gestão de desenvolvimento do servidor. Esse projeto tem como finalidade oferecer uma série de cursos de qualificação para o servidor, ministrados pelos próprios servidores. Como por exemplo, curso básico de licitações; técnicas para solução de conflito; responsabilização de pessoas jurídicas, entre outros.

Ademais, outra política que merece ser abordada, mas que não foi tão aprofundada pelos entrevistados, é a política de carreiras. Isso se deve ao fato de que, ela possui um caráter especial por impactar de forma direta as demais políticas de recursos humanos, como por exemplo, a política de salários, promoção e incentivos, treinamentos e na de contratação (ALBUQUERQUE, 1987; apud OLIVEIRA, 2009). Dessa forma, a falta de uma política de carreira mais robusta, pode ser uma das causas para a alta rotatividade e dificuldade de retenção mencionada pelos entrevistados da GRH da FJP.

Logo, é de grande importância que o plano de carreiras seja complementado por uma política salarial adequada, que englobe todas as especificidades no setor público, e que seja capaz de fornecer sustentação e melhore o desempenho do governo, conforme referência abaixo:

Alinhar os salários com os objetivos políticos gerais do governo, adequando os salários conforme as áreas às quais o governo deseja dar prioridade. É desta forma que os salários contribuem para alcançar os objetivos estratégicos do governo. Determinar a base salarial, considerando disponibilidade orçamentária, conteúdo da função exercida por cada servidor, desempenho e qualificações individuais e os valores dos salários nos mercados de referência. Estabelecer uma relação de compressão salarial adequada entre os servidores mais bem pagos e menos bem pagos. Obter equilíbrio entre os salários, outros benefícios e outros subsídios (ONU, 2006, p. 409, apud OLIVEIRA, p.70, 2009).

Dessa forma, deve-se buscar desenvolver políticas nesse sentido, uma boa prática iniciada no ano de 2016, compondo a estrutura de compensação e incentivos, foi à inserção do vale refeição no valor de R\$ 15,00 (quinze reais). Serão contemplados com esse benefício, todos os servidores administrativos com carga horária igual ou superior a 30 (trinta) horas semanais, independente do município de exercício. Além de um vale-transporte no valor de R\$ 7,40 (sete reais e quarenta centavos), somente válidos nos municípios que apresentam mais de 100 (cem) mil habitantes, RMBH (Região Metropolitana de Belo Horizonte) e Vale do Aço. Por fim, diferentemente do vale refeição, o vale-transporte terá coparticipação de 6% sobre o vencimento básico do servidor e será abatido em sua folha de pagamento. (SINDPÚBLICOS-MG, 2016).

Embora não tenha sido mencionada por nenhum dos entrevistados, existem outras políticas que estão alinhadas com o conceito de gestão estratégica de pessoas, como por exemplo, o “Prêmio Excelência em Gestão Pública”, que está explicitado no Decreto nº 44.077, de 21 de julho de 2005, que perdurou de 2006 até 2014, excetuando-se o ano de 2007 (MINAS GERAIS, 2016d).

O objetivo do prêmio era estimular os servidores públicos na proposição e implementação de iniciativas de sucesso e na disseminação de novos conhecimentos em gestão pública, visando valorizar e premiar ideias e projetos que sejam comprovadamente alinhados com o desenvolvimento de melhorias na prestação dos processos e atividades referentes ao poder executivo do Estado de Minas Gerais. Nesse sentido, o atual governo decidiu voltar com essa iniciativa, que tinha ficado paralisada no ano de 2015, porém agora passou a se chamar “Prêmio Inova Minas Gerais”, e está regulamentado pelo Decreto nº 46.976 de 04 de abril de 2016. Os objetivos e proposições são semelhantes aos do antigo “Prêmio Excelência em Gestão Pública” (MINAS GERAIS, 2016d).

Outro exemplo nesse sentido é a política de saúde ocupacional que é outra importante medida já iniciada no Estado de Minas Gerais, mas que não foi citada por nenhum entrevistado. Essa política compreende um conjunto de ações focadas na saúde do servidor. Elas ocorrem por meio do desenvolvimento de atividades relacionadas à atitudes e comportamentos que contribuam para a conscientização dos próprios servidores em relação à sua saúde, seja dentro ou fora do ambiente de trabalho, além de atenção à prevenção de doenças. Essa política, atualmente encontra-se dividida em três programas: saúde das mulheres; cessação do tabagismo; e saúde vocal. Entretanto, o curso de saúde vocal encontra-se temporariamente suspenso por questões de ordem técnico-administrativa (MINAS GERAIS, 2016e).

O “Programa de Saúde das Mulheres” objetiva a prevenção e promoção da saúde das servidoras do Estado, tendo como foco a importância da segurança e manutenção da própria saúde no trabalho, abordando conceitos relacionados à motivação profissional, à organização do trabalho e à valorização do bem estar individual e coletivo na esfera pública (MINAS GERAIS, 2016e).

O “Programa de Cessação do Tabagismo” é realizado por meio de palestra motivacional e terapia cognitivo-comportamental, com foco na cessação de tabagismo, além de um acompanhamento psicológico. A periodicidade desses encontros se dá por meio de 11(onze) reuniões semanais consecutivas na Superintendência Central de Perícia Médica e Saúde Ocupacional (SCPMSO) e posteriormente, 1(uma) reunião mensal até completar o ciclo de 1(ano) ano, que é o marco final do acompanhamento do servidor. Além disso, são disponibilizados aos participantes, diferentes formas de tratamentos auxiliares como: terapia; material informativo e didático para conscientização; e medicamentos (MINAS GERAIS, 2016e).

Já no caso da Fundação João Pinheiro, em relação às principais práticas e políticas de RH desempenhadas pela sua GRH, foram destacadas às seguintes: taxaço da folha de pagamento, apuração da folha de ponto dos servidores e Associação Profissionalizante do Menor (ASSPROM), concessão de benefícios (quinquênios, férias prêmio, entre outros), contagem de tempo/aposentadoria, promoção e progressão de carreira, gestão e contratação de estagiários, gestão do contrato de funcionários (MGS) Minas Gerais Administração e Serviços S.A., gestão e contratação de ASSPROM, controle e registro de inscrições em cursos e ações de capacitações, gestão do contrato de cessão dos servidores de outros órgãos/entes da federação, gestão do contrato de vale-alimentação, políticas de capacitações em parcerias com a Escola de Governo, oficinas de discussão com os servidores, avaliação de desempenho por competências e, por fim, uma parceira de atuação com a comissão de integração e responsabilidade socioambiental da FJP. Além de dois projetos, que ainda estão em fase embrionária de planejamento, o de benefícios não pecuniários e o de saúde ocupacional.

Essa descrição das principais práticas de gestão de pessoas na FJP evidencia que as políticas em sua maioria desempenhadas na instituição, não tem foco estratégico, mas sim operacional. Além de estar mais atrasada, se comparada com a área de gestão de pessoas da SEPLAG, tanto em termos de políticas, como em eficiência nos processos.

De acordo com os entrevistados da FJP, nos últimos anos ocorreram avanços pontuais nessas atividades e políticas relacionadas à gestão de pessoas. Por exemplo, dois dos entrevistados, (E.F.3) e (E.F.5), citaram que houve uma maior interação entre os servidores e que isso resultou em uma melhora no andamento das atividades, além disso, foi relatado que houve uma centralização das atividades, que resultou em benefícios na gestão do órgão, como maior controle e eficiência.

Outro ponto que avançou no decorrer dos últimos anos, segundo os entrevistados da FJP, está relacionada com a AD (Avaliação de Desempenho). De acordo com os entrevistados (E.F.1) e (E.F.2), esta passou a ter foco em competências e para tal, foi realizado um mapeamento das competências essenciais que o servidor deve ter para trabalhar na FJP. Desde 2012, utiliza-se esse modelo de avaliação, o qual para os pesquisadores da escola de governo são utilizadas as competências técnicas, já para o restante dos servidores são pautados em competências comportamentais.

Todavia, de acordo com um servidor do órgão (E.F.3), existem ainda alguns entraves nesse processo. Entre eles destaca-se, que os gestores precisam analisar e observar melhor os resultados provenientes das avaliações, para que saibam em que pontos precisam melhorar e atuar de forma mais incisiva para desenvolver sua equipe, para que ela se torne cada vez mais eficiente. Além de uma maior comunicação entre as políticas de Recursos Humanos, como é o caso da avaliação de desempenho com a política de capacitação e treinamentos, objetivando um maior desenvolvimento do quadro de pessoal.

Já em relação ao nível, em que se encontram essas políticas de gestão de pessoas no Estado, ocorreram diferentes percepções por parte dos entrevistados. Entretanto, em sua maioria, os servidores da SEPLAG relataram que as políticas ainda necessitam avançar bastante, apesar de que algumas boas iniciativas já terem sido identificadas, pois ainda perde-se muito tempo em aspectos operacionais em detrimento de avanços dessas políticas estratégicas, conforme discutido anteriormente.

Para um dos entrevistados do Projeto Masp (E.M.3), o modelo mineiro de gestão de pessoas se encontra extremamente defasado, já que existem processos, que há mais de duas décadas não são revisados, além de não serem capazes de atender mais às demandas atuais. Tem-se como exemplos: o fato de o cálculo de verba de salário ainda ser realizado de forma artesanal; o SISAP ainda possuir um caráter de pagamento de folha, deixando outros processos de RH às margens e sem uma conexão clara entre eles; a não automatização de muitos processos da área; e o surgimento de novas tecnologias que ainda não foram adequadas, ou seja, uma defasagem em termos de tecnologia.

Todavia, outro entrevistado (E.M.5), acredita que algumas políticas no Estado de Minas Gerais, no que se refere à área de gestão de pessoas, estão um pouco mais avançadas, como: iniciativas de produtividade, definição de cargos com atribuições amplas, e o incentivo à avaliação de desempenho. Corroborando, com o que Longo (2007) apresenta como de fato, tendência para políticas de gestão de pessoas no setor público.

Porém, de acordo com os entrevistados da SEPLAG, algumas políticas acabam sendo desvirtuadas, como é o caso da Avaliação de Desempenho (AD), pois apesar de ser uma iniciativa robusta e voltada para a gestão por competências, os gestores ao realizarem as avaliações, não a levam com seriedade e as notas não acabam sendo condizentes com a realidade do setor, pois quase todos recebem nota máxima, e isso acaba sendo uma crítica recorrente por aqueles que formulam a AD no Estado.

Além disso, de acordo com dois entrevistados do Projeto Masp (E.M.2) e (E.M.5), o maior problema dessas iniciativas está relacionada à falta de integração entre elas, pois as políticas de gestão de pessoas deveriam trabalhar de forma conectada, ou seja, uma política alimentando e fomentando a outra de forma simultânea. Além disso, o sistema que dá suporte a esses processos atuais, ainda é imaturo, o que dificulta o bom andamento das atividades.

Inclusive, os servidores da GRH da FJP quando perguntados sobre em que nível se encontra as políticas de gestão de pessoas no órgão, eles foram categóricos em dizer que a maior parte do tempo é dedicada às atividades operacionais, conforme discutido anteriormente. O RH atual trabalha mais para “apagar incêndios”, ou seja, resolvendo problemas imediatos, com pouco foco na estratégia de pessoas, e com baixa preocupação com a perspectiva de longo prazo, apesar de que, percebeu-se uma melhora nesse sentido nos últimos anos. Apenas um servidor da FJP (E.F.5) disse acreditar que o foco é dividido em ambos, tanto na estratégia, por meio de cursos e capacitações, como no operacional, por via das inúmeras atividades meramente burocráticas.

Já no que se refere à comparação do nível em que se encontram as políticas de gestão estratégica de pessoas em Minas Gerais, em relação aos demais estados da federação, não foi possível chegar a uma análise clara e concreta acerca da situação. Tanto os entrevistados da FJP, como os da SEPLAG e do Projeto Masp, tiveram dificuldade de responder acerca dessa questão, devido à falta de conhecimento dos entrevistados acerca do cenário nacional. Mas de forma geral, a maior parte dos que opinaram, relataram que apesar de o cenário mineiro não ser ainda o ideal, pelo fato de apresentar uma série de lacunas, mesmo assim, o modelo mineiro estaria um pouco mais avançado, se comparado com o cenário do restante dos estados brasileiros.

Todavia, aqueles que se posicionaram mais assertivamente acerca dessa questão, (E.M.1) e (E.M.2), acreditam que o governo de Minas Gerais esteja um pouco acima da média nacional. Algumas dessas iniciativas mais desenvolvidas são: a avaliação de desempenho por competências; a política de carreiras está em processo de estruturação de melhores critérios de progressão e promoção nas carreiras do Estado, visando valorizar mais o servidor; além disso, a iniciativa do Projeto Masp, que propõe um novo sistema mais moderno e adequado aos processos de recursos humanos existentes.

Ademais, ainda de acordo com os entrevistados, esses avanços podem ser comprovados nos congressos como o CONSAD<sup>8</sup>, no qual o modelo mineiro é visto como inovador na área. Apesar de que o Estado de Minas Gerais ainda está aquém do ideal, o cenário brasileiro é ainda mais preocupante.

Vale destacar, que dois servidores entrevistados da SEPLAG relataram que o modelo mineiro de gestão de pessoas, apesar de apresentar essas deficiências, ainda é visto como referência por outros órgãos do próprio Estado e também na esfera pública internacional.

O modelo de Minas Gerais é referência, pelo que se percebe nas conferências, pelo pessoal da Argentina, República Dominicana, municípios e outros estados do Brasil (E.S.4).

Houve avanços nas políticas de recursos humanos. Outros órgãos vão até a SEPLAG para aprender boas práticas (E.S.2).

Nesse sentido, vale ressaltar que diferentes estados, municípios, autarquias e empresas estatais, realizam visitas ao governo mineiro para trocar experiências de questões relacionadas à temática de gestão de pessoas e suas políticas. Por exemplo, o governo do Maranhão no segundo semestre de 2015, realizou uma visita ao governo mineiro, com o objetivo de realizar um *benchmarking* e entender um pouco mais como está sendo implantado o novo modelo de gestão de pessoas por meio do Projeto Masp, com ênfase na solução tecnológica adquirida para suportá-lo. Dessa maneira, a equipe do projeto apresentou o desenho do novo modelo e o escopo do novo sistema de gestão de pessoas nessa troca de conhecimento entre os governos (MINAS GERAIS, 2015).

Entretanto, de acordo com um entrevistado (E.S.3) em termos de administração de pessoal o modelo mineiro não está tão avançado, já que existiriam outros estados brasileiros com um maior controle da folha de pagamento e o modelo mineiro ainda apresenta *gaps* nesse quesito. Justamente, essas deficiências nos processos de administração de pessoal se transformam em limitadores para o avanço da gestão estratégica de pessoas no Estado, devido à falta de tecnologia adequada e da falta de perfis de servidores com orientação para a estratégia, atuando na área de gestão de pessoas do Estado.

---

<sup>8</sup> CONSAD é o Conselho de Secretários de Administração. Todo ano é realizado o Congresso CONSAD, no qual são apresentados diversos artigos da área de administração, inclusive da área pública.

O novo cenário ainda em construção acerca do modo de atuação ideal da área de gestão de pessoas deve ser direcionado à retenção de talentos no serviço público e a um modelo de RH mais propositivo, algo ainda não concretizado no cenário atual. Para tal, deve-se focar no desenvolvimento dos servidores do Estado de Minas Gerais e na elaboração de práticas e de políticas inovadoras de recrutamento e seleção, do desenvolvimento de carreira, plano de cargos e salários, qualidade de vida, remuneração e benefícios, e da integração destes subsistemas em um sistema de gestão de pessoas integrado e coeso (OLIVEIRA, 2009).

Dentre possíveis políticas, deve-se refletir e trabalhar no aperfeiçoamento da atual avaliação de desempenho por competências, pois ela ainda apresenta falhas principalmente em relação ao seu grau de acurácia e precisão do desempenho dos servidores, além de que os gestores não utilizam plenamente relatórios gerados a partir do resultado da avaliação, prejudicando um maior desenvolvimento e uma melhora nas entregas de sua equipe.

A melhora da avaliação de desempenho está relacionada com a política de desenvolvimento do servidor, que é outra política importante, que visa o alcance de uma gestão estratégica de pessoas. Pois, para que uma política seja eficiente nesse sentido, é necessária a existência de uma boa gestão de competências e seu alinhamento com medidas de desenvolvimento do servidor.

Portanto, diante do que foi apresentado ao longo do trabalho é possível afirmar que no Estado de Minas Gerais, essas políticas de gestão estratégica de pessoas ainda são incipientes. Apesar de já existirem boas iniciativas nesse sentido, que estão em processo de maturação. Ademais, outro fator que é um empecilho para a manutenção e desenvolvimento dessas iniciativas do setor, se deve a falta de investimento do governo na área, mesmo assim é possível enxergar uma vontade por parte dos servidores em criar iniciativas inovadoras com pequeno orçamento, que visem um maior desenvolvimento do quadro de pessoal, em consonância com o alcance dos objetivos estratégicos da instituição.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral caracterizar a gestão de pessoas no Estado de Minas Gerais, avaliando se o modelo atual, considerando as políticas, os processos e as atividades da área, é focado predominantemente em aspectos operacionais ou estratégicos. Em termos dos objetivos específicos buscou-se: a) Realizar um diagnóstico da área de gestão de pessoas de Minas Gerais, utilizando-se dos casos da SEPLAG e FJP, considerando as características e os processos desenvolvidos no setor de RH dos respectivos órgãos; b) Identificar quais as políticas e diretrizes implementadas pelo Estado de Minas Gerais na perspectiva da gestão estratégica de pessoas; c) Caracterizar o Projeto Masp e suas contribuições e desafios tendo como referência a gestão estratégica de pessoas.

A pesquisa realizada permitiu concluir que em relação às políticas, processos e atividades da área de gestão de pessoas do Estado de Minas Gerais, ainda se observa certas debilidades e deficiências, já que a maior parte do esforço empreendido na área ainda é dispendido em atividades operacionais. Entretanto, foram identificadas boas práticas na área que visam à gestão estratégica de pessoas, como as trilhas de desenvolvimento, que visam auxiliar no desenvolvimento das competências do servidor; a avaliação de desempenho por competências; o programa Capacitar Mais, entre outros.

Todavia, deve-se ter cuidado para que boas iniciativas não sejam interrompidas com a troca da alta gestão do Estado, pois um dos grandes desafios da administração pública é a manutenção das políticas quando ocorre alternância de governos e esse é um dos grandes receios e medos dos servidores entrevistados.

Ademais, foi identificado que, na percepção dos entrevistados, os servidores ainda se sentem meio perdidos quanto ao novo direcionamento da alta gestão, ocorrendo reclamações acerca da ausência de diretriz para a área de gestão de pessoas, essa ausência prejudica o alinhamento das políticas e práticas de gestão de pessoas com os objetivos estratégicos organizacionais.

Dessa forma, esse fato evidencia o dilema estratégico vivido atualmente pelo Estado de Minas Gerais. Já que por um lado exige-se da área de gestão de pessoas preocupação estratégica, enquanto que por outro, não foi estabelecido diretriz estratégica clara pela alta gestão, para o que se espera da área de gestão de pessoas, além dos

empecilhos enfrentados dia a dia pelos servidores da área. Logo, se não existe diretriz estratégica, não tem como se alcançar a gestão estratégica de pessoas.

Além disso, iniciativas que ainda estavam em processo de maturação, como por exemplo, o programa de tutorias, que tinha apenas uma edição, foi temporariamente interrompido e deixado de lado até o momento, talvez para uma possível reavaliação. Apesar de ser uma iniciativa bastante interessante por possibilitar que pessoas mais experientes de Estado possam transmitir seus conhecimentos e experiências para os gestores, para que estes não cometam os mesmos erros cometidos no passado.

Entretanto, outras políticas como a de Avaliação de Desempenho por competências já estão mais desenvolvidas, entretanto o que falta é uma maior conscientização dos gestores da importância desse instrumento, para que realizem avaliações mais condizentes com o desempenho de suas equipes.

Outra questão crítica está relacionada, com a postura da grande maioria dos RH setoriais, que acabam por aguardar pelo posicionamento central, ao invés de terem uma postura propositiva. Dessa forma, esses RH funcionam de forma reativa, de acordo com as demandas e problemas que forem surgindo, ou seja, apenas “apagando incêndios”. Mas vale refletir até que ponto essa característica operacional e reativa seria somente culpa do RH que se encontra na ponta, ou se parte desse problema deve-se a uma falta de suporte da área central de gestão de pessoas. Além disso, outra possível causa dessa situação crítica pode estar relacionada ao momento da alocação dos servidores, pois percebe-se uma falta de perfil estratégico na área.

Portanto, a ausência de uma postura proativa por parte dos RH do Estado, pode ser causada por uma série de fatores externos como visto acima, que fogem do alcance de suas estruturas e dependem de outros atores. Por isso, a realidade de grande parte dos RH espalhados pelo Estado, ainda é de se dedicar a apenas atividades transacionais, operacionais e muitas vezes cartoriais, como por exemplo: folha de ponto, pagamento, licenças e afastamentos.

Por exemplo, no caso da Fundação João Pinheiro, os servidores da GRH pensavam apenas em suas respectivas “caixas de trabalho”, não possuíam uma visão sistêmica da área de gestão de pessoas. Além disso, a maior parte do tempo era gasto com atividades administrativas parecidas com a realidade citada acima dos outros RH da ponta, como: apuração de ponto, concessão de benefícios, gestão de contratos, taxaço,

contagem de tempo. As raras exceções de foco estratégico da GRH da FJP se davam por meio de treinamentos e pela aplicação da avaliação de desempenho por competências. Entretanto ainda precisava melhorar essa ferramenta na prática, pois apresenta falhas na mensuração final.

Já em relação ao cenário encontrado na área de gestão de pessoas na SEPLAG, a conclusão que se chegou é que, também se dedica a maior parte do tempo às questões operacionais e de administração de pessoal. Entretanto, os servidores possuem visão sistêmica da organização, além de objetivarem o alcance da gestão estratégica de pessoas no Estado. Além de conhecerem melhor o que significa estar alinhado com a estratégica do órgão.

Vale ressaltar que os servidores da área de RH da SEPLAG, apesar de encontrarem um cenário de restrição orçamentária, buscam encontrar iniciativas que objetivam o desenvolvimento da área. Um exemplo disso é o programa “Capacita Mais” que visa capacitar os servidores, mas que são ministrados por algum servidor do Estado que possua conhecimento específico em alguma área e que se disponha a realizar o treinamento. Dessa forma, economiza-se em gasto, além de auxiliar na gestão do conhecimento no Estado.

Acredita-se que a SEPLAG deveria assumir melhor o papel disseminar mais esse tipo de prática, como o Capacita Mais para o RH da ponta, objetivando dar maior apoio e suporte a essas estruturas, que se encontram com tantas dificuldades no cenário atual. Percebeu-se que esse diálogo entre a área central e a ponta não está bem estabelecido e apresenta falhas no processo de comunicação e assessoramento

Além disso, se comparado com o restante dos setores de RH espalhados pelo Estado, a SEPLAG é vista como uma das áreas mais avançadas na administração pública mineira, mesmo apresentando dificuldades, como a falta de reconhecimento acerca da importância e relevância das políticas de gestão de pessoas.

Muitos servidores do Estado ainda não enxergam os servidores da área de gestão de pessoas, como atores importantes da organização, que visam alcançar os objetivos estratégicos. Além disso, falta melhorar a comunicação e o alinhamento entre as diferentes políticas de gestão de pessoas.

Por fim, no que tange ao Projeto MASP confirmou-se a expectativa de que se espera que ele seja um facilitador do avanço da gestão estratégica de pessoas, pois a partir dele seriam solucionados os *gaps* existentes dos sistemas atuais. Com isso, alguns processos seriam automatizados, além de torná-los mais eficientes e céleres. Dessa forma, os servidores da área de gestão de pessoas terão mais tempo para pensar em questões estratégicas, ao invés de se dedicarem quase que exclusivamente aos aspectos transacionais.

Entretanto, percebe-se que existem alguns problemas e desafios para a execução do Projeto. O primeiro problema refere-se ao fato de que nem todos os órgãos que serão impactados foram escutados, sendo que apenas 10 (dez) de um total de 60 (sessenta), estão participando mais ativamente do processo de implementação. Ainda em relação a esse aspecto, o fato de envolver muitos atores torna o projeto muito complexo e demorado, podendo ocorrer falhas na comunicação no decorrer desse processo.

Além disso, outro risco que não deve ser desconsiderado é a variável política, pois desde o início do projeto, devido à mudança dos agentes decisórios, o escopo do projeto já passou por diversas transformações, como por exemplo, o RH da SEE que estava previsto para ser o último a ser impactado, devido ao seu alto grau de complexidade, passou a ser o primeiro a ser impactado e de forma descentralizada, devido a uma decisão da nova alta gestão. Essas mudanças, dependendo de como serão conduzidas, podem mudar totalmente o rumo do projeto, logo deve-se ter cuidado e atenção nesse sentido, para que não prejudique o objetivo final do projeto.

Portanto, acredita-se que o Projeto Masp é uma excelente janela de oportunidade para mudar a realidade atual do cenário de gestão de pessoas de Minas Gerais, passando de uma área marcada pelo aspecto transacional para torná-la mais estratégica. Para tanto, é necessário que seja mantida a concepção inicial do Projeto, a qual potencializaria os setores de RH da ponta de forma à diminuir o tempo com questões transacionais, propiciando o fomento de políticas de cunho estratégico, visando a gestão estratégica de pessoas.

## APÊNDICE A

### Roteiro de perguntas da entrevista com os servidores da SEPLAG e FJP

**Nome:**

**Idade:**

- 1- Quanto tempo de trabalho na área de Recursos Humanos no Estado ?
- 2- Quais são os principais problemas/ dificuldades encontrados no dia a dia de trabalho no setor de recursos humanos?
- 3- O que é para você a gestão estratégica de pessoas ?
- 4- Em que medida encontram-se as políticas de recursos humanos do órgão ? São voltadas mais ao operacional ou a gestão estratégica das pessoas ?
- 5- Atualmente existe alinhamento entre a estratégia organizacional com a gestão de pessoas ? De que maneira? Se não, quais são os empecilhos?
- 6- Quais são as principais atividades/políticas de rh do setor no órgão em que trabalha ?
- 7- Nos últimos anos houve avanço nas políticas de recursos humanos ? Se sim, quais ? E quais foram os benefícios resultados dela?
- 8- Para você, qual é o modelo ideal de atuação, que deveria ser adotado na área de Recursos Humanos do Estado de Minas Gerais? E quais medidas e ações, ou seja, políticas voltadas a área de recursos humanos devem ser realizadas para se alcançar esse modelo ideal ?
- 9- Você conhece o Projeto Masp ? De 0 a 10 qual seria seu grau de conhecimento acerca do projeto. Explique o que você sabe acerca deste  
**Caso o entrevistado não conheça explicar um pouco do projeto para ter uma breve noção dos objetivos do projeto.**
- 10- Você acredita que este projeto possa ser um facilitador de avanço na área de gestão estratégica de pessoas ? Por que?
- 11- Na sua opinião, qual seria o principal desafio no processo de implementação deste projeto? E riscos?
- 12- Agora, quais seriam os ganhos/benefícios na implementação deste projeto? O que você espera dele? O que melhoraria no dia a dia do trabalho?
- 13- Em comparação ao cenário brasileiro, acredita que o nível em que se encontra a gestão de pessoas no Estado de Minas Gerais é melhor, igual ou pior ? Por que?
- 14- Além disso, o órgão trabalha por meio da gestão por competências para avaliar o servidor e auxiliar na sua política de desenvolvimento ?
- 15- **Apenas para os servidores da SEPLAG** Qual a sua percepção em relação a qualificação e capacidade operacional dos RH setoriais ? Existem diferenças na administração indireta?
- 16- **Apenas para os servidores da FJP** Como é a relação da Gerência de RH da FJP com a SEPLAG?

## Roteiro de perguntas da entrevista com os servidores que estão inseridos no Projeto MASP

Nome:

Idade:

1. Possuía alguma experiência anterior na área de RH ou gestão de pessoas ? Se sim, qual ? E de que maneira isso ajudou na execução das atividades do Projeto Masp?
2. De onde surgiu a necessidade da construção e execução do Projeto Masp ?
3. Na sua opinião, em que nível se encontram as atividades relacionadas a gestão de pessoas ?
4. O RH atual do Estado ele é mais operacional ou estratégico ? Explicar o motivo da resposta.
5. Quais são as principais políticas de Recursos Humanos voltados à gestão estratégica de pessoa no Estado?
6. Você acredita que este Projeto Masp possa ser um facilitador de avanço na área de gestão estratégica de pessoas ? Por que?
7. Qual é o objetivo geral do projeto ? E quais seriam os ganhos e benefícios com a implementação do projeto?
8. Os ganhos serão monetário ou de qualidade ou ambos?
9. Qual seria o principal desafio do projeto ? Quais são seus riscos e ameaças ?
10. Como está sendo feito o alinhamento entre as necessidades/dificuldades dos RH dos órgãos com o planejamento do Projeto Masp ? Se os órgãos setoriais estão participando plenamente do desenvolvimento do Masp?
11. Como serão impactadas as áreas de RH do interior de Minas Gerais ?
12. Como funcionará o RH do Estado após a implementação do Projeto ? Quais serão as principais diferenças do modelo atual?
13. Em comparação ao cenário brasileiro, acredita que o nível em que se encontra a gestão de pessoas no Estado de Minas Gerais é melhor, igual ou pior ? Por que?
14. **Pergunta apenas para os coordenadores/gerente do projeto** Se pudesse resumir brevemente, quais são as responsabilidades/atividades do projeto
15. **Pergunta apenas para os coordenadores/gerente do projeto** Qual é o “deadline” do projeto ? É possível entregar nesse cronograma ? Se não, quais são os principais motivos que levam ao atraso do projeto?

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Marcos Vinícius Mendonça; SANTOS, Ana Rosa dos. **Princípios da Gestão Estratégica e suas Aplicações na Biblioteca Universitária**. Universidade Federal Fluminense, Niterói – RJ, 2007. Disponível em: <<http://www.ndc.uff.br/OLD2013/repositorio/Princ%EDpios%20da%20Gest%E3o%20estrat%E9gica.pdf>> Acesso em: 05 mar.2016.
- BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE MINAS GERAIS. Do Choque de Gestão à Gestão para a Cidadania: 10 Anos de Desenvolvimento em Minas Gerais. Belo Horizonte, 2013
- BECKER, Brian; HUSELID, Mark. **Strategic Human Resources Management: Where do we go from here ?**, 1998. Disponível em: <[http://markhuselid.com/pdfs/articles/2006\\_Becker\\_Huselid\\_SHRM\\_JOM.pdf](http://markhuselid.com/pdfs/articles/2006_Becker_Huselid_SHRM_JOM.pdf)> Acesso em: 15 out. 2015
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul: Educs, 2007. p.18.
- CAMÕES, Maria Júlia; PANTOJA, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas: Bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 19 tir. São Paulo: Campus, 1999. p. 6-13.
- CORREIA, Maria da Conceição. **A observação participante enquanto técnica de investigação**. 2009, p.31. Disponível em: <[pensarenfermagem.ese.pt/files/2009\\_13\\_2\\_30-36.pdf](http://pensarenfermagem.ese.pt/files/2009_13_2_30-36.pdf)> Acesso em: 14 mar. 2016.
- DESLAURIERS J-P. **Recherche qualitative; guide pratique**. Québec (Ca): McGrawHill, Éditeurs, 1991.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- DYER, L.; REEVES, T. **Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?**, *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 6, N.º 3, pp. 656-670, 1995.
- ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Diretoria de Desenvolvimento Gerencial/Coordenação Geral de Educação a Distância. **Gestão estratégica de pessoas e plano de carreira**. Atualizado em: out. 2007. Módulo 1 – item 3.
- ESCULÁPIO, Mário. **A gestão de recursos humanos no serviço público**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Curitiba, 2013. Disponível em: <[http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2682/1/CT\\_GPM\\_III\\_2013\\_41.pdf](http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2682/1/CT_GPM_III_2013_41.pdf)> Acesso em: 21 abr. 2016.
- FERREIRA, Márcio Reinaldo de Lucena; GOMES, Fabricio Pereira; BRANDÃO JÚNIOR, Roberto Dantas; ZAGO, Célia Cristina. **Gestão de Pessoas no Setor Público: análise do processo de socialização de novos concursados**. São Paulo: SEMEAD FEA/USP, 2007.

FIDEL, Raya. **The case study method: a case study**, In: GLAZIER, Jack D. & POWELL, Ronald R. **Qualitative research in information management**. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 1992.

FIGUEIREDO, Roberta; NEVES, Fernanda. **Formando novas lideranças: A experiência de minas gerais na implantação de um programa de tutoria**. VIII CONSAD (Conselho de Administração Pública), 2015. Disponível em: <<http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/1251/1/FORMANDO%20NOVAS%20LIDERAN%C3%87AS.pdf>> Acesso em: 12 mar. 2016.

FISCHER, André L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, p.19.

FLEURY, Maria Teresa Leme, FISCHER, Rosa Maria. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998.

GERHARDT, Tatiana; SILVEIRA, Denise. **Métodos de pesquisa**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>> Acesso em: 07 mai. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001. p.17.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Planejamento e Gestão governamental na Esfera Estadual: uma análise comparativa dos processos, conteúdos e sistemas de acompanhamento dos PPAs do Estado de Minas Gerais**. Brasília, 2013. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/relatoriopesquisa/151013\\_relatorio\\_mg.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/relatoriopesquisa/151013_relatorio_mg.pdf)> Acesso em: 01 mai. 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. Disponível em: < <https://pt.scribd.com/doc/237629448/tecnicas-de-pesquisa-marconi-lakatos-pdf>> Acesso em: 30 abr. 2016.

LAWLER III, E.; BOUDREAU, J. (2009), **“What makes HR a strategic partner?”**, *People and Strategy*, Volume 14, N.º 1, pp. 14-22.

LONGO, Francisco. **Mérito e Flexibilidade: A gestão das pessoas no setor público**. São Paulo: FUNDAP, 2007.

MARCELINO, Gileno Fernandes. **Em busca da flexibilidade do Estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 37, p. 641–659 maio/jun. 2003.

MARCONI, Nelson. **Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público**. In: LEVY, Evelyn e DRAGO, Pedro Anibal (Orgs.). **Administração Pública no Brasil Contemporâneo**. São Paulo: FUNDAP, 2005.

MEDEIROS, Emmanuela Suzy. **A gestão de pessoas como ferramenta estratégica para o desenvolvimento dos talentos organizacionais**. 2011. Disponível em:

<[http://www.sato.adm.br/artigos/a\\_gestao\\_de\\_pessoas\\_como\\_ferramenta.htm](http://www.sato.adm.br/artigos/a_gestao_de_pessoas_como_ferramenta.htm)> Acesso em: 13 de mar. 2016.

MEDEIROS, Jeovana; BARBOSA, Ana Cristina; MIRANDA, Amanda; OLIVEIRA, Olívia. **Mapeamento de competências: perspectivas de evolução do modelo no governo de Minas.** CONSAD, 2012.

MEDEIROS, Maria da Penha; OLIVEIRA, José. **Gestão de pessoas no setor público.** Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2011. Disponível em: <[http://www.aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php?file=%2F54343%2Fmod\\_resource%2Fcontent%2F0%2FGestao\\_de\\_Pessoas\\_no\\_Setor\\_Publico.pdf](http://www.aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php?file=%2F54343%2Fmod_resource%2Fcontent%2F0%2FGestao_de_Pessoas_no_Setor_Publico.pdf)> Acesso em: 13 mar. 2016.

MENDES, Inácio. **Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade?** Instituto Politécnico de Setúbal. Setúbal, 2012. Disponível em: <[https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4428/1/Tese%20Final\\_In%C3%A1cio.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4428/1/Tese%20Final_In%C3%A1cio.pdf)> Acesso em: 25 fev. 2016.

MESCH, Debra J; PERRY, James L; WISE, Lois R. **“Bureaucratic and strategic human resource management an empirical comparison in the Federal Government”** *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1995.

MINAS GERAIS, DECRETO nº 43.672, dispõe acerca da Avaliação de Desempenho Individual, publicação Minas Gerais Diário do Executivo, 04 dez. 2003.

MINAS GERAIS, DECRETO nº 44.077, dispõe acerca do Prêmio de Excelência em Gestão Pública, publicação Minas Gerais Diário do Executivo, 21 de jul. 2005.

MINAS GERAIS, DECRETO nº 44.205 dispõe acerca do Plano de Desenvolvimento Anual do Servidor, publicação Minas Gerais Diário do Executivo, 12 jan.2006.

MINAS GERAIS, DECRETO nº 45794, dispõe acerca da organização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, publicação Minas Gerais Diário do Executivo, 03 dez. 2011, pág. 7 col. 2.

MINAS GERAIS, DECRETO nº 46.976 dispõe acerca do Prêmio Inova Minas Gerais, 04 abr. 2016.

MINAS GERAIS, IMPRENSA OFICIAL GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Política de gestão de pessoas do Governo valoriza desempenho do servidor.** 2013. Disponível em: < <http://www.iof.mg.gov.br/index.php?/acao-do-governo/acao-do-governo-arquivo/Politica-de-gestao-de-pessoas-do-Governo-valoriza-desempenho-do-servidor.html> > Acesso em: 22 mai. 2016.

MINAS GERAIS, SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO. **Programa Lideranças Especialistas para o Futuro,** 2014. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/pagina-inicial-do-hotsite/50-noticias-em-destaque/1855-programa-vai-desenvolver-novos-talentos-para-a-gestao-por-resultados>> Acesso em: 29 mai. 2016.

MINAS GERAIS, Conexão Masp. **Masp tem nova gerente de projeto.** Boletim eletrônico nº8, 09 set.2015. Disponível em: <<http://www.conexaomasp.mg.gov.br/8/1830/>> Acesso em: 19 de mar. 2016.

MINAS GERAIS, Portal do Servidor. **Projeto Masp.**, 2016a. Disponível em: <<https://www.portaldoservidor.mg.gov.br/index.php/masp/projeto-masp?showall=1>> Acesso em: 03 fev.2016.

MINAS GERAIS, Portal do Servidor. **RH de ponta !**, 2016b. Disponível em: <<https://www.portaldoservidor.mg.gov.br/index.php/rh-de-ponta>> Acesso em: 03 fev. 2016.

MINAS GERAIS, PLANO MINEIRO DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO. **Volume I: Desenvolvimento Econômico e Social Sustentável de Minas Gerais - Redução das Desigualdades Sociais e Regionais**, 2016c. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/images/phocadownload/plano%20mineiro%20de%20desenvolvimento%20integrado%20-%20pmdi%202016%20-%202027%20-%20vol.%201.pdf>> Acesso em: 30 abr. 2016.

MINAS GERAIS, SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO. **Prêmio Excelência em Gestão Pública**, 2016d. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/premio-inova-minas-gerais/premio-excelencia-em-gestao-publica>> Acesso em:12 abr. 2016.

MINAS GERAIS, SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO. **Política de Saúde Ocupacional**. 2016e. Disponível em:< <http://www.planejamento.mg.gov.br/gestao-governamental/gestao-de-pessoas/politica-de-saude-ocupacional> > Acesso em:06 mai.2016.

MINAYO, M. C. de S. (Org.) et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

OLIVEIRA, Kamila. **Gestão de Recursos Humanos no Estado de Minas Gerais: Retenção de pessoas do cargo de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental**. Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 2009.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **A gestão de pessoas como um recurso estratégico**. Revista do Serviço Público. Vol. 57, nº 3, jul-set/2006. Brasília: ENAP, 2006.

RIBEIRO, Antônio L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RODRIGUES, Paulo Cesar. **Gestão de Recursos Humanos**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, 2012. Disponível em: <[http://www.paulorodrigues.pro.br/arquivos/Aula\\_02\\_IFSP\\_GEPA.pdf](http://www.paulorodrigues.pro.br/arquivos/Aula_02_IFSP_GEPA.pdf)> Acesso em:16 mar. 2016.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, Flávia. **O modelo de gestão de pessoas e a gestão socioambiental nas organizações do Rio Grande do Sul**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2009. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/15832/000690824.pdf?...1>> Acesso em: 20 mar. 2016.

SIQUEIRA, Marcus; MENDES, Ana. **Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado**. Revista do Serviço Público, Brasília, 2009. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/1614/Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20no%20setor%20p%C3%BAblico%20e%20a%20reprodu%C3%A7%C3%A3o%20do%20discurso%20do%20setor%20privado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em:10 mai. 2016.

SINDPÚBLICOS. **O auxílio alimentação e o auxílio transporte já estão processados na folha de janeiro, paga em fevereiro 2016.** Disponível em: <<http://www.sindpublicosmg.org.br/sindpublico/noticia/SINDP%C3%9ABLICOS-MG/o-auxilio-alimentacao-e-o-auxilio-transporte-ja-estao-processados-na-folha-de-janeiro-paga-em-fevereiro-2016>> Acesso em: 10 abr. 2016.

STOREY, J. **What is strategic HRM ?** In STOREY, J(Ed.). Human resource management: a critical text. London: Thomson Learning, p. 59-78, 2007.

TEO, Stephen; RODWELL, John. **To be strategic in the new public sector, HR must remember its operational activities**, 2007.

ULRICH, D. **Human resources champions**, Boston, Harvard Business School Press. 1997.

ULRICH, D. **A new mandate for human resources**, Boston, Harvard Business Review, January-February. 1998. Disponível em: < <https://hbr.org/1998/01/a-new-mandate-for-human-resources>> Acesso em: 25 out.2015.

ULRICH, D. et al. **The HR scorecard**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Pessoas à luz da estratégia**. Entrevista. Revista Melhor, 19 nov. 2007. Disponível em: <<http://www.abrham.com.br/portal/modules/news/article.php?storyid=159>> Acesso em: 24 abr. 2016.

VILHENA, R. et al. **O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas de gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

WRIGHT, Peter, KROLL; Mark J., PARNELL, John. **Administração Estratégica – Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert. **Case Study Research: Design and Methods** (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1994.