

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

Thiago de Castro Lopes

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DOS DIRETORES REGIONAIS DA SEDESE POR
MEIO DO PROGRAMA TRANSFORMA MINAS: UMA ANÁLISE SOBRE A
PROFISSIONALIZAÇÃO

Belo Horizonte
2021

Thiago de Castro Lopes

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DOS DIRETORES REGIONAIS DA SEDESE POR
MEIO DO PROGRAMA TRANSFORMA MINAS: UMA ANÁLISE SOBRE A
PROFISSIONALIZAÇÃO

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

Orientadora: Kamila Pagel de Oliveira

Belo Horizonte

2021

L864r

Lopes, Thiago de Castro.

Recrutamento e seleção dos diretores regionais da SEDESE por meio do programa Transforma Minas [manuscrito] : uma análise sobre a profissionalização / Thiago de Castro Lopes. – 2021.

[7], 101 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2021.

Orientadora: Kamila Pagel de Oliveira

Bibliografia: f. 89-93

1. Recrutamento – Seleção de pessoal – Administração pública – Minas Gerais. 2. Programa Transforma Minas. 3. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social (SEDESE) – Minas Gerais. I. Oliveira, Kamila Pagel de. II. Título.

CDU 658.311:35(815.1)

Thiago de Castro Lopes

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DOS DIRETORES REGIONAIS DA SEDESE
POR MEIO DO PROGRAMA TRANSFORMA MINAS: UMA ANÁLISE SOBRE
A PROFISSIONALIZAÇÃO

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

Aprovada na Banca Examinadora

Kamila P Oliveira

Prof. Kamila Pagel de Oliveira (Orientadora) – Fundação João Pinheiro

Claudia Lima

Prof. Cláudia Beatriz M. M. de L. N. (Avaliador) – Fundação João Pinheiro

Leonardo Carvalho Ladeira

Prof. Leonardo Carvalho Ladeira (Avaliador) – Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, 09 de dezembro de 2021

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me dar o dom da vida e pela oportunidade de estar concluindo mais esta etapa. Agradeço também à minha família, aos meus pais, Rogério e Silvinha, pela criação, pelo companheirismo e por terem provido todas as condições necessárias para que eu pudesse alcançar meus objetivos. À minha irmã, Luana, pela amizade e pelos conselhos, tanto acadêmicos quanto pessoais.

À minha namorada Stephanie, por ser minha companheira e por todas as risadas, alegrias e especialmente pela ajuda na conclusão deste trabalho. A todos os meus amigos, em especial aos do XL CSAP e da Seleção, pelos momentos de alegria e pelos desafios compartilhados.

Agradeço à minha orientadora, Kamila, por me acompanhar neste processo desafiador de redigir uma monografia, me auxiliando e guiando. Agradeço também à toda equipe da Fundação João Pinheiro, em especial aos docentes, aos colegas dos estágios realizados e das extensões das quais participei, por terem proporcionado grandes aprendizados acadêmicos e de vivência.

Por fim, agradeço a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para que esta pesquisa fosse concretizada.

RESUMO

O presente estudo analisa como se dá o recrutamento e seleção de líderes no serviço público em Minas Gerais por meio do programa Transforma Minas, com foco na busca pela profissionalização. Para tanto, utiliza-se um estudo de caso do processo de recrutamento e seleção dos vinte e dois diretores regionais da Sedese, ocorrido a partir de 2019. Desde sua formação, o Brasil sofre com as consequências do clientelismo, de forma a existir uma dominação do espaço público pelas classes dominantes para interesses próprios. Este tipo de relação dificulta o atendimento dos interesses da população e que os princípios de equidade, moralidade, impessoalidade, dentre tantos outros sejam contemplados. Assim, a fim de combater tais mazelas, busca-se instaurar uma cultura de impessoalidade, por meio da profissionalização do serviço público, processo que guarda relação próxima com a área de recrutamento e seleção. Dessa maneira, o presente trabalho busca analisar os efeitos que o programa Transforma Minas causou na profissionalização do processo de recrutamento e seleção no serviço público mineiro. Para isto, recorre-se a uma revisão bibliográfica, utilizando-se tema relativo ao clientelismo, ao recrutamento e seleção de pessoas e à profissionalização do serviço público. A metodologia envolve pesquisa bibliográfica, documental e de campo, por meio de questionários e entrevistas com gestores estratégicos e diretores que passaram pelo programa. De acordo com a percepção dos respondentes e entrevistados, observa-se que a fase de recrutamento do processo foi, de forma geral, democrática e de fácil inscrição para os interessados. Entretanto, ressalta-se dificuldades com o sistema utilizado que prejudicaram sua realização da maneira ideal. Quanto a fase de seleção, nota-se que os critérios utilizados e as fases do processo foram, em sua maior parte, meritocráticos, impessoais e profissionais. Porém, vale ressaltar a existência ainda de influências de cunho personalista em determinadas fases do processo, indicando pontos de melhorias, que necessitam de atenção. Em suma, o programa Transforma Minas representa grande avanço no que tange à profissionalização do recrutamento e seleção de líderes no serviço público em Minas Gerais, mas ainda necessita de aprimoramentos para cumprir completamente seus objetivos.

Palavras-chave: Recrutamento e seleção. Profissionalização. Clientelismo. Patrimonialismo. Transforma Minas.

ABSTRACT

This study analyzes how the recruitment and selection of leaders of the public service in Minas Gerais takes place through the Transforma Minas program, with a focus on the goal to professionalize the process as one of the program's objectives. To make this possible, a case study of the recruitment and selection process of the twenty-two regional directors of Sedese, which took place in 2019, is used. Since its formation, Brazil has suffered from the consequences of clientelism, in a way that the dominant classes use the public spaces for their own interests. This type of relationship makes it difficult to meet the interests of the population and that the principles of equity, morality, impersonality, among many others, are contemplated. Thus, in order to fight these problems, the professionalization of the public service is sought after, establishing a culture of impersonality. This process is closely related to the area of recruitment and selection. Thus, this study seeks to analyze the effects that the Transforma Minas program had on the professionalization of the recruitment and selection process in the Minas Gerais public service. For this, a bibliographical review is used, studying the themes of clientelism, recruitment and selection of people and professionalization of the public service. The methodology involves bibliographical, documentary and field research, through questionnaires and interviews with strategic managers and directors who were selected throughout the program. According to the perception of respondents and interviewees, it is observed that the recruitment phase of the process was, in general, democratic and of easy registration for interested parties. However, difficulties with the system used are highlighted, which hampered its optimal performance. As for the selection phase, it is noted that the criteria used and the phases of the process were, for the most part, meritocratic, impersonal and professional. However, it is worth emphasizing the existence of personalist influences in certain phases of the selection process, preventing it from being carried out in the best possible way. In short, the Transforma Minas program represents a major advance in terms of professionalizing the recruitment and selection of leaders in the public service in Minas Gerais, but it still needs improvements to fully meet its objectives.

Keywords: Recruitment and selection. Professionalization. Clientelism. Patrimonialism. Transforma Minas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADROS

Quadro 1: Quadro de planejamento de gestão de pessoas em organizações	33
Quadro 2: Resumo dos métodos de pesquisa de campo utilizados	54

FIGURA

Figura 1: As três gerações de transformações na gestão pública em Minas Gerais .	45
--	----

GRÁFICOS

Gráfico 1: A fase de recrutamento do processo seletivo do Transforma Minas foi democrática, com ampla divulgação e de fácil acesso a todos que gostariam de se candidatar a vaga, Belo Horizonte, 2021	64
Gráfico 2: As etapas de seleção do programa Transforma Minas avaliaram todas as características e competências necessárias para exercer com qualidade a função, Belo Horizonte, 2021	66
Gráfico 3: Os critérios avaliados ao longo do processo de seleção do programa Transforma Minas foram impessoais e objetivos, avaliando-se técnica, experiência, conhecimentos, adequação de perfil e demais critérios semelhantes, Belo Horizonte, 2021	67
Gráfico 4: O processo de seleção do programa Transforma Minas foi meritocrático, justo e conduzido de forma profissional e impessoal, Belo Horizonte, 2021	69
Gráfico 5: A utilização do programa Transforma Minas trouxe efeitos positivos para a profissionalização do processo de recrutamento e seleção dos diretores regionais da Sedese, Belo Horizonte, 2021	71
Gráfico 6: A seleção dos diretores regionais da Sedese, da maneira como foi realizada, trouxe efeitos positivos na qualidade do serviço prestado nas diretorias, Belo Horizonte, 2021	73

Gráfico 7: A seleção dos diretores regionais da Sedese, da maneira como foi realizada, ajudou na cooperação entre as diretorias, Belo Horizonte, 2021.	74
Gráfico 8: Me sinto mais legitimado em minha atuação como diretor tendo em vista a forma como fui selecionado, Belo Horizonte, 2021.	76
Gráfico 9: Os demais servidores da minha diretoria reagiram de forma positiva a essa nova forma de seleção dos diretores regionais da Sedese, Belo Horizonte, 2021....	77
Gráfico 10: Há tentativas de interferências políticas que buscam influenciar aspectos do meu trabalho cotidiano na diretoria	79
Gráfico 11: Houve, no meu entendimento, fatores que prejudicaram a impessoalidade do processo de seleção das lideranças regionais da Sedese em qualquer fase dele, como benefícios ou prejuízos a determinados candidatos, dentre outros fatores semelhantes, Belo Horizonte, 2021	80
Gráfico 12: O processo de recrutamento e seleção do programa Transforma Minas foi conduzido, ao meu ver, livre de influências externas, Belo Horizonte, 2021.....	81

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1	Patrimonialismo e profissionalização do recrutamento e seleção de pessoas na administração pública	15
2.2	Histórico de profissionalização da administração pública brasileira....	20
2.3	Recrutamento e seleção	31
2.3.1	Recrutamento e Seleção na administração pública	39
2.4	Experiências mineiras de profissionalização da administração pública.....	43
3	METODOLOGIA	52
4	ANÁLISE DO PROGRAMA TRANSFORMA MINAS	55
4.1	O Programa Transforma Minas	55
4.2	O processo de recrutamento e seleção dos diretores regionais da Sedese.....	59
4.3	O processo de recrutamento e seleção dos diretores regionais da Sedese a partir da perspectiva dos envolvidos.....	63
4.3.1	Etapas de recrutamento e seleção, critérios avaliados e profissionalização.....	64
4.3.2	Efeitos do Transforma Minas no ambiente de trabalho	72
4.3.3	Efeitos do Transforma Minas na redução das relações clientelistas	78
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
	REFERÊNCIAS.....	89
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO	94
	APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	100
	APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTORES DA SEDESE.....	102

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTORES DA SEPLAG103

1 INTRODUÇÃO

Faoro (2012) caracteriza o patrimonialismo como uma forma de dominação privada sobre os interesses públicos, utilizando para tanto a administração pública, a política, e demais instrumentos governamentais, a fim de obter ganhos próprios em prol do restante da sociedade. Assim, para o autor, em um sistema dominado pelo patrimonialismo, “A comunidade política conduz, comanda, supervisiona os negócios, como negócios privados seus. [...] O súdito, a sociedade, se compreendem no âmbito de um aparelhamento a explorar, a manipular, a tosquiar nos casos extremos” (FAORO, 2012, p. 633).

Desde o início de sua formação social, o Brasil é um país marcado pelo patrimonialismo, existindo, desde os primórdios de nosso Estado, uma invasão do público pelo privado, com um cunho particularista e antipolítico, de modo que o princípio da impessoalidade encontra, historicamente, terreno pouquíssimo fértil em nossa nação (HOLANDA, 1995).

Em meados do século XX, Vianna (1949), realça a incapacidade brasileira de desenvolver um forte espírito público, ressaltando que as origens latifundiárias e a predominância do espaço rural no Brasil não propiciaram a criação de uma solidariedade social moderna, especialmente no âmbito político, o que culminou em uma despreocupação com o bem comum e a dominação do espaço público pelas classes dominantes para interesses próprios, indo contra os princípios burocráticos. Faoro (2012, p.365), explicita que “A realidade histórica brasileira demonstrou a persistência secular da estrutura patrimonial”, de modo que os cargos públicos são dominados por pessoas que buscam interesses privados e, historicamente, selecionados de maneira não meritocrática.

Sendo assim, segundo Carvalho (2011), o Brasil, enquanto ainda era colônia de Portugal, apresentava uma administração pública muito diminuta, que provia pouquíssimos serviços e possuía caráter extremamente patrimonialista. Tanto com a independência do Brasil, como com a proclamação da república, já no final do século XIX, este cenário pouco se alterou, de forma a permanecer em nosso país uma oligarquia no poder público com elementos quase nulos de uma burocracia formada de maneira mais meritocrática.

É a partir da década de 30, no primeiro governo Vargas, que este contexto começa a se alterar. São constituídas no Brasil empresas públicas como a Vale do

Rio Doce e a Companhia Siderúrgica Nacional, e o governo passa a atuar buscando diminuir o patrimonialismo no funcionalismo público. Como explicitam Cavalcante e Carvalho (2017, p.5), “A proposta de reforma na administração pública tinha como diretriz a profissionalização da burocracia nos moldes do modelo weberiano clássico”. Dessa maneira passa-se a ser mais comum no Brasil os concursos públicos, estabilidade no emprego e a organização de carreiras, como preconizava Weber.

Entretanto, vale ressaltar que essa tentativa inicial de mudança no serviço público brasileiro alcançou apenas parte pequena dos servidores, exemplificada pelo fato de o preenchimento dos cargos via concurso público ser bem inferior àqueles de indicação política (CAVALCANTE e CARVALHO, 2017). Forma-se, então, conforme explicita Nunes (1997), insulamentos burocráticos, com uma parte de servidores qualificados e que entraram no serviço público de forma meritocrática, em meio a maioria de servidores indicados de forma clientelista. O autor complementa, argumentando que existe, no Brasil, em conjunto com os insulamentos burocráticos, uma predominância de relações clientelistas, que afetam diretamente o serviço público brasileiro. Dessa forma, em nosso país, os políticos, inseridos em um cenário bastante corporativista, preocupam-se em traçar estratégias clientelistas, enquanto a burocracia possui alto protagonismo na formulação das políticas públicas, e também está inserida nesse sistema patrimonialista, de maneira a dificultar a modernização da gestão de forma coerente e coesa (ALESSIO, AMBROZIO; 2016).

Ainda, no caso brasileiro, ao se deparar com casos recorrentes de corrupção, houve uma grande desconfiança com o serviço público, a classe política e o sistema partidário de forma geral (QUEIROZ, 2014). Valadares e Emmendoerfer (2011, p.737) relacionam este argumento com o clientelismo e a livre nomeação de cargos, colocando que “essa livre nomeação acaba aumentando os níveis de corrupção que se vê no Brasil.” Tal fato teve papel preponderante em nossa nação para o surgimento maior de busca por legitimidade do serviço público, passando pela profissionalização da gestão governamental e tentativas de recrutamento e seleção de líderes mais técnicos e menos políticos. Tal fato é corroborado por Schikmann (2010), que afirma que a população vem exigindo cada vez mais qualidade e resultados das organizações públicas, de forma que, para as responder às demandas sociais, o setor público busca empenhar esforços no sentido de aprimorar e modernizar suas atividades, e a gestão de pessoas não escapa desta tendência.

Nesse contexto, a fim de transformar essa realidade, se intensificou no Brasil, em meados da década de 1990, um movimento visando a modernização da gestão governamental brasileira, profissionalizando-a e buscando instituir o provimento de cargos públicos de forma não patrimonialista, de maneira a ser tratada como um dos principais pilares para a melhoria da qualidade do serviço público do país (FARIAS, et al, 2012). Desse modo, seriam empreendidas atitudes com fins ao valor positivo atribuído à meritocracia e ao recrutamento e seleção de servidores públicos por meio de competição justa, em que se avaliasse técnica, experiência, conhecimentos e demais critérios impessoais e objetivos (BRESSER - PEREIRA, 1996). Porém, apesar dos avanços no que se refere à profissionalização do recrutamento e seleção de pessoas na administração pública brasileira, nosso país ainda está distante de vencer por completo este desafio.

Sendo assim, a fim de profissionalizar a gestão pública, um dos eixos mais importantes a serem analisados é o de recrutamento e seleção de pessoal, haja vista a necessidade de se haver um quadro de pessoal capacitado o suficiente para suas funções e em número satisfatório para a realização das atividades necessárias. Assim, o setor de Recursos Humanos, responsável pelo processo de recrutamento e seleção, é essencial para exercer reformas administrativas e para a transformação da gestão pública (ABRÚCIO, 2005).

Ainda, Ferreira e Vargas (2015), destacam a importância de um processo bem elaborado de recrutamento e seleção de pessoas para o sucesso das organizações, salientando que instituições que possuem este processo coeso e bem estruturado tendem a apresentar resultados melhores que as demais, por meio, principalmente, da cooperação dos funcionários escolhidos para o alcance dos objetivos organizacionais. Estabelece-se, ainda, que um processo de recrutamento e seleção bem feito deve contar com uma análise técnica e impessoal acerca das qualidades, habilidades, experiências e demais critérios semelhantes dos candidatos, garantindo um caráter meritocrático ao processo realizado. (LONGO, 2007; FERREIRA E VARGAS, 2015; LIMONGI-FRANÇA E ARELLANO, 2002). É nesse sentido, de busca por maior profissionalização do recrutamento e seleção de pessoal na administração, tentando diminuir as relações patrimonialistas nesse âmbito, que o programa Transforma Minas, objeto de estudo deste trabalho, pretende atuar.

Dessa maneira, exemplificando o supracitado, em Minas Gerais, foram executados diversos projetos que buscam a profissionalização da administração pública, passando em grande parte pelo recrutamento e seleção, como a instituição da carreira de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), em 1986, que busca prover para o governo estadual funcionários técnicos e capacitados para a função pública; o choque de gestão promovido pelo primeiro governo Aécio Neves (2003 – 2006), que pretendia, dentre outros objetivos, trazer modernidade à gestão pública mineira; e, em um esforço mais recente, o programa Transforma Minas, implementado pelo governo Romeu Zema (2019 – 2022), que tem como objetivo inicial buscar o recrutamento e seleção de gestores competentes para o governo mineiro, por meio de processos meritocráticos e impessoais (Minas Gerais, 2019).

Na visão de seus idealizadores, o programa Transforma Minas tem o objetivo de contratar os melhores profissionais possíveis, buscando assegurar que as pessoas que compõem os quadros de alto escalão do governo estejam tecnicamente aptas para isto (Minas Gerais, 2019). Ainda, almeja-se que as seleções sejam realizadas por mérito, com base em um processo justo e aberto, por meio da divulgação pública de todas as oportunidades e etapas, além da possibilidade de participação de profissionais de todos os setores (Minas Gerais, 2019).

O programa busca aplicar um processo diferenciado de recrutamento e seleção, para cargos previamente definidos por indicação. Objetiva-se, com isso, seguir um dos princípios norteadores da administração pública, o da impessoalidade, haja vista que, conforme explicita Santos (2009) *apud* Valadares e Emmendoerfer (2011), “o livre provimento de pessoas na organização pública, apesar de não ferir o princípio de legalidade, caminha numa posição muito delicada quanto ao princípio de impessoalidade” (VALADARES e EMMENDOERFER, 2011, p. 736). Assim, no presente trabalho, pretende-se, também, identificar em quais pontos o Transforma Minas cumpre com aquilo a que se propõe, bem como quais foram suas possíveis falhas.

Portanto, haja vista o supracitado, esta pesquisa tem como objetivo responder o seguinte problema: quais repercussões o programa Transforma Minas trouxe para a profissionalização do recrutamento e seleção de líderes governamentais mineiros?

Tendo em vista a importância de um processo de recrutamento e seleção coeso e justo, bem como de se avaliar o programa Transforma Minas no que se refere à busca por esta meta, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar a implementação do programa Transforma Minas no âmbito das diretorias regionais da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social de Minas Gerais (Sedese - MG) no que se refere ao eixo de recrutamento e seleção do programa.

Pretendeu-se realizar uma análise da experiência de recrutamento e seleção dos diretores regionais da Sedese no âmbito do Transforma Minas, observando o processo realizado, buscando entender as expectativas e resultados esperados quanto ao programa, as etapas da construção do programa e do processo seletivo, bem como os desafios para implementá-lo. Como objetivos específicos, pretende-se:

- a) Entender as motivações que levaram à implementação do programa Transforma Minas, estudando a trajetória recente da profissionalização do serviço público em Minas Gerais, bem como compreender o funcionamento do programa no que se refere ao provimento de vagas à administração pública estadual;
- b) Analisar como se deu o recrutamento e seleção dos 22 diretores regionais da Sedese selecionados através do programa, por meio dos pontos de vistas dos envolvidos no processo, buscando compreender a visão deles acerca do Transforma Minas no que se refere à profissionalização promovida pelo programa; aos critérios utilizados no processo seletivo; e aos impactos de sua utilização no ambiente de trabalho.
- c) Avaliar os efeitos trazidos pelo Transforma Minas na profissionalização do recrutamento e seleção de lideranças do governo de Minas Gerais, sobretudo no que tange à eficácia do processo de escolha dos melhores candidatos e à diminuição do clientelismo, a partir da percepção dos envolvidos no processo.

Para tanto, realizou-se levantamento bibliográfico, documental e de campo. O primeiro conta com estudos da literatura disponível relacionada ao tema proposto, a partir de livros, revistas, artigos científicos, dados tratados, teses e afins. A pesquisa

documental foi feita com base em textos e artigos disponibilizados pelo governo do Estado de Minas Gerais acerca do programa supracitado, bem como análise de editais e leis que regem o processo de recrutamento e seleção para estas vagas. Já a pesquisa de campo contou com entrevistas semiestruturadas com gestores ligados ao processo de implementação do Transforma Minas e ao recrutamento e seleção dos diretores regionais da Sedese. Foi enviado, ainda, aos diretores regionais da Sedese, um questionário contendo 14 questões fechadas e um campo para observações.

O presente trabalho possui 5 partes, sendo estas: Introdução; Referencial Teórico; Metodologia; Análise do programa Transforma Minas; e Considerações finais. O referencial teórico está dividido em 4 partes, intituladas “patrimonialismo e profissionalização do recrutamento e seleção de pessoas na administração pública”; “Histórico de profissionalização da administração pública brasileira”; “Recrutamento e seleção na administração pública”; e “Experiências mineiras de profissionalização da administração pública”. Ainda, o tópico referente à análise do programa Transforma Minas se divide em 3 subtópicos: “O programa Transforma Minas”; “O processo de recrutamento e seleção dos diretores regionais da Sedese”; e “O processo de recrutamento e seleção a partir da perspectiva dos envolvidos”. Este último subtópico se desmembra, ainda, em outras três seções: “Etapas de recrutamento e seleção, critérios avaliados e profissionalização”; “Efeitos do Transforma Minas no ambiente de trabalho”; e “Efeitos do Transforma Minas na redução das relações clientelistas”.

A presente pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, na medida em que pretende, por meio da análise do processo de recrutamento e seleção dos diretores regionais da Sedese, entender como se dá este processo no âmbito do programa Transforma Minas como um todo. Faz-se útil, portanto, caracterizar brevemente a Sedese, local onde foi realizada a pesquisa de campo do presente trabalho e onde foi feito também o estudo de caso.

A Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social (Sedese) tem como competência formular, planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as ações setoriais a cargo do Estado relativas: À coordenação da política de assistência social e sua regionalização, inclusive no que tange às medidas socioeducativas em meio aberto; Ao fomento das políticas públicas de trabalho, emprego e renda; à educação em direitos humanos, à proteção de vítimas e pessoas ameaçadas; ao enfrentamento da

violência e à promoção da autonomia das mulheres; dentre várias outras atribuições. Para isso, a Sedese conta com 5 subsecretarias. São elas: subsecretaria de assistência social, subsecretaria de trabalho e emprego, subsecretaria de direitos humanos, subsecretaria de esportes e subsecretaria de políticas sobre drogas.

As diretorias regionais, escolhidas para a realização da pesquisa de campo do presente trabalho, são unidades territoriais de representação da Sedese. Em sua área de abrangência, as Regionais têm por competência prestar apoio técnico aos municípios, acompanhar e executar as ações da Sedese e promover a integração das políticas públicas da área de atuação da Secretaria, tendo, portanto, papel importante na promoção do desenvolvimento regional. No que tange ao organograma da empresa, as diretorias regionais se encontram no âmbito da superintendência de integração e segurança alimentar e nutricional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo possui o objetivo de realizar uma revisão bibliográfica acerca de temas concernentes aos objetivos do presente estudo. Para tanto, será dividido em quatro seções. A primeira, intitulada “Patrimonialismo e profissionalização do recrutamento e seleção de pessoas na administração pública”, abordará o conceito de patrimonialismo e também conceituará o termo profissionalização. Na segunda seção, será realizado um breve histórico da evolução da profissionalização do recrutamento e seleção de pessoas em nosso país, bem como da maneira como o patrimonialismo ocorre no Brasil. A terceira seção, com o título de “Recrutamento e seleção na administração pública”, tem por objetivo conceituar os termos recrutamento e seleção, bem como deixar clara a relação entre eles. Além disso, há uma subseção, destinada a uma análise bibliográfica a fim de demonstrar a importância do processo de recrutamento e seleção para a profissionalização da administração pública e para a modernização da gestão pública. Por fim, a seção 2.4, intitulada “Experiências mineiras de profissionalização da administração pública” descreverá as principais experiências recentes acerca da profissionalização da gestão pública ocorridas em Minas Gerais, com foco no que tange ao recrutamento e seleção.

2.1 Patrimonialismo e profissionalização do recrutamento e seleção de pessoas na administração pública

Como bem especifica Carmo (2011, p.11), “O patrimonialismo é uma forma moderna de dominação e influencia a percepção dos atores em direção à naturalização da apropriação de bens públicos ou a sua utilização sem consideração aos princípios democráticos ou republicanos. ” Ou seja, refere-se, resumidamente, à junção feita, por parte do burocrata, do público com o privado, de forma que o ator utiliza indevidamente os espaços/bens públicos para benefício próprio ou de pessoas próximas a ele. A autora complementa, afirmando que o patrimonialismo:

É um estilo político que permite o empoderamento de homens públicos de forma arbitrária. O poder dado a cada um também é indiscriminário por depender de seu poder econômico, de sua influência e posição hierárquica do cargo. Suas características antirrepublicanas legitimam uma tradição que trata a coisa pública como privada, permitindo a cooptação política e o clientelismo (CARMO, 2011, p. 11).

Assim, Carmo (2011) coloca o patrimonialismo como uma forma de corrupção e um obstáculo a cultura política democrática. Weber (1999) *apud* Faria (2012) ainda lista como características principais do patrimonialismo o caráter personalista do poder; a ausência de uma esfera pública contraposta à privada; a parcialidade do sistema jurídico; a irracionalidade fiscal; a tendência à corrupção do quadro administrativo; as relações de lealdade pessoal; a ausência de limites entre os bens e recursos públicos e privados; o clientelismo; a corrupção e o nepotismo. Dessa maneira, um Estado regido pelo patrimonialismo, tem como função principal dar empregos e favorecer aliados.

Ainda, o conceito de patrimonialismo está fortemente conectado ao de clientelismo, amplamente utilizado no presente trabalho. Segundo Carvalho (1997, p.2), o clientelismo “indica um tipo de relação entre atores políticos que envolve concessão de benefícios públicos, na forma de empregos, benefícios fiscais, isenções, em troca de apoio político, sobretudo na forma de voto” O autor ainda complementa, explicitando que o “Clientelismo seria um atributo variável de sistemas políticos macro e podem conter maior ou menor dose de clientelismo nas relações entre atores políticos” (CARVALHO, 1997, p.2). Percebe-se, dessa maneira, a ligação entre ambos os conceitos, de tal forma que, por vezes, patrimonialismo e clientelismo são tratados como sinônimos. Ambos dizem respeito ao uso indevido da máquina pública causado pelo aproveitamento dela para benefício próprio.

Vale ainda citar, brevemente, outros conceitos relacionados a estes mais centrais. O coronelismo é caracterizado por Carvalho (1997, p.1), como “um sistema político, uma complexa rede de relações que vai desde o coronel até o presidente da República, envolvendo compromissos recíprocos. ” O autor o trata, também, como uma espécie de “variante” do clientelismo, datado historicamente e que ocorre sob um contexto específico no Brasil. O mandonismo, também intimamente ligado ao clientelismo e ao patrimonialismo, “Refere-se à existência local de estruturas oligárquicas e personalizadas de poder” (CARVALHO, 1997, p.2). O autor complementa:

O mandão, o potentado, o chefe, ou mesmo o coronel como indivíduo, é aquele que, em função do controle de algum recurso estratégico, em geral a posse da terra, exerce sobre a população um domínio pessoal e arbitrário que a impede de ter livre acesso ao mercado e à sociedade política (CARVALHO, 1997, p.2).

Outra forma de captação do funcionalismo público para interesses privados é o corporativismo, como enfatizado por Pacheco (2010). Segundo a autora, há “pressões corporativistas, exercidas pelos servidores e suas agremiações, visando à extensão de benefícios (ou privilégios) para suas corporações” (PACHECO, 2010, p.289). Para ela, o corporativismo atua alternadamente e por vezes conjuntamente ao patrimonialismo (chamado pela autora de politização) minando a profissionalização do serviço público brasileiro.

Tem-se, assim, conceitos intimamente ligados e que podem, juntos, explicar as relações pessoais e informais presentes em nossa sociedade desde séculos atrás até os dias atuais (CARVALHO, 1997). A atuação baseada nesses conceitos prejudica, portanto, o desempenho da administração pública, ao passo que interferem nos objetivos democráticos e meritocráticos desta.

É neste sentido que se busca a profissionalização da gestão pública, a fim de combater o clientelismo e o patrimonialismo e, por consequência, obter-se resultados mais satisfatórios do funcionalismo público, bem como cumprir com o princípio da impessoalidade, da moralidade e da eficiência, expressos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988.

Assim, antes de caracterizar a profissionalização da administração pública, faz-se necessário conceituarmos alguns termos citados acima como parte dos objetivos desta profissionalização. Segundo Delgado (1992), entende-se por princípio da moralidade, presente em nossa constituição e supracitado como um dos necessários a serem cumpridos visando a profissionalização da administração pública, aquele que exige do administrador uma postura de que seus atos tenham base em regras finais, não só pela distinção entre o certo e o errado, mas também pela ideia geral de boa administração e função administrativa.

Já por princípio da impessoalidade, entende-se seu significado como “a exigência de ponderação equilibrada de todos os interesses envolvidos, para que não se editem decisões movidas por interesses privados. Assim, somente o interesse público [...] poderá motivar o agente público em suas decisões” (DI PIETRO, 2016 *apud* MAGDESIAN E MORAES, 2020).

Por sua vez, o princípio da eficiência, segundo Medauar (2016) *apud* Magdesian e Moraes (2020), relaciona-se à prestação de modo rápido e preciso de

serviços públicos que satisfaçam a necessidade da população. Segundo os autores, ainda, este princípio impõe ao administrador o dever de atuar de maneira imparcial, neutra e transparente. Fica claro, dessa maneira, a íntima relação que os princípios aqui explicitados guardam com o tema da profissionalização do recrutamento e seleção e da administração pública de forma geral.

No que se refere ao mérito, conceito central para o presente trabalho, Longo (2007, p.12) caracteriza-o, em seu sentido formal, como um:

Conjunto de garantias formais cujos efeitos benéficos se produziram – diríamos com fraseologia jurídica – erga omnes, ou seja, projetando-se para o exterior dos governos e organizações públicas e pensando nas necessidades da sociedade em seu conjunto. Uma vez que a sociedade necessita de administrações compostas por profissionais capazes de emitir decisões conformes com a legalidade e protegidas contra a captura e a corrupção, a criação dessas garantias é imprescindível (LONGO, 2007, p.12).

Já no que se refere à noção de mérito em sua dimensão material, substantiva, o autor o conceitua como protetor da profissionalidade da administração, pois assegura que as decisões relativas a manejo de pessoal sejam tomadas com base na idoneidade das pessoas, pautando suas competências.

Percebe-se, assim, como as duas dimensões de mérito explicitadas pelo autor se complementam. A meritocracia em seu sentido material objetiva que os servidores exerçam suas funções com maior competência, enquanto a meritocracia no sentido formal busca que eles sejam escolhidos com base em critérios impessoais, técnicos.

Ainda no que tange ao mérito, Pacheco (2010) disserta sobre a “forma adequada de promover o mérito”, afirmando que se deve buscar fugir da ideia de mérito como igualdade, na medida em que esse pensamento desconsidera as diferenças entre as diversas classes de trabalhadores, seus níveis de competências, desempenho e suas variadas funções. Essa ausência de diferenciação, gera, assim, um freio para a implementação do verdadeiro mérito. Este, segundo a autora, é baseado na diversidade e na equidade, fazendo uso da capacidade de diferenciação e de avaliação, pautando habilidade, experiência, conhecimentos e demais critérios técnicos, com a discricionariedade aliada à transparência como forma de evitar a arbitrariedade. É este conceito de mérito, explicitado pelos autores acima, que é utilizado no presente trabalho.

Nesse contexto, Weber (1999) *apud* Faria (2012), estabelece a administração de modelo burocrático como medida para a profissionalização da gestão pública e diminuição do patrimonialismo nesta esfera. Assim, o modelo burocrático preconizado por Weber tem como características primordiais: a decisão racional; a centralização e hierarquia de comando; a impessoalidade, haja vista que as relações são feitas entre cargos e não entre pessoas; o cumprimento de normas e regras escritas; entre outras.

Argumenta-se que este modelo de administração tende a mitigar as relações clientelistas, informais e de cunho pessoal dentro do âmbito público, sendo, para Weber (1999) *apud* Faria (2012), o modo necessário de modernização do Estado. Bresser Pereira e Spink (2005) corroboram tal argumento, afirmando que a administração pública burocrática surge para proteger o patrimônio público da dominação patrimonialista privada.

Longo (2007), argumenta, ainda, que deve ser implementada, como forma de aprimorar a burocracia weberiana, uma maior flexibilização à administração pública, permitindo que o serviço público se adapte melhor com o passar do tempo e na medida do necessário. Para o autor, mesmo em países onde não há bases sólidas quanto à profissionalização da administração pública, como no Brasil, essa flexibilização deve ser implementada juntamente ao modelo burocrático clássico weberiano. Assim, apesar dos diversos pontos passíveis de críticas ao modelo burocrático de administração, são notáveis os avanços que ele pode trazer no que tange à profissionalização da administração pública, especialmente quando ligado a ideias contemporâneas acerca do tema.

Pacheco (2010), por sua vez, explicita o conceito de “profissionalização clássica”, composta por carreiras estruturadas, ingresso por concurso público e promoção por mérito. Segundo a autora, na contemporaneidade, esse conceito foi atualizado, abarcando também aspectos relativos à competência, compromisso com resultados e desempenho.

É neste sentido que Abrúcio (2005) destaca que um dos principais eixos a serem analisados a fim de profissionalizar a administração pública, é o de recrutamento e seleção, na medida em que é a área responsável por possibilitar a existência de um quadro de pessoal capacitado o suficiente para suas funções e em número satisfatório. Percebe-se, portanto, que a profissionalização da administração

pública passa, em grande parte, pela superação das relações patrimonialistas e clientelistas dentro da máquina pública, sendo extremamente necessário, nesse contexto, a busca pela realização do processo de recrutamento e seleção na Administração pública por meio do mérito. Corrobora tal argumento, Alessio (2012, p.2) que disserta: “O conceito de profissionalização é comumente associado à adoção de critérios meritocráticos para a gestão de pessoas, como o recrutamento de servidores por meio da realização de concursos públicos. ” Evans e Rauch (1999) *apud* Pacheco (2010), por sua vez, veem o recrutamento meritocrático como o indicador mais relevante de profissionalização do serviço público em um país.

Dessa maneira, fica clara a necessidade de profissionalização da administração pública, comumente associada ao modelo weberiano de burocracia e, impreterivelmente, ligada ao recrutamento e seleção de pessoal, haja vista que cargos de livre indicação na organização pública, apesar de não ferirem o princípio de legalidade, podem ferir o da impessoalidade, conforme salientado por Santos (2009) *apud* Valadares e Emmendoerfer (2011). Fica transparente, portanto, como o combate a esse desvio é de extrema relevância;

Entretanto, no Brasil, apesar dos diversos avanços em direção à profissionalização da administração pública ao longo dos anos, é perceptível como as questões do patrimonialismo e do clientelismo nunca foram completamente superadas, em partes por estarem demasiado enraizadas em nossa cultura.

2.2 Histórico de profissionalização da administração pública brasileira

Como relatado por Carvalho (2011), a organização político-administrativa do Brasil tem suas bases, ainda na época colonial, em Portugal, que contava com um Estado absolutista, marcado pelas relações patrimonialistas. Desde a Idade Média, a modernização do Estado está ligada a uma profissionalização, com a eliminação de relações patrimonialistas, elemento de um governo tradicional àquela época. Entretanto, em Portugal, onde formou-se o governo sem um forte caráter de luta social e pressão popular, as instituições estabelecidas sobre bases modernas (que à época significava o absolutismo) foram realizadas com valores tradicionais, portanto, patrimonialistas (CARVALHO, 2011).

Nesse contexto, ao longo da colonização do Brasil, nosso país herdou tais características do governo português, sendo assim, marcado pelo forte personalismo

nas relações públicas. Ainda, ressalta-se que a Coroa portuguesa do século XVI, devido à falta de recursos financeiros, recorreu a capitais privados. Isso proporcionou, aliado a demais fatores, que o Brasil fosse uma colônia de exploração, sendo visto mais como uma renda extra a Portugal do que como um lugar que merecia dispêndio de recursos públicos dos colonizadores. Como bem explicita Carvalho (2011, p.21), “Concorria para limitar o desenvolvimento da coisa pública a mentalidade dos homens da época e a acentuada presença do interesse privado”.

Dessa maneira, nos primórdios de nossa nação, a função pública era basicamente arrecadadora, com poucos serviços efetivamente prestados, e era transferida da Coroa portuguesa para os poderosos locais (Abrucio, Pedroti e Pó, 2010). Tais poderosos, embora não fossem funcionários da administração pública, tinham poder para nomear pessoas a cargos públicos, o que era feito como uma forma de aliciamento ou de retribuição de favores, sem nenhum fator meritocrático. Ressalta-se, ainda, a falta de estrutura hierárquica da época, como exemplifica Carvalho (2011, p. 21): “um bandeirante podia, por força de patente régia, assumir poderes superiores aos do governador”. Abrucio, Pedroti e Pó (2010, p.29) resumem bem o modelo de administração colonial: “mistura do centralismo excessivamente regulador, e geralmente pouco efetivo, com o patrimonialismo local”.

As primeiras mudanças neste modelo, ainda que pequenas, foram introduzidas pelas reformas pombalinas, na segunda metade do século XVIII. As mudanças provocadas por Marquês de Pombal buscavam uma maior centralidade governamental e a diminuição do poder local, bem como uma maior racionalização administrativa (ABRUCIO, PEDROTI, PÓ, 2010). Carvalho (2011, p.26) explicita, ainda, que “a administração alcançou um sentido maior de racionalidade, buscando-se estimular as atividades econômicas, racionalizar a administração e reforçar o controle do território, com o objetivo último de aumentar a arrecadação de tributos”.

É de grande importância, também, ressaltar o primeiro concurso público brasileiro, haja vista o concurso ser, até os dias atuais, a principal forma de entrada no serviço público brasileiro. Além disso, o concurso público possui características meritocráticas louváveis no que diz respeito à profissionalização da administração pública, apesar das críticas existentes a ele nesse quesito, como veremos no capítulo seguinte. Nesse contexto, Carvalho Filho (2015), explicita:

Baseia-se o concurso em três postulados fundamentais. O primeiro é o princípio da igualdade, pelo qual se permite que todos os interessados em ingressar no serviço público disputem a vaga em condições idênticas para todos. Depois, o princípio da moralidade administrativa, indicativo de que o concurso veda favorecimentos e perseguições pessoais, bem como situações de nepotismo, em ordem a demonstrar que o real escopo da Administração é o de selecionar os melhores candidatos. Por fim, o princípio da competição, que significa que os candidatos participam de um certame, procurando alçar-se a classificação que os coloque em condições de ingressar no serviço público (CARVALHO FILHO, 2015, p.653).

Sendo assim, o primeiro concurso público ocorrido no Brasil foi no âmbito das reformas pombalinas, e representou uma das formas pioneiras de ingresso meritocrático no serviço público em nosso país:

Essa reforma compreendeu a mudança do método pedagógico e, pela primeira vez na administração colonial, a realização de concursos para a nomeação de funcionários de Estado, no caso, os professores régios. Em 1759, realizaram-se, na Bahia, exames de latim e retórica em que foram aprovados 19 professores” (CARVALHO, 2011. p. 26).

Nesse contexto, com a transferência da família real portuguesa para o Brasil em 1808, começa a germinar um Estado brasileiro, com a criação de instituições úteis e necessárias, como a Academia da Marinha, a Biblioteca Nacional e o Banco do Brasil (CAVALCANTE E CARVALHO, 2017). Juntamente a essa formação de um Estado Nacional, surgem as primeiras sementes de uma profissionalização da administração pública um pouco mais abrangente, com a existência de uma elite selecionada pelo mérito, conhecida como “elite de letrados”, que ocupava cargos de liderança no governo, impulsionada pelas reformas pombalinas, no intuito de se formar um grupo de altos burocratas para atuar na colônia. Entretanto, ainda existia um caráter patrimonialista até mesmo na escolha desses burocratas, haja vista a falta de princípios universalistas no recrutamento e o estabelecimento de uma carreira para esses servidores (ABRUCIO, PEDROTI E PÓ, 2010). Percebe-se que, apesar desse princípio de profissionalização dos métodos de seleção na administração pública do Brasil colônia, ainda “a burocracia do Império era pouco eficaz e, basicamente, caracterizada pelo aliciamento e prática de clientelismo” (DINIZ, 2020, p. 41).

Com a independência do Brasil, apesar das mudanças, como a autonomia administrativa e a liberdade de comércio, pouco se alterou no que se refere à gestão

da máquina pública, podendo até mesmo ter contribuído para o aumento das práticas clientelistas, como exemplifica Carvalho (2011):

Há quem considere que a substituição dos representantes da Coroa pelos do governo imperial reforçou o poder das oligarquias, que passaram a controlar os cargos burocráticos e a ter assento no Parlamento e no Conselho de Estado (CARVALHO, 2011, p. 29).

Sendo assim, na administração pública do Brasil Império, predominava o clientelismo, sob o qual eram nomeados servidores despreparados e escolhidos por critérios não meritocráticos, mesclados com uma parcela menor de burocratas mais qualificados, nos altos postos da administração, como já explicitado anteriormente. Tal fato levava a gestão pública a atuar de maneira rotineira, sem grandes projetos ou qualificação, que poderiam ser providos pela profissionalização da administração (ABRUCIO, PEDROTI E PÓ, 2010). Ainda assim, houve avanços relevantes nas áreas da educação, saúde e infraestrutura urbana, devido, em grande parte, a boa fase econômica que a nação vivia, haja vista o crescimento da economia cafeeira na segunda metade do século XIX. Tal fato propiciou um aumento, ainda que em pequena instância, das atividades estatais (CARVALHO, 2011).

É importante ressaltar que a primeira constituição brasileira, de 1824, regente à época, reconhecia o direito de todos a serem admitidos no serviço público. Entretanto, na prática, percebia-se que isso quase não ocorria, de modo que praticamente apenas os que possuíam uma boa rede de contatos eram nomeados. Nesse sentido, Carvalho (2011, p.35), explica que “o propósito incipiente de construir um corpo de servidores recrutados à base do exame público se limitava ao governo central; as províncias passavam ao largo desse movimento”. E, ainda, que “a burocracia do Império funcionava como cabide de empregos, sendo, no geral, ineficaz e instável. ”

Com a proclamação da república, em 1889, pouca coisa mudou no que tange ao patrimonialismo na administração pública brasileira, de forma que a burocracia de nosso país permaneceu conservadora, oligárquica, regionalista e clientelista (NUNES, 1997). Novamente, o direito de todos os brasileiros a ingressarem em cargo público era reconhecido pela constituição vigente à época, como percebe-se pelo artigo 73 da constituição federal de 1891: “Os cargos públicos civis, ou militares, são acessíveis a todos os brasileiros, observadas as condições de

capacidade especial, que a lei estatuir, sendo, porém, vedadas as acumulações remuneradas” (BRASIL, 1891). Entretanto, tal direito não era exercido, na medida em que prevalecia a política dos governadores e a liderança informal de chefes locais conhecidos como coronéis (CAVALCANTE e CARVALHO, 2017).

Carvalho (2011) ressalta que o clientelismo da república velha chegava até o mais alto cargo do executivo, tendo em vista a chamada “política do café com leite”. Nesta época, por meio de influências políticas e manipulação de eleições, figuras importantes dos estados de Minas Gerais e São Paulo combinavam uma troca intermitente entre presidentes da república de ambas as unidades federativas que representassem os interesses destes estados. Em âmbito regional, o autor evidencia a presença dos chamados coronéis, chefes políticos locais, de base familiar e rural, que exerciam poder e pressão sobre a comunidade em que estavam inseridos a fim de angariar votos para algum político, que, por sua vez, garantia favores e benefícios para os coronéis. Percebe-se, dessa forma, a institucionalização do clientelismo, nessa época na forma do coronelismo, em nosso sistema político, de modo que essas relações informais ditavam, inclusive, as eleições brasileiras, sendo, portanto, danosas não apenas ao bom funcionamento do serviço público, mas também à democracia.

Foi apenas a partir de 1930, com a chamada “Revolução de 30” e a quebra da política do café com leite, que o cenário da profissionalização da gestão pública no Brasil começou a ter mudanças mais efetivas (MARCELINO, 2003). Nunes (2003) caracteriza a Era Vargas (1930-1945) como uma época de grande centralização política e administrativa e também de esforços governamentais visando a profissionalização da administração pública brasileira, coincidindo com a modernização pela qual nosso país passava em outras áreas. Faria (2012), ainda caracteriza essa época como a qual em que surgiu a administração pública de modelo burocrático em nosso país.

Carvalho (2011), explicita que a partir de 1930, nosso país passou por um grande crescimento das atividades estatais, de forma a abordar atividades de cunho social, como educação, saúde e previdência, além do grande esforço governamental visando a industrialização do país. Devido a esse aumento na quantidade de serviços públicos fornecidos pelo Estado, foi necessário um aumento da carga tributária e também um aumento no quantitativo dos servidores públicos. Atrelado a isso, tendo

em vista o aumento dos serviços providos pelo governo e a modernização do Brasil, ampliou-se a pressão por uma modernização também do funcionalismo público brasileiro. Costa (2008) explicita que as novas formas de intervenção econômica e social do governo não combinavam com as velhas práticas oligárquicas e patrimonialistas, de forma que “Urgia reformar o Estado, o governo e a administração pública” (COSTA, 2008, p. 844). Dessa maneira, a fim de buscar profissionalizar o serviço público no Brasil, nosso governo seguiu os passos do governo inglês, conforme explica Carvalho (2011):

A experiência pioneira fora a Reforma Inglesa, entre 1850 e 1870, baseada na moralização do serviço público por meio da instituição do sistema de mérito. Os dirigentes britânicos previram a tensão que haveria de recair sobre a máquina pública com o advento da questão social. O nepotismo vigente na nomeação de quadros para os departamentos centrais, tolerado durante décadas, tornara-se fator de instabilidade, por ser fonte de mediocridade e incompetência (CARVALHO, 2011, p.51).

Neste sentido, foram instituídos pelo governo Vargas: a comissão permanente de padronização de material; o sistema de mérito na constituição de 1934; o Conselho Federal do Serviço Público Civil (CFSPC); a Lei nº 284, estabelecendo as normas básicas da administração de pessoal e criando um sistema de classificação de cargos; o Departamento Administrativo do serviço público (DASP) em 1936; o primeiro Estatuto do Funcionário, também em 1936, substituído posteriormente pela Lei nº 1711, dentre outros. Estas organizações, órgãos e leis tinham como objetivo geral promover a tecnificação, modernização e profissionalização do serviço público brasileiro, buscando reduzir a incidência do clientelismo em nosso país e prover à máquina pública profissionais competentes, que fossem recrutados e selecionados para a administração pública de modo meritocrático (CARVALHO, 2011).

Abrucio, Pedroti e Pó (2010) destacam a institucionalização de um sistema não patrimonialista de entrada na administração pública, de forma que o concurso público, pela primeira vez em nossa história, foi proposto como regra geral de acesso, avançando, assim, para uma seleção mais profissionalizada. Marcelino (2003) destacou o DASP como ferramenta importantíssima na profissionalização da gestão pública brasileira, explicitando que o órgão tinha como ênfase a administração de pessoal e buscava universalizar o sistema de mérito no Brasil.

Entretanto, conforme destacado por Cavalcante e Carvalho (2017), os resultados da reforma administrativa não resolveram por completo o problema do Brasil com o clientelismo. Tal fato é devido, dentre outros fatores, ao modo ambíguo com o qual o presidente Vargas lidava com a busca pela profissionalização da administração pública e suas relações com as oligarquias que comandavam o patrimonialismo na gestão pública no Brasil. Esse argumento corrobora com Abrucio, Pedroti e Pó (2010), que relatam:

Por um lado, ela buscava modernizar a gestão pública, conforme os princípios burocráticos weberianos prevalentes na época no plano internacional, com o intuito de criar um Estado eficaz nas suas novas tarefas desenvolvimentistas. (...). Por outro lado, sua matriz política era bastante problemática: tratava-se de um modelo autoritário e centralizador, principalmente na versão consagrada pelo Estado Novo, cuja proposta modernizadora não alterou profundamente o status quo representado pelos interesses agrários, nem com a necessidade de ter uma parcela do Estado voltada à patronagem, com o propósito de manter o apoio de parcela da elite ao varguismo (ABRUCIO, PEDROTI, PÓ, 2010, p. 37).

Dessa maneira, Vargas, ao mesmo tempo que conduzia reformas administrativas que profissionalizavam e tecnicizavam a administração pública brasileira, sobretudo em âmbito federal, mantinha relações clientelistas com as oligarquias do país, a fim de angariar apoio político dos detentores de poder no Brasil, o que afetava o ingresso no serviço público, haja vista que impulsionava a prática patrimonialista. Assim, como destaca Nunes (2003), foi criado no Brasil um insulamento burocrático, em que enquanto parte da administração pública brasileira era regida pelos princípios da meritocracia, outra manteve-se com práticas clientelistas.

Segundo Carvalho (2011, p.54), “mesmo no Estado Novo ainda se mantinha a atitude tradicional de considerar o emprego público uma sinecura, pois, embora o sistema de mérito fosse o critério oficial, muitos cargos eram preenchidos por critérios políticos”. Com a queda de Vargas em 1946, no período antes da volta de Getúlio ao poder, o DASP perdeu força, não mais atuando na gestão de pessoal. Com isso, concursos foram cancelados e um grande número de nomeação de cargos públicos, feita de maneira patrimonialista (CARVALHO, 2011).

Em 1950, Vargas volta ao poder, agora de forma democrática, e, no que tange à profissionalização da administração pública e relações patrimonialistas dentro

do governo, este mandato pouco se diferenciou do anterior, de maneira que a lógica de insulamento burocrático explicada anteriormente se manteve (NUNES, 2003).

No governo de Kubitscheck, destaca-se a criação da Comissão de Simplificação Burocrática (COSB) e da Comissão de Estudos e Projetos administrativos (CEPA) como tentativa de se realizar reformas administrativas, que buscavam, de forma geral, a descentralização do serviço e a avaliação das atribuições de cada órgão (COSTA, 2008). Dessa forma, pouco foi observado no que tange à avanços na profissionalização da administração pública em seu governo.

Apesar dos avanços já obtidos, os desafios eram muito grandes, pois, como destaca Nunes (2003, p.67) “Até 1961 não mais de 12% de todo o funcionalismo público tinha sido admitido por concurso”. Os próximos acontecimentos relevantes no que se refere a reformas administrativas e busca pelo acesso aos cargos públicos de maneira meritocrática seriam vistos no governo de João Goulart (COSTA, 2008). Em seu governo, por meio da criação da Comissão Amaral Peixoto, deu-se início estudos visando uma reforma administrativa, que buscava promover uma ampla descentralização e delegação de competências.

Em suma, Nunes (2003) resume bem o período democrático entre 1945 e 1964 no que se refere a práticas clientelistas e profissionalização na administração pública brasileira. O autor explicita que, apesar da busca por mudança e dos avanços isolados, a lógica personalista permaneceu e as mesmas oligarquias continuaram aparelhando o governo brasileiro de diferentes formas.

Após o golpe militar de 1964 e um novo regime ditatorial ser instalado em nosso país, ocorreu uma mudança significativa na estrutura administrativa brasileira, por meio do Decreto-lei nº 200/1967 (CARVALHO, 2011). Segundo o autor, o país já passava por um processo de expansão da administração indireta, com criação de autarquias, fundações, empresas públicas e afins. Tal processo se tornou ainda mais rápido e crescente a partir de 1967, com a chegada do decreto-lei nº 200 e sua reforma administrativa, “que distinguiu as funções de direção das de execução, ficando as primeiras a cargo da administração direta e as segundas, da indireta. Calcula-se que 126 estatais foram criadas após 1967” (CARVALHO, 2011, p. 57).

No que se refere ao recrutamento e seleção de pessoal, o decreto-lei nº 200 assegurou condições de funcionamento à administração indireta similares às de empresas privadas, visando uma maior simplificação e agilidade de procedimentos na

gestão de recursos humanos e materiais, necessárias ao papel essencial que a administração indireta exercia no projeto desenvolvimentista do governo. Na prática, isso significou duas coisas: primeiramente, a dispensa do uso do concurso público como mecanismo de entrada no serviço público, mas também a existência de “bolsões de eficiência” nessas organizações da administração indireta. Este segundo fato ocorreu, na medida em que estas empresas públicas eram dirigidas por tecnocratas altamente qualificados, que buscavam exercer políticas de seleção que visavam manter este mesmo nível padrão entre todos seus servidores (CARVALHO, 2011).

Entretanto, isso não ocorria na administração direta, em que vigorava o clientelismo e o patrimonialismo no que se refere ao recrutamento e seleção. Ainda, Carvalho (2011, p.58) explicita que este sistema de mérito implantado nas autarquias, fundações e afins, se restringia à seleção de pessoal: “Com efeito, as tentativas de implantação do sistema de mérito, no geral, se restringiam à seleção de pessoal, via realização de concursos, sem desdobramentos ulteriores sobre os demais níveis da gestão de pessoal”.

Com a redemocratização, vale ressaltar, inicialmente, algumas ações empreendidas pelo governo Sarney (1985 – 1990). Em 1986 houve a criação da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), que tinha por objetivo melhorar a capacitação da alta burocracia brasileira, e do Centro de Desenvolvimento da Administração Pública (Cedam), que visava uma alocação mais lógica e racional dos funcionários públicos (ABRUCIO, PEDROTI E PÓ, 2010).

Em continuidade, outra experiência de reforma administrativa no Brasil se refere a mudanças provocadas pela Constituição Federal de 1988, que buscava, dentre outros objetivos, reafirmar a redemocratização do nosso país. Vale ressaltar dentre suas medidas a instituição do concurso público como única e exclusiva forma de efetivação em cargo público, vedando estabilidade a não concursados.

Entretanto, a CF/88 traz, também, em seu artigo 37º, inciso V, a existência de cargos em comissão e funções de confiança. Os cargos em comissão possuem natureza transitória, justificada pela relação de confiança que deve existir entre os contratados e os contratantes. Sendo assim, tanto o processo de nomeação, quanto o de exoneração do titular do cargo é discricionário da autoridade nomeante e independe de concurso público ou qualquer outra forma considerada meritocrática de recrutamento e seleção. Estes cargos, por não serem escolhidos de forma

meritocrática, podem representar um ponto negativo da constituição federal de 1988 no que se refere à profissionalização do recrutamento e seleção da administração pública. Vale constar, ainda, que o programa Transforma Minas, objeto de estudo deste trabalho, ataca justamente este ponto, haja vista que tem por um de seus objetivos tornar meritocrática a escolha destes cargos que, anteriormente, seria feita de forma contrária.

No que tange à década de 90, sob o governo de Collor, Itamar Franco e posteriormente Fernando Henrique Cardoso, o Brasil passou por um amplo processo de desestatização, com privatização de estatais e diminuição bruta da realização de concursos públicos, priorizando-se funcionários terceirizados na administração pública aos concursados:

A nomeação por concurso declinou de forma contínua nos anos 1997, 1998, 1999 e 2000, atingindo respectivamente 9 mil, 7,7 mil, 2,1 mil e 1,5 mil concursados. Em contrapartida, a Secretaria Federal de Controle Interno (SFC), órgão subordinado ao Ministério da Fazenda (MF), contabilizava, em 2000, 8,9 mil terceirizados em postos-chave da administração, alocados na Presidência da República, em 19 ministérios e em outros órgãos (CARVALHO, 2011, p. 75).

Entretanto, tais terceirizados, admitidos à revelia de concursos públicos, muitas vezes entravam no serviço público por meio de critérios clientelistas, com benefícios a amigos e parentes de pessoas importantes na política (GRAMACHO, 2001 *apud* CARVALHO, 2011). Tal fato prejudicava em grande parte, portanto, a profissionalização, democracia e meritocracia do recrutamento e seleção de servidores à administração pública.

Nesse contexto, uma reforma administrativa significativa da década de 1990 foi instituída por meio do Plano Diretor de Reforma do Aparelho de Estado (PDRAE), em 1995. O plano tinha como base o *New Public Management* (NPM), iniciativa que possui como diretriz transformar a administração burocrática tradicional em uma gerencial, considerada à época mais moderna e eficiente (CAVALCANTE E CARVALHO, 2017). Assim, o PDRAE assinalava ser necessário, no que se refere à profissionalização do recrutamento e seleção de pessoal na administração pública, “aprofundamento das ideias de profissionalização e de permanente capacitação dos servidores públicos, ideias que vêm da administração pública burocrática, mas que jamais foram nela plenamente desenvolvidas” (COSTA, 2008, p.864).

Ainda, o PDRAE busca corrigir alguns pontos da CF/88, como o de os concursos serem realizados sem qualquer avaliação do quadro de pessoal, fato que leva a admissão de uma grande quantidade de candidatos de uma só vez, seguido de longos períodos sem seleção, o que compromete a criação de verdadeiras carreiras (BRASIL, 1995). Ainda, dentre as propostas de implantação de uma nova cultura gerencial na área de recursos humanos, Brasil (1995), cita:

[Ações] que permitam o aperfeiçoamento das capacidades gerenciais e técnicas do setor público, através de recrutamento de pessoal estratégico, a partir de concursos e processos seletivos públicos anuais para pequenos contingentes, caracterizando, desta forma, um processo permanente de atualização dos quadros do aparelho do Estado (BRASIL, 1995, p. 55).

Sendo assim, com esta reforma, dentre as mudanças ocorridas, vale citar o período de estágio probatório, que foi ampliado de dois para três anos; a avaliação de desempenho; o controle por resultados e a preocupação com o atendimento dos usuários, implementados no âmbito das autarquias e fundações. Para o núcleo estratégico do Estado, a definição e posterior criação de carreiras típicas de Estado, dentre outras. Abrucio, Pedroti e Pó (2010) explicitam que, embora parte das mudanças propostas pelo PDRAE não tenham entrado em prática, a reforma trouxe uma mudança cultural que impactou a administração pública brasileira de maneira geral, trazendo, assim, diversas mudanças posteriores. Ainda, Carvalho (2011), por sua vez, pontua que “Os balanços da reforma apontam que, por vários motivos, ela foi inconclusa e parcial” (CARVALHO, 2011, p.76). Percebe-se, assim, mais uma tentativa de reforma que buscava a profissionalização do recrutamento e seleção na administração pública e que, apesar de surtir efeitos, não obteve por completo as consequências desejadas, de modo a não mitigar satisfatoriamente o problema aqui discutido.

Nos governos de Lula (2003 – 2010) e Dilma (2011 – 2016), pouco se avançou no que se refere à profissionalização da administração pública, haja vista que uma reforma administrativa não era pauta principal do governo destes presidentes (ABRUCIO, PEDROTI e PÓ, 2010). Dentre os modestos avanços, os autores destacam o Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal (Pnage) e o Programa Modernização do Controle Externo dos Estados e Municípios Brasileiros (Promoex), que objetivavam

modernizar a administração pública a nível subnacional. Salienta-se, ainda, neste período, a crise política vivenciada em 2005, que deixou claro as relações patrimonialistas existentes em vários órgãos da administração direta e em estatais e, assim, trouxe maior destaque à temática da profissionalização da gestão pública em nosso país (ABRUCIO, PEDROTI e PÓ, 2010).

Fica claro, desta maneira, que apesar dos avanços no que se refere à profissionalização do recrutamento e seleção de pessoas na administração pública brasileira, nosso país ainda está distante de vencer por completo este desafio.

Por fim, no que se refere a outras experiências de profissionalização do processo de recrutamento e seleção da administração pública, em especial as ocorridas no estado de Minas Gerais recentemente, estas serão abordadas em outra seção, haja vista sua relação próxima com o Transforma Minas, programa que é objeto de estudo do presente trabalho.

2.3 Recrutamento e seleção

Caldas, Tonelli e Lacombe (2002), colocam a área de recursos humanos (RH), na contemporaneidade, como o setor responsável pela gestão de pessoas, com atividades que dizem respeito a busca pelo número ideal de funcionários, as formas como eles são admitidos, sua produtividade, motivação e comunicação, bem como pelo seu treinamento e por realizar ações como a avaliação de desempenho e a avaliação e gestão do clima organizacional. Os autores pontuam que esses vários papéis atribuídos ao setor de recursos humanos foram sendo acumulados ao longo dos anos, de modo que, até o início do século passado, a gestão dos recursos humanos confundia-se com a gestão dos demais recursos organizacionais, como os materiais e financeiros, e esta visão foi evoluindo e tornando as funções do setor de RH mais abrangentes ao longo do tempo. Longo (2007), explicita que o setor de RH moderno tende à flexibilização e descentralização da área, que passa a encorajar a criatividade, a qualidade e a cooperação entre os diversos setores das organizações e entre os vários subsistemas de RH.

Tais características podem ser observadas tanto em âmbito privado como público, tal qual explicitado por Bergue (2007) *apud* Oliveira e Medeiros (2011), que coloca a gestão de pessoas no serviço público como o esforço de admissão,

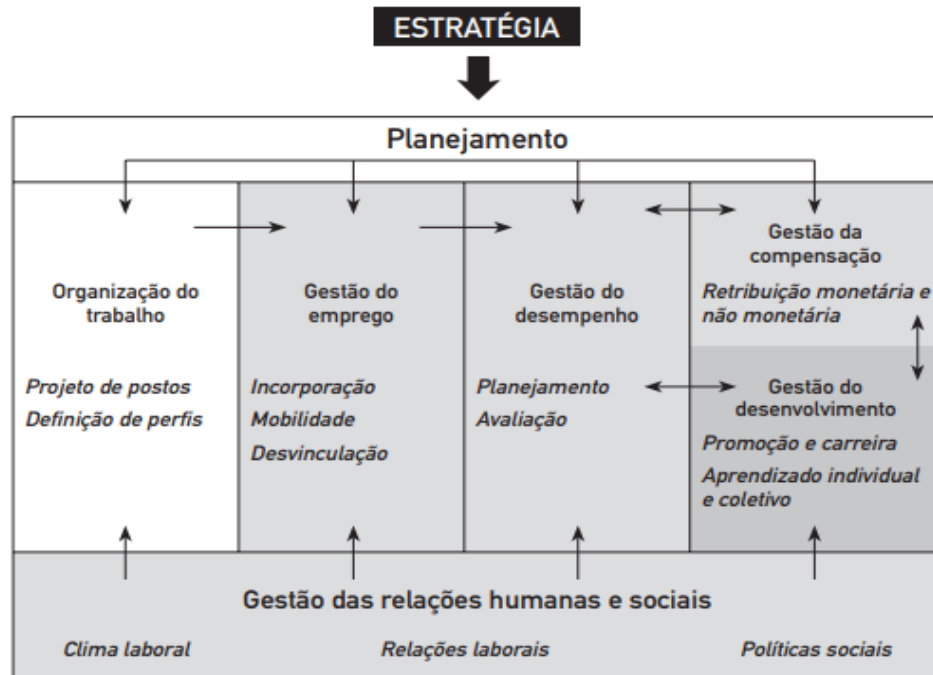
manutenção e capacitação de pessoas nas organizações públicas, em concordância com os princípios constitucionais e legais.

Nesse contexto, haja vista os diversos papéis desempenhados pelo sistema de Recursos Humanos atualmente, Longo (2007), o divide em sete subsistemas. São eles:

- a) O planejamento de recursos humanos, que constitui a porta de entrada em qualquer sistema integrado de gestão de recursos humanos e permite antecipar a definição de políticas coerentes nos subsistemas restantes, com os quais está conectado;
- b) A organização do trabalho, que prevê e concretiza os conteúdos das tarefas e as características das pessoas chamadas a desempenhá-las;
- c) A gestão do emprego, que compreende os fluxos de movimento, a entrada e saída das pessoas;
- d) A gestão do desempenho, que planeja, estimula e avalia a contribuição das pessoas;
- e) A gestão da compensação, que retribui a contribuição;
- f) A gestão do desenvolvimento, que cuida do crescimento individual e coletivo das pessoas na organização; e
- g) A gestão das relações humanas e sociais, que integra a dimensão coletiva da gestão de recursos humanos e se relaciona, por sua vez, com todos os subsistemas mencionados anteriormente

O autor explicita que, para uma boa gestão de recursos humanos, estes subsistemas devem se relacionar, de forma que o primeiro e o sétimo subsistema guardam relação próxima com todos os outros, enquanto os demais possuem uma relação por vezes cronológica, em que um deve agir para acionar o seguinte, por vezes interdependentes, tal qual ilustrado pelo quadro 1:

Quadro 1: Quadro de planejamento de gestão de pessoas em organizações



Fonte: Longo (2007, p.98).

Sendo assim, os processos de recrutamento e seleção, centrais para o presente trabalho, encontram-se no subsistema de Gestão de emprego. Longo (2007, p.108), o caracteriza como aquele que “incorpora o conjunto de políticas e práticas de pessoal destinadas a gerir os fluxos através dos quais as pessoas entram, se movimentam e saem da organização.” O autor ainda completa, afirmando que “É um subsistema complexo, dentro do qual há espaço para algumas das áreas mais relevantes da gestão de recursos humanos”.

Dessa maneira, faz-se necessário caracterizar o processo de recrutamento e seleção mais a fundo. Segundo Conceição (2019, p.11), “O R&S são duas fases distintas do mesmo processo que visa admitir um colaborador de modo a suprir as necessidades de recursos humanos de uma organização.” De modo semelhante, e já diferenciando recrutamento de seleção, Ferreira e Vargas (2015), consideram o recrutamento como o momento em que a instituição procura por profissionais, dentro ou fora da organização, para suprir suas necessidades. Os autores caracterizam a seleção como a análise do perfil dos candidatos, o que pode ocorrer de diversas formas, verificando uma série de competências, habilidades, experiências e afins, em prol de encontrar o melhor candidato para a posição.

Ainda, Limongi-França e Arellano (2002, p. 64) definem recrutamento como “a fase inicial do preenchimento de uma vaga em aberto” e seleção como “a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre todos os recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados” (LIMONGI-FRANÇA E ARELLANO, 2002, p. 66). Milkovich e Boudreau (1994) relacionam bem ambos os conceitos ao colocar que o recrutamento é utilizado para atrair um conjunto de candidatos, dentre os quais serão selecionados alguns para, posteriormente, um ser contratado para o preenchimento da vaga. Almeida (2009) *apud* Dias *et al* (2017, p.3), ainda caracteriza o processo de R&S da seguinte forma: “Fases de um mesmo processo, a ligação é tão estreita entre recrutamento e seleção que se pode, inclusive, considerá-las uma só; na atualidade, designada como ‘captação de recursos’.”

Longo (2007) pontua, por sua vez, a necessidade de haver uma devida preparação anterior ao recrutamento de pessoal, de forma que o cargo a ser postulado deve antes ser analisado. Esta fase de análise guarda relação com o subsistema de organização do trabalho, na medida em que projeta a definição de características e condições de exercícios das tarefas desempenhadas por quem ocupar determinado cargo. Ainda, o autor pontua que se deve planejar, *a priori*, as formas de recrutamento e seleção a serem utilizadas, o tempo que cada uma levará, isto é, o cronograma do processo, bem como é importante buscar a igualdade e merecimento no acesso e a qualidade no recrutamento e na seleção.

Sendo assim, Chiavenato (2002), evidencia três etapas do processo de recrutamento nas empresas. A primeira etapa é a pesquisa interna, em que se constata as necessidades da organização no que tange a RH, a curto, médio e longo prazo, sendo este um processo constante e contínuo. O segundo passo é a pesquisa externa, que se caracteriza como uma pesquisa de mercado, a fim de encontrar fontes de recrutamento de pessoal, bem como estabelecer a orientação de mercado de RH, isto é, o perfil do trabalhador que se procura, além da abordagem que será realizada. Por fim, a terceira etapa é quando se decide a técnica de recrutamento a ser utilizada, isto é, dentre as mais recomendadas, aquela que melhor atende as necessidades da organização para aquela vaga de emprego oferecida.

Limongi-França e Arellano (2002), separam o processo de recrutamento entre interno e externo. O primeiro “É a procura de candidatos para o preenchimento de uma vaga dentro da própria organização” (LIMONGI-FRANÇA E ARELLANO,

2002, p. 64). As autoras evidenciam como pontos positivos deste tipo de recrutamento o menor custo direto; o conhecimento prévio dos perfis dos candidatos; a melhora do moral interno; o estímulo ao desenvolvimento profissional, oferecendo perspectivas de crescimento na carreira aos funcionários da organização; entre outros. Aponta-se, entretanto, como pontos para se ter cuidado ao realizar um processo de recrutamento interno a possibilidade de isso gerar competição interna, descontentamento e frustração para aqueles que não forem escolhidos.

Em contrapartida, Limongi-França e Arellano (2002) caracterizam o processo de recrutamento externo como “a busca de candidatos no mercado de trabalho ou em fontes específicas para o preenchimento do cargo” (LIMONGI-FRANÇA E ARELLANO, 2002, p. 65). As autoras salientam que é preferível que este tipo de recrutamento seja feito após avaliação de alocação das pessoas que já estão integradas no quadro de pessoal da organização. Elas destacam como pontos positivos deste tipo de recrutamento a possibilidade de novas personalidades e talentos; a inovação da composição das equipes de trabalho; e a atualização de estilos e tendências do mercado.

Ainda, Chiavenato (2002) conceitua o recrutamento misto, composto tanto pelo interno, como pelo externo, de modo que estes podem ser feitos um seguido do outro, caso no primeiro não se encontre candidatos a altura da vaga desejada, ou simultaneamente, apesar do autor argumentar que para uma política de pessoal eficaz, é mais comum priorizar-se candidatos internos aos externos no caso de similaridade de condições entre ambos.

Chiavenato (2002), destaca, também, os aprimoramentos que a tecnologia possibilitou ao processo de recrutamento de pessoas, por meio do recrutamento online. Neste modelo, utiliza-se sites de recrutamento, ou o próprio site da organização, a fim de se realizar essa tarefa. No recrutamento online, no próprio site utilizado, os candidatos se cadastram, colocando à disposição da empresa contratante seus currículos e demais características que o empregador julgar úteis. Destaca-se que os sites, caso bem formatados, oferecem acesso instantâneo e simplificado na busca do perfil dos candidatos, tornando o processo mais célere.

Por fim, como forma de chamar a atenção sobre a parte prática de toda a teoria por trás das estratégias de recrutamento, Ferreira e Vargas (2015, p. 29) destacam que

Na maior parte dos casos, tratar dos processos de recrutamento é, fundamentalmente, abandonar a teoria, deixando-a apenas no papel, visto que na prática considerável parcela das organizações não empregam somente um processo de recrutamento no momento de agregar pessoas (FERREIRA E VARGAS, 2015, p. 29).

Faz-se necessário, também, caracterizar mais a fundo o processo de seleção, complementar ao de recrutamento. Como supracitado, a atividade de seleção é posterior à de recrutamento e diz respeito à escolha, opção, decisão, filtragem de entrada, de classificação, de restrição (CHIAVENATO, 2006).

Carneiro, Heckert e Júnior (2019) chamam atenção para a necessidade de um processo seletivo, especialmente no âmbito público, analisar critérios técnicos de maneira não clientelista. Os autores citam a utilidade de se fazer uma aferição de perfil dos candidatos para avaliar se esse está de acordo com o que a instituição busca, além de se fazer uma análise de competências, de experiência e de currículo. É realizado, ainda, um exame de diversos conhecimentos necessários à vaga e habilidades, como a de comunicação e a interpessoal, que devem ser levados em consideração antes de selecionar alguém. Marconi (1999) corrobora este argumento, ao afirmar que “Os insumos básicos para a política de recrutamento e seleção devem ser as competências desejadas para o desempenho dos diversos processos de trabalho, de acordo com as funções que deverão ser desempenhadas”.

O guia de seleção de lideranças do Conselho Nacional de secretários de administração (CONSAD, 2021), por sua vez, argumenta que um processo de recrutamento e seleção de lideranças bem elaborado, especialmente no que se refere ao setor público, deve contar com uma primeira fase de preparação, em que ocorre um alinhamento político, um mapeamento da vaga e do perfil do cargo, bem como um planejamento das etapas e do cronograma do processo. Em seguida, deve-se haver a etapa de divulgação da vaga, contando com divulgação passiva, isto é, por meio dos sites governamentais, redes sociais e afins, e também ativa, por meio de convite ou indicação de profissionais que possam se interessar pelo processo seletivo. Posteriormente a esta etapa, é necessário que se iniciem as inscrições para o processo, que deve contar com certos aspectos, como a definição dos critérios de elegibilidade e criação de formulários para coleta de informações que podem ser úteis posteriormente, tal qual formação, títulos, motivação, engajamento e trajetória profissional dos candidatos.

A fase seguinte, de análise curricular, de acordo com Consad (2021), deve ser tanto eliminatória, caso os candidatos não cumpram os requisitos mínimos definidos no mapeamento da vaga, quanto classificatória, com pontuações atribuídas a cada um dos demais critérios. Para os candidatos que avançarem nesta etapa, a fase seguinte é a realização de uma entrevista por competências, que deve ser balizada por um dossiê do candidato, para que o (s) entrevistador (es) tenha posse de todas as informações necessárias à boa condução da entrevista. Durante a entrevista, recomenda-se perguntar ao candidato acerca de situações já vividas por ele no ambiente de trabalho a fim de que, por meio de suas experiências, os entrevistadores consigam avaliar o nível de proficiência do candidato em cada uma das competências desejadas. Nesta fase recomenda-se também entrar em contato com as referências profissionais do profissional.

A penúltima fase, que deve contar com 5 a 6 candidatos por vaga segundo o guia de seleção de lideranças do Conselho Nacional de secretários de administração (CONSAD, 2021), deve ser a entrevista com especialista. Nessa etapa, são convidados especialistas da área do cargo objeto da seleção, que devem ser profissionais considerados como referências, com ampla experiência e conhecimento sobre o escopo de atuação do cargo, objetivando-se avaliar os candidatos de um ponto de vista técnico. Ao final da entrevista, é essencial que se atribua notas aos candidatos em cada um dos temas relevantes para a atuação no cargo em questão. Por fim, indica-se a realização de uma entrevista final, com uma recomendação de 3 candidatos ainda presentes no processo seletivo. Idealmente, a sua realização deve ser de responsabilidade do demandante da vaga e acompanhada pelo suporte técnico da equipe gestora do processo, ou por uma banca composta por pessoas de confiança. Nesta fase, questiona-se acerca do planejamento, aderência cultural e competências essenciais, escolhendo, ao final dela, o candidato vencedor do processo seletivo e que assumirá a vaga. Consad (2021) recomenda, ainda, a aplicação de testes de aderência, crença e perfil, bem como um teste de conhecimentos online, um estudo de caso e a elaboração de um plano de ação como formas a mais de analisar, classificar e ponderar acerca dos candidatos mais bem preparados e mais identificados com a vaga.

As fases descritas acima, preconizadas pelo guia de seleção de lideranças do Conselho Nacional de secretários de administração (CONSAD, 2021), vão ao

encontro do restante da literatura. Longo (2007), exemplifica essa relação ao afirmar que a seleção deve se pautar tanto nos conhecimentos técnicos quanto nas competências inerentes a cada indivíduo, analisando quais competências são desejadas àquela vaga, se o candidato possui o perfil desejado e se pautando na idoneidade, aferindo as habilidades e conhecimentos do candidato. O autor chama a atenção para a necessidade de um processo de seleção impessoal, que possua mecanismos que evitem qualquer tipo de arbitrariedade e clientelismo.

Ferreira e Vargas (2015) destacam que é necessário balizar o processo de seleção de acordo com as peculiaridades da função a ser desempenhada e do indivíduo a ser escolhido. Dentre os diferentes métodos de seleção, os autores salientam a entrevista, a triagem, os testes informatizados e os testes escritos.

Dessler (2003) *apud* Ferreira e Vargas (2015) coloca a entrevista como uma das melhores técnicas para se realizar a seleção de pessoal, tendo em vista que, quando bem-feita, tende a ser mais pessoal e menos padronizada e automatizada, de maneira que pode influenciar grandemente na seleção final de candidatos. Sobre a entrevista, Chiavenato (1999), explicita que o sucesso dela depende também em grande parte do entrevistador, de forma que para entrevistadores iniciantes é preferível uma forma mais padronizada de questionamentos, e, à medida que se ganha experiência, deve-se priorizar uma entrevista mais dinâmica, a fim de conhecer o candidato da melhor forma possível.

Gil (2001), por outro lado, estabelece os testes escritos como boa forma de seleção de candidatos a cargos para os quais se demandam conhecimentos e habilidades específicas. O autor chama a atenção para o perfil do cargo a ser preenchido, tendo em vista que nem sempre o teste escrito é a melhor técnica, bem como nem sempre é necessário aplicar a entrevista. Menciona-se, também, testes psicológicos, vistos como úteis para se conhecer a competência dos candidatos, bem como seus traços intelectuais e de personalidade. Limongi-França e Arellano (2002), por sua vez, evidenciam os testes práticos no processo de seleção, à exemplo das dinâmicas em grupo. Para as autoras, tais testes permitem avaliar na prática algumas habilidades dos candidatos, bem como, por simularem situações reais de trabalho, obtém resultados mais espontâneos, e, portanto, mais fidedignos e concretos.

2.3.1 Recrutamento e Seleção na administração pública

Havendo conceituado o processo de recrutamento e seleção e suas várias nuances, faz-se necessário salientar sua importância e caracterizá-lo no que tange à administração pública brasileira. Nesse contexto, segundo Camões e Menezes (2016), a gestão de pessoas (GP) na administração pública brasileira sofreu influência dos movimentos de reforma administrativa discutidos anteriormente, de forma que, especialmente a partir da década de 1990, buscou-se transformar a GP em ferramenta estratégica na profissionalização da gestão pública, reflexo da tentativa de implementação da administração pública gerencial, ou *new public management*. Em complemento, Ferreira e Vargas (2015), destacam que diante da conjuntura de mudanças econômicas, sociais e políticas constantes, as quais trazem imprevisibilidade de cenários, a administração de recursos humanos tornou-se essencial.

Chiavenato (2006), coloca os procedimentos para recrutamento e seleção de pessoal como os mais relevantes da área de Recursos Humanos, e para Evans e Rauch (1999) *apud* Pacheco (2010), o recrutamento meritocrático é o indicador mais relevante de profissionalização do serviço público em um país, deixando claro sua grande importância no que tange à gestão pública.

Ainda, para Carneiro, Heckert e Junior (2019), os concursos públicos, maneira comum de entrada na administração pública no Brasil, são, no que tange a seleção meritocrática de pessoal, um avanço inegável na gestão pública brasileira. Entretanto, os autores complementam afirmando que ainda é necessário aprimorar a forma dominante de recrutamento e seleção da administração pública, incluindo etapas que analisem mais características dos candidatos, como a habilidade interpessoal, a imparcialidade, a criatividade, dentre outras. A falta de julgamento dessas capacidades, na visão dos autores, prejudica o concurso público, podendo comprometer o seu caráter meritocrático, na medida em que não estaria observando parte das competências necessárias para o preenchimento de determinadas vagas. Carneiro, Heckert e Junior (2019) sugerem, portanto, uma mudança na maneira de realização dos concursos públicos no Brasil, ou outra forma predominante de recrutamento e seleção para o serviço público, que possa avaliar essas demais

habilidades e, assim, atingir da melhor forma a potencialidade de um processo meritocrático. Pacheco (2010), corrobora este argumento:

O concurso público, tido como a principal garantia da meritocracia, por oposição ao clientelismo, é realizado com os mesmos instrumentos de décadas atrás: a seleção é feita por meio de provas e títulos, que aferem apenas o conhecimento formal dos candidatos. Alegando o “perigo da subjetividade”, muitos resistem à introdução de outros instrumentos que pudessem aferir outras competências necessárias a uma organização pública (PACHECO, 2010, p. 283-284)

Ainda, Barbosa (1996), faz críticas a chamada “meritocracia à brasileira”. Para o autor, em nosso país confunde-se meritocracia, sistema para avaliar desempenho, com uma ideologia igualitária. Tem-se, assim, a ideia de que um direito concedido a um grupo de servidores, deve ser estendido a todos, independentemente de desempenho individual ou características específicas de determinada carreira ou classe de servidores, dificultando, dessa forma, o estabelecimento de uma equidade entre os funcionários da administração pública. Tal maneira de pensamento, segundo o autor, age freando a adoção de sistemas verdadeiramente meritocráticos em nosso país, especialmente no setor público, e, além disso, gera uma série de problemas, como uma estabilidade rígida, um sistema de aposentadoria socialmente injusto, carreiras inflexíveis, além de concursos públicos como praticamente única forma de aferição de mérito no momento de seleção de pessoas.

Ferreira e Vargas (2015, p.22), por sua vez, dão papel de destaque ao processo de recrutamento e seleção dentro da área de gestão de pessoas. Segundo os autores, “[...] mostra-se imprescindível a gestão de pessoas, que recruta e seleciona as pessoas para atender a necessidade da organização”. Abrucio (2005) corrobora este argumento, salientando que o setor de recursos humanos, responsável pelo processo de recrutamento e seleção, é primordial para exercer reformas administrativas e para transformar a administração pública. Ainda, como explicitado amplamente no tópico anterior, o processo de recrutamento e seleção compõe parte necessária para a profissionalização da administração pública, na medida em que é responsável pela entrada de pessoas na máquina pública, a qual, visando a profissionalização, deve ser feita de forma meritocrática e não clientelista.

O guia de seleção de lideranças do Conselho Nacional de Secretarias de Administração (CONSAD, 2021) faz algumas ressalvas referentes a seleção para cargos de liderança em âmbito público. Argumenta-se que não se deve demonizar a

política ou tentar isolar a condução das políticas de governo do fator político, tendo em vista que, por diversas vezes, será exigido desses líderes boa articulação política. Entretanto, visando a melhor entrega de serviços públicos à população, é essencial que sejam selecionadas as pessoas mais bem preparadas, em termos de critérios técnicos e de gestão necessárias à liderança, o que nem sempre acontece na falta de um processo seletivo bem estruturado ou em indicações baseadas em relações clientelistas. Para isto, o guia sugere o modelo de seleção por competências. Ressalta-se, ainda, a necessidade de o dirigente máximo empenhar-se em manter a política de seleção por competências, defendendo-a quando surgirem eventuais pressões por outra forma de escolha. Esse apoio faz-se necessário a fim de evitar ruídos que dificultem o processo seletivo, colocando a metodologia e o governo em descrédito.

Como formas de proteger o processo seletivo de interferências externas, conferindo maior legitimidade ao processo, indica-se um edital como ferramenta de realização do processo, como maneira de blindar a metodologia e o cronograma de influências indesejadas, com o cuidado para que este não traga rigidez excessiva para o processo. Para além disso, recomenda-se fortemente um processo transparente, com clareza de informações, legitimando o processo perante os candidatos, a sociedade e demais atores, além de ajudar a proteger o processo de intercessões indevidas e indesejadas.

Ainda como forma de blindar o processo de indícios de clientelismo, recomenda-se uma boa comunicação com os candidatos, tanto para esclarecimento de dúvidas como para notificação de classificação ou não para fases posteriores. Além disso, deve-se manter um registro bem documentado de todas essas interações, tendo em vista que a justificativa baseada em evidências é fundamental para evitar deslegitimação ou ingerências no processo. Por fim, como forma de melhorar continuamente, recomenda-se a aplicação de uma pesquisa de satisfação com todos os candidatos que participaram do processo seletivo

Nesse contexto, Longo (2007) defende que parte crucial de se obter sucesso na administração pública é a flexibilização do setor de recursos humanos e do processo de recrutamento e seleção, como forma natural de avanço após (ou até mesmo durante) a implementação da burocracia weberiana. Ele caracteriza a rigidez do setor de RH, que pode ser facilitada pela burocracia clássica, como um dos

principais entraves para o aprimoramento de seus processos. Segundo o autor, é necessário determinado grau de flexibilidade da organização, para se adaptar às mudanças constantes, bem como discricionariedade dos atores para que os fluxos de trabalho do setor de RH possam evoluir e se profissionalizar, livrando-se do clientelismo. Argumenta-se, nesse sentido, que a flexibilidade deve estar sempre atrelada a meritocracia, na medida em que são complementares:

A flexibilidade sem mérito é, na realidade, a flexibilidade a serviço de uns poucos: aqueles que, além de aceder ao poder, se permitem patrimonializar a administração em favor de seus próprios projetos, por mais legítimos que sejam. Equivale à arbitrariedade e ao nepotismo, não submetidos às garantias do estado de direito. Torna o emprego público vulnerável à politização partidária e à captura pelos interesses particulares, e faz perigar, como dissemos, a própria existência de uma administração profissional (LONGO, 2007, p. 225).

Já o mérito sem flexibilidade, ou seja, em um esquema tradicional, rígido de gestão de recursos humanos, tende, por sua vez, a se transformar em um fim em si mesmo, como um simples cumprimento de requisitos formais, tornando o trabalho do setor de RH rotineiro e ineficaz, sem capacidade de se transformar e se adaptar a ambientes cada vez mais transitórios e dinâmicos. Em suma, transforma a defesa do profissionalismo na administração pública como fim próprio, prejudicando o êxito das políticas públicas e paralisando o setor de RH na administração pública no que se refere às reformas e transformações sofridas pelo restante da sociedade e pelas empresas privadas.

Nesse contexto, acerca de aperfeiçoamentos no que se refere à profissionalização da administração pública brasileira e seu processo de recrutamento e seleção de pessoas, Pacheco (2010) explicita que é necessário que haja uma atualização no conceito de mérito como entendido pela sociedade brasileira, a fim de modernizar a sua relação com a ideia mais recente de profissionalização da administração pública. O “mérito” deve passar a ser entendido para além da ideia de regras impessoais, estabilidade e remuneração adequada, de forma a abarcar também a propriedade de determinados conhecimentos, competências e habilidades, de forma que os indicadores que avaliem o mérito passem a incluir a “efetiva competência dos funcionários em alcançar melhores resultados para as organizações públicas” (PACHECO, 2010, p. 303). Este conceito de mérito explicitado por Pacheco (2010) relaciona-se, então, ao processo de recrutamento e seleção de pessoas na

administração pública pelos moldes discutidos no presente trabalho. Isto é, que inclua isonomia de chances aos candidatos, com ampla transparência, análise de competências e habilidades e com critérios impessoais para a seleção de pessoas.

Agora se fazem claros os conceitos de recrutamento e seleção, bem como suas nuances e a importância de se realizar da melhor forma possível estes processos a fim de buscar a profissionalização da administração pública. Dessa forma, torna-se útil descrever algumas das experiências mineiras de profissionalização da gestão pública que precederam o Programa Transforma Minas, objeto principal de estudo do presente trabalho.

2.4 Experiências mineiras de profissionalização da administração pública

Houve, ao longo dos anos em Minas Gerais, diversos programas e projetos governamentais que visaram a modernização da gestão pública. Alguns destes focaram na mudança da forma de recrutamento e seleção como maneira de avançar na profissionalização da gestão pública. Como exemplo, a implementação da carreira de EPPGG no estado de Minas Gerais, no primeiro governo Hélio Garcia (1984-1987), e o choque de gestão, implantado no governo Aécio Neves (2003-2010).

A instituição da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) em Minas Gerais data de 1986, por meio da criação do Curso de Administração Pública da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro (CSAP). Após concluir a graduação, os alunos ingressavam na administração pública estadual, ocupando o cargo de administradores públicos, que posteriormente, em 1988, com a promulgação da lei nº 13085, passou a ter o nome que mantém até os dias atuais, de EPPGG. O CSAP é, portanto, responsável pela formação do EPPGG, que, após graduado, passam a atuar nos órgãos da administração direta ou indireta, em grande parte em cargos de liderança e funções estratégicas. “Tratou-se, à época, de uma experiência pioneira e que ainda preserva seu caráter inovador, tendo em vista ser a única experiência no país que articula a formação em um curso de graduação com o ingresso em uma carreira pública” (OLIVEIRA, *et al*, 2020, p. 990).

O diferencial desta carreira se dá, portanto, no fato do concurso que provê suas vagas contar com a necessidade de prévia aprovação em um curso de graduação, que visa preparar seus alunos para as atividades que exercerão na administração pública. A carreira foi criada e implementada dessa forma com o

objetivo de modernizar e profissionalizar a administração pública, buscando por resultados mais eficientes e pautando-se na ideia de que, para atingir esse objetivo, seriam necessários servidores públicos bem capacitados e qualificados (VELOSO, 2013).

As premissas que balizaram a criação da carreira de EPPGG em Minas Gerais vão ao encontro da literatura a respeito da seleção de pessoas para a administração pública, bem como acerca de sua profissionalização e modernização. Abrucio (2007) afirma que a profissionalização da burocracia passa pela redefinição e fortalecimento das carreiras de Estado e pelo aumento do investimento em capacitação dos servidores públicos. Alessio (2012, p. 2), argumenta que “O conceito de profissionalização é comumente associado à adoção de critérios meritocráticos para a gestão de pessoas, como o recrutamento de servidores por meio da realização de concursos públicos”. O concurso público para a carreira de EPPGG, da forma diferenciada como é realizada, fornece para a administração pública mineira servidores formados por um curso de excelência, capacitando-os para assumir variadas funções e responsabilidades no governo (OLIVEIRA, *et al*, 2020; VELOSO, 2013).

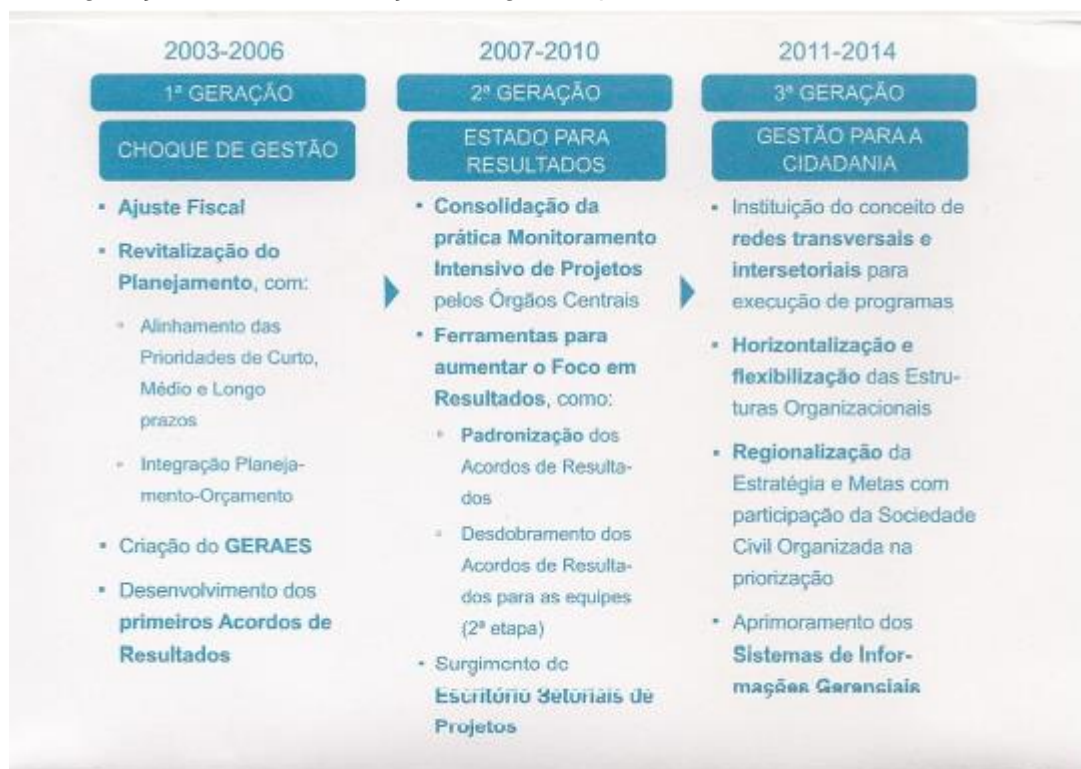
Outra experiência neste âmbito foi o Choque de Gestão, que buscou contemplar inúmeras iniciativas introduzidas pelo governo mineiro na tentativa de superar problemas do quadro econômico, fiscal e administrativo-institucional presentes à época. Com início em 2003, o programa tinha como principal objetivo permitir à administração pública estadual assumir novos padrões comportamentais, buscando maior eficiência e propondo novos modelos de gestão e modernização do aparato institucional (QUEIROZ, CKAGNAZAROFF, 2010).

Dessa forma, como pontua Oliveira (2016), o choque de gestão esteve ligado à busca pela implementação do NPM (*New Public Management*) na administração pública estadual de Minas Gerais como maneira de modernizar a gestão. Sendo assim, o projeto do governo possuía vários aspectos preconizados por esta forma de gestão. Como exemplo, cita-se os ajustes fiscais e a tentativa de melhora na gestão pública por meio da mensuração de desempenho e introdução de incentivos, estratégias que foram vistas como cruciais nas fases iniciais do choque de gestão. Ainda, conforme Vilhena et al (2006, p.11), “Em suma, era preciso o remédio amargo do ajuste fiscal, mas não só ele. Era preciso aprender a fazer mais e melhor

com menos recursos, objetivando transformar em realidade, o sonho de fazer de Minas ‘O melhor Estado para se viver no Brasil’, sendo esta a visão de planejamento a longo prazo do programa.

Nesse contexto, o choque de gestão pode ser dividido em três etapas, conforme figura abaixo:

Figura 1: As três gerações de transformações na gestão pública em Minas Gerais



Fonte: BDMG, 2013, p.14

Assim, como explicitado pelo quadro acima e corroborado por Oliveira (2016), as duas primeiras gerações do choque de gestão tiveram foco no ajuste das contas do Estado e na gestão por resultados, sendo a reparação fiscal priorizada na 1ª geração e a gestão por resultados na 2ª, embora em ambos momentos os dois objetivos tenham sido visados:

A primeira geração de reformas implantou, assim, um modelo de gerenciamento com ênfase no enfretamento do déficit fiscal e fortemente ligado à formulação e execução do Portfólio de Programas Estruturadores e instituiu os primeiros Acordos de Resultados. [...] O segundo momento, conhecido como Estado para Resultados, conduzido a partir de 2007, foi marcado principalmente pela consolidação de ferramentas de gestão de programas e projetos estratégicos para ampliar o foco em resultados, e pelo

aperfeiçoamento do modelo de contratualização e seu desdobramento para os acordos com as equipes de trabalho. [...] As reformas de segunda geração não dispensaram o equilíbrio fiscal e a preocupação com a estabilidade econômica, mas enfatizaram, simultaneamente, o aumento de bem-estar de forma integrada à responsabilidade fiscal e a ganhos de eficiência — os quais dependem de transformações estruturais, não apenas da redução de despesas (BDMG, 2013, p.14).

Nesse contexto, um projeto importante no âmbito do choque de gestão, especialmente para os fins do presente trabalho, são os empreendedores públicos, implementados no contexto da busca do estado para resultados, referente à segunda geração do choque de gestão. O cargo de empreendedor público foi criado prevendo uma seleção, alocação e acompanhamento de profissionais que deveriam ser de alto nível técnico e gerencial, visados a ocupar 90 cargos da administração pública estadual. Esses profissionais eram voltados a garantir o cumprimento da estratégia governamental e das metas e objetivos estabelecidos, trabalhando, assim, no âmbito do programa Estado para Resultados, e, posteriormente, no escritório de prioridades estratégicas, órgão autônomo subordinado direto ao governador (MARTINS e OLIVEIRA, 2018).

A forma de recrutamento e seleção dos empreendedores públicos era o cargo de provimento em comissão de recrutamento amplo, isto é, de livre nomeação e exoneração. Dessa forma, a fim de garantir idoneidade dessas escolhas, foi elaborado um processo de pré-qualificação dos candidatos, com inspiração na iniciativa privada. O recrutamento para os cargos de empreendedores públicos era feito por indicação de secretários de Estado, instituições de ensino, rede interna de relacionamentos e afins, não havendo, portanto, uma divulgação das vagas por meio de edital público ou ferramenta similar (VALADARES e EMMENDOERFER, 2011). Quanto à seleção, realizava-se inicialmente uma elaboração do perfil desejado e, em sequência, os candidatos a ocuparem os cargos de empreendedores públicos eram submetidos às seguintes etapas de seleção: seleção dos candidatos a participar do processo; análise de currículo e entrevistas; aplicação de métodos de avaliação (aptidão gerencial, teste de personalidade, entre outros); deliberação do Comitê para Pré-Qualificação dos Empreendedores Públicos (COPEP) acerca da seleção; devolutiva da avaliação ao solicitante; e nomeação dos candidatos pré-qualificados pelo Governador do Estado (BERNARDI e GUIMARÃES, 2008).

Fica claro, dessa maneira, como a forma de recrutamento e seleção realizada para os cargos de empreendedores públicos vai ao encontro das premissas colocadas por Longo (2007), Ferreira e Vargas (2015), Limongi-França e Arellano (2002), dentre diversos outros autores citados na seção anterior. A forma de recrutamento e seleção realizada pelo programa aqui explicitado busca maior profissionalização, na medida em que busca utilizar critérios técnicos e impessoais, avaliando habilidades, experiência e conhecimentos dos candidatos, tal qual defendem os autores acima.

Em sequência ao processo de recrutamento e seleção, passando para o segundo eixo de atuação do projeto, os empreendedores públicos passavam por um programa de desenvolvimento, que buscava fazer com que esses profissionais atuassem como uma rede de apoio aos órgãos e entidades, auxiliando no alcance dos objetivos governamentais. Havia, ainda, um terceiro eixo de gestão do cargo de empreendedor público, que dizia respeito ao acompanhamento do desempenho e dos resultados. Este processo era composto de um acompanhamento inicial, por meio da elaboração de um plano de trabalho, seguido de acompanhamentos periódicos feitos pelo gestor imediato no órgão de exercício e, por fim, um auto acompanhamento periódico feito pelo próprio empreendedor público (BERNARDI e CAMPOS, 2010 *apud* MARTINS e OLIVEIRA, 2018).

Há diversas características do processo de recrutamento e seleção dos empreendedores públicos que podem ser consideradas como empecilhos para que se atingisse plenamente o que se esperava do programa. Dentre eles, vale citar a forma de recrutamento utilizada, por indicação, que vai de encontro à literatura da área, que propõe uma boa divulgação da vaga, passiva e ativa, tanto para profissionais do âmbito público como do privado (CONSAD, 2021; CHIAVENATO, 2002). Ainda, para Valadares e Emmendoerfer (2011, p. 733), a forma de recrutamento utilizada no processo dos empreendedores públicos pode “indicar um fortalecimento de elites classistas no governo”, haja vista ser feita por indicação. Quanto a esse quesito, os autores citam ainda outra dificuldade enfrentada nos processos, relativa à necessidade de ampliação de fontes de indicação de candidatos, de forma que, posteriormente, foram contatadas empresas de recursos humanos, que passaram a indicar maior número de potenciais interessados pelas vagas.

Valadares e Emmendoerfer (2011), citam como outro ponto problemático do processo de recrutamento e seleção para os cargos de empreendedores públicos o fato de, na última fase do processo, a decisão final passar pelo aspecto de confiança de uma pessoa, o governador. Isto, atrelado aos empecilhos citados anteriormente, geram, na opinião dos autores, uma objeção ao pleno cumprimento de um dos principais objetivos da política, atribuir maior impessoalidade à seleção de pessoas para determinados cargos de livre nomeação e exoneração.

Apesar de seus desafios e falhas, a experiência do empreendedor público mineiro sinaliza uma busca por maior profissionalização do processo de recrutamento e seleção no estado, objetivando um recrutamento e seleção mais meritocrático, idôneo e justo, na tentativa de não entrar na lógica do patrimonialismo e do clientelismo presentes na administração pública.

Assim como os empreendedores públicos, outra experiência implementada no âmbito da segunda geração do choque de gestão e que indica uma continuidade da trajetória de busca pela profissionalização da administração pública é a política de Certificação Ocupacional. Essa política “visa garantir que algumas funções gerenciais sejam ocupadas por pessoas que cumpram requisitos mínimos de competências, induzindo, portanto, à melhoria da qualidade do serviço prestado” (OLIVEIRA, 2016. p. 175).

Iniciada em 2006, a política visava aferir, por meio de uma avaliação impessoal e objetiva, as habilidades técnicas, a adequação de perfil e os conhecimentos necessários à ocupação por servidores em cargos de confiança, de livre nomeação e exoneração. Os objetivos da política incluíram:

garantir a indicação de cargos gerenciais com base em conhecimento técnico e não apenas por confiança política; legitimar o lugar do gestor, quando certificado; igualdade de oportunidades para a ocupação de cargos certificados; garantir a meritocracia na ocupação de cargos de gestão; evitar o caráter político da indicação; formar um banco de talentos no Estado de pessoas qualificadas para ocupar os cargos gerenciais certificados; profissionalizar a função gerencial; e garantir minimamente a qualificação dos profissionais que ocupam os cargos certificados. (OLIVEIRA, 2016, p. 175-176)

Assim, por meio desta política, certificava-se que os profissionais estavam habilitados para a ocupação de cargos gerenciais. Já em 2007 a política foi implementada tendo em vista sua instituição legal, de forma a possibilitar a exigência

desta certificação ocupacional para determinados cargos de confiança da administração pública estadual (OLIVEIRA, 2016).

Percebe-se que esta política impactou a maneira de seleção das lideranças mineiras, ao exigir de servidores que fossem ocupar determinados cargos de confiança, de livre nomeação e exoneração, um certificado que tinha por objetivo comprovar que eles estavam suficientemente qualificados para exercer aquela função. Pretendia-se, dessa forma, diminuir o caráter político da nomeação ao cargo de confiança, implementando critérios meritocráticos a este processo. Quanto aos pontos positivos trazidos pela política, Oliveira (2016) aponta o alcance de maior impessoalidade, a transparência na indicação de profissionais para a ocupação dos cargos gerenciais certificados e a maior profissionalização da gestão pública.

A necessidade de realização de um teste de habilidades técnicas e adequação de perfil para conseguir um certificado exigido para nomeação a certos cargos de liderança vai ao encontro do que preconiza a literatura acerca do tema de seleção de pessoas para o serviço público. Weber (1999) *apud* Faria (2012), coloca a impessoalidade, quesito que a Certificação Ocupacional objetiva aprimorar no que se refere à nomeação para cargos de confiança, como fator primordial para a profissionalização da administração pública. Abrucio (2005) também cita a necessidade de se selecionar servidores qualificados e capacitados para exercer com qualidade suas funções, ressaltando o papel do setor de recursos humanos para que isso ocorra.

A política de certificação ocupacional encontrou diversos desafios ao longo de sua implementação, que, juntos com falhas presentes na formulação e condução da política, levaram à sua não continuação da forma como previsto. Uma das dificuldades encontradas foi o elevado custo da política e a ausência de recursos financeiros suficientes, o que em grande medida pode significar falta de priorização na continuidade da política. Tal fato foi agravado pelo excessivo controle que a Seplag exercia sobre a política de certificação ocupacional, a fim de monitorar o seu alcance e resultado, o que gerava custos de diversos tipos. A resistência do público-alvo, que tinha receio de ser trocado pelo risco de não obter a certificação, também se apresentou como um percalço. Como muitas das pessoas que precisaram adquirir o certificado ocupavam o cargo há muito tempo, houve desconfiança do processo por parte desse público, de forma que para eles a política de certificação ocupacional

poderia representar uma política de exclusão (OLIVEIRA, 2016). Outra dificuldade diz respeito à Ausência de maior abrangência da política, como promover, por meio dela, qualificação dos servidores, como relata Oliveira, 2016:

Um dos objetivos da "Certificação ocupacional" mencionado pelos entrevistados refere-se à possibilidade de utilização dessa política não apenas para a seleção de profissionais para cargos de recrutamento amplo, mas também como possibilidade de qualificação dos profissionais que já ocupam os cargos ou que trabalham na Administração Pública mineira, no sentido de prepará-los para o processo de certificação. Nesse caso, a certificação não seria exclusivamente um fim, mas um meio para a qualificação dos servidores públicos. Porém, muitos entrevistados apontaram que essa questão não ocorreu. Ou seja, as pessoas que ocupavam os cargos certificados ou, mesmo, os agentes públicos interessados não tiveram oportunidade de serem qualificados e preparados para participar do processo, justificando, inclusive, a resistência que muitos tiveram em função do receio de serem exonerados de seus cargos (OLIVEIRA, 2016, p. 185-186).

Outro fator determinante para a não continuidade da política de certificação ocupacional é a influência política. O programa impõe uma mitigação sobre a influência de atores políticos na escolha de candidatos para determinados cargos, haja vista que exige a certificação dos servidores que planejam ocupa-los. Tal aspecto fez com que a política de certificação ocupacional obtivesse baixo apoio da alta gestão. Ainda nesse contexto, relata-se casos de que era autorizado a permanência no cargo ou a indicação de profissionais que não eram certificados. Sendo assim, a influência política impactou a devida implementação do programa, prejudicando sua consolidação (OLIVEIRA, 2016).

Conforme relata a autora, a política de certificação ocupacional não foi institucionalizada no estado de Minas Gerais. Isso ocorreu devido aos fatores mencionados acima atrelados ao desconhecimento da política por muitos órgãos e a ausência de conscientização das pessoas a respeito da importância da política, apesar da importância de seu conteúdo técnico e dos objetivos que pretendia alcançar. Tais fatores se deram pelo fato de a implementação da política ter sido feita de maneira *top-down* pela Seplag, isto é, com pouca participação dos demais órgãos, que foram diretamente afetados pela política. Ainda, a sua pequena abrangência, se relacionando a poucos cargos, também foi citada como agravante para a não institucionalização desta (OLIVEIRA, 2016).

É inegável, apesar das falhas apresentadas nas políticas de empreendedores públicos e de certificação ocupacional, os avanços obtidos com o Choque de gestão, na medida em que, conforme supracitado e corroborado por Vilhena *et al* (2006), este programa modernizou a administração pública mineira e trouxe reformas úteis e necessárias à época.

Agora que se explicitou algumas das mais importantes reformas administrativas recentes do estado de Minas Gerais, que demonstram o caminho percorrido em busca da profissionalização da administração pública, analisa-se, nas seções seguintes, uma mudança mais recente nesse contexto: o Programa Transforma Minas. Explica-se melhor as características do programa, bem como a pesquisa de campo realizada e a metodologia utilizada.

3 METODOLOGIA

O trabalho em questão se caracteriza como uma pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa e qualitativa. Em relação ao procedimento técnico, foi realizado o levantamento bibliográfico, documental e de campo. O estudo em questão tem a finalidade de conhecer como se dá o recrutamento e seleção de lideranças do governo pelo programa Transforma Minas, por meio do estudo de caso do processo que selecionou os 22 diretores regionais da Sedese. Entende-se o presente trabalho como um estudo de caso, na medida em que, segundo Ventura (2007), estudo de caso é uma metodologia de pesquisa que analisa uma parte delimitada do objeto de pesquisa a fim de compreender as características dele como um todo. Este trabalho, pretende, portanto, por meio da análise do processo de recrutamento e seleção dos diretores regionais da Sedese, entender como se dá este processo no âmbito do programa Transforma Minas como um todo.

Para tanto, a pesquisa documental foi feita com base em textos e artigos disponibilizados pelo governo do Estado de Minas Gerais acerca do programa supracitado, bem como análise de editais e leis que regem o processo de recrutamento e seleção para estas vagas. Ainda, foi feita uma análise documental das legislações vigentes associadas ao recrutamento e seleção de líderes no Estado de Minas Gerais, bem como as competências necessárias para os cargos aqui analisados.

A pesquisa contou ainda com estudos bibliográficos da literatura disponível relacionada ao tema proposto, a partir de livros, revistas, artigos científicos, dados tratados, teses e afins.

No que diz respeito à pesquisa de campo, esta foi realizada entre os meses de setembro e novembro de 2021, por meio da aplicação de um questionário aos diretores regionais da Sedese escolhidos pelo programa Transforma Minas, bem como pela realização de entrevistas semiestruturadas com membros da equipe responsável pelo recrutamento e seleção do processo e com outros agentes de interesse no âmbito do programa analisado. Responderam ao questionário 16 diretores regionais da Sedese, em um universo de 22 diretores (72,8%), bem como foram entrevistados 3 gestores da Sedese, sendo 2 responsáveis pelo acompanhamento das regionais e que participaram do processo de recrutamento e seleção aqui discutido e 1 com posição mais estratégica no que diz respeito ao

programa Transforma Minas como um todo. Além disso, também foi entrevistado 1 gestor da Seplag relacionado à implementação do Transforma Minas. Vale ressaltar que a escolha desse grupo se dá pelo fato do autor ser estagiário da Diretoria de políticas de Proteção e reparação dos direitos humanos, da Sedese e, neste âmbito, ter se interessado pela temática relativa à profissionalização.

Nesse sentido, a realização do questionário buscou entender como os diretores regionais escolhidos por meio do programa Transforma Minas analisam o processo pelo qual passaram, suas diversas fases, critérios e mudanças promovidas. O questionário foi aplicado de forma online e disponibilizado para os diretores via e-mail e aplicativo de mensagens. O questionário foi respondido de forma voluntária e anônima e suas questões estão dispostas no presente trabalho no apêndice A. O questionário foi dividido em 14 questões, que continham afirmações sobre os quais os respondentes deveriam assinalar seu nível de concordância. As alternativas foram divididas entre “Discordo”; “Discordo parcialmente”; “Não concordo nem discordo”; “Concordo parcialmente”; “Concordo” e “Não sei opinar”. O formulário contou, ainda, com um campo para observações. Com o intuito de preservar a identidade de todos, os diretores serão identificados no decorrer deste trabalho como “D1”, “D2”, sucessivamente.

As entrevistas tiveram como objetivo a melhor compreensão do processo de recrutamento e seleção promovido pelo Transforma Minas, o entendimento do programa pelos principais atores envolvidos nesse processo, além das repercussões trazidas por ele para a profissionalização do recrutamento e seleção de lideranças dentro da secretaria. As entrevistas foram realizadas virtualmente, utilizando plataformas de chamada de vídeo. Foram gravadas por meio de gravador de voz e os entrevistados participaram de forma voluntária e anônima, aspectos garantidos por meio de um termo de consentimento livre e esclarecido acordado entre ambas as partes (entrevistador e entrevistados). O roteiro de entrevistas pode ter sofrido pequenas alterações para se adequar à realidade do gestor entrevistado. O termo de consentimento e as perguntas que basearam as entrevistas estão presentes neste trabalho nos apêndices B, C e D, respectivamente. Com o intuito de preservar a identidade de todos, os gestores serão identificados, no decorrer deste trabalho, como “G1”, “G2”, “G3” e “G4”. Tais informações são resumidas no Quadro 2:

Quadro 2: Resumo dos métodos de pesquisa de campo utilizados

Instrumento	Objetivo	Respondentes
Questionário	entender como os diretores regionais escolhidos por meio do programa Transforma Minas analisam o processo pelo qual passaram, suas diversas fases, critérios analisados e mudanças promovidas.	16 Diretores regionais
Entrevista semi-estruturada	Melhorar a compreensão do processo de recrutamento e seleção promovido pelo Transforma Minas, entender a visão do programa pelos principais atores envolvidos nesse processo, além das repercussões trazidas por ele para a profissionalização do recrutamento e seleção de lideranças dentro da secretaria.	3 Gestores - Sedese; 1 Gestor - Seplag

Fonte: Elaboração própria.

Pretendeu-se, portanto, alcançar um conhecimento amplo e detalhado sobre o processo supracitado, entendendo suas nuances e inovações, além de seus efeitos causados e seus empecilhos enfrentados. Para tanto, foram avaliadas questões como número de etapas do processo seletivo e quais foram estas etapas, os critérios analisados, perfil de profissional desejado, dentre diversas outras.

Além disso, realizou-se uma análise qualitativa das respostas ao questionário aplicado aos diretores regionais da Sedese e das entrevistas feitas com os gestores que trabalham com o programa. Esta análise, à luz da literatura vigente, permitirá que seja estudada a efetividade do programa Transforma Minas no que se refere à profissionalização do recrutamento e seleção na administração pública.

4 ANÁLISE DO PROGRAMA TRANSFORMA MINAS

Esta seção do presente trabalho tem como um de seus objetivos caracterizar mais a fundo a fase de recrutamento e seleção do programa Transforma Minas, bem como o processo de recrutamento e seleção dos 22 diretores regionais da SEDESE por meio do programa. Além disso, também é na presente seção que se realizará a análise qualitativa das respostas ao questionário aplicado aos diretores regionais da SEDESE e das entrevistas feitas com os gestores que trabalham com o programa.

O presente tópico se divide em 3 subtópicos. O primeiro, “O programa Transforma Minas”, foi utilizado para a descrição de como se deu a criação e a implementação do programa de maneira geral. O segundo, “O processo de recrutamento e seleção dos diretores regionais da Sedese”, disserta explicitamente sobre o processo de recrutamento e seleção estudado mais a fundo pelo presente trabalho. O terceiro, “O processo de recrutamento e seleção a partir da perspectiva dos envolvidos” analisa as opiniões dos diretores e gestores no que se refere aos efeitos do Transforma Minas sobre profissionalização, a diminuição do clientelismo e o ambiente de trabalho. Este subtópico se desmembra, ainda, em outras três seções: “Etapas de recrutamento e seleção, critérios avaliados e profissionalização”; “Efeitos do Transforma Minas no ambiente de trabalho”; e “Efeitos do Transforma Minas na redução das relações clientelistas”.

4.1 O Programa Transforma Minas

O programa Transforma Minas é uma iniciativa do Governo de Minas Gerais, com início em 8 de março de 2019, que tem como objetivo melhorar o processo de recrutamento e seleção e de desenvolvimento e desempenho na administração pública mineira, visando profissionalizar a composição dos cargos de liderança. Já foram realizados, até a data de entrega do presente trabalho, mais de 200 processos seletivos pelo programa, entre os mais diversos órgãos, entidades e níveis de hierarquia do estado, empregando profissionais tanto do âmbito público, como do privado.

A ideia do programa nasceu de uma reunião entre a equipe da consultoria Aliança (atualmente com o nome de Vamos) e futuros governadores de diversos

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

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

No que tange ao Recrutamento e seleção, frente inicial de atuação do programa e a que interessa ao presente trabalho, a Seplag, auxiliada pela consultoria externa da Vetor Brasil, desenvolveu uma metodologia própria, similar à utilizada na experiência dos empreendedores públicos, explicada anteriormente. Essa metodologia prevê que a demanda pela utilização do programa Transforma Minas para recrutar candidatos e selecionar alguém para uma vaga em aberto deve partir dos próprios órgãos e entidades do serviço público. Essa demanda deve ser formalizada à Seplag, desde junho de 2019 representada, no que tange ao Transforma Minas, pelo núcleo do programa. (Gestor G3)

A partir desse momento começam reuniões e tratativas entre o núcleo do Transforma Minas e o órgão demandante, a fim de que seja traçado o perfil do candidato, as competências necessárias e os critérios a serem avaliados ao longo da

seleção. Os critérios definidos são separados entre obrigatórios e desejáveis. Os primeiros são os que os candidatos devem cumprir para poderem prosseguir no processo de seleção, enquanto os segundos são critérios de desempate entre os candidatos. (Gestor G3)

As vagas disponibilizadas são divulgadas de forma passiva pela assessoria de Comunicação da Seplag e dos demais órgãos do governo, bem como pelo próprio site do Programa Transforma Minas. Há também uma divulgação ativa da vaga, com buscas em instituições de ensino, cartazes em locais de interesse e até carros de som nas ruas, a depender da realidade do local. A partir desse momento, os candidatos podem fazer sua inscrição. Eles devem também disponibilizar seu currículo através do site do programa, que os redireciona a um sistema criado pela equipe de tecnologia de informação da Seplag para a gestão do Transforma Minas (Gestores G1 e G3).

Ao fim do prazo de inscrições, inicia-se o processo de seleção dos candidatos, composta por análise curricular, entrevista por competências e teste de aderência/perfil/motivação. A Seplag recomenda também a complementação do processo por meio de uma entrevista com especialista, exceto em casos específicos em que se faz necessário um processo mais célere ou que demande menos mão de obra (GESTOR G3). A análise curricular é feita inicialmente no próprio sistema usado para gerir o Transforma Minas, por meio de atribuição de pontos a determinados aspectos dos currículos dos candidatos. Aqueles candidatos cujos currículos atingirem a pontuação mínima necessária avançam para a próxima fase, de entrevista por competências, quando também são aplicados os testes de aderência, perfil e motivação. (Gestores G1, G2 e G3)

Nessa fase, os entrevistadores, já treinados e capacitados para realizarem as entrevistas, utilizam um roteiro de perguntas pré-estabelecidas, que visam analisar se o candidato possui determinadas competências consideradas úteis para a vaga a ser preenchida, analisando aderência à cultura organizacional, nível de proficiência, experiências profissionais, dentre outros aspectos. Para cada um dos critérios analisados, avalia-se o quão bem foi o candidato em suas respostas, o quanto ele se encaixa com o pretendido pela organização e o nível de aderência que ele apresenta em cada um dos aspectos estabelecidos previamente, de forma a auxiliar na seleção (Gestores G1, G2 e G3).

No que tange aos testes, o de aderência diz respeito à anuência do candidato ao perfil da organização, incluindo sua filosofia, missão e visão. O teste de perfil é relativo ao estilo comportamental do candidato, à forma como ele se relaciona no trabalho, dentre outras características. O terceiro e último teste, de motivação, busca aferir se o candidato possui vocação para o setor público, compartilhando valores típicos de bons servidores e voltados para o bem da população. Importante ressaltar que os testes supracitados não são eliminatórios, apenas usados posteriormente como critério de desempate entre os candidatos, buscando entender, de forma geral, se o modo de pensar e agir do candidato tem boa relação com as filosofias da instituição e com a vaga para a qual está se candidatando. (Gestor G3)

Na sequência, a Seplag recomenda fortemente que os candidatos que avançarem realizem nova entrevista, com especialista da área. Nessa nova entrevista, são feitas questões relativas a conhecimentos técnicos dos candidatos acerca do trabalho a ser realizado na vaga em aberto, de forma que o entrevistador, conhecedor dos aspectos relativos àquele cargo, busca compreender se o candidato possui o conhecimento necessário para exercer a profissão. (Gestor G3)

Por fim, um número menor de candidatos, geralmente de 3 a 5 pessoas, passam para a fase final do processo, em que o setor demandante da vaga escolhe um dentre esses candidatos para ocupar a vaga em aberto, com base também em critérios subjetivos, utilizando, por vezes, os testes de perfil, aderência e motivação citados anteriormente. A gestora G3 argumenta a favor da necessidade da última fase do processo ser realizada dessa forma:

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

Os gestores G1, G2, G3 e G4 citam, ainda, o fator inovador do programa Transforma Minas, tanto em âmbito estadual, como nacional. Na visão do gestor G2:

Quanto a ser inovador, sim, tanto em MG, quanto na administração pública em geral. Como eu te falei, antigamente era por indicação política, as vezes eram pessoas que nem tinham tanta qualificação ou

mérito talvez, mas com o transforma minas foi um '360' mesmo, justamente por competência e mérito (GESTOR G2)

Quanto à institucionalização do programa Transforma Minas, a fim de torná-lo contínuo no estado de Minas Gerais, o gestor G2 lembra das dificuldades de se manter determinados programas quando se há uma troca no governo, porém vê com bons olhos a possibilidade de continuidade do programa. Os gestores G1 e G3, por sua vez, colocam uma resolução conjunta, já vigente (melhor tratada no tópico seguinte) e uma estrutura normativa, que ainda está em avaliação, como instrumentos legais importantes para a institucionalização do programa.

Vale ressaltar que os processos conduzidos pelo programa Transforma Minas, apesar de buscarem seguir a mesma metodologia, podem apresentar suas particularidades e nuances próprias, sendo necessário fazer ajustes às etapas para se adequar à realidade de cada processo, devido a fatores como necessidade de maior celeridade no processo ou falta de mão de obra.

4.2 O processo de recrutamento e seleção dos diretores regionais da Sedese

O processo de recrutamento e seleção de diretorias regionais por meio do Transforma Minas, independente a qual órgão elas pertençam, é, em partes, diferente dos demais processos conduzidos pelo programa. Isso se dá devido à Resolução Conjunta SEPLAG/SEGOV/SECGERAL Nº 10.012 de 23 de abril de 2019, que estabelece diretrizes para os processos de seleção de lideranças de regionais por meio do Transforma Minas. Assim, estes processos, diferentemente dos demais, possui regras e regulamentações oficiais que os regem estabelecendo normas gerais para o lançamento dos editais e a condução do processo. Dentre os itens da resolução, destaca-se o 2º parágrafo do artigo 4º, que, em caso de renúncia à vaga, obriga o órgão demandante a escolher outro candidato que também tenha sido aprovado pelo processo seletivo do programa:

Art. 4º -Ao final de cada processo seletivo será apresentada ao Dirigente Máximo do órgão ou entidade listagem não classificatória de candidatos por vaga.

§ 2º. Caso o candidato escolhido renuncie à vaga, caberá ao Dirigente Máximo do órgão ou entidade realizar nova escolha entre os candidatos remanescentes na listagem de que trata o caput (MINAS GERAIS, 2019).

O processo de recrutamento e seleção dos diretores regionais da Sedese começou oficialmente com a abertura para inscrições, que teve seu prazo final no dia 06/05/19. Anteriormente à esta etapa, os gestores G1, G2, G3 e G4 citam a preparação prévia realizada em conjunto pelo setor demandante da vaga e o núcleo do Transforma Minas da Seplag, com fins a estabelecer as etapas do processo e, principalmente, o perfil desejado para a vaga, contribuindo, assim, para a possibilidade de se avaliar melhor os candidatos a fim de encontrar o profissional ideal. Este perfil foi, posteriormente, publicado no edital junto com as etapas e regras do processo. Foi também nesta etapa que se definiram os requisitos obrigatórios e desejáveis para se candidatar às vagas.

Longo (2007) argumenta sobre a essencialidade dessa preparação prévia, defendendo que se deve planejar, *a priori*, as formas de recrutamento e seleção a serem utilizadas, bem como mapear a vaga em questão, projetando as características e condições de exercícios das tarefas a serem desempenhadas por quem ocupar o cargo. Ainda, o autor pontua a necessidade de o cargo a ser postulado ser antes analisado. Tal argumento vai ao encontro do que relata Chiavenato (2002), que coloca como essencial definir previamente o perfil de profissional que se procura.

Nesse contexto, os critérios obrigatórios (eliminatórios) e desejáveis (não eliminatórios), bem como o perfil desejado foram os mesmos para as 22 vagas, tendo em vista que, apesar das diferenças regionais, as atribuições são as mesmas. Todos esses aspectos, incluindo detalhamento da vaga e informações acerca do local de trabalho, foram disponibilizados no edital do processo (GESTOR G1).

De acordo com o Edital do processo, o perfil desejado para o cargo de diretor regional da Sedese foi o seguinte:

O profissional deve ter perfil de liderança, com boa capacidade de articulação institucional. Além disso, o profissional deve ter a competência de comunicação verbal e escrita, sendo assertivo e transparente. Deve ser propenso a desafios e colaborador. Ter visão sistêmica, saber administrar seu tempo e solucionar problemas. (MINAS GERAIS, 2019)

Os requisitos obrigatórios para inscrição no processo foram aqueles previstos em lei, tal qual ser brasileiro, ter mais de 18 anos de idade, estar em gozo dos direitos políticos, dentre outros. Além disso, como único requisito obrigatório não fixado em lei para o processo em questão, estabeleceu-se ter experiência em

liderança de pessoas. Em nota separada, foi explicado que se consideraria “experiência em liderança de pessoas” aquelas em unidades formais, coordenações, projetos, capacitações e/ou grupos de trabalho (MINAS GERAIS, 2019). O processo obteve diversas inscrições, tanto de servidores públicos, efetivos ou não e que já trabalhavam na Sedese ou não, bem como de profissionais do setor privado. (GESTORES G1 E G2)

Como requisitos desejáveis, foram listados:

- Graduação em Serviço Social, Psicologia, Gestão Pública ou em áreas afins;
- Pós-graduação em Serviço Social, Psicologia, Gestão Pública ou em áreas afins;
- Conhecimento e/ou experiência sobre a atuação da rede de proteção social e de promoção de direitos;
- Conhecimento sobre o Sistema Único de Assistência Social;
- Projetos na área de políticas públicas de assistência social;
- Projetos na área de políticas públicas de trabalho, emprego e renda;
- Projetos na área de promoção, proteção, defesa e reparação dos direitos humanos (MINAS GERAIS, 2019)

As etapas do processo seletivo também foram listadas no Edital. Consta-se: Inscrição; Análise curricular e Motivação; Entrevista por competência e Referência Profissional; e Antecedentes criminais, dentre as quais apenas esta última não é eliminatória. Consta também a possibilidade de se realizar uma entrevista com autoridade competente do órgão, porém, esta não foi concretizada. Também no edital os candidatos têm acesso a informações sobre como se preparar para cada uma das fases do processo, bem como um link para realizar a inscrição para alguma das 22 vagas disponibilizadas (MINAS GERAIS, 2019).

Os gestores G1 e G2 explicaram que as fases do processo foram conforme relatadas no edital. Iniciando, portanto, com uma análise curricular, por meio de atribuição de pontos a determinados atributos dos currículos dos candidatos. Seguida por uma entrevista por competências semiestruturada, com perguntas relativas a

aspectos como liderança, capacidade de comunicação, orientação para resultados, dentre outras, bem como uma análise quanto às motivações dos candidatos. Os poucos candidatos que passaram por esta fase, seguiram, portanto, para a fase final, de decisão do vencedor do processo seletivo. Esta fase ocorreu por meio de uma entrevista com pessoa ligada ao órgão demandante da vaga, na qual se buscou entender questões subjetivas, ligadas à aderência da pessoa à cultura organizacional, bem como questões objetivas, por exemplo atributos técnicos do profissional (GESTOR G4).

Percebe-se, portanto, que o processo específico dos diretores regionais da Sedese não contou com a realização dos testes de aderência e de perfil, e nem com a entrevista com especialista, conforme recomenda a metodologia desenvolvida pela Seplag. Vale ressaltar que as fases do processo são pactuadas entre o órgão demandante, neste caso a Sedese, e a equipe do núcleo do Transforma Minas, da Seplag.

O guia de seleção de lideranças do Conselho Nacional de secretários de administração (CONSAD, 2021), recomenda a realização de uma entrevista com especialista anterior à seleção final, como forma de avaliar os candidatos de um ponto de vista técnico. Longo (2007), por sua vez, afirma que a seleção deve se pautar tanto nos conhecimentos técnicos quanto nas competências inerentes a cada indivíduo, analisando quais competências são desejáveis àquela vaga, se o candidato possui o perfil desejado e se pautando na idoneidade, aferindo as habilidades e conhecimentos do candidato. Os testes de aderência e perfil, caso realizados, seriam úteis nesse sentido, haja vista que objetivam a melhor identificação de candidatos mais relacionados com o mapeamento feito para a vaga e com a filosofia da organização. Ferreira e Vargas (2015), corroboram este argumento, destacando que é necessário balizar o processo de seleção de acordo com as peculiaridades da função a ser desempenhada e do indivíduo a ser escolhido.

O processo realizado foi de recrutamento Misto, caracterizado por Chiavenato (2002) como aquele que busca candidatos internos e também externos à organização. O autor destaca, também, os aprimoramentos que a tecnologia possibilitou ao processo de recrutamento de pessoas, por meio do recrutamento online, utilizado pelo programa Transforma Minas. Destaca-se que os sistemas online de inscrição e aplicação de currículo, caso bem formatados, oferecem acesso

instantâneo e simplificado na busca do perfil dos candidatos, tornando o processo mais célere e de mais fácil avaliação.

Carneiro, Heckert e Júnior (2019), destacam ainda, a necessidade de um processo seletivo, especialmente no âmbito público, contar com algumas etapas que existem no programa Transforma Minas, como a análise de competências, de currículo, dentre outras. Marconi (1999) corrobora este argumento e defende a entrevista por competências como boa forma de seleção de pessoal ao afirmar que “Os insumos básicos para a política de recrutamento e seleção devem ser as competências desejadas para o desempenho dos diversos processos de trabalho, de acordo com as funções que deverão ser desempenhadas”. Ainda quanto à fase de entrevista presente no processo seletivo aqui estudado, Dessler (2003) *apud* Ferreira e Vargas (2015) coloca a entrevista como uma das melhores técnicas para se realizar a seleção de pessoal, tendo em vista que, quando bem-feita, tende a ser mais pessoal e menos padronizada e automatizada, de maneira que pode influenciar grandemente na seleção final de candidatos.

Pode-se perceber, assim, que de forma o geral, o processo de recrutamento e seleção conduzido pelo programa Transforma Minas vai ao encontro do que a literatura sobre o tema preconiza, haja vista utilizar boa parte dos artifícios citados pelos principais autores para a execução de um bom processo seletivo.

4.3 O processo de recrutamento e seleção dos diretores regionais da Sedese a partir da perspectiva dos envolvidos

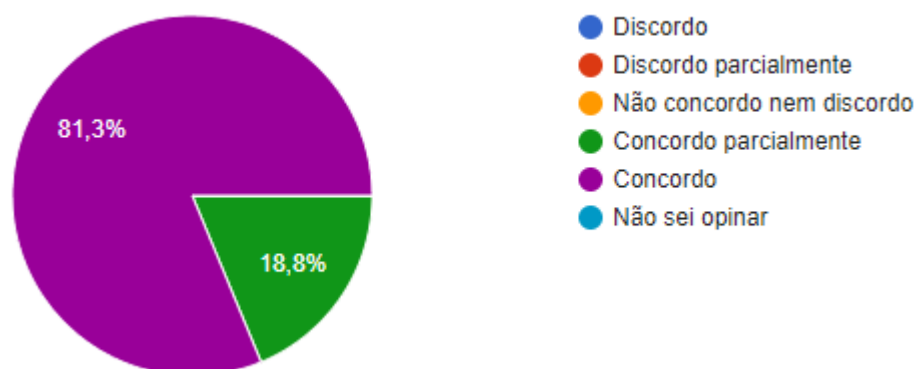
Nesta seção são analisadas as respostas ao questionário e às entrevistas semiestruturadas dos diretores e dos gestores às perguntas feitas relativas ao processo de recrutamento e seleção dos diretores regionais da Sedese. Buscou-se compreender as percepções dos envolvidos acerca da eficiência, meritocracia, justiça, transparência, impessoalidade e profissionalidade do processo.

Assim, a seção foi dividida em 4 tópicos, destinados a temas abordados nas entrevistas e no questionário: “Efeitos da utilização do processo de recrutamento e seleção do programa Transforma Minas no ambiente de trabalho”; “Legitimação no trabalho”; “Etapas de seleção, critérios avaliados nas etapas e profissionalização” e “Clientelismo”.

4.3.1 Etapas de recrutamento e seleção, critérios avaliados e profissionalização

O presente tópico abordará questões referentes à forma como o processo foi conduzido, seus critérios e fases de avaliação, bem como o profissionalismo e impessoalidade do processo. Uma das questões submetidas aos diretores refere-se à democratização e amplo acesso do processo de recrutamento e seleção realizados para o cargo. No que se refere a essa questão, as respostas podem ser visualizadas a partir do gráfico 1.

Gráfico 1: A fase de recrutamento do processo seletivo do Transforma Minas foi democrática, com ampla divulgação e de fácil acesso a todos que gostariam de se candidatar a vaga, Belo Horizonte, 2021



Fonte: Dados do questionário
Elaboração própria.

Percebe-se, pelo gráfico acima, que todos os diretores concordam (81,3%) ou concordam parcialmente (18,8%) que a fase de recrutamento conduzida por meio do programa Transforma Minas foi democrática e justa. Entretanto, o gestor G1 pontua que o sistema do Transforma Minas apresentou falhas que, por vezes, impossibilitaram a inscrição de algumas pessoas no processo:

A gente teve problemas com o sistema que foi criado, às vezes a pessoa não sabia se tinha conseguido se inscrever, o sistema caía [...] eu acredito que falhas do sistema podem ter ocorrido, o sistema era novo, então isso pode ter ocorrido. [...] Então desse ponto de vista pode ter faltado um pouco de, não sei, talvez ajustes no sistema. (GESTOR G1)

O gestor G2 também relata problemas na plataforma de inscrição, mas os coloca como esporádicos e facilmente resolvíveis. Ele pontua também que o processo

poderia ser melhor divulgado, apesar de a divulgação da maneira como foi realizada ter sido considerada por ele satisfatória. O diretor D6, por sua vez, comenta que “Foi um processo amplamente divulgado nas redes sociais”.

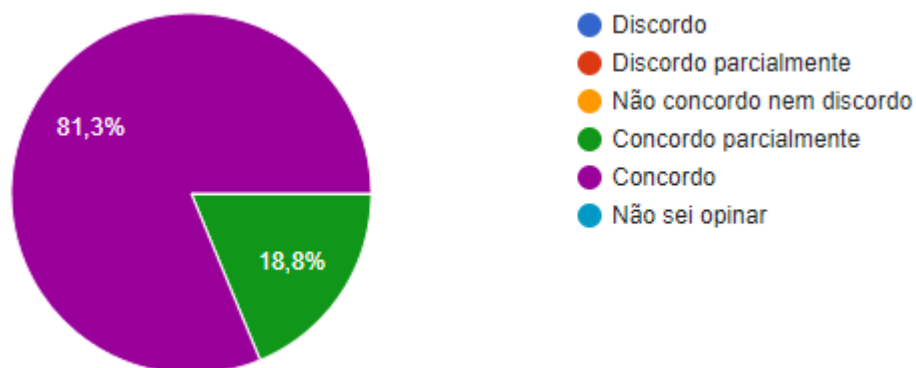
Quanto a este tópico, Chiavenato (2002) destaca os aprimoramentos que a tecnologia possibilitou ao recrutamento de pessoas. Salientando o recrutamento online, o autor pontua que ter facilmente à disposição currículos e demais informações úteis acerca dos candidatos, por meio do site ou sistema de inscrição do processo, torna-o mais simples e veloz. Claro que, para que isso seja efetivo, o sistema deve apresentar bom funcionamento, que não dificulte a inscrição e cadastramento de dados por meio dos candidatos.

Ainda, Stoner e Freeman (1999) salientam que o recrutamento é um conjugado de procedimentos e técnicas que ambicionam aproximar candidatos qualificados e capazes de tomar cargos dentro da organização. Dessa forma, mostra-se imprescindível que a divulgação da vaga seja bem-feita, de maneira que os profissionais interessados e com o perfil desejado para a vaga fiquem cientes da oportunidade. Ainda, um processo seletivo público bem divulgado traz maior legitimidade ao processo, na medida em que proporciona que todos interessados e com a qualificação mínima para a vaga possam se candidatar, aprimorando o fator meritocrático.

Por fim, o Gestor G3 pontua que a fase de recrutamento do programa Transforma Minas possui uma divulgação passiva, feita pela assessoria de Comunicação da Seplag e dos demais órgãos do governo, bem como pelo próprio site do Programa Transforma Minas. Há também uma divulgação ativa da vaga, com buscas em instituições de ensino, cartazes em locais de interesse e até carros de som nas ruas, a depender da realidade do local.

A fase seguinte à de recrutamento é a de seleção. Assim, analisa-se a seguir as respostas às questões referentes a este tema. Primeiramente, explora-se os critérios avaliados durante essa fase, como as características e competências necessárias.

Gráfico 2: As etapas de seleção do programa Transforma Minas avaliaram todas as características e competências necessárias para exercer com qualidade a função, Belo Horizonte, 2021



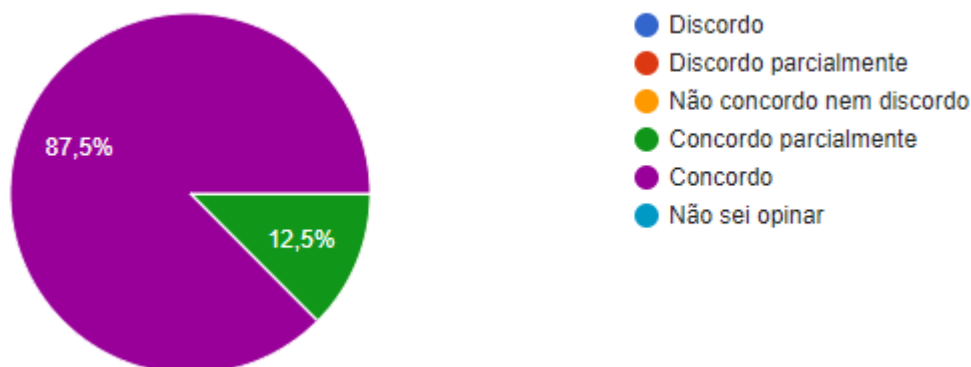
Fonte: Dados do questionário.

Elaboração própria.

Nota-se, pelo gráfico acima, que todos os diretores regionais concordam ou concordam parcialmente que os critérios avaliados foram adequados à vaga pleiteada, com 81,3% dos respondentes concordando com a afirmação e 18,8% concordando parcialmente. Essas respostas vão ao encontro do que relatou o gestor G3 acerca de se conseguir escolher os melhores candidatos para cada vaga. O gestor afirma que se a vaga é bem mapeada no início do processo, com clareza do que se deseja do candidato, chega-se na fase final do processo com os melhores candidatos possíveis.

Os gestores G1 e G4 complementam essa informação, colocando que existe um acompanhamento periódico feito com os diretores regionais escolhidos pelo Transforma Minas e que o desempenho deles no trabalho tem gerado resultados positivos. Isso mostra que, tanto na visão dos gestores, como na da maioria dos diretores, o processo tem sucesso ao avaliar as características necessárias para que se alcance a pessoa mais adequada para a vaga. Prossegue-se, então, para a análise da visão dos diretores e gestores entrevistados acerca das fases do processo seletivo e dos critérios analisados. Pode-se analisar, por meio do gráfico 3, as respostas dos diretores em relação à impessoalidade do processo e aos tipos de critérios utilizados.

Gráfico 3: Os critérios avaliados ao longo do processo de seleção do programa Transforma Minas foram impessoais e objetivos, avaliando-se técnica, experiência, conhecimentos, adequação de perfil e demais critérios semelhantes, Belo Horizonte, 2021



Fonte: Dados do questionário
Elaboração própria.

Percebe-se que todos os diretores regionais concordam ou concordam parcialmente que os critérios avaliados foram impessoais e objetivos. Obteve-se que 87,5% dos diretores regionais que responderam o questionário concordam com a afirmação, enquanto 12,5% concordam parcialmente.

Como descrito nos tópicos 4.1 e 4.2 pelos gestores entrevistados, as fases do processo de seleção dos diretores regionais da Sedese incluíram uma definição prévia de perfil desejado, bem como posterior análise dos perfis dos candidatos. Ainda, foi realizada uma entrevista por competências, análise curricular e de motivação. Todos os gestores entrevistados concordaram que o processo foi impessoal, objetivo e que analisou critérios técnicos. Os critérios a serem analisados também estavam presentes no edital. Dentre eles, encontram-se experiência em liderança de pessoas, conhecimento sobre o Sistema Único de Assistência Social, compreensão sobre políticas públicas de assistência social, dentre outros.

Tais critérios vão ao encontro da literatura sobre o tema, conforme relatam Carneiro, Heckert e Júnior (2019). Os autores ressaltam a utilidade de se fazer uma aferição de perfil dos candidatos, se esse está de acordo com o que a instituição busca, bem como uma análise de competências, de experiência, de currículo, além de diversos conhecimentos necessários à vaga. Além disso, sugerem avaliar habilidades, como a de comunicação e a interpessoal, que devem ser levadas em

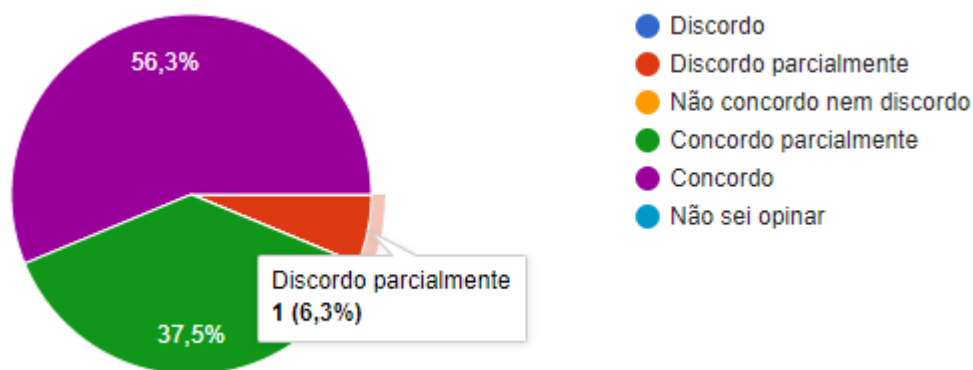
consideração antes de selecionar um profissional. Longo (2007), Ferreira e Vargas (2015), Chiavenato (2002), entre diversos outros autores cujas ideias são amplamente discutidas nas seções anteriores também demonstram a utilidade de se usar critérios impessoais e objetivos para se conduzir um processo seletivo, especialmente no âmbito público.

O diretor D4 cita que, durante seu processo seletivo, foram utilizados fatores impessoais e profissionais. Ainda, o diretor D6 pontua que os candidatos foram avaliados para a vaga de acordo com as especificidades regionais. Essa fala é importante, na medida em que o Gestor G4 pontua que já ocorreu, em outros processos seletivos, de o profissional selecionado sair do cargo após pouco tempo de trabalho, por não se adaptar ao município, haja vista ser proveniente de outra cidade ou estado. Essa saída rápida pode gerar um retrabalho, na medida em que será necessário escolher outro profissional para a vaga, prejudicando, assim, as atividades do setor. O diretor D7 opina, também, que:

O fazer cotidiano do diretor engloba também os aspectos técnicos das políticas públicas integradas à Sedese, portanto a escolha de candidatos baseada em critérios mais amplos, com a busca de um perfil de profissional com uma boa bagagem e experiência de atuação em uma das áreas, tem feito toda diferença (DIRETOR D7).

Em contrapartida, há diretores que citaram interferências políticas e critérios pessoais na fase final de escolha dos candidatos, em que uma lista pequena (geralmente com 3 candidatos) segue para decisão final acerca de quem ocupará a vaga. Vale ressaltar, porém, que apesar da busca por profissionalização empreendida pelo Transforma Minas, as vagas cujos processos seletivos são realizados por meio dele ainda são para cargos de confiança, ocupados por pessoas responsáveis por implementar uma agenda política democraticamente eleita. Estas ressalvas estão mais bem explicadas na seção 4.3.3 deste trabalho. Referente ao presente tópico, questionou-se também acerca da meritocracia e profissionalidade do processo de seleção do programa. As respostas dos diretores a essa questão podem ser visualizadas no gráfico 4.

Gráfico 4: O processo de seleção do programa Transforma Minas foi meritocrático, justo e conduzido de forma profissional e impessoal, Belo Horizonte, 2021



Fonte: Dados do questionário.

Elaboração própria.

Tem-se, portanto, que 56,3% dos diretores que responderam ao questionário concordam com a afirmação de que o processo seletivo foi meritocrático, justo, profissional e impessoal. 37,5% concordam parcialmente, e 6,3% discordam parcialmente. Os gestores G2 e G3 colocam o processo como justo e meritocrático. O gestor G2 considera a impessoalidade do processo um grande avanço e o gestor G3 pontua que o programa é extremamente rigoroso neste quesito. Ainda, o gestor G1 coloca que, em sua visão, o programa cumpre com sua premissa de ser meritocrático, justo e profissional, tendo em vista a realização de uma análise técnica dos candidatos, com bases em critérios objetivos. O gestor G4 ressalta a metodologia utilizada como ferramenta importante para a efetividade da busca por meritocracia e maior profissionalização ao longo do processo.

Nesse contexto, Pacheco (2010) coloca o mérito como sendo baseado na diversidade e na equidade, fazendo uso da capacidade de diferenciação e de avaliação, pautando habilidade, experiência, conhecimentos e demais critérios técnicos, com a discricionariedade aliada à transparência como forma de evitar a arbitrariedade. A autora coloca, assim, a transparência como um dos quesitos importantes para garantir a meritocracia de qualquer processo seletivo.

Quanto à transparência, o gestor G1 pontua que se pode melhorar nesse sentido, colocando que nem sempre os candidatos tinham ciência dos resultados de determinada fase do processo. O diretor D5 pontua: “senti falta da publicação dos

nomes dos candidatos, nota e classificação para melhor transparência dos resultados” (DIRETOR D5). Ainda, o diretor D2 coloca que tem dúvidas quanto à transparência do processo, mas que não possui informações que abonem ou desabonem este aspecto. O diretor pontua também que não obteve conhecimento se houve ou não um feedback para os candidatos não aprovados. O gestor G3, em contrapartida, pontua que os candidatos recebem e-mails informando sobre suas aprovações ou não em todas as fases do processo seletivo.

Percebe-se, assim, que o nível de transparência do processo não é consenso entre os diretores e gestores, haja vista alguns considerarem o processo transparente e outros nem tanto. Isto posto, os comentários acima podem indicar um ponto de busca de melhoria para o programa, considerando a insatisfação de alguns com o nível de transparência do processo e a importância dela para a legitimidade e a meritocracia.

Nesse contexto, a profissionalização da gestão pública, tema central para o presente trabalho, guarda forte relação com os conceitos de impessoalidade e de meritocracia. Weber (1999) *apud* Faria (2012) coloca a impessoalidade como um dos critérios essenciais para a formação de uma burocracia profissional, tendo em vista que, conforme o autor, as relações na administração pública são feitas entre cargos e não entre pessoas. Longo (2007) coloca o mérito como protetor do profissionalismo na administração pública, haja vista que busca assegurar que as decisões relativas a manejo de pessoal sejam tomadas com base na idoneidade das pessoas, pautando suas competências.

Evans e Rauch (1999) *apud* Pacheco (2010), ainda, colocam o recrutamento meritocrático como o indicador mais relevante de profissionalização do serviço público em um país, deixando claro sua grande importância no que tange à gestão pública. O guia de seleção de lideranças do Conselho Nacional de Secretarias de Administração (CONSAD, 2021) ressalta, também, que visando a melhor entrega de serviços públicos à população, é essencial que sejam selecionadas as pessoas mais bem preparadas, em termos de critérios técnicos e de gestão necessárias à liderança, o que nem sempre acontece em indicações baseadas em relações pessoais.

Outro ponto de análise no questionário foi se “A utilização do programa Transforma Minas trouxe efeitos positivos para a profissionalização do processo de

recrutamento e seleção dos diretores regionais da Sedese”, que obteve respostas dos diretores regionais conforme compiladas no gráfico 5:

Gráfico 5: A utilização do programa Transforma Minas trouxe efeitos positivos para a profissionalização do processo de recrutamento e seleção dos diretores regionais da Sedese, Belo Horizonte, 2021



Fonte: Dados do questionário.
Elaboração própria.

Percebe-se, pelo gráfico acima, que todos os diretores regionais que responderam ao questionário concordam com a afirmação feita, isto é, que o recrutamento e a seleção realizados por meio do Transforma Minas trouxeram maior profissionalidade ao processo. Os gestores G1 e G2 explicitam que, antes da implementação do programa, os cargos de liderança de livre nomeação e exoneração eram preenchidos por meio de indicação política, com poucos ou nenhum critério meritocrático ou técnico. O gestor G2 opina, ainda, que parte desses cargos eram ocupados por pessoas que não tinham a qualificação e capacitação adequadas para ocupá-lo. O gestor G1 pontua, nesse sentido, que o Transforma Minas contribuiu muito para a profissionalização do recrutamento e seleção em Minas Gerais:

Contribuiu muito para essa questão da profissionalização. Nós temos hoje, nas diretorias regionais, excelentes profissionais, que eu não sei se nós teríamos contato com essas pessoas excepcionais, brilhantes, excelentes lideranças, se não fosse pelo Transforma Minas, pode ser que sim, mas pode ser que não também (GESTOR G1).

Nesse contexto, o Brasil, país marcado desde seus primórdios pelo patrimonialismo, com uma invasão do público pelo privado (HOLANDA, 1995) precisa

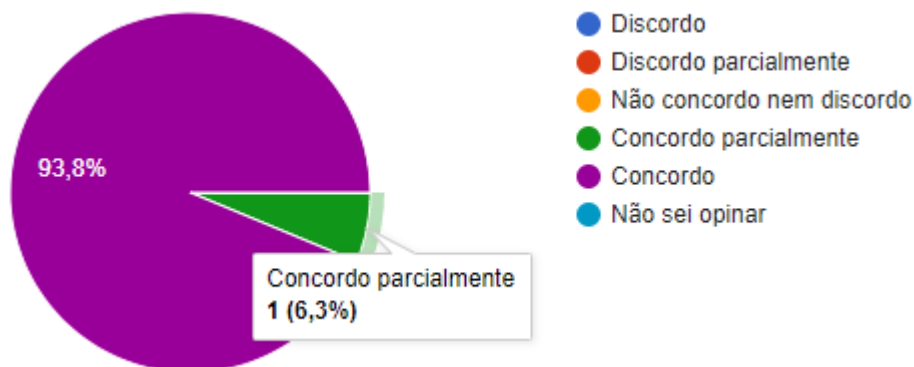
investir na profissionalização do serviço público, tendo em vista ser esta a principal forma de combate ao clientelismo (WEBER, 1999 *apud* FARIA, 2012). Argumenta-se que este modelo de administração tende a mitigar as relações clientelistas, informais e de cunho pessoal dentro do âmbito público, bem como tornar a gestão mais eficiente, sendo, para Weber (1999) *apud* Faria (2012), o modo necessário de modernização do Estado. Bresser Pereira e Spink (2005) corroboram tal argumento, afirmando que a administração pública burocrática surge para proteger o patrimônio público da dominação patrimonialista privada. Longo (2007), argumenta, ainda, que deve ser implementada, como forma de aprimorar a burocracia weberiana, uma maior flexibilização à administração pública, permitindo que a máquina pública se adapte melhor com o passar do tempo e na medida do necessário. Fica claro, portanto, que por meio da busca constante pela maior profissionalização da administração pública, será possível mitigar o clientelismo e, assim, cumprir com mais vigor o direito à igualdade de oportunidades e os valores de moralidade, eficiência e impessoalidade, expressos na Constituição Federal de 1988. Percebe-se, também, pelos relatos supracitados no presente tópico, que, apesar dos pontos de aprimoramentos já discutidos, o programa Transforma Minas foi e está sendo desenvolvido considerando a referência teórica para tal, auxiliando na construção de um serviço público mais profissional.

Para além da busca por maior profissionalismo no âmbito público, a pesquisa de campo do presente trabalho buscou compreender, também, os efeitos trazidos pela utilização do Programa Transforma Minas para o recrutamento e seleção dos diretores regionais da Sedese no que se refere ao ambiente de trabalho. As respostas às questões relacionadas a este tema estão presentes na seção a seguir.

4.3.2 Efeitos do Transforma Minas no ambiente de trabalho

O presente tópico tem por objetivo analisar os efeitos no ambiente de trabalho proporcionados pelos novos diretores regionais devido à forma como eles foram selecionados. Assim, uma das questões aplicadas no questionário referente a este assunto foi “A seleção dos diretores regionais da Sedese, da maneira como foi realizada, trouxe efeitos positivos na qualidade do serviço prestado nas diretorias” e as respostas a esta pergunta estão compiladas no gráfico 6.

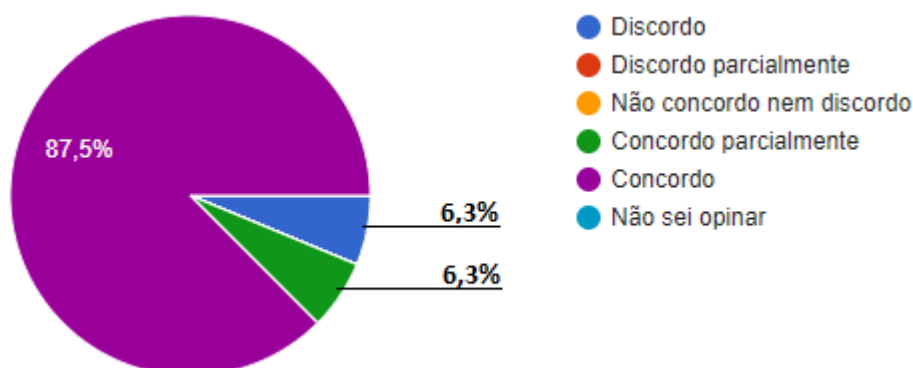
Gráfico 6: A seleção dos diretores regionais da Sedese, da maneira como foi realizada, trouxe efeitos positivos na qualidade do serviço prestado nas diretorias, Belo Horizonte, 2021.



Fonte: Dados do questionário.
Elaboração própria.

Percebe-se, pelas respostas compiladas no gráfico acima, que 93,8% dos diretores que responderam ao questionário concordam com a afirmação, enquanto 6,3% concordam parcialmente. Isso mostra que os diretores acreditam que a forma como foram recrutados e selecionados, por meio do processo seletivo do Transforma Minas, trouxe efeitos positivos para a qualidade do serviço prestado nas diretorias. Vale ponderar que as pessoas que responderam ao questionário são os diretores atuais e que, salvo exceções, possuem pouca ou nenhuma informação sobre o funcionamento da diretoria anteriormente à sua chegada, dificultando a comparação. Ainda assim, a percepção deles se torna importante, na medida em que legitima a função do diretor, como se vê a partir do gráfico 8. Os diretores acreditam, ainda, que esta nova forma de seleção proporcionada pelo programa Transforma Minas auxiliou na cooperação entre as diversas diretorias regionais, conforme mostra o gráfico 7:

Gráfico 7: A seleção dos diretores regionais da Sedese, da maneira como foi realizada, ajudou na cooperação entre as diretorias, Belo Horizonte, 2021.



Fonte: Dados do questionário
Elaboração própria.

Percebe-se que a grande maioria dos diretores que participaram da pesquisa, 87,5%, concordam que a seleção realizada pelo Transforma Minas resultou em uma maior cooperação entre as diretorias, contribuindo, portanto, para um ambiente de trabalho mais harmônico. Ainda, 6,3% concordam apenas parcialmente com tal informação, enquanto outros 6,3% discordam.

As informações dos gráficos 6 e 7 vão ao encontro do que relatam os gestores G1, G2, G3 e G4 quanto à seleção dos melhores profissionais dentre os candidatos dos processos seletivos. O gestor G1 pontua que, em sua opinião, o processo é eficaz em selecionar os melhores candidatos e que, por meio de um acompanhamento que é feito posteriormente ao processo de seleção, têm-se obtido resultados positivos no que tange à qualidade do trabalho prestado pelos diretores selecionados e suas respectivas diretorias. Ainda, o gestor G3 ressalta que se consegue escolher os melhores candidatos para os cargos específicos devido ao mapeamento da vaga que é feito no início do processo. Ele ressalta, ainda, que se têm 86% de permanência dentre os diretores regionais selecionados pelo programa, fator que, para ele, é um argumento favorável à qualidade do serviço prestado. O gestor G4 concorda com as afirmativas acima e salienta que se pode confirmar que os candidatos foram bem selecionados devido ao desempenho das diretorias.

As percepções dos diretores e dos gestores quanto à melhora na qualidade do serviço prestado devido ao novo processo de recrutamento e seleção implantado vão ao encontro da literatura acerca do assunto. Abrucio (2005) destaca que o eixo

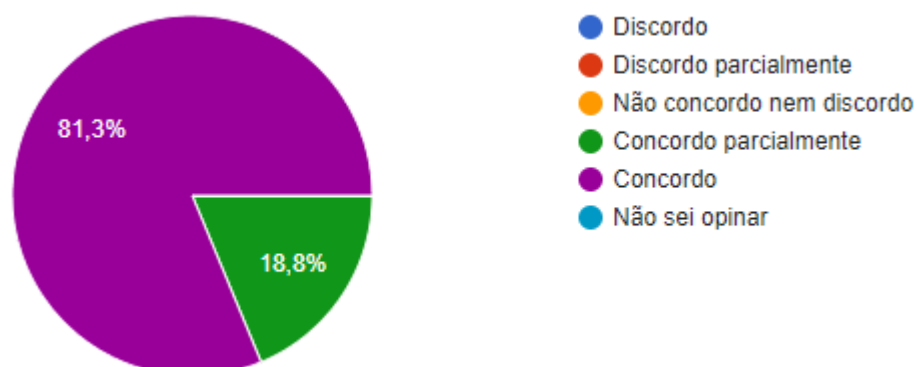
de recrutamento e seleção é essencial nesse processo, tendo em vista ser o responsável por garantir que haja um quadro de pessoal capacitado. Weber (1999) *apud* Faria (2012) coloca o modelo burocrático de organização do estado, o qual inclui um processo de recrutamento e seleção justo, como medida para maior eficiência e qualidade nos serviços públicos. Pacheco (2010) corrobora este argumento, agregando ao conceito de profissionalização do serviço público preconizado por Weber (1999) *apud* Faria (2012) , aspectos relativos à competência, compromisso com resultados e desempenho.

Nota-se, portanto, que a busca pela profissionalização da administração pública está entrelaçada à ideia de maior qualidade no serviço prestado à população. Isto posto, esta relação foi percebida pelos diretores e gestores no que tange à implementação do processo de recrutamento e seleção do programa Transforma Minas.

Nesse contexto, Alessio e Ambrozio (2016) chamam atenção para a relação entre qualidade do serviço prestado e legitimidade do burocrata. Os autores destacam que bons resultados e serviços bem prestados conferem aos servidores maior legitimidade para ocupar o cargo público frente aos atores políticos e à sociedade.

Sendo assim, houve também, no questionário e nas entrevistas, questões referentes à legitimidade de atuação do diretor no ambiente de trabalho tendo em vista a forma de seleção dos diretores regionais. Indagou-se se os diretores se sentiam mais legitimados em ocupar seus cargos, haja vista terem passado por um processo seletivo que tem como premissa a meritocracia e a seleção por critérios técnicos, ao invés da indicação política que era feita anteriormente. As respostas dos diretores às questões referentes a este assunto estão compiladas nos gráficos 8 e 9.

Gráfico 8: Me sinto mais legitimado em minha atuação como diretor tendo em vista a forma como fui selecionado, Belo Horizonte, 2021.

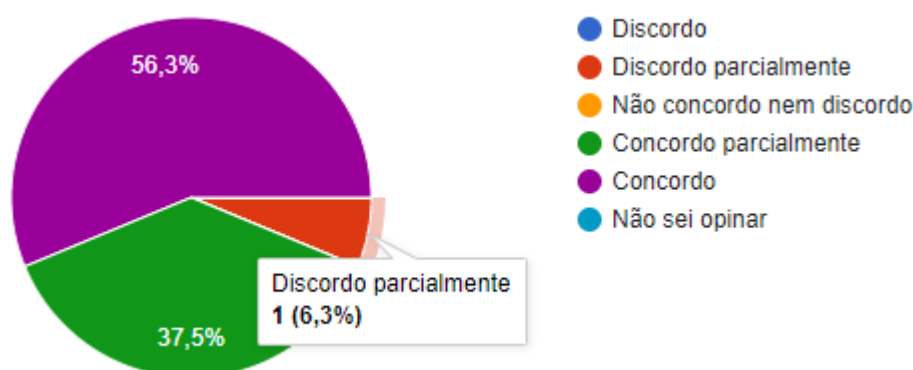


Fonte: Dados do questionário
Elaboração própria.

Pode-se perceber, pelo gráfico acima, que 81,3% dos diretores que participaram da pesquisa afirmam que se sentem mais legitimados no cargo que ocupam haja vista o processo seletivo que participaram, enquanto outros 18,8% concordam parcialmente com a afirmação. Sobre esse assunto, o gestor G4 argumenta que os diretores ficam mais legitimados, na medida em que um processo meritocrático fornece uma validação para a qualidade técnica do profissional. O gestor G1 opina que, na maioria dos casos, houve um crescimento do respeito por parte dos colegas de trabalho quanto ao diretor, tendo em vista o fato de ele ter participado de um processo seletivo para estar no cargo de liderança que ocupa: “Na maioria dos casos, sim, essa pessoa ficou mais legitimada, reconhecida e respeitada para responder pela diretoria, enquanto liderança responsável pela diretoria” (GESTOR G1).

Essa afirmação vai ao encontro do relatado no gráfico 9, relativo à recepção dos demais servidores à nova forma de recrutamento e seleção instituída pelo Transforma Minas:

Gráfico 9: Os demais servidores da minha diretoria reagiram de forma positiva a essa nova forma de seleção dos diretores regionais da Sedese, Belo Horizonte, 2021.



Fonte: Dados do questionário.
Elaboração própria

Nota-se que mais da metade (56,3%) dos diretores regionais que participaram da pesquisa afirmam que os demais servidores da diretoria reagiram positivamente à mudança na forma de seleção dos diretores. Ainda, 37,5% dos diretores concordam apenas parcialmente com a afirmação, e outros 6,3% discordam parcialmente.

O gestor G1 afirma que houve receio dos servidores quanto a essa mudança, mas que o fato de haver um processo seletivo para a escolha do diretor tranquilizou-os. Ele ressalta ainda que, apesar da recepção à essa mudança nas diretorias regionais ter sido majoritariamente positiva, não foi unanimidade: "Em alguns casos, o fato de um servidor efetivo ter sido nomeado diretor foi uma resistência para o restante da equipe que também era servidor efetivo e não virou diretor" (GESTOR G1). Nessas diretorias que houve resistência, gerou-se uma necessidade de se trabalhar a aceitação do novo diretor (GESTOR G1). O gestor G2, por sua vez, afirma que essa decisão de implementar o processo de recrutamento e seleção do Transforma Minas para os cargos de diretor regional foi recebida com tranquilidade pelos que eram diretores regionais à época.

Weber (2004) coloca a legitimidade como fator primordial para a possibilidade da ocorrência da dominação burocrática, isto é, da capacidade de ação de um líder. O autor argumenta, portanto, que para uma liderança se fazer válida, ela necessita ser legitimada frente a seus subordinados. Weber estabelece, desta forma, tipos de dominação, dentre os quais a dominação legal é a que representa a relação

de poder presente na burocracia, em uma administração pública profissional. O autor argumenta também que a dominação legal cria em suas manifestações de legitimidade a noção de competência, isto é, que é necessário ao líder possuir competência e qualidades relacionadas ao trabalho realizado para que ele seja legitimado perante seus subordinados. Faria e Meneghetti (2011) corroboram este argumento, afirmando que o líder necessita ter determinadas competências técnicas e habilidades, como de comunicação, de integração, de síntese, dentre outras características desejáveis. Para os autores, a inexistência dessas características pode ocasionar um rompimento da legitimidade do líder frente a seus demais colegas. Ainda, Alessio e Ambrozio (2016) relacionam a legitimidade de dirigentes públicos à existência de um processo seletivo pautado na análise de mérito e de competências gerenciais, indo ao encontro das opiniões dos gestores e dos diretores regionais sobre o assunto pautado nos gráficos 8 e 9.

Dessa forma, pode-se perceber como a literatura sobre o tema vai ao encontro do que relatam os diretores e os gestores no que se refere à legitimação no ambiente de trabalho. Assim como Weber (2004) e Faria e Meneghetti (2011) colocam a existência de certas habilidades e competências como necessárias à legitimação do líder no ambiente de trabalho, foi relatado que os diretores se sentem mais legitimados por terem passado por um processo que tem por objetivo avaliar tais critérios técnicos, competências e habilidades.

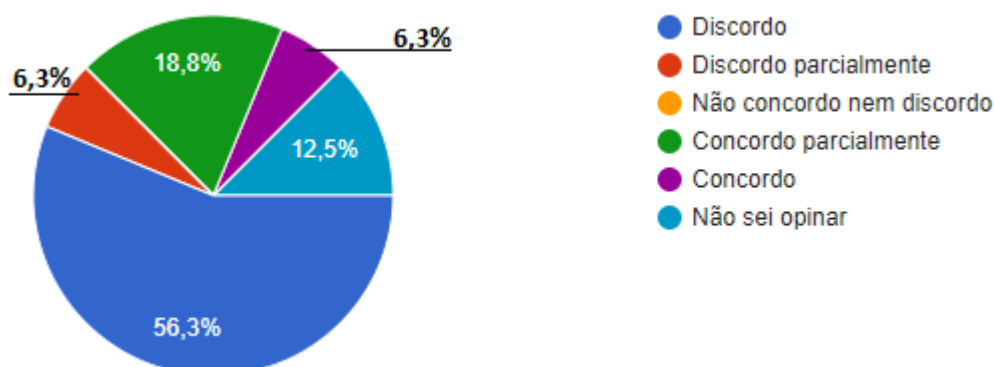
Na seção a seguir prossegue-se para a análise acerca das questões e comentários relacionados à presença de práticas clientelistas no ambiente de trabalho, ao longo do processo seletivo, bem como trata das maneiras de mitigá-las.

4.3.3 Efeitos do Transforma Minas na redução das relações clientelistas

A presente seção tem por objetivo explorar o entendimento dos diretores regionais e dos gestores entrevistados acerca da presença ou ausência de relações clientelistas e indícios de patrimonialismo ao longo do processo de recrutamento e seleção dos diretores regionais da Sedese e também no ambiente de trabalho dessas diretorias.

Assim, analisa-se, primeiramente, uma pergunta relativa à existência ou não de pressão política dentro do ambiente de trabalho. As respostas dos diretores a essa questão estão compiladas no gráfico 10:

Gráfico 10: Há tentativas de interferências políticas que buscam influenciar aspectos do meu trabalho cotidiano na diretoria, Belo Horizonte, 2021.



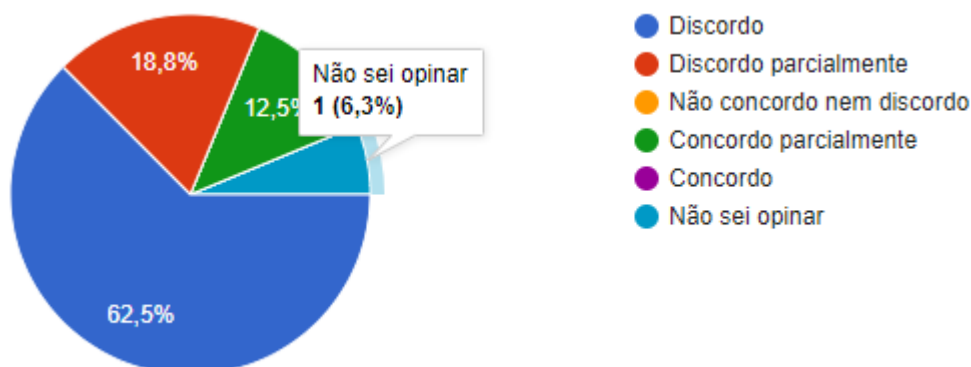
Fonte: Elaboração própria.

Dados do questionário.

Conforme o gráfico acima, mais da metade dos diretores (56,3%) discordam de que existem tentativas de interferências políticas que buscam influenciar seu trabalho cotidiano. Outros 6,3% discordam parcialmente, e 12,5% não souberam opinar sobre o assunto. Em contrapartida, 6,3% concordaram com a afirmação do enunciado, e 18,8% concordaram parcialmente. Os resultados mostrados no gráfico 10 são, portanto, um resultado mais discrepante que os obtidos nos tópicos anteriores e que demonstra maior fator de discordância entre os entrevistados.

Houve também questões referentes a práticas clientelistas terem influenciado o processo de seleção aqui discutido. Questionou-se aos diretores regionais o seguinte: “Houve, no meu entendimento, fatores que prejudicaram a impessoalidade do processo de seleção das lideranças regionais da Sedese em qualquer fase dele, como benefícios ou prejuízos a determinados candidatos, dentre outros fatores semelhantes.” As respostas a esta questão estão compiladas no gráfico 11:

Gráfico 11: Houve, no meu entendimento, fatores que prejudicaram a impessoalidade do processo de seleção das lideranças regionais da Sedese em qualquer fase dele, como benefícios ou prejuízos a determinados candidatos, dentre outros fatores semelhantes, Belo Horizonte, 2021

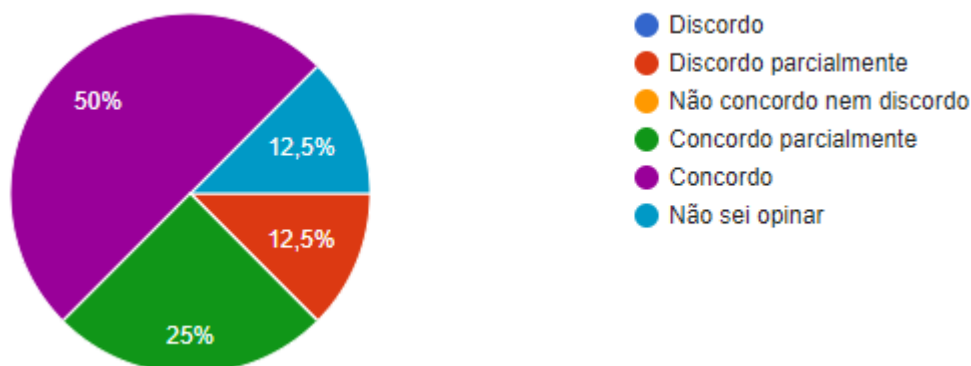


Fonte: Elaboração própria.
Dados do questionário.

Pode-se perceber, pelo gráfico acima, que a maioria dos diretores regionais que responderam ao questionário discordam (62,5%) ou discordam parcialmente (18,8%) da afirmação feita. Isto é, grande parte entende que não houve fatores que prejudicaram a impessoalidade do processo, ou seja, eles não identificaram relações clientelistas ou patrimonialistas no decorrer do processo seletivo do qual participaram. Entretanto, a pesquisa obteve, ainda, 12,5% de respondentes que concordam parcialmente com a afirmação do enunciado e outros 6,3% que não souberam opinar, sendo este, portanto, um resultado mais discrepante dos obtidos nos tópicos anteriores e com resultados similares aos do gráfico 10.

Outra questão aplicada no questionário relacionada a este tópico e que aborda o mesmo assunto é “O processo de recrutamento e seleção do programa Transforma Minas foi conduzido, ao meu ver, livre de influências externas. ” As respostas dos diretores à essa questão podem ser vistas no gráfico 12:

Gráfico 12: O processo de recrutamento e seleção do programa Transforma Minas foi conduzido, ao meu ver, livre de influências externas, Belo Horizonte, 2021.



Fonte: Elaboração própria.

Dados do questionário.

Conforme mostra o gráfico 12 acima, metade dos diretores respondentes concordam que o processo foi realizado livre de influências externas, enquanto 25% concordam apenas parcialmente com essa afirmação, e outros 12,5% discordam parcialmente. Ainda, 12,5% não souberam opinar. Os resultados foram, portanto, similares aos do gráfico 10 e 11 e também com maior divergência de opiniões em comparação com os assuntos abordados nos tópicos 4.3.2 e 4.3.1.

Esta diferença de visão acerca do assunto tratado neste tópico pode ser explicada devido ao fato de, apesar da metodologia do processo de recrutamento e seleção aplicado para as 22 vagas de diretores regionais ter sido a mesma, os processos foram realizados de forma separada, o que pode gerar divergências na percepção dos candidatos acerca do processo. Ainda, as diferentes conexões, relações interpessoais e de networking dos diretores podem gerar um desnível de informações quanto a esse aspecto.

Houve, ainda, diversos comentários dos diretores acerca deste assunto. O diretor D3 pontua que ocorre, na fase final do processo, interferência político-partidária na escolha, dentre aqueles que foram pré-selecionados. Ele explica, porém, que, apesar disso, considera o programa inovador, na medida em que “trouxe um novo paradigma para a composição dos quadros de cargos comissionados de recrutamento amplo do Estado de Minas Gerais” (DIRETOR D3). O diretor D5 conta sua experiência pessoal com o Transforma Minas e explica seu descontentamento com o processo seletivo para diretor regional:

Tive a oportunidade de participar em dois processos, sendo um para preencher a vaga de técnico sendo está totalmente avaliada por competência. Para o processo da vaga de diretor tinha claramente no fim do edital a indicação política. Porém não busquei indicação política e fiquei apenas qualificado. Atuei como técnico e o diretor não conseguiu avançar nos processos de gestão. Aí fui chamado para a vaga de diretor, onde entendo que foi mais um avanço do Transforma Minas (DIRETOR D5).

Outros diretores, em contrapartida, relataram não ter percebido interferências patrimonialistas ou relações clientelistas ao longo do processo que participaram. O diretor D4 pontua que, em sua experiência, foram avaliados fatores impessoais e profissionais durante a seleção. O diretor D6 coloca que os diretores foram avaliados para a vaga que concorriam de acordo com as especificidades regionais. O diretor D2, em concordância, pontua:

Melhor maneira de se obter um profissional de qualidade para exercer as atribuições do cargo; sem indicação política, que muitas das vezes interferem no andamento das ações do trabalho da regional. Foi uma experiência inovadora o processo de seleção. Também pela oportunidade e possibilidade de contratar profissionais de várias especialidades (DIRETOR D2).

Quando perguntado se houve fatores que prejudicaram a impessoalidade do processo ou a utilização de critérios pessoais ou políticos para escolher candidatos em qualquer fase do processo, o gestor G1 pontuou que nas fases em que ele participou, não presenciou nada do tipo, e nas fases em que não esteve presente, não saberia dizer. O gestor G2 coloca que não ficou sabendo de nenhuma interferência política em nenhum dos processos de recrutamento e seleção realizados pelo Transforma Minas dos quais participou e que acredita que realmente não tenha havido nenhum indício de clientelismo neles. O gestor G3 argumenta que há uma conversa muito séria entre as pessoas envolvidas no processo seletivo acerca da não aceitação de interferências políticas e utilização de critérios pessoais no processo, e que por isso, acredita que não haja relações patrimonialistas interferindo nele.

O gestor G4, por sua vez, argumenta que também não vê esse tipo de relação ao longo do processo, mas que ainda se trata de um cargo comissionado e que se pretende que o candidato esteja alinhado às pretensões do governo. Quando perguntado sobre como se lida quando algum servidor selecionado pelo Transforma Minas decide deixar o cargo, o gestor G4 coloca que, em determinados casos, segue-

se a lista de classificação do processo original, em outros, realiza-se outro processo e ainda em outros, ocorre uma indicação. Vale ressaltar que, de acordo com a Resolução conjunta SEPLAG/SEGOV/SECGERAL Nº 10.012 de 23 de abril de 2019, no caso de vagas ofertadas pelo Transforma Minas referentes a diretorias regionais, quando da renúncia ao cargo por algum servidor, deve-se escolher o seu substituto dentre os candidatos aprovados presentes na lista de classificação do processo original.

Carmo (2011) coloca o patrimonialismo como forma de dominação do privado pelo público e salienta a não consideração desse tipo de relação com os princípios democráticos e republicanos, sendo, portanto, uma forma de corrupção e um obstáculo à cultura política democrática. Weber (1999) apud Faria (2012), vai ao encontro desse argumento, colocando que um Estado regido pelo patrimonialismo tem como principal função dar empregos e favorecer aliados. Ligado a este conceito está o de clientelismo, colocado por Carvalho (1997) como um tipo de relação entre atores políticos que envolve concessão de benefícios públicos, como empregos, benefícios fiscais, entre outros, em troca de apoio político.

É inegável, portanto, que a presença desse tipo de relação na administração pública é prejudicial aos princípios meritocráticos e de profissionalização que o programa Transforma Minas, em seu escopo, coloca como objetivo defender. Isto é ressaltado pelo fato de diversos autores (Weber (1999) apud Faria (2012); Longo (2007); Pacheco (2010); dentre outros) colocarem a busca por profissionalização da administração pública como principal forma de combater as relações clientelistas e patrimonialistas.

Fica claro, assim, como os comentários supracitados acerca da existência de relações clientelistas e tentativas de interferências políticas no processo de recrutamento e seleção do Transforma Minas demonstram um desvio de trajeto do objetivo inicial do programa, de mitigar tais aspectos. Apesar dos pontos de vista majoritariamente positivos sobre esse quesito, a divergência de opiniões dentre os diretores regionais demonstra que o programa ainda necessita de atenção e aprimoramentos. Isso ocorre, tendo em vista ainda haver a possibilidade de existir interferências políticas e critérios pessoais na escolha desses cargos comissionados, como demonstrado pelo presente tópico.

Vale ressaltar que, conforme explica Consad (2021), não se deve demonizar a política ou tentar isolar a condução das políticas de governo do fator político, tendo em vista que, por diversas vezes, será exigido desses líderes boa articulação política. Entretanto, haja vista estes diretores terem sido selecionados pelo processo de recrutamento e seleção do Transforma Minas, este não deveria apresentar vícios clientelistas ou patrimonialistas, já que o programa foi criado na busca de mitigar essas relações e profissionalizar o recrutamento e seleção mineiros. Constata-se, ainda, conforme amplamente discutido no referencial teórico, o quão enraizadas as questões relativas ao clientelismo e ao patrimonialismo são na administração pública brasileira, fator que pode exercer papel preponderante na dificuldade demonstrada pelo programa Transforma Minas de diminuir de forma ainda mais extensiva esse tipo de relação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O programa Transforma Minas foi implantado em 2019 no estado de Minas Gerais, com objetivos iniciais de profissionalizar o processo de recrutamento e seleção para cargos de liderança do governo mineiro, diminuindo a interferência política na escolha dos servidores públicos e as relações clientelistas e patrimonialistas presentes nesta esfera. O presente estudo possibilitou a análise deste programa e dos efeitos provocados por ele na profissionalização dos processos de recrutamento e seleção públicos de Minas Gerais.

Para tanto, foi realizada uma revisão teórica acerca das relações clientelistas e patrimonialistas no Brasil, bem como da profissionalização como forma de combatê-las. Realizou-se também um panorama histórico da busca por profissionalização do recrutamento e seleção na administração pública brasileira, bem como dos gargalos encontrados nesse processo. Na sequência, apresentou-se os conceitos de recrutamento e de seleção e sua importância no que tange à administração pública e à busca por profissionalização neste âmbito. Finalizou-se o referencial teórico apresentando os principais projetos mineiros no que tange à área discutida no presente trabalho e como eles podem ter influenciado a criação do programa Transforma Minas. Posteriormente, explicou-se mais a fundo o funcionamento da fase aqui trabalhada do programa Transforma Minas e também o processo de recrutamento e seleção feito por meio do programa para os diretores regionais da Sedese, grupo escolhido para subsidiar o estudo de caso do presente trabalho.

Além da revisão teórica, e como forma de responder à pergunta norteadora do presente trabalho, foi aplicado um questionário aos diretores regionais da Sedese. Foram realizadas, também, entrevistas semiestruturadas com 4 gestores ligados à implementação do Transforma Minas e ao processo de recrutamento e seleção dos diretores regionais da Sedese, sendo 3 gestores da Sedese e 1 da Seplag. Tanto o questionário como as entrevistas foram realizados com questões relativas aos seguintes temas: profissionalização da administração pública relacionada à seleção de pessoal; etapas do processo de recrutamento e seleção, seus critérios analisados e demais características; e diminuição de relações clientelistas.

Como resultados do presente trabalho, pôde-se perceber que, em sua metodologia e no edital referente ao processo seletivo dos diretores regionais da

Sedese, o programa Transforma Minas preconiza a utilização de critérios de avaliação em sua maioria impessoais, objetivos e que buscam examinar aspectos técnicos dos candidatos, como habilidades, experiências, competências e adequação de perfil, conforme é necessário a fim de se profissionalizar a seleção de pessoal no âmbito público, como defende a literatura e objetiva o programa. Porém, já no edital, pôde-se perceber que nem todos os aspectos indicados pela literatura estavam presentes no processo seletivo aqui discutido, haja vista ele não contar com fases como entrevista com especialista e teste de aderência, considerados como muito importantes pela literatura sobre o tema.

No que se refere à análise sobre as perspectivas dos envolvidos acerca do processo de recrutamento e seleção dos diretores regionais da Sedese, ela se divide em três seções: “Etapas de recrutamento e seleção, critérios avaliados e profissionalização”; “Efeitos da utilização do processo de recrutamento e seleção do programa Transforma Minas no ambiente de trabalho” e “Clientelismo”.

No que tange ao primeiro tópico, foi possível concluir que as etapas de recrutamento e seleção e os critérios avaliados foram realizados conforme estabelece a literatura sobre processos seletivos e profissionalização da administração pública. Foram avaliados critérios técnicos, objetivos e impessoais, de forma que o programa Transforma Minas proporcionou uma evolução do nível de qualidade de seleção dos diretores regionais, trazendo, assim, um maior nível de profissionalização a esta área e auxiliando no combate ao clientelismo e ao patrimonialismo. Entretanto, encontrou-se, também, pontos de melhoria ao longo deste processo, como o sistema de inscrição, que possivelmente apresentou dificuldades no que tange ao recrutamento; a falta de transparência ao longo do processo seletivo; e uma possível utilização de critérios personalistas na escolha final de candidatos.

Quanto ao segundo tópico de análise, “Efeitos da utilização do processo de recrutamento e seleção do programa Transforma Minas no ambiente de trabalho”, conclui-se que houve tanto um aumento da qualidade do serviço prestado pelas diretorias após a entrada dos diretores regionais escolhidos por meio do programa Transforma Minas, quanto uma melhoria no ambiente de trabalho da maior parte das diretorias. Houve poucas que enfrentaram problemas de adequação à nova forma de seleção e aos novos diretores. Além disso, pôde-se perceber que, de forma geral, a

maneira de seleção pela qual os diretores atuais passaram é vista positivamente entre os demais servidores e contribui para a legitimação dos diretores como líderes.

Quanto ao terceiro e último tópico, que demonstra os resultados referentes à percepção dos envolvidos no processo de recrutamento e seleção aqui discutido acerca da existência ou não de relações clientelistas e patrimonialistas no referido processo, nota-se uma divergência de opiniões. Alguns diretores e gestores relataram não ter presenciado nada relativo a essas questões, enquanto outros afirmaram existir influências políticas interferindo na fase final do processo. Conclui-se que, apesar dos avanços obtidos neste âmbito, pode ter havido, nos processos de recrutamento e seleção aqui analisados, relações clientelistas e interferências políticas influenciando o resultado final do processo, algo que vai de encontro aos objetivos iniciais do programa Transforma Minas e à agenda sob a qual ele foi criado, demonstrando assim, que este é um ponto a ser melhor desenvolvido e aprimorado no programa.

Quanto à institucionalização do programa Transforma Minas e à perenidade da realização de processos seletivos pautados na impessoalidade e meritocracia, notou-se a crença de que o programa deve continuar, na medida em que trouxe importantes avanços para a profissionalização do processo de recrutamento e seleção dos líderes governamentais mineiros. Entretanto, sabe-se da dificuldade de se institucionalizar este programa, uma vez que ele interfere diretamente na escolha de cargos de confiança, que historicamente foram objetos de barganha política e nem sempre de busca por excelência na seleção de pessoal e na prestação de serviço.

No tocante aos limites da pesquisa, identifica-se a restrição da área de estudo aos diretores regionais da Sedese, não sendo possível analisar demais processos de recrutamento e seleção conduzidos pelo programa Transforma Minas. Cita-se também o número relativamente baixo, apesar de suficiente, de gestores que aceitaram ser entrevistados, devido à sensibilidade do tema e ao curto espaço de tempo. Menciona-se, ainda, o número de diretores que responderam ao questionário, 16 em um universo de 22 possíveis, que, apesar de ser uma quantidade satisfatória, não correspondente à totalidade dos diretores.

Por fim, aponta-se, para o desenvolvimento de novos estudos, a ampliação da análise dos efeitos trazidos pelo programa Transforma Minas sobre a profissionalização do recrutamento e seleção em Minas Gerais, por meio da pesquisa aprofundada de outros processos conduzidos por meio do programa, dentre as mais

variadas secretarias do governo. Salienta-se, ainda, a possibilidade de se estudar as demais fases deste programa, bem como seus efeitos e impactos para a administração pública mineira.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de Reformas. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, Edição especial comemorativa, p. 67-86, 2007.

ABRUCIO, F.L; PEDROTI, P.M; PÓ, M.V. A formação da burocracia brasileira: a trajetória e o significado das reformas administrativas: In: ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita; PACHECO, Regina Silvia. Burocracia e política no Brasil: desafios para o Estado democrático no século XXI. Editora FGV, 2010.

ABRUCIO, Fernando Luiz. Reforma do Estado no federalismo brasileiro: a situação das administrações públicas estaduais. Revista de Administração Pública-RAP, v. 39, n. 2, p. 401-419, 2005.

ALCÂNTARA, Isaac. A CONTRIBUIÇÃO DO PROGRAMA TRANSFORMA MINAS PARA A FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS NO ESTADO DE MINAS GERAIS: Um estudo sobre o Programa de Desenvolvimento de Lideranças – PDL/MG. Monografia (Graduação em Administração Pública) – Escola de Governo Professor Paulo neves de Carvalho/ Fundação João pinheiro – 2020.

ALESSIO, Maria Fernanda. Profissionalizando a administração pública: o caso da certificação de dirigentes públicos paulistas. 2012.

ALESSIO, Maria Fernanda; AMBROZIO, Lucas. A composição da alta burocracia no Brasil e no Chile à luz das dimensões da legitimidade e do desempenho. 2016.

ALESSIO, Maria Fernanda; AMBROZIO, Lucas. A composição da alta burocracia no Brasil e no Chile à luz das dimensões da legitimidade e do desempenho. 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.

BARBOSA, Livia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? Revista do Serviço Público, v. 47, n. 3, p. 58-102, 1996.

BERNARDI, M. M. E.; GUIMARÃES, T. B. (2008) Empreendedores públicos: uma experiência de gestão estratégica de pessoas na administração pública do Governo do Estado de Minas Gerais. Anais do Congreso Internacional del CLAD sobre La Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 13, novembro.

BRASIL, Presidência da República. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. 86p.

BRESSER PEREIRA, L. C. A ; SPINK, P. Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. 6 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 315p.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. 1996.

CALDAS, Miguel Pinto; TONELLI, Maria José; LACOMBE, Beatriz. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. Boog, Gustavo; Boog, Magdalena. Manual de gestão de pessoas e equipes. São Paulo: Gente, p. 59-84, 2002.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; MENESES, Pedro Paulo Murce. Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal. 2016.

CARMO, Andreia Reis do. Patrimonialismo-o retorno ao conceito como possibilidade de compreensão do sistema político brasileiro por meio da abordagem da Cultura Política. 2011. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

CARNEIRO, Breno Zaban; HECKERT, Cristiano Rocha; JUNIOR, Esteves Pedro Colnago. Seleção de Elite – como mudar o concurso público para selecionar os melhores. ENAP: Policy Brief, 2019.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. Manual de Direito Administrativo. 28ª edição. São Paulo. Editora Atlas S.A., 2015.

CARVALHO, Eneuton Dornelles Pessoa de. O aparelho administrativo Brasileiro: sua gestão e seus servidores – do período Colonial a 1930. In: CARDOSO JR, José Celso Pereira Organizador. Burocracia e ocupação no setor público brasileiro. 2011.

CARVALHO, José Murilo de. Mandonismo, coronelismo, clientelismo: uma discussão conceitual. Dados, v. 40, n. 2, 1997.

CAVALCANTE, Pedro; CARVALHO, Paulo. Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. Revista de Administração Pública, v. 51, n. 1, p. 1-26, 2017.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHIAVENATO, I. Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como Agregar Talentos à Empresa. 4. ed. São Paulo: Atlas S.A, 1999.

CHIAVENATO, I. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 8.ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

CONCEIÇÃO, Gonçalo Mergulhão Ramos da. Recrutamento e seleção na administração pública: o caso do Instituto Hidrográfico-Marinha. 2019. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Economia e Gestão.

CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO – CONSAD. Guia de seleção de lideranças no serviço público. 2021.

COSTA, F. L. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. Revista de Administração Pública, v. 42, n. 5, p. 829-874, set./out. 2008.

OLIVEIRA NUNES, Edson de. A gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático. Zahar, 1997.

VIANNA, Francisco José de Oliveira. Instituições políticas brasileiras. J. Olympio, 1949.

OLIVEIRA, Kamila Pagel de. Implementação de políticas de gestão de pessoas do estado de Minas Gerais: uma análise das políticas avaliação de desempenho individual e certificação ocupacional. 2016.

DELGADO, José Augusto. O princípio da moralidade administrativa e a constituição federal de 1988. Revista dos Tribunais, v. 680, p. 34-46, 1992.

DIAS, Bernadete OSV; SANTOS NETA, Maria do Carmos; MARTINS, Pablo Luiz. PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: A PROVISÃO DE CARGOS POR CONCURSO PÚBLICO. 2017.

DINIZ, Ludmila Tatiane Pereira, Desafios e Perspectivas da Profissionalização da Alta Administração Pública no Estado de Minas Gerais: Um olhar sobre os Processos Decisórios do Programa Transforma Minas. 2020. Tese (Mestrado em administração) – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2020.

FAORO, Raymundo. Os donos do poder: formação do patronato político. São Paulo: Globo, 2012.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. Liderança e organizações. 2011.

FARIA, Marcela Barbosa; DAUD, Cristina dos Santos Dias; PEREIRA, José Roberto. Profissionalização da gestão pública: o caso de uma IFES sul mineira. 2012.

FERREIRA, Franciele Silva; VARGAS, Eudes Cristiano. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. Estação Científica (UNIFAP), v. 4, n. 2, p. 21-39, 2015

GIL, A. C. Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais. 2 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2001.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Os processos de recrutamento e seleção. As pessoas na organização. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

LONGO, Francisco. Mérito e flexibilidade: gestão das pessoas no setor público. Edições Fundap, 2007.

MAGDESIAN, Lilya Any Leal Costa; DE MORAES, Francisca Candida Candeias. O princípio da impessoalidade e sua inobservância na administração pública direta. Revista Internacional de Debates da Administração & Públicas-RIDAP, v. 5, n. 1, p. 302-316, 2020.

MARCELINO, G. F. Em busca da flexibilidade do Estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 37, n. 3, p. 641-659, 2003.

MARCONI, Nelson. Políticas integradas de recursos humanos para o setor público. 1999.

MARTINS, Nathália Oliveira; OLIVEIRA, Kamila Pagel de. A influência da origem profissional no desempenho de cargos públicos estratégicos. Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)| ISSN-e: 2237-1427, v. 8, n. 1, 2018.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Dirección y administración de recursos humanos: un enfoque de estrategia. In: Dirección y administración de recursos humanos: un enfoque de estrategia. 1994. p. 722-722.

MINAS GERAIS. Secretaria de Planejamento e Gestão. Edital para seleção dos diretores regionais da SEDESE – Programa Transforma Minas. Minas Gerais: SEPLAG, 2019.

MINAS GERAIS. Secretaria de Planejamento e Gestão; Secretaria de Governo; Secretaria Geral. Resolução conjunta SEPLAG/SEGOV/SECGERAL Nº 10.012, de 23 de abril de 2019. Minas Gerais, 23 de Abril de 2019.

NUNES, Edson. A gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático. Rio de Janeiro: Ed. Jorge Zahar, 1997.

OLIVEIRA, J. A. D.; MEDEIROS, M. D. P. M. D. Gestão de Pessoas no Setor Público. Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2011. 184 ISBN 978 85-7988-104-6.

OLIVEIRA, Kamila Pagel de et al. A carreira de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental de Minas Gerais e os desafios de retenção: análise comparativa de 2009 e 2019. 2020.

PACHECO, Regina. Profissionalização, mérito e proteção da burocracia no Brasil. Burocracia e Política no Brasil: Desafio da Ordem Democrática no Século XXI. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2010.

QUEIROZ, Lanuse da Silva. A Crise Da Democracia Representativa-Da corrupção e fragilidade das instituições políticas à falta de confiança dos cidadãos. 2014. Tese de Doutorado. Universidade de Coimbra.

QUEIROZ, Roberta Graziella Mendes; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. *Revista de Administração Pública*, v. 44, p. 679-705, 2010.

SALLUM JR, Brasília; DE HOLANDA, Sérgio Buarque. raízes do Brasil. Introdução ao Brasil: Um banquete no trópico, p. 235-256, 1999.

SCHIKMANN, R. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público In: PANTOJA, M. J, CAMÕES, M. R. S. & BERGUE, S. T. Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado. Brasília: Enap, 2010.

Sobre o programa Transforma Minas. mg.gov.br, 2019. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/conteudo/transforma-minas/sobre-o-programa>. Acesso em: 16 de novembro de 2021.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. Administração. Rio de Janeiro: LTC Editora S.A., 1999.

VALADARES, Josiel Lopes; EMMENDOERFER, Magnus Luiz. Os Cargos de Livre Nomeação no Brasil: Reflexões com base no Cargo de Empreendedor Público de Minas Gerais. XXXV EnANPAD–Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2011.

VELOSO, Raíssa Cristina Lucena. O perfil comportamental como ferramenta estratégica de alocação dos servidores da carreira de EPPGG em Minas Gerais. 2013.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Revista SoCERJ*, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

VILHENA, Renata et al. O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora UFMG, p. 95-144, 2006.

WEBER, M. *Economia e sociedade*: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Editora Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2004. v. 2.

WEBER, Max. A política como vocação. 1919.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

16/11/2021 20:28

Pesquisa acerca do processo de recrutamento e seleção dos diretores regionais da SEDESE por meio do Programa Transfo...

Pesquisa acerca do processo de recrutamento e seleção dos diretores regionais da SEDESE por meio do Programa Transforma Minas.

Esse questionário é um meio de coleta de dados para monografia do curso de Administração pública da Fundação João Pinheiro, do aluno Thiago de Castro, orientado pela professora Kamila Pagel. O objetivo geral do trabalho é analisar o processo de recrutamento e seleção dos líderes governamentais mineiros por meio do programa Transforma Minas, avaliando em que medida ele é meritocrático e impessoal. Para isto, utiliza-se um estudo de caso referente aos diretores regionais da SEDESE.

Sua participação é fundamental para o desenvolvimento da pesquisa. O preenchimento do questionário leva cerca de 3 minutos. Gentileza responder cada questão de acordo com o seu nível de concordância relativo a afirmação do enunciado.

Ressalta-se que esse questionário será utilizado somente para fins acadêmicos e não haverá a identificação dos participantes, de forma a garantir seu anonimato.

Em caso de dúvidas, gentileza entrar em contato pelo e-mail tcastrolopes@gmail.com ou pelo WhatsApp (31) 99851-1374. Desde já, agradeço sua participação!

*Obrigatório

1. As etapas de seleção do programa Transforma Minas avaliaram todas as características e competências necessárias para exercer com qualidade a função. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Não sei opinar

16/11/2021 20:28

Pesquisa acerca do processo de recrutamento e seleção dos diretores regionais da SEDESE por meio do Programa Transfo...

2. Os critérios avaliados ao longo do processo de seleção do programa Transforma Minas foram impessoais e objetivos, avaliando-se técnica, experiência, conhecimentos, adequação de perfil e demais critérios semelhantes. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Não sei opinar

3. A utilização do programa Transforma Minas trouxe efeitos positivos para a profissionalização do processo de Recrutamento e Seleção dos diretores regionais da SEDESE. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Não sei opinar

4. A seleção dos diretores regionais da SEDESE, da maneira como foi realizada, trouxe efeitos positivos na qualidade do serviço prestado nas diretorias. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Não sei opinar

16/11/2021 20:28

Pesquisa acerca do processo de recrutamento e seleção dos diretores regionais da SEDESE por meio do Programa Transfo...

5. A seleção dos diretores regionais da SEDESE, da maneira como foi realizada, ajudou na cooperação entre as diretorias. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Não sei opinar

6. Me sinto mais legitimado em minha atuação como diretor tendo em vista a forma como fui selecionado. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Não sei opinar

7. Os demais servidores da minha diretoria reagiram de forma positiva a essa nova forma de seleção dos diretores regionais da SEDESE *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Não sei opinar

8. A fase de recrutamento do processo seletivo do Transforma Minas foi democrática, com ampla divulgação e de fácil acesso a todos que gostariam de se candidatar a vaga. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Não sei opinar

9. O processo de seleção do programa Transforma Minas foi meritocrático, justo e conduzido de forma profissional e impessoal. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Não sei opinar

10. O processo de seleção do Programa Transforma Minas é eficaz na escolha dos melhores candidatos para a vaga. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Não sei opinar

16/11/2021 20:28

Pesquisa acerca do processo de recrutamento e seleção dos diretores regionais da SEDESE por meio do Programa Transfo...

11. Há tentativas de interferências políticas que buscam influenciar aspectos do meu trabalho cotidiano na diretoria. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Não sei opinar

12. Houve, no meu entendimento, fatores que prejudicaram a impessoalidade do processo de seleção das lideranças regionais da SEDESE em qualquer fase dele, como benefícios ou prejuízos a determinados candidatos, dentre outros fatores semelhantes *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Não sei opinar

16/11/2021 20:28

Pesquisa acerca do processo de recrutamento e seleção dos diretores regionais da SEDESE por meio do Programa Transfo...

13. O processo de recrutamento e seleção do programa Transforma Minas foi conduzido, ao meu ver, livre de influências externas. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Não sei opinar

14. Caso tenha interesse, registre no campo abaixo suas observações acerca do processo de recrutamento e seleção dos diretores regionais da SEDESE por meio do programa Transforma Minas.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do Projeto: “RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DOS DIRETORES REGIONAIS DA SEDESE POR MEIO DO PROGRAMA TRANSFORMA MINAS: uma análise sobre a profissionalização”

Pesquisador Responsável: Thiago de Castro Lopes

Instituição a que pertence o Pesquisador Responsável: Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho – Fundação João Pinheiro

Telefone para contato: (31) 99851-1374 **E mail:** tcastrolopes@gmail.com

O Sr. (ª) está sendo convidado (a) para participar da pesquisa intitulada *Recrutamento e seleção dos diretores regionais da SEDESE por meio do programa Transforma Minas: uma análise sobre a profissionalização*, de responsabilidade do pesquisador Thiago de Castro Lopes.

Esta pesquisa tem como finalidade fazer uma análise sobre a profissionalização do processo de recrutamento e seleção na administração pública mineira pelo programa Transforma Minas, por meio de um estudo de caso do processo de recrutamento e seleção dos diretores regionais da SEDESE.

O desenvolvimento do trabalho prevê a realização de entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionários juntamente a gestores da área.

É importante lembrar que todos os dados aqui coletados são confidenciais e que aqueles que participarem espontaneamente das entrevistas terão suas identidades resguardadas e permanecerão no anonimato mesmo após a realização do relatório final deste estudo.

Cumprе salientar que, depois de obtido o consentimento dos entrevistados, as entrevistas serão registradas com o uso de gravador e transcritas.

O resultado da pesquisa será divulgado no acervo de monografias que se encontra na biblioteca da Fundação João Pinheiro. Será resguardada a identificação de todos os participantes da pesquisa; serão utilizados pseudônimos nos escritos e em apresentações orais.

Sua contribuição para essa pesquisa é voluntária e, caso você queira retirar este consentimento, tem absoluta liberdade de fazê-lo a qualquer tempo. A pesquisa não oferece nenhum risco, gasto ou ganho financeiro aos participantes. Sua participação é de suma importância.

Quaisquer dúvidas, queixas ou sugestões devem ser encaminhadas ao pesquisador responsável, por meio do telefone ou e-mail.

Belo Horizonte, ____ de _____ de 2021.

Assinatura do Pesquisador

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente.

Participante da pesquisa

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTORES DA SEDESE

ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTORES SEDESE

1. Como ocorria a seleção dos diretores regionais antes da implementação do Transforma Minas?
2. De quem foi a decisão de implementar o programa na SEDESE, no âmbito das diretorias regionais? Da própria SEDESE ou da SEPLAG?
3. Como essa decisão repercutiu entre os que eram os diretores regionais da época?
4. Como foi construído o perfil do candidato desejado? Esse perfil é padrão ou variava de acordo com cada vaga?
5. Há algo específico relacionado a atuação dentro das regionais da SEDESE que impactou na seleção dos diretores? (Como por exemplo já residir no local em que a regional atua, ou algo desse tipo)
6. Quais foram as fases de recrutamento e seleção do processo? Elas foram as mesmas para as 22 vagas ou variava? Você pode explicar cada uma delas?
7. Quantas pessoas participaram do processo?
8. Quantas pessoas passavam por cada uma das fases, até chegar na fase final?
9. Houve alguém que já era diretor anteriormente e que, após o processo de seleção do Transforma Minas continuou como diretor? Se sim, houve alguma interferência, benefício ou algo do tipo que influenciou na permanência dessa (s) pessoa (s)?
10. Você considera que o processo de recrutamento e seleção do programa foi feito de forma meritocrática, justa e profissional? Em que pontos o programa contribuiu ou falhou na busca por uma maior profissionalização do recrutamento e seleção destes líderes?
11. Houve fatores que prejudicaram a impessoalidade do processo, havendo algum candidato que foi barrado, ou preferido em relação aos outros devido a alguma preferência pessoal ou outro fator semelhante?
12. Há alguma fase do processo de seleção dos candidatos em que se utilizou critérios pessoais/ informais para a escolha dos que avançariam?
13. Você considera que o processo foi eficaz em selecionar os melhores candidatos?
14. Quais efeitos positivos e negativos você enxerga que a utilização do programa para essa seleção trouxe para a legitimidade do gestor diante da equipe?
15. Na sua visão, o que pode ser melhorado no processo de seleção de líderes do Transforma Minas, visando maior meritocracia e profissionalização?
16. Quais são os desafios de se institucionalizar um programa como o Transforma Minas, que busca mitigar a variável política/pessoal nas escolhas?
17. Na sua visão, há pontos em que o programa Transforma Minas é inovador? Se sim, em quais pontos? Já teve outras experiências similares na SEDESE?

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTORES DA SEPLAG

ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTORES SEPLAG

1. O que motivou a criação do programa? Quais eram as expectativas e os resultados esperados para o programa, especialmente no que diz respeito a sua fase inicial, de recrutamento e seleção?
2. A decisão de implementar o programa em determinada secretaria/órgão é da SEPLAG ou da própria secretaria? Como acontece esse processo de implementação do programa?
3. Há especificidades no processo de recrutamento e seleção dos líderes de acordo com cada secretaria ou o processo é sempre o mesmo?
4. Como é traçado o perfil desejado do candidato? Este perfil é geral ou é específico para cada secretaria/órgão?
5. Quem decide quais vão ser as competências necessárias e os critérios utilizados para avaliar os candidatos? (No caso do processo dos dir. Regionais da SEDESE). Quais são esses critérios? (De forma geral)
6. Quais são as fases de seleção do programa? Você pode explicar cada uma delas? Quantas pessoas passam por cada fase, até chegar à fase final? De quem é a decisão final acerca do candidato escolhido para ocupar a vaga?
7. Você acha que o programa Transforma Minas é eficaz na escolha dos melhores candidatos para a vaga?
8. Você considera que o processo de recrutamento e seleção do programa é feito de forma meritocrática, justa e profissional?
9. Em que pontos o programa contribui ou falha na busca por uma maior profissionalização da administração pública mineira?
10. A SEPLAG sofre alguma pressão para indicar ou manter nas regionais pessoas que não passaram pelo processo de seleção do Transforma Minas?
11. Na sua visão, há pontos em que o programa Transforma Minas é inovador? Se sim, em quais pontos?
12. Na sua visão, o que pode ser melhorado no processo de seleção de líderes do Transforma Minas, visando maior meritocracia e profissionalização?
13. Como ocorria esse processo antes da implementação do programa (na SEDESE)?
14. Quais são os desafios de se institucionalizar um programa como o Transforma Minas, que busca mitigar a variável política/pessoal nas escolhas? Como transformar este programa em uma política de Estado e não de governo?