

**ESCOLA DE GOVERNO PROFESSOR PAULO NEVES DE CARVALHO
FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO**

**PDG MINAS 2008: PRIMEIROS RESULTADOS DO PROGRAMA DE
DESENVOLVIMENTO DE GESTORES PÚBLICOS MINEIROS PARA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SOB A ÓTICA DE SEUS PARTICIPANTES**

DANIEL SEBASTIÃO DE PAIVA

**Belo Horizonte
2009**

Daniel Sebastião de Paiva

**PDG MINAS 2008: PRIMEIROS RESULTADOS DO PROGRAMA DE
DESENVOLVIMENTO DE GESTORES PÚBLICOS MINEIROS PARA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SOB A ÓTICA DE SEUS PARTICIPANTES**

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

Orientadora: Mônica Moreira Esteves Bernardi

**Belo Horizonte
2009**

Daniel Sebastião de Paiva

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

Aprovado na Banca Examinadora

Cláudia Beatriz Machado Monteiro de Lima Nicácio – Mestre em Psicologia Social pela UFMG, integrante da equipe técnica da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho – Fundação João Pinheiro

Mônica Moreira Esteves Bernardi – Mestre em Administração Pública: Gestão de Políticas Sociais, Professora da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho – Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, 04 de junho de 2009

Agradecimento

Agradeço à equipe da SUGES e SCPRH pelo apoio, sobretudo à Angélica, sem a qual não conseguiria realizar esse trabalho. Sou grato ainda à Mônica, pela atenção, paciência e incentivo; a meus amados pais; aos amigos do Lado B do XVI CSAP, em especial à Luiza, e a todos aqueles que de alguma forma me ajudaram a concluir este trabalho.

RESUMO

A Administração Pública mineira evidencia um momento de transformação estrutural ocasionada por mudanças demandadas pela sociedade direcionadas para a eficácia e eficiência que resultem no desenvolvimento organizacional das instituições públicas. Parte dessas mudanças, contudo, cabe aos comportamentos assumidos pelos servidores públicos no exercício de seus cargos, funções e empregos. Sob essa ótica, a gestão de pessoas apresenta importância ímpar na promoção das mudanças de maneira estratégica e organizada. O presente trabalho aborda o surgimento e a evolução da gestão de pessoa por meio das competências. Além disso, contextualiza a proposta vivenciada no Estado de Minas Gerais, remetendo-se à política do Choque de Gestão e sua segunda fase, Estado para Resultados. Com o intuito de perceber quais os caminhos adotados pelo governo estadual na consecução do interesse público, busca-se analisar uma possível positividade do Programa de Desenvolvimento dos Gestores Públicos – ação do Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos – considerando seu primeiro ano de aplicação, com resultados obtidos através da visão dos gestores públicos participantes do PDG Minas.

Palavras-chave: Desenvolvimento Organizacional. Gestão de Pessoas. Competência. Choque de Gestão. Estado para Resultados. Projeto Estruturador. Programa de Desenvolvimento dos Gestores Públicos. PDG Minas.

ABSTRACT

The Public Administration of Minas Gerais passes through a phase of structural transformations due to changes demanded by the society in order to increase governmental efficiency and efficacy and to promote organizational development in public institutions. A part of these changes, however, need to be credited to the behavior of public employees while performing their functions in their posts. Under this point of view, human resources management acquires singular importance on promoting changes in an organized strategic way. The current paper approaches the birth and development of the human resources management based on competences. It also contextualizes the experience under construction in the State of Minas Gerais, with the “Management Shock” and its second phase named “State for Results”. Aiming to understand which are the ways adopted by the state’s government in the concretization of public interest, an analysis is done over a possible positivity of the Public Managers Development Program – action regarding to the Structuring Project for Increasing Professionalization of Public Managers – considering its first year of application, with results obtained through the vision carried by the public managers who took part on PDG Minas.

Keywords: Organizational Development. Human Resources Management. Competences. “Management Shock”. “State for Results”. Structuring Project. “Public Managers Development Program”.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	07
2	DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	11
2.1	Importância.....	11
2.2	Conceito.....	12
3	GESTÃO DE PESSOAS	14
3.1	Conceito.....	14
3.2	Evolução.....	16
4	GESTÃO POR COMPETÊNCIA	20
4.1	Conceito.....	20
4.2	Evolução.....	23
5	O CHOQUE DE GESTÃO	25
6	ESTADO PARA RESULTADOS	28
6.1	Projeto Estruturador: Ampliação da Profissionalização de Gestores Públicos.....	32
6.1.1	<i>O Perfil de Competência dos Gestores Públicos</i>	34
7	ANÁLISE DOS EFEITOS APURADOS DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DOS GESTORES PÚBLICOS PARA AS TURMAS DO ANO DE 2008, EM ACORDO COM SUA DURAÇÃO	40
7.1	Programa de Desenvolvimento dos Gestores Públicos – PDG Minas.....	41
7.2	PDG Minas 2008: Efeitos nos gestores públicos considerando o grau das competências que apresentavam no início e ao final do programa...	44
7.2.1	<i>Orientação para Resultados</i>	48
7.2.2	<i>Visão Sistêmica</i>	50
7.2.3	<i>Compartilhamento de Informações e Conhecimento</i>	52
7.2.4	<i>Liderança de Equipes</i>	54
7.2.5	<i>Gestão de Pessoas</i>	56
7.2.6	<i>Capacidade Inovadora</i>	58
7.2.7	<i>Análise dos Dados Apresentados no PDG Minas 2008</i>	60
8	CONCLUSÃO	63
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65

1 INTRODUÇÃO

As mudanças vivenciadas nos dois últimos séculos fizeram com que a sociedade passasse rapidamente por várias transformações que afetaram tanto a área de atuação privada, quanto a governamental. A interdependência dos agentes do mercado se intensificou de tal maneira que uma decisão ou ação de determinado governo ou empresa passou a ser capaz de influenciar a estrutura econômica global. Sob o mesmo efeito, a competição entre organizações e governos dos diversos países – e até mesmo entre entes de uma mesma federação – tornou-se bastante exasperada, culminando num enfrentamento por esses agentes de uma crescente instabilidade na disputa por fatias de mercados e recursos produtivos que garantam a sobrevivência nessa estrutura competitiva. No ambiente interno das organizações, essas novas exigências abalaram o tradicional modelo de gestão baseado nos princípios tayloristas-fordistas e na hierarquia funcional de Fayol (FLEARY, 2001).

Nesse cenário de mudanças, a gestão das organizações passa a tentar se remodelar estruturalmente como forma de gerar um aumento da produtividade dos funcionários e a manutenção das boas condições no mercado. Assim, o papel do indivíduo se consolida como fator relevante de transformação nas organizações, cabendo-lhe a dura incumbência de desenvolver ações e atividades capazes de criar respostas ágeis para os problemas. Tudo isso, resulta na criação de formas de aprendizagem materializadas na figura das competências organizacionais e vantagens competitivas para a organização no futuro.

Concomitantemente, surge uma evolução nos modelos de gestão de pessoas, que culmina com o aparecimento do modelo de gestão por competências, criado como uma forma de se enfrentar os problemas derivados das mutações do mundo do trabalho, quais sejam: a noção de evento, que por tratar de um acontecimento imprevisto, exige uma solução dos indivíduos que impossibilita a elaboração de rotinas rígidas; as mudanças no processo de comunicação, que implicam uma maior necessidade de contato entre os diferentes níveis organizacionais de produção e dessas equipes com o nível estratégico para que os eventos sejam superados de maneira a gerar conhecimento a todos os setores; e a emergência da noção de serviços, que evidencia a necessidade da organização de se voltar para seus clientes e funcionários, mais do que para si mesma (ZARIFIAN, 1999).

A gestão por competências caminha no sentido de se tornar a principal inovação no que concerne à gestão de pessoas nas organizações. O modelo de gestão de pessoas por competências tem sido adotado por diversas organizações privadas e por algumas empresas públicas e sociedades de economia mista. No entanto, para Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional, tal modelo antes de se transportar da esfera privada para o setor público deve considerar as peculiaridades concernentes ao setor.

No cenário mais específico formado pelo Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, nota-se uma transformação da gestão da coisa pública para modernizá-la, sobretudo através da adoção de práticas gerenciais que levem à obtenção dos resultados esperados pelo Governo durante sua fase de planejamento. Um indicador desse movimento é a promoção de uma visão de longo prazo no que se refere à atuação governamental, aliado à elaboração de planos de curto e médio prazo como condição premente para que o objetivo da administração atual – tornar Minas o melhor estado para se viver – se torne possível e realizável.

Dentre ações de médio prazo, destaca-se a política do Choque de Gestão, modelo de administração pública orientado, em sua primeira fase, para a gestão por resultados, implementado entre os anos de 2003 e 2007. Atualmente, desenvolve-se a segunda fase, alcunhada de Estado para Resultados. Tal fase consiste na proposição em integrar um conjunto de ações funcionais e temáticas de maneira multisetorial e estratégica. Uma equipe de profissionais, que realizam a gestão estratégica das áreas de resultados elencadas no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), apóia a efetivação da estratégia traçada por meio da alocação dos empreendedores públicos, e desenvolve um sistema de acompanhamento de resultados finalísticos para avaliação sistemática dos avanços e desafios governamentais.

O Programa Estado para Resultados abrange metodologias, estratégias, ações e meios voltados para a efetividade e a eficácia das políticas públicas, com ênfase na redução das desigualdades regionais e sociais no desenvolvimento emancipatório. Dadas restrições orçamentárias, esse modelo objetiva permitir a prestação de serviços públicos com qualidade, máximo índice de cobertura e com os menores custos para atendimento das demandas da sociedade.

Com o intuito da criação de um sistema de Recursos Humanos que responda de forma mais eficiente e clara às demandas das organizações que compõem a Administração Pública, a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG – aliada à política de resultados do

Governo, vem desenvolvendo um projeto pautado na gestão por competências, quer seja o Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos.

Uma das ações dentro desse projeto é o Programa de Desenvolvimento dos Gestores Públicos – PDG Minas – cujo objetivo é a elevação da capacidade gerencial como forma de ampliar a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas instituições públicas estaduais. Trata-se de uma ação de valorização dos gestores ao propiciar a ampliação das competências em gestão pública, em um processo de aprendizagem consistente, prático e modular, mediante o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes definidas no Perfil de Competências dos Gestores Públicos, criado para a administração direta, fundacional e autárquica do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. Tal perfil foi traçado por meio do mapeamento das competências básicas dos gestores públicos: liderança de equipes; orientação para resultados; visão sistêmica; compartilhamento de informações e conhecimentos; capacidade inovadora; e gestão de pessoas. Coordenado pela SEPLAG e executado pela Fundação Dom Cabral – FDC, o PDG Minas teve início no ano de 2008 com previsão de continuidade até 2010. Para realizar a avaliação das competências desenvolvidas no programa, logo ao início, realizou-se um questionário auto-avaliativo, refeito ao final, com o diferencial de conter a avaliação da chefia imediata do participante. Essa avaliação tem o intuito de orientar um plano de desenvolvimento do próprio gestor.

Nesse sentido e dadas dificuldades e peculiaridades da Administração Pública Direta do Estado de Minas Gerais, questiona-se: como aferir o eventual resultado positivo e ganho de produtividade do programa considerando a formação das primeiras turmas que o realizaram em 2008? E ainda, é possível aferir os ganhos adquiridos com a participação no programa no que concerne ao desenvolvimento das competências definidas no Perfil?

O presente trabalho objetiva verificar se houve uma possível positividade do PDG Minas por meio da comparação dos resultados apresentados nas avaliações das turmas de 2008 no início do programa e ao final, sem, contudo, esgotar o tema. De forma a se adequar ao objetivo geral faz-se: apresentação de importantes conceitos de gestão, tais como desenvolvimento organizacional, gestão de pessoas e gestão por competências, evidenciando suas formas, conceitos e relevância para as organizações; contextualiza fases importantes da gestão pública em Minas Gerais como o Choque de Gestão e o Estado para Resultados, evidenciando ações como o Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos e o Perfil de Competências dos Gestores Públicos; e apresenta o Programa

de Desenvolvimento dos Gestores Públicos – PDG Minas – focando principalmente no desenvolvimento de uma análise que possibilite verificar uma provável positividade dessa ação para a gestão pública estadual.

Como metodologia, fez-se pesquisa norteada por leitura de textos, artigos, teses e trabalhos desenvolvidos e publicados por estudiosos e autores que evidenciem o moderno entendimento sobre o tema da gestão de pessoas por competências e do desenvolvimento organizacional. Além disso, foram utilizados dados técnicos fornecidos pela Diretoria Central de Gestão do Desenvolvimento do Servidor – DCGDES – da SEPLAG os quais foram colhidos dentre os gestores mineiros participantes das turmas de capacitação do PDG Minas durante o ano de 2008.

O trabalho produzido inicia-se com a apresentação e identificação de conceitos imprescindíveis para o seu desenvolvimento. Nos capítulos 2, 3 e 4, aborda-se, respectivamente: o desenvolvimento organizacional, explorando sua importância na seção 2.1 e sua definição na seção 2.2; a gestão de pessoas, evidenciando na seção 3.1 sua conceituação e na seção 3.2, sua evolução para a realidade atual; e a gestão por competências, discorrendo na seção 4.1 sobre o seu conceito e na seção 4.2 sobre sua evolução ao longo do tempo. Os capítulos 5 e 6 dão, respectivamente, uma contextualização do que sejam o Choque de Gestão e o Programa Estado para Resultados, sendo que sobre este é apresentado na seção 6.1 o Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos, cuja a ação Perfil de Competência dos Gestores Públicos é evidenciada na subseção 6.1.1. O capítulo 7 apresenta a análise dos efeitos apurados do Programa de Desenvolvimento dos Gestores Públicos para as turmas do ano de 2008, considerando o seu período de realização, buscando verificar uma possível positividade dessa ação para a proposta de governo evidenciada no Estado de Minas Gerais por meio do estudo dos dados apresentados, sendo que, na seção 7.1 é realizada uma explicitação do que seja o PDG Minas e na seção 7.2 é feita a apuração dos dados, de maneira que em cada subseção (7.2.1; 7.2.2; 7.2.3; 7.2.4; 7.2.5 e 7.2.6) é feita a análise considerando cada uma das competências trabalhadas no programa; na subseção 7.2.7 é feita a análise geral. No capítulo 8 são tecidas as considerações finais, ao passo que também se evidencia o incentivo a realização de novos estudos aprofundando o tema.

2 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Neste capítulo, discorre-se sobre o desenvolvimento organizacional, apresentando na Seção 2.1 um breve comentário sobre sua importância e na Seção 2.2 a definição do conceito aplicado a este trabalho, visto que se trata de tema de grande relevância na área de gestão organizacional, além de ser um dos fundamentos para o caminhar desse estudo.

2.1 Importância

As organizações e as pessoas que nelas trabalham passam por constantes mudanças. Isto pode ocorrer em virtude do surgimento de novos objetivos em substituição a antigos, eliminados neste contexto ou revisados; da criação de novos departamentos; da reformulação e/ou eliminação de antigos setores; da contratação de novas pessoas; da vacância de cargos, seja pela saída de antigos funcionários da organização ou pela assunção de novos cargos; do avanço da tecnologia, entre outros. As pessoas também se modificam, seja adquirindo novos conhecimentos pelo aprendizado, modificando seu comportamento e suas atitudes ou criando novas motivações; seja lidando com novos problemas. O importante mesmo é que as mudanças são realidades que precisam ser incorporadas tanto pela organização quanto pelos seus funcionários.

As mudanças podem ocorrer por força das oportunidades que surgem ou de acordo com um planejamento prévio. Quando se dá de maneira intencional e baseada num projeto, utiliza-se o termo desenvolvimento para caracterizar a mudança constatada (CHIAVENATO, 2004, 433).

O Desenvolvimento Organizacional (DO) deve ser compreendido de forma macroscópica e sistêmica, pois age em termos organizacionais e globais e em função do longo prazo. É um campo de análise recente, que se fundamenta em conceitos e métodos das ciências do comportamento, entende a organização como um sistema total e se compromete em melhorar a eficácia organizacional em longo prazo, mediante intervenções construtivas em processos e estruturas da organização.

2.2 Conceito

O conceito de Desenvolvimento Organizacional remete aos conceitos de mudança e capacidade adaptativa da organização à mudança. Para entender o DO é necessário conhecer alguns de seus pressupostos básicos como: conceito de organização, conceito de cultura organizacional, conceito de mudança organizacional, necessidade de contínua adaptação à mudança, entre outros (CHIAVENATO, 2004, 382).

Segundo Chiavenato (2004, 433), os especialistas em DO partem de um conceito behaviorista de organização. Lawrence e Lorsch (1972, 3) definem que “organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente”. Os referidos autores adotam a conceituação tradicional de divisão do trabalho, quando se referem às diferentes atividades e à coordenação existente na organização, e se remetem a Bernard (1971), quando aludem às pessoas como contribuintes das organizações e não sendo o todo delas. Por esse conceito, cada membro da organização contribui em função de diferenças individuais e de um sistema de recompensas e contribuições adotados pelas empresas.

No que tange ao conceito de cultura organizacional, pode-se defini-la como “um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização” (BECKHARD, 1972, 19). Toda organização apresenta uma cultura própria, baseada em valores e interesses próprios, que influencia todo o ambiente de trabalho.

Outro importante conceito para o DO é o de mudança organizacional, visto que o mundo atual se caracteriza por estar em constante mudança, o que exige uma capacidade cada vez maior e melhor para que as empresas se adaptem e sobrevivam. O processo de mudança nas organizações se inicia com o aparecimento de forças que criam a obrigação de mudar; tais forças podem ser exógenas – que provêm do ambiente externo como novas tecnologias – ou endógenas – que provêm do próprio interior das organizações em virtude da interação de seus participantes e das tensões provocadas por objetivos e interesses diversos.

Uma vez que as mudanças são fatores inerentes à realidade organizacional e que os indivíduos, o grupo e a organização são sistemas dinâmicos e adaptáveis, elas devem ser

planejadas de maneira a serem melhor internalizadas. Conforme lição de Chiavenato (2004, 435), quatro são os tipos de mudanças organizacionais:

- mudanças estruturais, que afetam a estrutura das organizações, atuando sobre sua composição como, por exemplo, os níveis hierárquicos.
- mudanças tecnológicas, que afetam o maquinário e envolvem a maneira que a empresa executa suas tarefas e produz seus produtos e serviços;
- mudança nos produtos e/ou serviços, que afetam os resultados ou saídas das organizações;
- mudanças culturais, que afetam as pessoas, seus comportamentos, atitudes e expectativas.

Considerando os conceitos expostos, pode-se dizer que o Desenvolvimento Organizacional pressupõe a possibilidade fática de que as metas individuais podem interagir com os objetivos organizacionais de maneira a fomentar um trabalho estimulante, gratificante e que admita a possibilidade de desenvolvimento pessoal. Esse fato é fundamento básico para a argumentação de que as empresas devem estimular e buscar novos conceitos aplicáveis à matéria de Recursos Humanos que considerem a importância dos indivíduos e da aliança dos seus interesses e aptidões com os objetivos traçados, atingindo assim uma simbiose que permita a perpetuação da organização nos mercados.

Em resumo, o conceito de DO deve ser considerado como:

“um programa educacional de longo prazo, orientado no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas e de renovação de uma organização, mediante uma administração mais colaborativa e efetiva da cultura dessa organização com assistência de um agente de mudança ou catalisador, e com o uso de teoria e da tecnologia de ciência do comportamento organizacional.” (FRENCH, 1973, 15).

3 GESTÃO DE PESSOAS

3.1 Conceito

A evolução que permeia os ambientes organizacionais, resultado das constantes transformações evocadas pelos mercados, trouxe à tona a necessidade das empresas de se reinventarem e se renovarem, de maneira a atender a essas novas demandas e, assim, perpetuarem-se no novo contexto global de mercado.

A área de Recursos Humanos passou a ter um importante papel nessas novas organizações em razão do surgimento de novos estudos e conceitos dentro da Administração que repensavam o papel das pessoas e das organizações nas relações de trabalho. Assim, foi necessário rever o conceito de gestão de pessoas, saindo de uma visão de extremo controle e hierarquia para uma visão mais focada na relação desenvolvida entre as pessoas no trabalho e entre as pessoas e a organização, enquanto instituição com objetivos específicos (DUTRA, 2008).

A gestão de pessoas pode ser entendida através das visões funcionalista, sistêmica e do desenvolvimento humano. Pela primeira, a gestão de pessoas é compreendida como uma função organizacional (FAYOL, 1981, 23). Ao desenvolver uma analogia entre a anatomia e a administração de empresas, Fayol busca compreender a administração, subdividindo-a em “funções essenciais existentes em qualquer empresa”. Assim, a gestão de recursos humanos é compreendida como um conjunto de atividades essenciais. Essa visão funcionalista ajuda a compreender o posicionamento relativo que a gestão de pessoas tem na organização, embora limite o conceito de gestão.

A visão chamada de abordagem sistêmica entende a gestão de pessoas como um sistema inserido em um sistema maior com o qual mantém interação. Desde modo, é possível a compreensão do papel da empresa na gestão, bem como do movimento da empresa em relação à pessoa. O surgimento dessa visão sistêmica se alinha ao

“desenvolvimento de uma teoria geral dos sistemas, que desse conta das semelhanças, sem prejuízo das diferenças (...). De acordo com a abordagem

sistêmica, a organização é vista em termos comportamentais inter-relacionados. Há uma tendência de enfatizar mais os papéis que as pessoas desempenham do que as próprias pessoas, entendendo-se papel como um conjunto de atividades associadas a um ponto específico do espaço organizacional, a que se pode chamar de cargo (...). A organização acaba por ser entendida como um sistema de conjuntos de papéis, mediante os quais as pessoas se mantêm inter-relacionadas” (MOTTA, 1979, 74).

A visão funcionalista e a sistêmica apresentam uma lacuna se considerada a realidade, visto que distorcem o que realmente ocorre nas relações entre as pessoas e as organizações. Para tanto, é preciso complementá-las, aliando às visões apresentadas, a chamada visão do desenvolvimento humano (DUTRA, 2008, 20). Essa visão busca aliar os conceitos vigentes de maneira a produzir um conceito mais atual de gestão de pessoas; assim, a base para o desenvolvimento humano seria conceitos importantes como aprendizagem, dimensões da pessoa e competência.

A criação de uma cultura de aprendizagem nas organizações é fundamental para um ambiente exigente, complexo e dinâmico como o existente atualmente. Em ambientes centrados no comprometimento mútuo entre a organização e as pessoas, na gestão participativa e na busca contínua por renovação, encontram-se as maiores chances de perpetuação da organização. O processo de aprendizagem na organização acontece quando se oferece condições concretas para que as pessoas aprendam a criar sua própria realidade, assim auxiliando-as a compreender o contexto na qual se inserem e a como ele as influencia a interagir entre si (SENGE, 1990).

No que concerne à dimensão da pessoa, a visão funcionalista e a visão sistemática a entendiam como um cargo ou posição na estrutura organizacional ou no processo produtivo, sendo que o ponto de partida deveria ser entender sua unicidade e individualidade (DUTRA, 2008, 21). Assim, o desafio passa a ser entender as pessoas como indivíduos únicos e como gerenciá-las dentro de um ambiente de diversidade; o foco agora é o papel que a pessoa exerce nas organizações.

No que remete à competência, pode-se entendê-la atualmente como um híbrido de duas correntes: uma primeira, no qual o significado é o conjunto de qualificações que a pessoa possui para executar o trabalho com um nível superior de desempenho (McCLELLAND et al., 1972, e BOYATZIS, 1982); e uma segunda, na qual competência seria não um estado ou conhecimento adquirido em treinamento, mas sim, a colocação em prática do que se sabe

diante de um contexto, sendo esse marcado pelas relações de trabalho, cultura empresarial, imprevistos... (BORTEF, 1994). Assim, o conceito de competência seria uma capacidade de entrega da pessoa, e também, o conjunto de qualificações que a pessoa possui para entregar o demandado (DUTRA, 2008).

Diante disso, pode-se dizer que as organizações precisaram rever a maneira como se estruturavam para entender qual o real papel que cada pessoa exercia na empresa. Com o foco passando a ser os indivíduos, quer seja sobre os próprios interesses desses, quer seja sobre seu comprometimento com os interesses organizacionais, urge definir um conceito que seja mais adequado para a nova realidade de gestão de pessoas. Para efeitos desse trabalho, acolhe-se a caracterização de que gestão de pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. (DUTRA, 2008, 17)

3.2 Evolução

A gestão de pessoas assume relevância para uma sistematização de conhecimentos acumulados ao final do século XX com o movimento da Administração Científica.

“A Administração Científica mostrou ao mundo que o estudo sistemático científico do trabalho podia levar à melhor eficiência. Seus argumentos em prol da especialização e treinamento fomentaram a necessidade de um departamento de pessoal. Estimuladas pelos desenvolvimentos da administração científica e dos primeiros sindicatos, as décadas iniciais deste século presenciaram os primitivos departamentos de pessoal substituindo os secretários de bem-estar, surgidos pela sensibilização de alguns empresários com os problemas humanos causados pela industrialização, sendo postos criados para atender às necessidades dos trabalhadores e que impedissem a formação de sindicatos” (WERTHER, 1983, 25-26).

Esse movimento permeou todo o século XX, sendo aplicado na organização do trabalho, inclusive na gestão de pessoas. Conhecido como paradigma taylorista ou fordista (DUTRA, 2008, 29), era a forma mais eficiente de realização, sendo seus traços característicos:

- “racionalização do trabalho com uma profunda divisão – tanto horizontal (parcelamento de tarefas) quanto vertical (separação entre concepção e execução) – e especialização do trabalho;
- desenvolvimento da mecanização por meio de equipamentos altamente especializados;
- produção em massa de bens padronizados;
- salários incorporando os ganhos de produtividade para compensar o tipo de processo de trabalho predominante” (HIRATA, 1991, 8).

Duramente criticado, esse modo de trabalho era considerado humilhante e degradante, além de não permitir um processo de desenvolvimento das pessoas por si só (BRAVERMAN, 1980; FRIEDMANN, 1972; GORZ, 1980). Durante os anos 60, vêem-se os primeiros desvirtuamentos da gestão de pessoas do modelo fordista/taylorista, no entanto, é na década seguinte que surgem as críticas melhor fundamentadas para uma ruptura com as práticas em voga.

Na década de 80, a literatura passou por uma reformulação caracterizada pela transitoriedade tanto teórico-conceitual quanto técnico-instrumental, remetendo a uma grande crise no que tange à gestão de pessoas (DUTRA, 2008, 29). Por conseguinte, os anos 90 trouxeram novas experiências e propostas, que serviram para guiar a gestão de pessoas para o rumo atualmente selecionado.

O processo evolutivo da gestão de pessoas é apresentado de forma diferente pelos autores, sendo que a maior parte se baseia na chamada abordagem funcionalista (que segue uma classificação de fases com base em funções desempenhadas na organização). Divide-se esse processo em três fases:

- Operacional: até a década de 60. A gestão preocupa-se basicamente com operacionalização de captação, treinamento, remuneração etc.;
- Gerencial: dos anos 60 até início da década de 80. A gestão de pessoas passa a interferir nos diferentes processos organizacionais;
- Estratégica: a partir dos anos 80. A gestão assume papel estratégico em internalizar os novos conceitos de pessoa na geração de valor às organizações (FOMBRUM, 1984; ROTHWELL, 1988).

A ruptura do modelo tradicional de gestão - que se baseava no controle pela organização com ditames arraigados e a figura da “empresa onipresente” - para o novo modelo de gestão de pessoas - que valoriza o desenvolvimento do indivíduo enquanto indivíduo e em acordo aos objetivos organizacionais - é resultado das pressões sofridas pelo ambiente externo e ambiente interno.

A partir dos anos 80, as empresas perceberam que deveriam se adequar à nova realidade, considerando os desafios propostos pelo ambiente externo. Entre tais desafios, pode-se considerar a globalização, pois permitiu uma maior interação entre as organizações, acirrando ainda mais a competição dentro dos mercados, uma vez que em razão desse fenômeno, os mercados se tornaram mundiais. Nessa visão de todo, a especialização, a alta qualidade e os baixos custos de produção se transformaram em fator-chave de sucesso. Além dessa, a turbulência do ambiente também pode ser entendida como desafio, considerando a inconstância dos mercados que se alternam em ciclos de prosperidade e momentos de crise, o que reflete diretamente a forma como as empresas devem ser conduzidas.

A valorização de produtos e serviços, os novos desenhos organizacionais e a velocidade são desafios externos enfrentados. O primeiro é resultado da transformação pela qual passaram os clientes, pois cada vez mais passaram a exigir serviços diferenciados e com qualidade, o que resultou na constante busca das organizações em inovar para, desse modo, manter o cliente interessado nos produtos/serviços fornecidos; o segundo é em razão da constante mudança dos conceitos de gestão focado na consecução dos resultados objetivados pelas organizações e do mercado cada vez mais acirrado e mais atuante no mundo; e o terceiro é em função da tecnologia estar presente em todos os lugares e a informação ser obtida de forma cada vez mais célere, uma vez que as necessidades mercadológicas exigem respostas rápidas aos problemas enfrentados.

No campo do ambiente interno, as pressões se deram pelo desenvolvimento: de uma maior autonomia e liberdade, pois em ambientes mais democráticos há maiores chances de comprometimento das pessoas; de uma maior competitividade profissional; de uma maior longevidade profissional, diante da demanda por suporte para a migração de carreiras e um desenvolvimento profissional sustentado; e de uma volatilidade do conhecimento e da informação, em razão da atualização contínua ter que ser suportada pela empresa para a manutenção do desenvolvimento profissional.

Desde os anos 80, fala-se da necessidade de rever a forma de gestão de pessoas e de repensar conceitos e ferramentas de gestão. Somente a partir dos anos 90, no entanto, é que emergem propostas de mudanças mais concretas, oriundas da observação dos resultados positivos das novas formas de gerir pessoas. Tais experiências permitiram observar a presença de novos conjuntos de premissas e conceitos que explicam melhor a relação entre a organização e as pessoas. Conceitos como complexidade, espaço ocupacional e competência, utilizados conjuntamente, passaram a explicar a realidade da gestão de pessoas em organizações bem-sucedidas (FLEURY, 1995; DUTRA, 2004).

A competência, por si só, tem sua relevância explicada pelo surgimento de uma nova forma de atuação organizacional, que valoriza as aptidões pessoais dos gestores e seu desenvolvimento em acordo aos interesses e políticas organizacionais, resultado do novo papel decisório assumidos pelos gestores. Assim, para a gestão de pessoas, surge uma nova forma de atuação, quer seja, a gestão por competência.

4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

4.1 Conceito

As constantes inovações e transformações que permeiam os mercados atuais aliadas ao aumento da competitividade motivaram as organizações a se adaptarem e buscarem ferramentas e alternativas de trabalho que permitam sua continuidade e longevidade. Em função dessa realidade é que surge o conceito de gestão por competências, uma metodologia de gestão focada em responder às necessidades de superação da concorrência num mercado globalizado; às exigências por agilidade, diferenciação e inovação contínua; às demandas de aprendizagem e de criação do conhecimento para lidar com questões inéditas e surpreendentes que surgem a cada dia no contexto organizacional.

A gestão por competências se foca, principalmente, no desenvolvimento de competências e novos conhecimentos, como forma de alcançarem vantagens competitivas sustentáveis. Essa metodologia representa um importante sistema de informação estratégica que orienta as ações de desenvolvimento profissional e organizacional na direção da consecução dos interesses das próprias organizações.

O conceito de competências enquanto ferramenta de gestão emergiu especialmente a partir de 1999 com Zarifian, de modo que a mesma se alicerçava no seguinte tripé dimensional: conhecimentos, habilidades e atitudes. A competência em si trata-se de iniciativa e responsabilidade do indivíduo sobre as situações profissionais que se apresentam. Ter competência então é uma questão de assumir responsabilidades diante de situações trabalhistas complexas a partir de uma postura reflexiva no trabalho, exigindo, portanto, uma reflexão necessária ao próprio processo de trabalho, atribuindo um grau de menor importância aos aspectos técnicos.

No que tange aos trabalhos mais recentes que abordam competências, Ruas (2002) destaca que autores como Le Boterf, Zarifian, Levy-Leboyer, Tremblay e Sire, Fleury e Fleury, que têm convergido em alguns conceitos, como de que a competência seria o resultado da mobilização de conhecimentos e capacidades. Destaca ainda que a

compatibilidade das competências definidas de forma mais genéricas com o estado atual do trabalho: multifuncional abrangente, além do conhecimento, habilidade e atitude, que são outros aspectos de convergência entre estes autores.

A conceituação de competência individual é complementada por Dutra (2004) como sendo “a entrega do indivíduo”, em outras palavras, é julgada e ponderada considerando a capacidade de entrega à empresa, a partir dos resultados obtidos conforme as metas e objetivos traçados pela organização. Já sobre as competências gerenciais (PARRY, 1996 *apud* DUTRA, 2004), como sendo genéricas e aplicáveis à maior parte das organizações, independentemente do seu tipo e função. O autor crê que as competências gerenciais podem ser agrupadas em quatro tipos: administrativas – gerenciamento e priorização do tempo, colocação de objetivos e padrões; e planejamento e agendamento do trabalho; de comunicação – ouvindo e organizando, dando informações claras e obtendo informações não tendenciosas; de supervisão – treinando, orientando, capacitando e delegando, elogiando pessoas e desempenhos e disciplinando e aconselhando; e cognitivas – identificando e resolvendo problemas; tomando decisões, pesando riscos; pensando claro e de forma analítica.

As organizações se utilizam da gestão por competências de modo a dinamizar as ferramentas de gestão de pessoas como forma de compatibilizar os objetivos individuais e organizacionais, facilitando o desempenho dos gestores e seus subordinados. A aceitação do modelo tem sido positiva por parte de empresas de grande porte e multinacionais que necessitam renovar seus processos e se atualizar constantemente, gerando competitividade e sucesso nos mercados.

Embora haja convergência entre os autores analisados, existem algumas controvérsias sobre os tipos de abordagens de “competência”, bem como dificuldades de estabelecer a relação entre elas e a estratégia da empresa. Entretanto, a organização necessita de *know-how* para identificar os pontos positivos e negativos da implantação do modelo e verificar a viabilidade de sua implantação, para que esteja de acordo com as estratégias da organização.

A gestão por competências, vislumbrado o conceito de competência em voga, pode ser tida como “um programa sistematizado e desenvolvido para definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando pontos de excelência e pontos de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento e tendo por base certos critérios mensuráveis objetivamente.” (CHIAVENATO, 1974, 424)

A partir do exposto, Meister (1999) elenca as seguintes competências como as novas exigidas pelas empresas nos novos ambientes de negócios:

- “Aprender a aprender: As pessoas devem contribuir construtivamente em tudo e, para tanto, devem ter condições de aprender continuamente.
- Comunicação e colaboração: Anteriormente, um bom desempenho significava executar um conjunto de tarefas repetitivas e a qualificação era restrita a cada tarefa em particular. Hoje, com a adoção de equipes, a eficiência do indivíduo está cada vez mais vinculada a habilidades de comunicação e colaboração.
- Raciocínio criativo e resolução de problemas: No passado, a administração paternalista assumia a responsabilidade de solucionar problemas e aumentar a produtividade do trabalhador. Hoje, espera-se que os funcionários descubram por si próprios como melhorar e agilizar seu trabalho. Para tanto, eles precisam pensar criativamente, solucionar problemas e analisar situações, fazer perguntas e esclarecer o que não compreendam para sugerir melhorias.
- Conhecimento tecnológico: No passado, conhecer tecnologia significava saber como operar máquinas ou computadores para processar textos ou análises financeiras. Hoje, a ênfase está em usar o equipamento de informação que conecte com os membros da equipe ao redor do mundo. Além de realizar tarefas, comunicar-se com pessoas em todo o mundo, compartilhando ideias e melhorias nos processos de trabalho.
- Conhecimento de negócios globais: Hoje predomina a necessidade de pessoas treinadas em um conjunto de habilidades que levem em conta o ambiente competitivo global, mutável e volátil.
- Desenvolvimento da liderança: O novo imperativo é a identificação e desenvolvimento de pessoas capazes de conduzir a empresa para o século XXI. Em vez de programas externos de educação para executivos, as empresas estão elaborando programas personalizados de aprendizagem.
- Autogerenciamento da carreira: Como as qualificações necessárias evoluem e mudam incessantemente, as pessoas precisam assumir o compromisso de assegurar que possuem as qualificações, o conhecimento e as competências exigidos tanto na atividade atual como nas atividades futuras. Muitas universidades corporativas dispõem de centros virtuais de desenvolvimento de carreira para ajudar as pessoas a identificar as técnicas que precisam aprender.”

As competências evidenciadas são demonstrações da aplicação do conceito em voga, de modo que Meister quis evidenciar uma série comum a toda organização. No entanto, a gestão por competências visa substituir o tradicional levantamento de necessidades de treinamento por uma visão que alie quais são as necessidades do negócio e a forma como as pessoas poderão aportar valor à empresa. Cada organização, de acordo com seus objetivos e estratégias, deve buscar evidenciar quais competências são necessárias para a consecução dos propósitos traçados.

4.2 Evolução

No final dos anos 80 e princípio dos anos 90, percebeu-se a existência de uma “organização subterrânea” em termos de gestão de pessoas (DUTRA, 2004:21). Essa era fruto da atuação de gestores que decidiam determinado feito em relação a algum membro de sua equipe e passavam a verificar a possibilidade de implementação dessa decisão através do sistema formal. Não conseguindo, o gestor e/ou profissional de Recursos Humanos atuavam de maneira a “sanar” essa impossibilidade, criando artifícios para adequar o sistema formal. Passou-se a perceber que nessas “organizações subterrâneas” os gestores decidiam sobre as pessoas em função de sua agregação de valor para o meio.

Para melhor explicar e compreender esse fenômeno, surge o conceito de competência desenvolvido para fornecer embasamento a movimentos de qualificação profissional em pequenas e médias empresas do setor moveleiro (ZARAFIAN, 2001). O fundamento desse conceito é deslocado do foco que pairava sobre o estoque de conhecimentos e habilidades para a forma como a pessoa mobilizava seu estoque de repertório de conhecimentos e habilidades em determinado contexto, de maneira a agregar valor para o meio no qual se inseria (FLEURY, 2000:21).

De maneira estruturada, 1973 foi a primeira vez que o conceito de competência foi proposto. David McClelland procurava uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência utilizados nos processos de escolha de pessoas para as organizações. Assim, o conceito foi ampliado de modo a fornecer suporte aos processos de avaliação e orientar as ações de desenvolvimento profissional. No entanto, conforme já exposto, são autores como Le Boterf (1994, 2000, 2001 e 2003) e Zarifian (1996 e 2001) que trabalharam o conceito de competência associado à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de modo independente do cargo assumido, mas sim sobre a própria pessoa.

No Brasil, Dutra (2004:33) elenca quatro fases para o desenvolvimento do conceito competência, enquanto fundamento da gestão por competência. Para o autor, as fases seriam:

- Primeira Fase: Competência como base para a seleção e o desenvolvimento de pessoas. Baseava-se principalmente no conceito definido por McClelland (1973), no qual as competências serviam de padrão para analisar as demais

peças da empresa e para orientar os processos de seleção, escolha, avaliação para desenvolvimento e orientação de processos de capacitação;

- Segunda Fase: Competência diferenciada por nível de complexidade. Baseada no conceito de Boulter (1992) que evidenciava diferentes níveis de entrega de competência.
- Terceira Fase: Competência como conceito integrador da gestão de pessoas e destas com os objetivos estratégicos da empresa. Essa fase inicia um novo olhar sobre a gestão de pessoas, pois não só busca uma integração com os objetivos estratégicos organizacionais, mas também a integração da gestão de pessoas em si.
- Quarta Fase: Apreciação pelas pessoas dos conceitos de competência. Aliam-se os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional para o contínuo aprimoramento, pois permite o maior envolvimento dos gestores na administração de pessoas e melhor avaliação das repercussões de suas decisões.

Aliando às fases de Dutra, Ruas (2005) fundamenta que a maior parte das empresas se encontram em fase de construção do conceito de gestão por competência e em muitas, de forma bastante preliminar, o modelo está associado a uma lógica de orientação para resultados. Frequentemente, a gestão por competência é implementada no sentido *top-down*, com grande sustentação no discurso e menos na definição de metas sistemáticas. Nas abordagens, existem sobreposições de muitas teorias relacionadas – qualificação, desempenho, objetivos... – o que indica uma grande heterogeneidade conceitual, ainda em voga.

Se para as organizações privadas a questão da gestão por competência ainda se encontra em evolução, para as organizações públicas, em razão do seu caráter peculiar, a gestão por competência ainda está em fase de implementação, sendo um campo que aflora os primeiros resultados recentes.

5 O CHOQUE DE GESTÃO

No ano de 2003, o Estado de Minas Gerais passou por uma grande transformação com a assunção de um novo governo que privilegiava o desenvolvimento estatal através de uma gestão pública mais eficiente. O Estado apresentava um déficit de R\$2,4 bilhões com precariedade da infra-estrutura e serviços públicos, como se podia notar com as vinculações constitucionais comprometendo 103% da Receita Corrente Líquida (RCL). Além disso, havia dificuldades em cumprir com as obrigações em dia, já que existia uma dívida de R\$1,3 bi com fornecedores, inadimplência com o Governo Federal resultando em multas, 72% da RCL comprometida com o pagamento de pessoal, ausência de recursos para quitar a gratificação natalina e, ainda, dificuldade em realizar o pagamento dos servidores em dia. Também ocorria dificuldade em captação de recursos, uma vez que os repasses do Governo Federal se encontravam suspensos, o crédito internacional era ausente e a economia não apresentava dinamismo.

Nesse contexto de adversidades é que surge o chamado Choque de Gestão, que pode ser definido como um “conjunto integrado de políticas de gestão pública orientado para o desenvolvimento” (VILHENA et al, 2006). O modelo implementado se pautava na relevância da gestão como ponto-chave da ação governamental e pilar de sustentação de todas as demais políticas públicas. Em razão do seu caráter dual, o modelo é considerado uma iniciativa singular que traz uma combinação de medidas enérgicas de enfrentamento da situação fiscal – dimensão emergencial e de maior visibilidade – com a formulação de uma potente estratégia de longo prazo, orientada para o alcance de resultados econômicos e sociais sustentáveis – dimensão estruturante e transformadora da realidade (ALMEIDA, MARINI, 2009).

A estratégia adotada em Minas Gerais se relacionou com a adoção de inovações gerencias, precedidas de estudos de fundamentação, de forma a abranger toda a administração pública e buscando assegurar coerência e integração sistêmica. Inicialmente, inovou-se ao definir uma agenda estratégica de governo numa perspectiva de longo prazo, a partir de uma visão de futuro inspiradora – Minas, o melhor estado para se viver. A figura 01 vislumbra o intento principal pretendido com a adoção do modelo do Choque de Gestão:



Figura 01: Minas Gerais – O Melhor Estado para se viver
Fonte: MELO, Frederico César Silva. Apresentação o “Choque de Gestão em Minas Gerais” de 31/08/2006

Para se aplicar o Choque de Gestão, foi preciso realizar um ajuste com a realidade mineira à época. Assim, foram tomadas determinadas medidas emergenciais que se adequassem a esse novo modelo de gestão em implementação. Ocorreram, então, a extinção de seis Secretarias, quarenta e três Superintendências, dezesseis Diretorias e três mil cargos e funções comissionados. Também fizeram uma fixação de teto remuneratório em R\$ 10.500,00, a renegociação de débitos através de leilão e o contingenciamento de 20% das despesas financiadas com Recursos do Tesouro. Nesse caminho, ocorreu a extinção do chamado apostilamento, centralizou-se a folha de pagamento, substituíram-se os chamados benefícios por tempo de serviço por adicionais de desempenho ligados aos recentes Acordos de Resultados e Prêmio de Produtividade, além da observância na obrigatoriedade da realização da modalidade pregão em licitações e a instituição de cotação eletrônica de preços. No entanto, tudo foi realizado sem a demissão de servidores e respeitando os direitos adquiridos.

ALMEIDA E MARINI (2009) creditam o fator chave de sucesso do Choque de Gestão como sendo a inovação trazida ao estabelecer um novo modelo de gestão orientado a resultados tendo como base a celebração de Acordo de Resultados (contratos de gestão) onde

os compromissos macro-governamentais foram desdobrados em compromissos organizacionais para cada unidade de governo (secretarias e demais órgãos). O modelo incluiu também formas de relacionamento do setor público com organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP's), por meio dos chamados Termos de Parcerias, e com organizações do setor privado, por meio das Parcerias Público-Privada (PPP's), visando ampliar a cobertura e a qualidade do serviço prestado à sociedade. Outro destaque foi a adoção de uma nova política de recursos humanos orientada para a profissionalização da função pública. Tais ações foram implementadas visando o fortalecimento das carreiras típicas de Estado, a instituição de um processo de avaliação de desempenho para todo o universo de servidores estaduais, a adoção de mecanismos de remuneração variável por desempenho (prêmio por produtividade atrelado à avaliação dos acordos de resultados) e o fortalecimento da capacitação.

O Choque de Gestão têm se configurado como uma importante mudança cultural na organização e no funcionamento da máquina pública. Para ser levado a cabo, foi preciso um elevado grau de comprometimento de todos os funcionários na implementação destas transformações. Porém, como todo processo de mudança organizacional, precisa ser permanentemente avaliado e ajustado aos novos requerimentos ambientais visando a sua continuidade. O desafio é fazer com que o processo em curso se institucionalize. Para isto, é importante tornar permanente uma política de desenvolvimento e valorização dos servidores públicos. Desta forma, os servidores mais aptos e capacitados a desempenhar a sua função, apresentado nível superior de desempenho na administração pública e atuando como agentes multiplicadores das mudanças em curso.

O Choque de Gestão apresenta uma divisão em fase: o de primeira geração, que foi o precursor dos trabalhos em adequar a gestão pública em Minas Gerais com os novos conceitos propostos, e o de segunda geração, traduzido no chamado Programa Estado para Resultados, tema de análise do próximo capítulo.

6 ESTADO PARA RESULTADOS

A modernização da gestão pública adotada pelo Governo de Minas Gerais a partir de 2003 com a política do Choque de Gestão, a qual se baseia na aplicação dos novos conceitos de gestão eficiente, apresentou em 2007 um novo viés com a instauração da Segunda Fase denominada Estado para Resultados. Esta fase objetiva garantir à população serviços públicos com alta qualidade, máximo índice de cobertura, a menores custos através da seleção daquelas áreas entendidas como estratégicas e fomentá-las considerando uma determinada cartilha de projetos – os chamados projetos estruturadores - com quais se pretende alcançar os resultados definidos como fundamentais para a consecução da política de governo adotada. Subjacentes a isso, estão a qualidade fiscal e a gestão eficiente, premissas necessárias para um governo responsável.

Criado pelo art. 8º da Lei Delegada nº 112, de 25 de janeiro de 2007, o Programa Estado para Resultados visa proceder ao gerenciamento intensivo das Áreas de Resultados e dos resultados finalísticos, bem como contribuir para o alinhamento dos Projetos Estruturadores e Associados à estratégia de governo.

Para entender esse conceito, é preciso definir o que é Área de Resultados, Projeto Estruturador e Projeto Associado. Pelo primeiro conceito, entende-se agrupamento de projetos estruturadores e associados, realizados em função de sua sinergia e de sua capacidade transformadora, que compreende um conjunto de objetivos estratégicos que visam a produzir resultados finalísticos para o horizonte 2011-2023, idealizado no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI)¹. Já o segundo conceito representa o detalhamento gerencial de ações prioritárias para alcance das transformações almejadas nas Áreas de Resultados; e o terceiro conceito representa o detalhamento gerencial de ações complementares às ações dos Projetos Estruturadores, com vistas a contribuir para o alcance das transformações almejadas. Tais definições encontram-se descritas no Portfólio Modelo de Gestão do Empreendedor produzido em 2008.

¹ Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI – é um Plano Estratégico indicativo para o Estado de Minas Gerais, consolidando um conjunto de grandes escolhas que orientam a construção do futuro estatal em um horizonte de longo prazo e sob condições de incerteza.

No desenvolvimento dessa visão no planejamento estratégico focado nos resultados, formulou-se no PMDI uma figura – denominada Diamante da Estratégia de Desenvolvimento para o período 2007-2023 – que apresenta sete elementos que compõem um conjunto de estratégias de alto grau sinérgico dado a grande inter-relação e complementaridade entre eles. Assim, a materialização desse conjunto de estratégias é o intento almejado para se alcançar resultados transformadores da realidade mineira. Neste desenho, pode-se destacar que ao centro aparece a perspectiva integrada do capital humano, ou seja, iniciativas complementares que visam à formação do cidadão, desde a gestação até o início da sua vida produtiva; e em sua base, o Estado para Resultados, na medida em que remete às bases da qualidade fiscal e qualidade e inovação em gestão pública.



Figura 02: Diamante da Estratégia de Desenvolvimento
Fonte: PMDI 2007

O grande diferencial apresentado pela segunda geração do Choque de Gestão é a inserção, no cerne do processo de planejamento, daqueles que são os destinatários das políticas públicas: pessoas instruídas, qualificadas e saudáveis; jovens protagonistas; empresas dinâmicas e inovadoras; cidades seguras e bem cuidadas e equidade entre pessoas e regiões.

Toda a política de planejamento desenvolvida para Minas Gerais no esteio do Choque de Gestão pode ser visualizada através do Mapa Estratégico criado no PMDI, o qual representa a estratégia mineira de gerar alteração na realidade dos cidadãos mineiros, construindo o eixo dos destinatários das políticas públicas, tendo como referencial os elementos do diamante da estratégia de desenvolvimento e como pilares a responsabilidade fiscal e gestão pública eficiente.

O Mapa contém os cinco eixos dos destinatários das políticas públicas em sua base, demonstrando a importância em se alcançar os resultados pretendidos. Os resultados finalísticos são divididos em onze áreas de resultados, mais os dois pilares – Qualidade Fiscal e Qualidade e Inovação em Gestão Pública. Os elementos da estratégia são colocados no topo do Mapa, de modo a sinalizar as vias pelas quais se deseja alcançar o objetivo máximo de tornar Minas Gerais o melhor estado para se viver.

O Mapa Estratégico (Figura 03) sintetiza a estratégia de longo prazo, o planejamento de médio prazo e o modelo de gestão que será adotado, assim consolidando o Choque de Gestão em sua segunda fase, Estado para Resultados:



Figura 03: Mapa Estratégico
Fonte: PMDI 2007

O Programa Estado para Resultados é dirigido pelo Vice-Governador do Estado, nos termos do Decreto nº 44.447, de 26 de janeiro de 2007, além de contar com a gerência de um Coordenador Executivo e um Adjunto, bem como com o suporte da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG. A gestão do Programa é compartilhada com os Secretários de Estado e dirigentes dos órgãos e entidades da administração direta e indireta do Poder Executivo.

Os objetivos do Programa Estado para Resultados são:

- viabilizar a ação coordenada do Estado nas Áreas de resultados definidas no PMDI;
- alinhar as ações estratégicas de governo, de forma a proporcionar a atuação articulada dos órgãos e das entidades encarregados da gestão de Projetos Estruturadores e Projetos Associados;
- incentivar o alcance dos objetivos e metas da Áreas de Resultados, Projetos Estruturadores e Projetos Associados
- acompanhar e avaliar os resultados das políticas públicas implementadas pela Administração Pública do Poder Executivo estadual
- oferecer conhecimento público das metas e resultados relacionados à gestão estratégica do governo, de forma a contribuir para o seu controle social.

Para cumprir os objetivos acima descritos, foram definidos os seguintes focos de atuação para o Programa Estado para Resultados:

- apurar e avaliar os indicadores finalísticos com objetivo de monitorar e captar as mudanças para a sociedade;
- apurar e avaliar os indicadores de desempenho com o objetivo de monitorar a qualidade do gasto público;
- realizar o gerenciamento de restrições relevantes por meio do acompanhamento seletivo dos grandes marcos e metas dos Projetos Estruturadores e da Agenda Setorial do Choque de Gestão;
- realizar análise estratégica da carteira de Projetos Estruturadores;
- apoiar a implementação dos Projetos Estruturadores através da alocação de empreendedores públicos com o plano de trabalho pactuado.

Assim, o Programa Estado para Resultados evidencia a proposta de trabalho adotada pelo Governo de Minas Gerais de aplicar novas técnicas de gestão pública que privilegiem a eficiência e atendam às demandas da sociedade.

Neste contexto, a cartilha de Projetos Estruturadores tem papel importante, pois define quais áreas são os objetivos principais de ganhos de eficiência. Dos atuais 57 projetos, é preciso destacar o Projeto de Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos, que, em poucas palavras, pode ser definido como a principal ação de capacitação interna para os agentes que prestam o serviço público.

6.1 Projeto Estruturador: Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos

Dentre os projetos estruturadores em vigência no Estado de Minas Gerais, um dos mais importantes é o Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização de Gestores Públicos cujo objetivo é profissionalizar a gestão pública por meio da certificação ocupacional, formação e desenvolvimento de gestores/gerentes públicos, buscando a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas instituições públicas mineiras.

Em relação à visão de futuro empreendida pelo Governo do Estado de Minas Gerais, o Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos se encontra alinhado ao desenvolvimento e promoção da Qualidade e Inovação da Gestão Pública, visto que busca favorecer a elevação da efetividade e profissionalização de agentes afetos ao cumprimento das ações estatais – no caso, os gestores públicos. Como consequência disso, contribui para que as ações empreendidas por entidades e órgãos da administração direta, autárquica e fundacional alcancem os propósitos e resultados pretendidos para o atendimento dos anseios e necessidades dos cidadãos mineiros.

O escopo adotado para o referido projeto é:

- organização de programas de seleção e de capacitação de gestores públicos;
- certificação de gestores públicos;

- estabelecimento de programas de desenvolvimento gerencial contínuo para dirigentes;
- dinamização dos planos de carreira; fortalecimento do sistema de avaliação de desempenho individual;
- adoção de incentivos baseados no desempenho referenciado de resultados.

A implementação global desse Projeto Estruturador se iniciou em julho de 2007 com a ação de certificação ocupacional que já se encontrava em execução. Assim, ele se insere no contexto de manutenção do Choque de Gestão de primeira geração e início da segunda geração, quando o Estado de Minas Gerais se tornava referência em gestão pública, num momento propício a investimentos.

A gerência executiva desse projeto está a cargo do Diretor da Superintendência Central de Política de Recursos Humanos da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, enquanto a gerência adjunta é realizada por um empreendedor pública.

As ações que o compõem são:

- mapeamento das competências básicas dos gestores públicos – realizada entre junho e outubro de 2007;
- Programa de Desenvolvimento para os Gestores Públicos (PDG-Minas) – iniciado em março de 2008 com previsão de término em 2011;
- desenvolvimento e aplicação de metodologia de avaliações de desempenho dos gestores públicos – com previsão para 2008
- certificação ocupacional – com previsão de processos a realizar até 2011.

O Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos visa acompanhar toda a movimentação e transformação pela qual a gestão pública no Estado de Minas Gerais vem sofrendo, sendo o seu foco principal adequar o gestor público às propostas de gestão pautadas em eficiência e eficácia. Assim, em concordância com o pensamento da inovação, a política global com a qual os gestores públicos devem orientar suas ações se encontra classificada na visão de Estado para Resultados, qual seja: possibilitar uma visão integral das pessoas, tornar o ambiente mais propício aos investimentos e negócios, conhecer a distribuição territorial e integrá-la de forma competitiva, ser articulador da rede de cidades, ocupar-se com a equidade e o bem-estar dos cidadãos e cuidar do meio ambiente de maneira

sustentável com os pilares fundamentados na qualidade fiscal e qualidade, inovação em gestão pública.

Para se alcançar o pretendido, primeiramente se definiu sobre quais competências se fundamentaria a atuação dos gestores mineiros. Assim, surgiu o chamado Perfil de Competência dos Gestores Públicos.

6.1.1 O Perfil de Competência dos Gestores Públicos

O desenho do Perfil de Competências do Gestor Público trata de uma ação dentro do Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos, o qual foi realizado pela Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos (SCPRH) da Subsecretaria de Gestão (SUGES) da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG).

Esta ação considerou as limitações estruturais inerentes à conformação burocrática, à dinâmica das organizações públicas, bem como os limites sócio-culturais, mas pressupôs a possibilidade dos gestores escolherem uma atuação eficaz e inovadora no âmbito público. Além disso, também considera que as ações de ampliação da profissionalização não são atividades com resultados finalísticos, mas sim que se os gestores forem efetivos na gestão das instituições, dos projetos, das áreas de resultados, os beneficiários (a sociedade mineira) das políticas públicas também serão atingidos.

Para definir o Perfil, primeiramente foi preciso partir de um conceito de competência, qual seja:

“Forma como a pessoa mobiliza seu estoque e repertório de conhecimentos e habilidades em determinado contexto, de modo a agregar valor para a organização no qual está inserida (competência em ação). Essa agregação de valor implica uma contribuição efetiva da pessoa ao patrimônio de conhecimento da organização.”
(DUTRA, 2001)

Desta, partiu-se para escolha de uma base de trabalho para definir as competências. Escolheu-se um modelo conceitual de gestão de competências que pressupusesse a existência de alinhamento entre o objetivo estratégico, as competências organizacionais e a gestão das

competências atuais e futuras dos gestores, alicerçadas pelos valores, com suporte de sistemas de tecnologia da informação e de comunicação e efetiva liderança estratégica – conjunto esse focalizado no alcance dos propósitos e resultados esperados. Pode-se perceber esse modelo através do diagrama a seguir:

EQUILÍBRIO E INTER-RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS E OBJETIVOS



Figura 04
Fonte: Fleury, USP

As competências organizacionais são representadas pela definição das capacidades necessárias aos negócios dos órgãos e entidades, alinhadas ao objetivo global estratégico, qual seja, transformar o estado de Minas Gerais em padrões diferenciados de qualidade de vida para os cidadãos mineiros. As competências atuais e futuras dos gestores públicos foram definidas para servirem como amálgama para a efetividade das suas ações, a partir do direcionamento estratégico.

Subjacente a esse modelo, aparece o modelo de pensamento estratégico e a visão sistêmica de gestão de pessoas, que são requeridos atualmente às instituições públicas. Em outras palavras, isso significa que os gestores devem apresentar alinhamento estratégico, comunicação eficaz sobre os objetivos e resultados pretendidos junto às equipes de trabalho e elevada motivação. Além disso, precisam permanecer constantemente no processo de aprendizagem.

Para se definir quais seriam as competências objetivadas pela estratégia desenvolvida para Minas Gerais, foi preciso promover um processo de trabalho pautado em pesquisa, estudo e entrevista para uma seleção que permitisse aos elaboradores do Perfil escolher aquelas competências norteadoras e primordiais para o gestor público. Assim, todo o processo de definição e mapeamento dessas pode ser visualizado através da figura abaixo:

Mapeamento das competências básicas dos gestores públicos



Figura 05
Fonte: Fleury, USP

O modelo de gestão por competências, apresentados nesse caso específico, trata da identificação e desenvolvimento de competências dos gestores para a elevação da efetividade gerencial. As competências escolhidas foram: Liderança de Equipes; Orientação para Resultados; Visão Sistêmica; Compartilhamento de Informações e Conhecimentos; Capacidade Inovadora e Gestão de Pessoas. Elas se inter-relacionam para compor um conjunto de comportamentos, conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias aos gestores. Pode-se observá-las através do diagrama a seguir.

PERFIL DE COMPETÊNCIAS DOS GESTORES PÚBLICOS

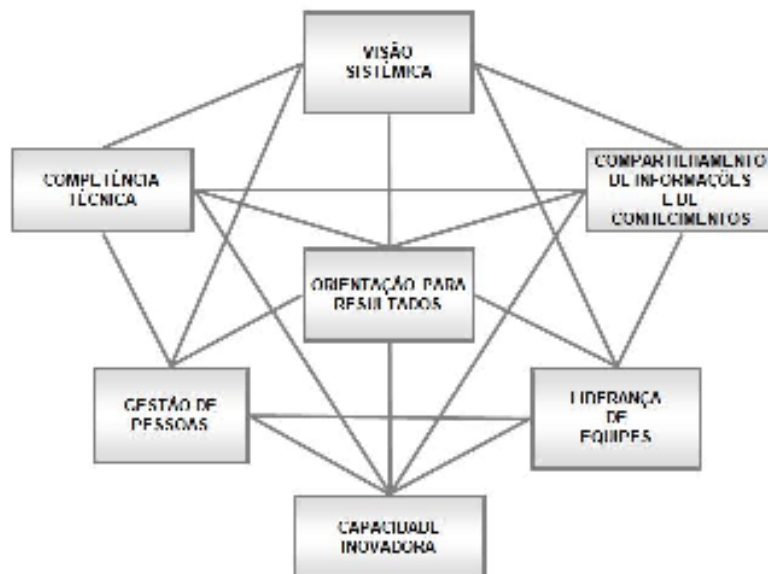


Figura 06

Fonte: MURICI, Maria das Graças. Perfil de Competências dos Gestores Públicos do Estado de Minas Gerais. Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos, 2007.

Selecionadas as competências e demonstrada sua interação, foi preciso desenvolver um modo de verificá-las. Assim, criaram-se os chamados itens de verificação, ou seja, comportamentos esperados que deveriam surgir quando presente a determinada competência. Pode-se observar no Quadro 01 a conceituação de cada uma das competências e quais itens de verificação foram selecionados para compô-las:

Competência	Itens de Verificação
<p><u>I – Orientação para os Resultados</u></p> <p>GESTÃO DE RESULTADOS</p> <p>Orientação das ações para o alcance de resultados – com clarificação do contexto, com definição das prioridades, com otimização dos recursos e espírito público, como pressupostos para a gestão.</p> <p>COM PENSAMENTO ESTRATÉGICO</p> <p>Demonstração do pensamento estratégico, ao relacionar os fatores externos e internos da organização para a gestão pública. Capacidade de elaborar planos que garantam o alcance dos objetivos estratégicos, com alinhamento com a visão de futuro. Análise dos riscos e das oportunidades que possam trazer impactos para o alcance dos objetivos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fixa objetivos precisos, alinhados à estratégia de Governo e define um caminho para si e para seus colaboradores alcançá-los. 2. Age e toma decisões, orientado pelos resultados mensurados, com o comprometimento, responsabilidade como os resultados e prazos estabelecidos. 3. Planeja e trabalha com metas – no curto, médio e longo prazos – sem se deixar absorver pela burocracia. 4. Compreende as estratégias e prioriza as ações em função dos resultados. 5. Busca permanentemente qualidade, efetividade; avalia os custos e os benefícios de suas ações.

<p><u>II – Visão Sistêmica</u></p> <p>Demonstração da compreensão da dinâmica institucional, ao identificar as relações políticas e sociais intra e inter-organizacionais. Compreensão da rede de relações na qual a atividade está inserida, os elos que a compõem e seus inter-relacionamentos. Entendimento de como a sua atividade gera impacto para os resultados finalísticos e agrega valor à sociedade.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demonstra visão política do sistema global, conhece o contexto político, no qual as ações se realizam para a articulação com os interlocutores envolvidos e promoção da articulação entre os mesmos. 2. Apresenta abertura de horizonte, conhece as peculiaridades do estado e do país e as relaciona com as realidades distintas de cada instituição, com percepção ampla, além da estrutura vertical. 3. Identifica os atores importantes do contexto, através das redes formais e informais de contato; mapeia as relações de poder e de influência. 4. Visualiza o resultado final a ser alcançado e a interdependência das diferentes etapas do processo de trabalho. 5. Focaliza a efetiva gestão financeira e os impactos para os cidadãos; percebe o impacto de suas ações no resultado global; ou seja, as consequências de suas ações para o todo.
<p><u>III – Compartilhamento de Informações e de Conhecimentos</u></p> <p>Compartilhamento do contexto, das informações e dos conhecimentos necessários para o alcance dos resultados institucionais. Disseminação dos conhecimentos, informações, práticas e contribuição para a constituição da cultura do comportamento e de cooperação. Inclui a transferência de poder, autonomia para agir, com descentralização das decisões.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza a comunicação interna e externa das informações e dos conhecimentos necessários para o alcance dos resultados institucionais. 2. Dissemina as informações e possibilita novos conhecimentos, práticas e informações agregadas. 3. Contribui para a mudança da cultura organizacional, com a assunção de valores para o compartilhamento e para a cooperação. 4. Dá autonomia aos membros da equipe, com responsabilidade, para a realização das ações, segundo as orientações estratégicas e metodologias de trabalho definidas em conjunto. 5. Promove a descentralização das ações e das decisões, com acompanhamento dos resultados.
<p><u>IV – Liderança de Equipes</u></p> <p>Líder visionário que inspira e que guia as pessoas e os grupos de trabalho para o alcance da visão de futuro, favorecendo a colaboração, a responsabilidade e o compromisso com o alcance de objetivos compartilhados. Toma decisões, realiza ações efetivas, soluciona conflitos e promove o trabalho em equipe.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerencia projetos, coordena ações efetivas e obtém o comprometimento da equipe, com a adesão de seus membros para o alcance dos resultados. 2. Identifica e utiliza as competências profissionais dos membros da equipe de trabalho para o alcance dos objetivos e resultados. 3. Contribui para a efetiva integração do indivíduo à equipe, propicia a consolidação da identidade da mesma e a construção e disseminação de valores institucionais homogêneos. 4. É comprometido com a transformação da visão de futuro em ação, ao fazê-la acontecer, tomar decisões, agir e orientar o trabalho em equipe. 5. Soluciona os problemas de forma coletiva (não apenas aqueles referentes “à sua parte”), administra diferenças de opinião e os conflitos entre os membros da equipe.
<p><u>V – Gestão de Pessoas</u></p> <p>Alocação, recompensa, reconhecimento e desenvolvimento das pessoas. Promoção de um</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participa de processos seletivos, quando necessário, aloca as pessoas nas atividades para realizar os trabalhos e alcançar os resultados, de acordo com suas competências, conhecimentos e experiências.

<p>bom clima de trabalho, com ação integrada dos colaboradores, motivados e orientados para o alcance dos objetivos e resultados esperados. Valorização do capital humano e respeito às pessoas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Capacita e busca reter as pessoas talentosas no exercício das atividades, propicia o desenvolvimento das competências técnicas requeridas para o servidor e a elevação da maturidade profissional. 3. Ouve e dialoga com o servidor para avalia-lo em suas deficiências; valoriza o hábito do reconhecimento e da crítica construtiva. 4. Lida com peculiaridades e respeita as dificuldades das pessoas, gerencia o clima de trabalho, propiciando um ambiente saudável, com bom relacionamento interpessoal. 5. Apresenta disposição para as próprias mudanças comportamentais e dos próprios modelos mentais.
<p>VI – Competência Técnica</p> <p>Capacidade de gerir a competência técnica em nível adequado para desenhar, planejar, gerir a execução, qualificar, otimizar e acompanhar os processos de trabalho, com os respectivos requisitos institucionais necessários.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Possui conhecimento técnico específico na área de trabalho e/ou gere profissionais que o possuam. 2. Favorece a atualização permanente dos conhecimentos e informações necessários para a realização do trabalho. 3. Trata os assuntos com rigor técnico e realiza o trabalho em padrão de excelência (qualidade, eficácia e eficiência). 4. Conhece, gere e acompanha o processo por inteiro da instituição e da unidade, focados nos resultados pretendidos. 5. Gere a organização, a otimização e a qualificação dos processos de trabalho.
<p>VII – Capacidade Inovadora</p> <p>Busca e implementação de novas alternativas para projetos, situações, solução de problemas, usando da criatividade, da ousadia e do conhecimento para o alcance dos resultados, com agregação de valor.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Busca a informação, trabalha com grande conhecimento, com foco nos resultados, gere a criação de soluções ousadas, e realiza as inovações no contexto institucional. 2. Gere a organização das informações e dos conhecimentos em repositórios adequados para municiar os usos necessários. 3. Dissemina as informações e os conhecimentos necessários para a inovação nas situações de trabalho. 4. Gere os conhecimentos e as informações para a implementação de soluções inovadoras que alcance os resultados institucionais desejados. 5. Fomenta a cultura de inovação, quebra paradigmas e contribui para a equipe introduzir novos processos, soluções, projetos e dinâmicas de trabalho.

Quadro 01: Competências e Itens de Verificação

Fonte: Perfil de Competências dos Gestores Públicos do Estado de Minas Gerais

Essas competências definidas se transformaram no norteador da avaliação do gestor no estado de Minas Gerais. Todas as ações que envolvem o desenvolvimento e a profissionalização dos gestores pactuam desse conceito desenvolvido. O PDG Minas é trabalhado em razão dessas competências, sendo uma ação focada no trabalho e fomento dessas.

7 ANÁLISE DOS EFEITOS APURADOS DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DOS GESTORES PÚBLICOS PARA AS TURMAS DO ANO DE 2008, EM ACORDO COM SUA DURAÇÃO.

A instauração de uma nova política de governo, focada na gestão eficiente e na constante monitoração e avaliação dos resultados aferidos, permitiu ao Governo do Estado de Minas desenvolver propostas melhor planejadas e focadas. Todo o trabalho empreendido na definição da cartilha de Projetos Estruturadores almeja a um único fim: atender certos setores da sociedade no qual há carência de atuação e/ou necessidade constante de intervenção.

O Projeto Estruturador de Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos almeja transformar a gestão pública num meio mais profissional que se pautar na melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas instituições públicas mineiras, atuando, dessa forma, sobre os realizadores desses serviços, quais sejam os gestores públicos. O Programa de Desenvolvimento dos Gestores Públicos – PDG Minas – é uma ação desse projeto que tem como objetivo principal a elevação da efetividade gerencial, através, principalmente, da promoção das competências definidas como primordiais no Perfil de Competência dos Gestores Públicos. Assim, o trabalho promovido pelo programa é todo focado nessas competências, quer sejam: Liderança de Equipes; Orientação para Resultados; Visão Sistêmica; Compartilhamento de Informações e Conhecimentos; Capacidade Inovadora e Gestão de Pessoas.

Pode-se perceber a intenção do Governo do Estado de Minas Gerais em transformar o ambiente organizacional público num ambiente que alie as particularidades da esfera pública com os conceitos desenvolvidos nos mercados privados de eficiência e eficácia, em que as pessoas envolvidas com as empresas têm papel relevante para atingir os objetivos organizacionais. A ação PDG Minas se torna objeto de relevante estudo quando se busca entender se o trabalho desenvolvido vem atendendo ao proposto, ou seja, se realmente está produzindo efeito de ampliação e/ou potencialização das competências dos gestores públicos por meio da aprendizagem consistente, prática e modular.

Antes de se adentrar na avaliação dos resultados já obtidos pelo PDG Minas é importante definir o que seja esse programa, com seus objetivos e escopo. Assim, a Seção 7.1

abordará a definição do Programa de Desenvolvimento de Gestores Públicos, enquanto na Seção 7.2, discutir-se-ão os dados obtidos com os primeiros gestores públicos que durante o ano de 2008 passaram pelo curso de capacitação promovido no programa.

7.1 Programa de Desenvolvimento de Gestores Públicos - PDG Minas

Uma das ações dentro do Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização de Gestores Públicos é o Programa de Desenvolvimento de Gestores Públicos, chamado de PDG Minas, que objetiva elevar a efetividade gerencial, mediante o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes das competências previstas no Perfil de Competências dos Gestores Públicos para a Administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais.

As competências definidas no Perfil e que são trabalhadas pelo PDG Minas são: Liderança de Equipes; Orientação para Resultados; Visão Sistêmica; Compartilhamento de Informações e Conhecimentos; Capacidade Inovadora e Gestão de Pessoas. A Competência Técnica não foi selecionada em razão do seu próprio caráter específico, já que se remete a uma formação necessária e básica para assunção do cargo específico de trabalho.

O PDG Minas pretende, entre 2008 e 2011, desenvolver gestores da administração direta do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, numa parceria com a Fundação Dom Cabral – FDC, instituição que se apresenta como um “centro de desenvolvimento de executivos, empresários e empresas, que pratica o diálogo e uma escuta comprometida com as organizações, construindo com elas soluções educacionais integradas, cuja orientação dá-se para a formação de equipes que vão interagir crítica e estrategicamente dentro das empresas”.

A FDC foi criada em 1976, como desdobramento do Centro de Extensão da Universidade Católica de Minas Gerais, sendo uma instituição autônoma e sem fins lucrativos, considerada de utilidade pública, que em 30 anos de atuação, conforme se define, “manteve uma sólida articulação internacional, a qual garante acesso a grandes centros produtores de tecnologia de gestão e a modernas correntes do pensamento empresarial”.

Visto isso, pode-se entender o motivo da escolha da proposta de trabalho produzida pela FDC que culminou na seleção da entidade para desenvolver os cursos do PDG Minas, em consonância com a Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, além, é claro, com a gerência do Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização da Gestão Pública.

No que concerne à estrutura geral do PDG Minas, o programa apresenta-se dividido em quatro módulos:

- Módulo 01, que aborda a “Abertura, Integração e Alinhamento Estratégico” através da competência de Liderança de Equipes, num total de 24 horas de carga horária;
- Módulo 02: que objetiva as competências Orientação para Resultados e Visão Sistêmica, num total de 24 horas de carga horária;
- Módulo 03: que objetiva as competências Capacidade Inovadora e Compartilhamento de Informações e de Conhecimentos, também em 24 horas de carga horária;
- Módulo 04: objetivando a competência de Gestão de Pessoas em 24 horas.

Além desses módulos, há também compartilhamento: das agendas de aprendizagem, – que é um mecanismo de consolidação do processo de desenvolvimento, a partir do registro sistemático da aprendizagem, dos *insights* (compreensões súbitas) e das possibilidades de aplicação, ao longo dos módulos; das praticagens – que se trata de um processo de aplicação do conhecimento, orientado e acompanhado por professores da Fundação Dom Cabral, por meio do compartilhamento em grupo das ações empreendidas pelos participantes no seu cotidiano de trabalho com previsão de duas reuniões com duração entre 3 e 4 horas nos intervalos entre os módulos 01 e 03 do Programa; e o encerramento – com a realização de *workshop* de 08 horas para compartilhamento com a turma das praticagens e das agendas de aprendizagem.

As competências são desenvolvidas numa carga-horária de 112 horas presenciais, em 14 dias ou 28 turnos de 04 horas, mais 08 horas à distância, através de vídeos. Cada participante pode alocar em sua programação de trabalho aproximadamente três dias para o programa a cada mês, com datas e turmas previamente agendadas, de acordo com a definição da Administração de cada Secretaria.

Para o bom desenvolvimento do PDG Minas, os participantes precisam conhecer o Perfil de Competências dos Gestores Públicos e devem agir conforme os comportamentos esperados, assim como se planejassem o próprio desenvolvimento das habilidades e atitudes referentes às competências abordadas no programa nas próprias atividades profissionais. A avaliação das competências desenvolvidas no programa se realiza em dois momentos: no início do programa – por meio de um questionário, com auto-avaliação; e ao final – por meio do mesmo questionário, com auto-avaliação. Essa avaliação busca orientar um plano de desenvolvimento de autoria do próprio gestor, além de ser para efeitos deste trabalho, a via principal para análise dos resultados do programa.

Para obtenção do certificado de realização do PDG Minas, os participantes têm que obter a participação nos dias previstos do cronograma, com próprio registro através das listas de presença e permanência nas atividades previstas. Além disso, também é exigida a frequência mínima de 85% (oitenta e cinco por cento) da carga horária presencial, salvo com apresentação de justificativa aceitável e formal à FDC, considerando-se justificativa aceitável a licença para tratamento de saúde concedida pela Superintendência Central de Perícia Médica e Saúde Ocupacional, nos termos do Decreto n.º 43.661/03; e falecimento do cônjuge, filhos, pais ou irmãos.

O comportamento esperado do participante no PDG Minas é:

- comportamento ético no relacionamento com os professores, participantes, coordenação, demais gestores, com a FDC e com a SEPLAG;
- participação contributiva nas atividades do programa, com flexibilidade e abertura para a aprendizagem;
- comportamento colaborativo com os professores, colegas e coordenação;
- ciência de que a participação integra a jornada de trabalho, com o benefício de ser um canal de auxílio no desenvolvimento como gestor público.

Assim, O PDG Minas é o tema central de análise deste estudo, de maneira a se buscar compreender a importância da valorização e do desenvolvimento dos gestores públicos para a Administração Pública Mineira, além de tentar compreender quais os efeitos já sentidos por aqueles que já participaram do Programa no ano de 2008.

7.2 PDG Minas 2008: Efeitos nos gestores públicos considerando o grau das competências que apresentavam no início e ao final do programa.

Com o propósito de elevação da efetividade do gestor público de sete Secretarias (Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão; Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento; Secretaria de Estado de Saúde; Secretaria de Defesa Social; Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico; Secretaria de Estado de Educação e Secretária de Estado de Ciência e Tecnologia e Ensino Superior) de acordo com as áreas de resultados pré-estabelecidas, entre março e novembro do ano de 2008, realizaram-se os trabalhos do Programa de Desenvolvimento dos Gestores Públicos – PDG Minas – na Fundação Dom Cabral, instituição selecionada para aplicar os cursos desenvolvidos para profissionalizar os gestores públicos com base nas competências definidas no Perfil de Competência dos Gestores.

O PDG Minas é uma ação de valorização dos gestores públicos do Estado de Minas Gerais que traz a oportunidade de desenvolver competências em gestão pública, por meio de um processo de aprendizagem consistente, pautado na prática e apresentado em quatro módulos.

A Tabela 01 abaixo apresenta o total de gestores públicos no Estado de Minas Gerais que são o alvo do PDG Minas:

TABELA 01
Levantamento de Gerentes do Programa de
Desenvolvimento de Gestores Públicos de Minas
Gerais -
Belo Horizonte

(continua)

Nº	Órgão/Entidades do Poder Executivo Estadual de Minas Gerais	Quantidade de Gestores
1	ADEMG 17	17
2	AGE	98
3	AUGE	22
4	CETEC	33
5	DEFENSORIA PÚBLICA	22
6	DEOP	23
7	DER	250
8	DETEL	30

(continua)

Nº	Órgão/Entidades do Poder Executivo Estadual de Minas Gerais	Quantidade de Gestores
9	EREMG/BSB	5
10	ESP	14
11	FAOP	11
12	FAPEMIG	25
13	FCS	44
14	FEAM	19
15	FHA	28
16	FHEMIG	65
17	FJP	19
18	FUCAM	14
19	FUNED	104
20	GMG	34
21	HEMOMINAS	169
22	IDENE	31
23	IEF	78
24	IEPHA	24
25	IGA	15
26	IGAM	14
27	IMA	257
28	IO-MG	32
29	IPEM	40
30	IPSEMG	51
31	IPSM	33
32	ITER	35
33	JUCEMG	42
34	LEMG	27
35	OGE	30
36	Polícia Civil	589
37	RURALMINAS	18
38	SEAPA	13
39	SEARA	1
40	SEC	34
41	SECTES	18
42	SEDE	35
43	SEDESE	104
44	SEDRU	34
45	SEDS	167
46	SEDEVAN	3
47	SEE	111
48	SEEJ	43
49	SEF	335
50	SEGOV	26
51	SEMAD	117
52	SEPLAG	50
53	SES	176
54	SETOP	36
55	SETUR	20

(conclusão)

Nº	Órgão/Entidades do Poder Executivo Estadual de Minas Geras	Quantidade de Gestores
56	TV MINAS	9
57	UEMG	119
58	UNIMONTES	84
59	UTRAMIG	8
	Total	3905

Fonte: DIRETORIA CENTRAL DE GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DO SERVIDOR, 2009

* Neste levantamento não constam os dados relativos aos gestores da Polícia Militar e nem do Corpo de Bombeiros.

** O quantitativo de gerentes da SEAPA, SETOP, SES, SEDS, SECTES, SEDE, SEE, SEPLAG e FAPEMIG foi levantada em 2007. Dos demais órgãos/entidades, tal levantamento foi realizado em 2008.

*** O levantamento por órgãos/entidades do Poder Executivo Estadual de Minas Gerais foi feito pelas Diretorias de Recursos Humanos de cada um desses.

****Para fins deste levantamento foram considerados gestores os responsáveis por unidades administrativas da estrutura organizacional formal e informal.

Deste total de 3095 gestores, 379 participaram entre as 16 turmas do PDG Minas em 2008, conforme se observa na Tabela 02:

TABELA 02
Quantidade de turmas e alunos PDG MINAS 2008 -
Belo Horizonte

Turma	Número de Alunos
01	25
02	22
03	23
04	23
05	23
06	24
07	23
08	24
09	24
10	24
11	22
12	24
13	19
14	25
15	25
16	29
Total	379

Fonte: DIRETORIA CENTRAL DE GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DO SERVIDOR, 2009

A média de alunos por turma é de 23,68 alunos, aproximadamente, em números inteiros, de 24 alunos. Esse número pode parecer pequeno se comparado o universo de

gestores. Numa análise de proporção, participaram em 2008 apenas 12,25% do total de gestores, o que é uma parcela relativamente pequena, embora se trata do primeiro ano de efetiva aplicação do PDG Minas.

O Programa de Desenvolvimento dos Gestores Públicos foca, principalmente, as seguintes competências: liderança de equipes, orientação para resultados; visão sistêmica; compartilhamento de informações e conhecimentos; capacidade inovadora e gestão de pessoas. Essas competências são aquelas definidas no Perfil de Competência dos Gestores Públicos, o qual, para a correta aplicação do PDG Minas, deveria ser de conhecimento de todos os gestores que realizariam o curso promovido.

O conhecimento prévio do Perfil de Competência é fundamento básico para o PDG Minas uma vez que o gestor responde a, antes do início do módulo 01 do curso realizado na FDC e ao final do módulo 04, um questionário com uma auto-avaliação em relação às competências que serão trabalhadas ao longo dos módulos do programa, dando nota de 0 a 3 para cada item de verificação que apresentam as competências definidas no Perfil.

A aplicação desse questionário é importante visto que, antes do curso, é preciso saber como os gestores têm apresentado as competências na consecução dos seus trabalhos, e se têm apresentado os comportamentos esperados para aquela competência. Ao final, a importância resulta em se compreender o quanto os gestores entenderam sobre aquelas competências, de maneira a cumprir com o que delas se espera.

Em 2008, primeiro ano de aplicação do Programa, cada gestor avaliou cada competência do Perfil em relação a si próprio, considerando cada um dos cinco itens de verificação por competência. Isso permitiu que se fizesse a apuração de uma média por turma em relação a cada uma dessas competências. Através desses dados, é possível trabalhar com uma nota média de cada competência em relação aos gestores públicos do Estado de Minas Gerais, considerando a população da amostra aqueles gestores que passaram pelo PDG Minas em 2008.

Para facilitação dos trabalhos, cada competência será analisada separadamente, sendo que serão comparadas as notas médias atribuídas antes do início do PDG Minas com aquelas aferidas logo após o término do programa. A diferença entre esses valores pode ser um indicativo do quanto o Programa de Desenvolvimento dos Gestores Públicos contribuiu para

ampliar as competências dos gestores públicos mineiros considerando o estoque que eles já possuíam quando passaram pelo programa.

7.2.1 *Orientação para Resultados*

A primeira competência analisada será a “Orientação para Resultados”. Para efeitos deste trabalho e conforme o Perfil de Competências dos Gestores Públicos, ela pode ser entendida sobre dois enfoques: em gestão de resultados, trata-se da orientação das ações para atingir esses resultados através de fundamentos como definição das prioridades entre outros; em pensamento estratégico remete-se à idéia de criar mecanismos de planejamento como a capacidade de elaborar planos que garantam o alcance dos objetivos estratégicos.

Abaixo, no Gráfico 01, observam-se os resultados médios apresentados pelas turmas durante o PDG 2008 nos dois momentos da aplicação do questionário de auto-avaliação, quer sejam, antes do Módulo I e após o Módulo 04:

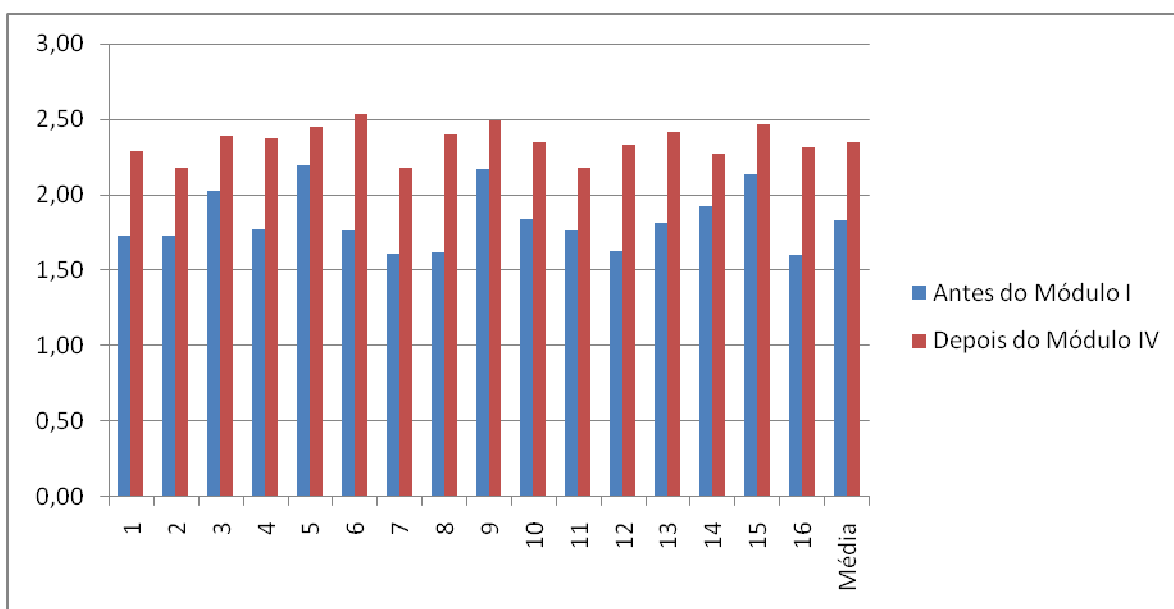


Gráfico 01: Série das Notas Médias atribuídas por Turma do PDG Minas na Auto-Avaliação da Competência “Orientação para Resultados” em 2008

Fonte: Dados da Diretoria Central de Gestão do Desenvolvimento do Servidor

No primeiro momento, as Turmas 03, 05, 09 e 15 apresentaram as notas médias mais altas, enquanto as turmas 07, 08, 12 e 16 apresentaram as mais baixas. A média geral das

turmas é de 1,83 numa escala de que vai até 3. Assim, pode-se dizer que, em relação à competência “Orientação para Resultados”, antes do PDG Minas, os gestores públicos cumpriam apenas 61% dos itens de verificação referentes a essa competência.

No segundo momento, os alunos das Turmas 05, 06, 09 e 15 apresentaram as notas médias mais altas, enquanto os alunos das turmas 01, 02, 07 e 11 apresentaram as mais baixas. Por esses dados, percebe-se que a média total atribuída às turmas após a passagem pelo PGD Minas, é de 2,35 em uma escala que vai até 3. Nesse caso, diante desse valor, pode-se dizer que em relação à competência “Orientação para Resultados”, que os participantes passaram a cumprir 78,33% das capacidades esperadas relacionadas a essa competência.

Comparativamente, houve um aumento de 17,33% do cumprimento das capacidades esperadas. A Tabela 03 mostra a variação apresentada pelas turmas entre as notas médias obtidas após e anteriormente ao PDG Minas 2008:

TABELA 03
Varição da Nota Média atribuída à Competência "Orientação para Resultados" em cada turma do PDG MINAS 2008 - Belo Horizonte

Turma	Nota Média Atribuída à Competência "Orientação para Resultados"	Nota Média Atribuída à Competência "Orientação para Resultados"	Varição
1	1,73	2,29	0,56
2	1,73	2,18	0,45
3	2,03	2,39	0,36
4	1,77	2,37	0,60
5	2,19	2,45	0,26
6	1,77	2,53	0,77
7	1,61	2,18	0,57
8	1,62	2,40	0,78
9	2,17	2,49	0,33
10	1,84	2,35	0,51
11	1,76	2,18	0,41
12	1,63	2,33	0,71
13	1,81	2,41	0,60
14	1,92	2,28	0,36
15	2,14	2,47	0,33
16	1,60	2,32	0,72
Média	1,83	2,35	0,52

Fonte: DIRETORIA CENTRAL DE GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DO SERVIDOR, 2009

A melhor evolução foi apresentada pela Turma 06 que saiu de 1,77 para 2,53, ou seja, um aumento de 25,67%; enquanto a pior pelas Turmas 09 e 15, que aumentaram 11%. No entanto, essas turmas de menor valor já apresentavam resultados melhores anteriormente ao PDG, sendo um fator positivo elas ainda apresentarem aumento. A variação média das turmas no total foi da ordem de 0,52 ou 17,33%.

7.2.2 *Visão Sistêmica*

A segunda competência analisada será a “Visão Sistêmica”, que se remete à ideia de demonstrar a compreensão da dinâmica institucional, através da identificação das relações políticas e sociais dentro das organizações e entre elas.

O Gráfico 02 apresentam os dados aferidos nas turmas do PDG Minas em 2008, compreendendo as médias apresentadas pelos gestores públicos participantes.

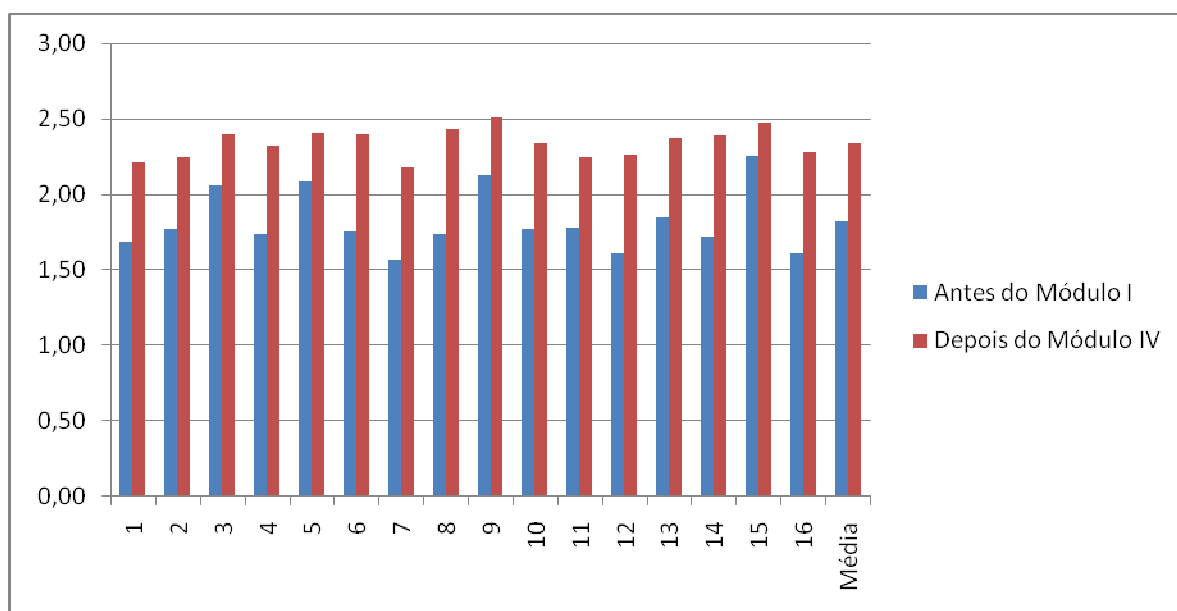


Gráfico 02: Série das Notas Médias atribuídas por Turma do PDG Minas na Auto-Avaliação da Competência “Visão Sistêmica” em 2008

Fonte: Dados da Diretoria Central de Gestão do Desenvolvimento do Servidor

As Turmas 01, 07, 12 e 16 apresentam as notas médias mais baixas para a “Visão Sistêmica” e as Turmas 03, 05, 09 e 15, as médias mais altas antes do Módulo I do PDG Minas. Nesse caso, a média das turmas participantes foi de 1,82 numa escala que vai até 3.

Assim, das capacidades esperadas para a competência, a taxa apresentada de desenvolvimento é de apenas 60,66%.

Os alunos das Turmas 05, 08, 09 e 15 possuíram as notas médias mais elevadas e as Turmas 01, 02, 07 e 11, as mais baixas após o Módulo IV do Programa. No entanto, a variação entre a média mais baixa e a mais alta das Turmas não foi tão expressiva quanto a encontrada anteriormente ao PDG Minas.

Esses dados apresentados funcionam como forte indicador do papel do programa no preparo e qualificação do gestor mineiro, demonstrando que para aqueles que não apresentavam constância nas características esperadas para a “Visão Sistêmica”, características essas definidas no Perfil de Competências, o Programa de Desenvolvimento dos Gestores Públicos tem um impacto bastante forte.

No caso da “Visão Sistêmica”, o PDG Minas fez com que a média dos gestores analisados saísse de 1,82 (60,66%) para 2,34 (78%), um aumento de quase 18%. Isso pode ser entendido como mais um indicador do impacto positivo que essa ação gera e pode gerar para o melhor desempenho do gestor público mineiro.

A Tabela 04 apresenta a variação apresentadas pelas turmas considerados os dois momentos de avaliação:

TABELA 04
Varição da Nota Média atribuída à Competência "Visão Sistêmica" em cada turma do PDG MINAS 2008 - Belo Horizonte

(continua)

Turma	Nota Média Atribuída à Competência "Visão Sistêmica"	Nota Média Atribuída à Competência "Visão Sistêmica"	Varição
1	1,69	2,21	0,52
2	1,77	2,25	0,47
3	2,06	2,40	0,34
4	1,74	2,32	0,58
5	2,09	2,41	0,32
6	1,76	2,40	0,64
7	1,57	2,18	0,62
8	1,73	2,43	0,70
9	2,13	2,51	0,38
10	1,78	2,34	0,56
11	1,78	2,25	0,47
12	1,61	2,26	0,65

			(conclusão)
Turma	Nota Média Atribuída à Competência "Visão Sistêmica"	Nota Média Atribuída à Competência "Visão Sistêmica"	Variação
13	1,84	2,38	0,53
14	1,72	2,39	0,67
15	2,26	2,48	0,22
16	1,61	2,28	0,67
Média	1,82	2,34	0,52

Fonte: DIRETORIA CENTRAL DE GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DO SERVIDOR, 2009

Neste caso, a Turma 5 teve a menor variação – 0,32 ou 10,66% - e a Turma 8 a maior – 0,70 ou 23,33%. As variações foram grandes, mas as turmas apresentaram valores mais próximos após o PDG, entre 2,25 e 2,51 (0,26), do que anteriormente, a qual variava entre 1,57 e 2,26 (0,69).

7.2.3 *Compartilhamento de Informações e Conhecimento*

A terceira competência em foco é “Compartilhamento de Informações e Conhecimento”. Nessa, conforme definição utilizada no Perfil de Competências dos Gestores Públicos, o intuito é o compartilhamento e a disseminação das informações e do conhecimento para aqueles que também participam do processo organizacional, visando o alcance dos resultados institucionais.

O Gráfico 03 apresenta a média das notas atribuídas pelos participantes em relação à “Compartilhamento de Informações e Conhecimentos” anteriormente ao PDG e imediatamente após:

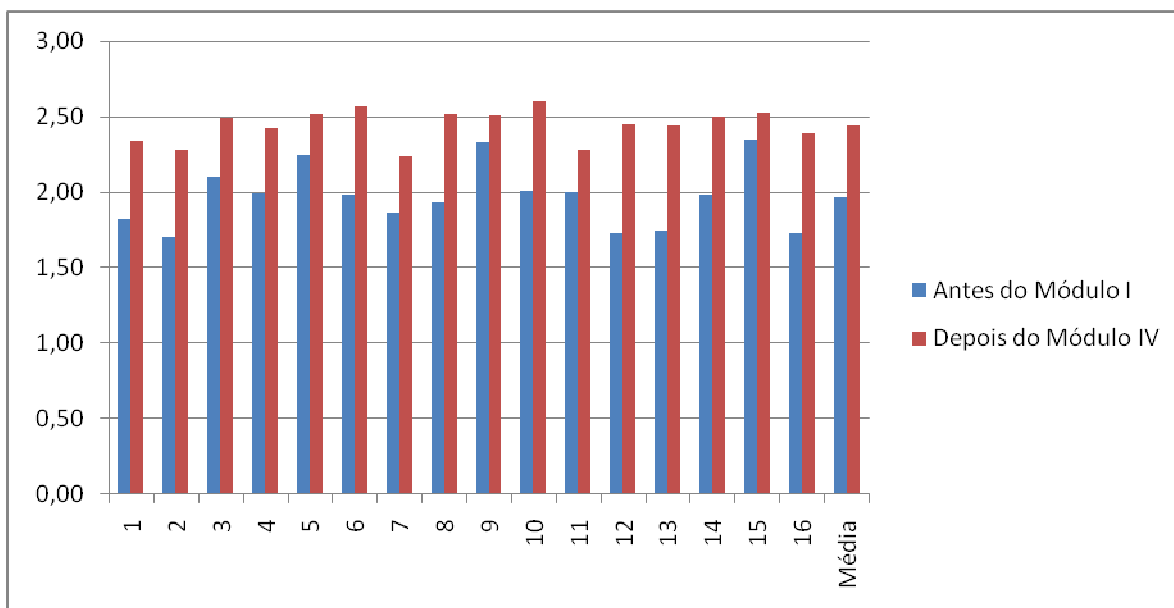


Gráfico 03: Série das Notas Médias atribuídas por Turma do PDG Minas na Auto-Avaliação da Competência “Compartilhamento de Informações e Conhecimento” em 2008
Fonte: Dados da Diretoria Central de Gestão do Desenvolvimento do Servidor

Para o momento anterior à participação no Módulo I, as médias mais altas pertenciam às Turmas 03, 05, 09 e 15 e as mais baixas às Turmas 02, 12, 13 e 16. A média das turmas no que concerne à competência “Compartilhamento de Informações e Conhecimentos” é de 1,97 numa escala que varia entre 0 e 3, o que significa que das características esperadas a quem possui tal competência, os participantes as utilizam apenas com 65,66%; ou seja, ou não apresentam todas as características esperadas, ou as possuía incompletas.

Como o intuito do Programa é desenvolver as competências selecionadas no Perfil, de modo a torná-las mais presentes e eficazes, após o Módulo IV, os alunos das Turmas 05, 06, 09, 10, 15 apresentam as notas médias mais altas, enquanto as turmas 01, 02, 07 e 11 apresentam as mais baixas. A média da turma é 2,44, ou a alta marca de 81,33%.

No caso do “Compartilhamento de Informações e Conhecimentos”, o PDG Minas auxiliou no desenvolvimento desta competência, tornando-a mais presente nos gestores que fizeram o curso. Utilizando esse dado, pode-se dizer que o Programa gerou um impacto de quase 16% para o desenvolvimento das características esperadas na referida competência. Embora pareça pouco, pode-se perceber que pelos dados apresentados até aqui que quanto maior a média apresentada pela turma, menor o crescimento; no entanto, ele está sempre presente, em consonância com o objetivo do PDG Minas.

A Tabela 05 apresenta a variação das notas médias de cada turma entre o início do Módulo I e o final do Módulo IV, além da média geral das turmas:

TABELA 05
Varição da Nota Média atribuída à Competência
"Compartilhamento de Informações e Conhecimento " em cada
turma do PDG MINAS 2008 -
Belo Horizonte

Turma	Nota Média Atribuída à Competência "Compartilhamento de Informações e Conhecimento"	Nota Média Atribuída à Competência "Compartilhamento de Informações e Conhecimento"	Varição
1	1,82	2,34	0,52
2	1,70	2,28	0,58
3	2,10	2,49	0,39
4	1,99	2,42	0,43
5	2,24	2,51	0,27
6	1,98	2,57	0,59
7	1,86	2,24	0,38
8	1,93	2,52	0,58
9	2,33	2,51	0,17
10	2,01	2,60	0,59
11	2,00	2,28	0,28
12	1,73	2,45	0,73
13	1,74	2,44	0,69
14	1,98	2,50	0,52
15	2,34	2,52	0,18
16	1,73	2,39	0,66
Média	1,97	2,44	0,47

Fonte: DIRETORIA CENTRAL DE GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DO SERVIDOR, 2009

A maior variação foi apresentada pela Turma 16 que saiu de 1,73 para 2,44, ou seja, um aumento de 22% enquanto a menor pela Turma 09, que saiu de 2,33 para 2,51 num crescimento de 5,6%. A média geral de variação das médias apresentadas pelas Turmas anteriormente foi de 0,47 ou 15,66%.

7.2.4 Liderança de Equipes

Uma das mais importantes competências, a “Liderança de Equipe” remete à ideia de um líder visionário que inspire e guie as pessoas e grupos a alcançar os objetivos traçados,

beneficiando ações de colaboração, responsabilidade e o compromisso entre a equipe de trabalho.

O Gráfico 04 mostra os estados apresentados pelos gestores participantes do PDG Minas 2008:

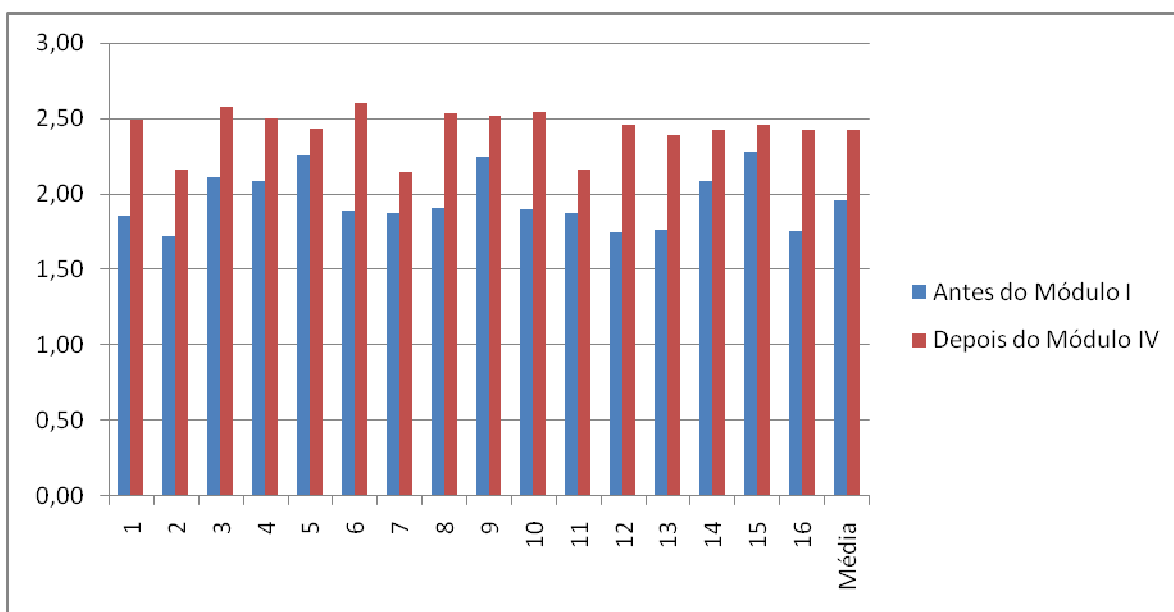


Gráfico 04: Série das Notas Médias atribuídas por Turma do PDG Minas na Auto-Avaliação da Competência "Liderança de Equipes" em 2008

Fonte: Dados da Diretoria Central de Gestão do Desenvolvimento do Servidor

As médias mais altas pertencem, antes do PDG, às Turmas 03, 05, 09 e 15 e as mais baixas às Turmas 02, 12, 13 e 16. Após o passarem pelo programa, as Turmas 03, 06, 08 e 10 apresentam as maiores médias e as Turmas 02, 07 e 11, as menores. O interessante que se pode observar é que não há uma constância entre as médias mais altas se manterem como as mais altas, de modo que se pode inferir que o Programa de Desenvolvimento de Gestores Públicos revelou maior impacto nas turmas de médias intermediárias.

Para efeito do trabalho realizado, em relação à competência "Liderança de Equipes", a média das turmas apresentada anteriormente ao PDG Minas é de 1,96 (ou 65,33%), após o mesmo ela sobe para 2,43 (ou 81%), um aumento de 0,47 (15,66%).

A Tabela 06 apresenta a variação das notas médias de cada turma entre o início do Módulo I e o final do Módulo IV, além da média geral das turmas no que se refere à competência "Liderança de Equipes":

TABELA 06
Varição da Nota Média atribuída à Competência "Liderança de
Equipes" em cada turma do PDG MINAS 2008 -
Belo Horizonte

Turma	Nota Média Atribuída à Competência "Liderança de Equipes"	Nota Média Atribuída à Competência "Liderança de Equipes"	Varição
1	1,86	2,50	0,64
2	1,72	2,16	0,45
3	2,11	2,57	0,46
4	2,09	2,50	0,41
5	2,25	2,43	0,18
6	1,89	2,60	0,71
7	1,87	2,15	0,28
8	1,91	2,53	0,63
9	2,24	2,52	0,27
10	1,90	2,54	0,64
11	1,87	2,16	0,29
12	1,74	2,46	0,72
13	1,77	2,39	0,62
14	2,09	2,43	0,34
15	2,28	2,46	0,18
16	1,75	2,43	0,67
Média	1,96	2,43	0,47

Fonte: DIRETORIA CENTRAL DE GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DO SERVIDOR, 2009

A menor variação pertence à Turma 15 (0,18 ou 6%) e a maior à Turma 12 (0,72 ou 36%). A média geral de variação é de 0,47 ou 15,66%. Mais uma vez, após o PDG Minas, é notado um aumento entre os participantes das características esperadas que se relacionam com as competências descritas no Perfil. Isso é um indicativo bastante forte do efeito positivo do programa para o desenvolvimento das competências esperadas pelo Governo de Minas Gerais para adequação de sua proposta de gestão focada na eficiência e nos resultados.

7.2.5 Gestão de Pessoas

A quinta competência em epígrafe é a “Gestão de Pessoas”, que para efeitos é considerada observando a promoção de um bom clima de trabalho, onde exista ação integrada entre colaboradores, que estejam motivados e orientados para o alcance dos objetivos e resultados esperados, através da valorização do capital humano e o respeito às pessoas.

O Gráfico 05 traz a média das notas atribuídas pelos gestores nos questionários de auto-avaliação do PDG Minas 2008:

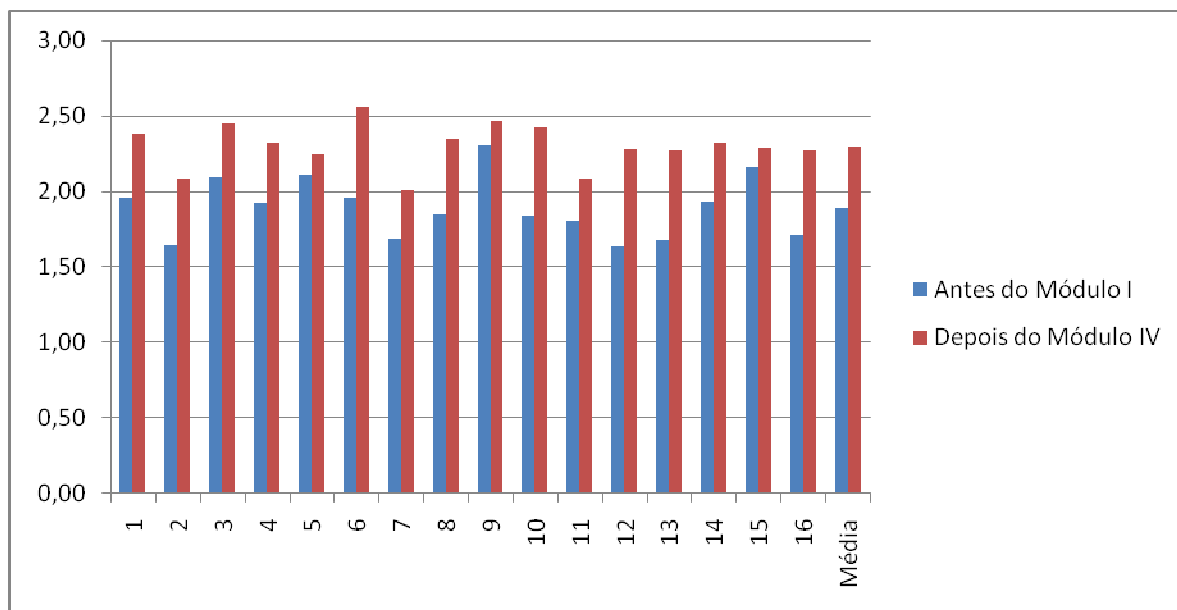


Gráfico 05: Série das Notas Médias atribuídas por Turma do PDG Minas na Auto-Avaliação da Competência “Gestão de Pessoas” em 2008

Fonte: Dados da Diretoria Central de Gestão do Desenvolvimento do Servidor

Antes do PDG Minas, as Turmas 03, 05, 09 e 15 apresentam as notas médias mais altas para a “Gestão de Pessoas”, já as Turmas 02, 07, 12 e 13, as menores. A média das turmas resultou em de 1,89 ou 63% de utilização dos itens de verificação para tal competência.

Após o Programa, as Turmas 03, 06, 09 e 10 apresentaram as melhores médias; já as turmas 02, 07 e 11, as menores. No mais, as médias intermediárias estão bastante próximas das melhores médias, no que se pode induzir que o PDG afetou positivamente os gestores na promoção dessa competência.

A média das turmas passou para 2,30 (76,66%), um aumento de 13,66% antes do início do curso. Esse aumento menos expressivo do que os encontrados nas outras competências é compreensível, visto que é somente na prática é que tal competência pode se revelar. De qualquer maneira, somente durante o prazo do cumprimento da programação do PDG, os participantes já apresentaram uma melhora significativa em promover a competência “Gestão de Pessoas”.

A Tabela 07 apresenta a variação entre as médias das turmas:

TABELA 07
Variação da Nota Média atribuída à Competência "Gestão de Pessoas" em cada turma do PDG MINAS 2008 - Belo Horizonte

Turma	Nota Média Atribuída à Competência "Gestão de Pessoas"	Nota Média Atribuída à Competência "Gestão de Pessoas"	Variação
1	1,96	2,38	0,42
2	1,65	2,08	0,44
3	2,10	2,45	0,35
4	1,92	2,32	0,40
5	2,11	2,25	0,13
6	1,96	2,56	0,61
7	1,69	2,01	0,32
8	1,85	2,35	0,50
9	2,31	2,46	0,15
10	1,84	2,43	0,58
11	1,81	2,08	0,27
12	1,63	2,28	0,65
13	1,68	2,28	0,60
14	1,93	2,33	0,40
15	2,16	2,29	0,13
16	1,71	2,28	0,56
Média	1,89	2,30	0,41

Fonte: DIRETORIA CENTRAL DE GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DO SERVIDOR, 2009

As Turmas 5 e 15 tiveram a menor variação – 0,13 ou 4,33% - e a Turma 12 a maior – 0,65 ou 21,66%. A média geral é de 0,41 ou 13,66%.

7.2.6 Capacidade Inovadora

A última competência analisada é a “Capacidade Inovadora” que é entendida como a busca e implementação de novas alternativas para projetos, situações, solução de problemas, usando da criatividade, da ousadia e do conhecimento para o alcance dos resultados, agregando valor à ação.

O Gráfico 06 mostra o a avaliação da “Capacidade Inovadora” entre os gestores que participaram do PDG em 2008:

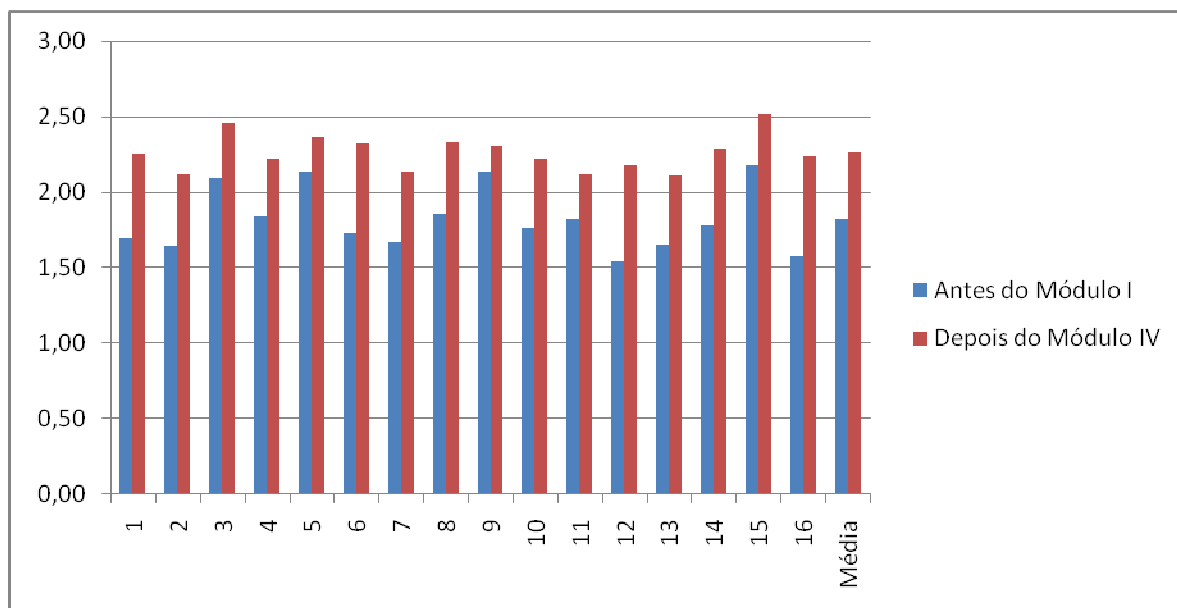


Gráfico 06: Série das Notas Médias atribuídas por Turma do PDG Minas na Auto-Avaliação da Competência "Capacidade Inovadora" em 2008

Fonte: Dados da Diretoria Central de Gestão do Desenvolvimento do Servidor

Antes de passar pelo PDG Minas, as médias mais altas eram as das Turmas 03, 05, 09 e 15 e as mais baixas às Turmas 02, 07, 11 e 13. Após o PDG, as Turmas 03, 05, 08 e 15 têm as médias mais altas e as Turmas 02, 07, 11 e 13, as mais baixas.

Nota-se que nessa competência especificamente, as médias mais altas no primeiro momento são basicamente as mesmas após o programa, assim como as menores médias. Isso pode ser explicado pelo fato de que a competência "Capacidade Inovadora" está ligada à criatividade, sendo tal característica inerente à pessoa; não a ser ensinada, mas fomentada.

Em relação à "Capacidade Inovadora", a média anterior das turmas era de 1,82, ou 60,66%; posteriormente ao PDG Minas, passou para 2,26, ou 75,33%. O aumento foi de 14,67%, o menor aumento entre todas as competências, o que confirma a característica peculiar da capacidade de inovação estar bastante ligada à criatividade. Abaixo, a Tabela 08 apresenta a variação das médias das turmas em razão do PDG:

TABELA 08
Variação da Nota Média atribuída à Competência "Capacidade Inovadora" em cada turma do PDG MINAS 2008 - Belo Horizonte

(continua)

Turma	Nota Média Atribuída à Competência "Capacidade Inovadora"	Nota Média Atribuída à Competência "Capacidade Inovadora"	Variação
1	1,70	2,25	0,56

(conclusão)

Turma	Nota Média Atribuída à Competência "Capacidade Inovadora"	Nota Média Atribuída à Competência "Capacidade Inovadora"	Variação
2	1,65	2,12	0,47
3	2,10	2,45	0,36
4	1,83	2,22	0,39
5	2,14	2,36	0,22
6	1,73	2,32	0,60
7	1,67	2,14	0,47
8	1,86	2,33	0,48
9	2,13	2,31	0,17
10	1,77	2,22	0,46
11	1,82	2,12	0,30
12	1,54	2,18	0,64
13	1,66	2,11	0,46
14	1,78	2,29	0,51
15	2,18	2,51	0,34
16	1,58	2,23	0,65
Média	1,82	2,26	0,44

Fonte: DIRETORIA CENTRAL DE GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DO SERVIDOR, 2009

A maior variação fica a cargo da Turma 16 – 0,65 ou 21,66 – e a menor da Turma 9 – 0,17 ou 5,66%. A média de variação das Turmas é 0,44 ou de 14,66%.

7.2.7 Análise dos Dados Apresentados no PDG Minas 2008

Por todo o exposto, pode-se entender que o PDG Minas é realmente uma ação que apresenta resultados positivos, visto que em todas as competências trabalhadas foi constatado um aumento considerável pelos gestores públicos que passaram pelo curso. Embora esses dados remetam à primeira turma apenas, eles podem ser utilizados como um indicador do que se apresenta entre todos os gestores públicos de Minas Gerais. Além disso, os dados apresentados dão um indicativo de que o programa vem atendendo à sua proposta, e que a decisão tomada pelo Governo de Minas Gerais em aplicá-lo, parece ser acertada.

Em 2008, ele expôs, por meio das auto-avaliações, os gestores públicos participantes que apresentavam uma média de 1,88, numa máxima que chega a 3, passassem para uma média de 2,35, um aumento de 0,47, que corresponde a atingir 78,33% das capacidades

esperadas para as competências definidas no Perfil de Competências dos Gestores Públicos. Assim, consolidando os dados é possível perceber através das Tabelas 09 e 10 e do Gráfico 07 o quanto isso corresponde ao universo pretendido de se trabalhar com o máximo de cada competência:

TABELA 09
Consolidação da Nota Média atribuída às
competências pelas turmas do PDG MINAS 2008
antes do Módulo 01 –
Belo Horizonte

Competência	Nota Média Atribuída
Orientação para Resultados	1,83
Visão Sistêmica	1,82
Compartilhamento de Informações e Conhecimento	1,97
Liderança de Equipes	1,96
Gestão de Pessoas	1,89
Capacidade Inovadora	1,82
Média Total	1,88

Fonte: DIRETORIA CENTRAL DE GESTÃO
DO DESENVOLVIMENTO DO SERVIDOR,
2009

TABELA 10
Consolidação da Nota Média atribuída às
competências pelas turmas do PDG MINAS 2008
após o Módulo 04 –
Belo Horizonte

Competência	Nota Média Atribuída
Orientação para Resultados	2,35
Visão Sistêmica	2,34
Compartilhamento de Informações e Conhecimento	2,44
Liderança de Equipes	2,43
Gestão de Pessoas	2,30
Capacidade Inovadora	2,26
Média Total	2,35

Fonte: DIRETORIA CENTRAL DE GESTÃO
DO DESENVOLVIMENTO DO SERVIDOR,
2009

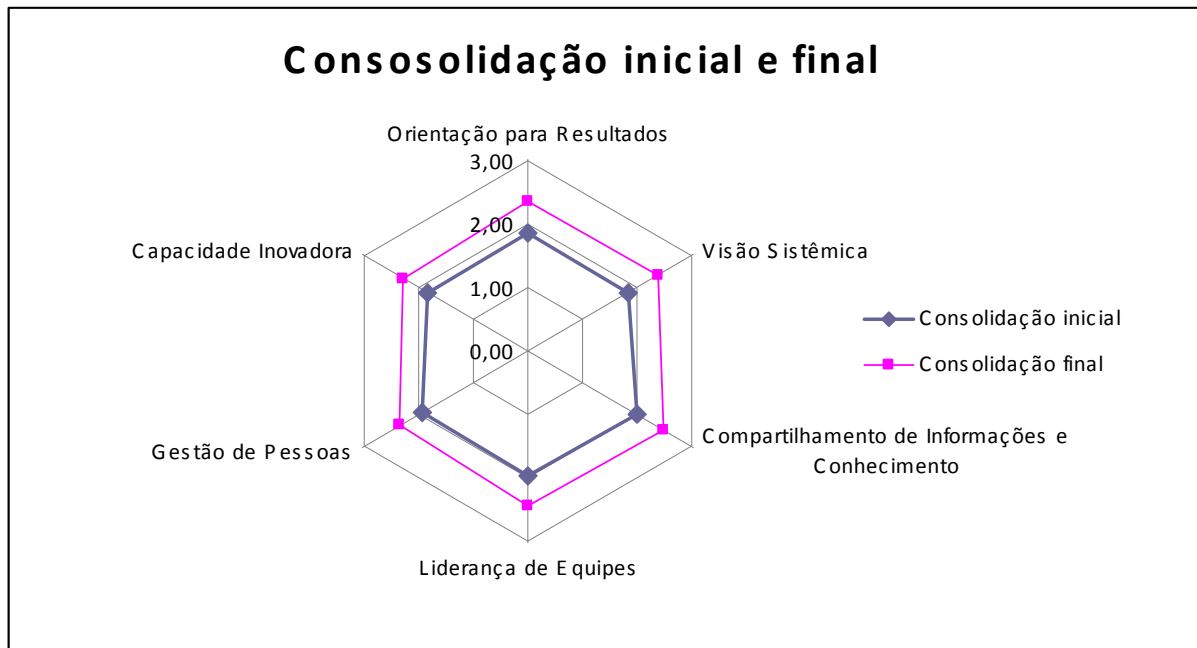


Gráfico 07: Consolidação inicial e final das médias das competências definidas no Perfil de Competências dos Gestores Públicos das turmas PDG Minas em 2008

Fonte: Dados da Diretoria Central de Gestão do Desenvolvimento do Servidor

Por meio da análise do gráfico e tabelas apresentados, pode-se perceber a positividade que o PDG trouxe para os gestores públicos participantes no ano de 2008. Em todas as competências houve um aumento, o que pode ser entendido como uma linearidade do programa.

O contingente trabalhado pelo PDG em 2008 é pequeno se considerado todos os gestores públicos que compõem o quadro do estado, no entanto, ele é uma ação de fomento que deve ser transmitida por aqueles que por ele passaram. Trata-se de uma política de valorização e profissionalização, que é uma das maiores carências que os recursos humanos das instituições públicas possuem.

8 CONCLUSÃO

O Programa de Desenvolvimento dos Gestores Públicos – PDG Minas – é uma ação do Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos, criado pelo Governo do Estado de Minas Gerais em coordenação com a estratégia de governo assumida: voltada para a gestão pública eficiente e os resultados previstos das ações. O presente trabalho buscou evidenciar a eficiência do programa através da análise dos próprios gestores focos do Programa.

Através de uma análise teórica dos conceitos de desenvolvimento organizacional, gestão de pessoas e gestão por competências, se construiu um argumento para fundamentar todo o trabalho realizado. Compreendendo os conceitos adotados pelo Estado de Minas Gerais na política do Choque de Gestão, pode-se enquadrar o PDG Minas num contexto no qual fosse possível analisar sua eficiência. No entanto, cabe ressaltar que essa eficiência considera a visão dos gestores públicos mineiros que participaram do programa em 2008, através da sistematização de dados fornecidos pela Diretoria Central de Gestão de Desenvolvimento do Servidor – DCGDES, responsável por acompanhar o desenvolvimento do Programa.

A metodologia utilizada nesse trabalho foi resultado da aliança entre estudos teóricos e a consolidação dos dados fornecidos pela DCGDES – dados esses que continham as avaliações dos participantes do PDG Minas 2008 para o próprio Programa – para a formulação de uma análise consistente em termos daquilo a que se propunha.

Neste estudo desenvolvido, pode-se perceber, considerados os dados primários trabalhados, que o PDG Minas é uma ação positiva, que aumentou para gestores participantes, o desenvolvimento das competências consideradas no Perfil de Competências dos Gestores Públicos elaborado pelo Governo de Minas. Além disso, houve uma expansão bastante considerável em todas as competências. Assim, o PDG Minas se mostra uma ação que deve ter continuidade. Em 2009, a continuidade do Programa resultou na criação de novas turmas, num total de 480 gestores que estão passando pela mesma programação realizada em 2008.

A avaliação do PDG Minas proposta neste trabalho é apenas uma demonstração inicial, necessitando de maior acompanhamento e de uma série de turmas trabalhadas, para se mensurar se o programa cumpriu/cumprir seus propósitos. De qualquer maneira, as

competências serão avaliadas constantemente, uma vez que já se encontram inseridas na Avaliação Individual de Desempenho, a partir deste ano de 2009, conforme informa a DCGDES da SEPLAG. É através do recolhimento desses dados que se poderá fazer um estudo mais profundo da aplicabilidade do PDG Minas, uma vez que os gestores das primeiras turmas já terão seus desempenhos avaliados nessa nova estrutura da Avaliação de Desempenho realizada pelo Governo do Estado de Minas Gérias.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Emerson MARINI, Caio. *O Choque de Gestão e seus desafios: um balanço positivo*. Disponível em: http://www.fdc.org.br/pt/blog_gestaopublica/Lists/Postagens/Post.aspx?ID=5. Acesso: 30 de abril de 2009

BECKHARD, Richard. *Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos*. São Paulo: Edgard Blücher, 1972. p. 19.

BERNARD, Chester. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas, 1971.

BERNARDI, Mônica Moreira Esteves. *Portfólio do Modelo de Gestão do Empreendedor Público do Governo do Estado de Minas Gerais*. Programa Estado para Resultados, 2008.

BORTEF, G. *De la compétence*. Paris: Editions D'organizations, 1994.

BOYATZIS, R. E. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley, 1982.

BRANDÃO, Hugo Pena; CARBONE, Pedro Paulo. A web como instrumento para a construção de trilhas de aprendizagem. In: BAYMA, Fátima (Org.). *Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências*. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2004.

_____; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena ; LEITTE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. *Gestão por competências e gestão por conhecimento*. – 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977. p. 382-391, 424.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. – 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

DURAND, Thomas. L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, Paris, n. 127, p.84-102, jan./fév. 2000.

DUTRA, José Souza et al. *Gestão por competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, José Souza. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, José Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*, 1. ed. – 6. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008. p. 17-20.

FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1981. p. 23.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. *Aprendizagem e inovação organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, Maria Tereza *A gestão de competência e a estratégia organizacional*. In.: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; et al. (Org.). *As pessoas na organização*, 7.ed. São Paulo: Gente, 2001, p.51-61.

FOMBRUM, C.; TICHY, N. M.; DEVANNA, M. A. *Strategic human resource management*. New York: John Wiley, 1984.

FRENCH, Wendell L.; BELL JR, Cecil H. *Organization development: a behavioral science interventions for organization improvement*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1973. p. 15

FRIEDMANN, G. *O trabalho em migalhas*. São Paulo: Perspectiva, 1972.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Disponível em: http://www.fdc.org.br/pt/sobre_fdc/Paginas/historico.aspx. Acessado em 12 de maio de 2009.

GORZ, A. *Crítica da divisão do trabalho*. São Paulo: Martins, 1980.

HIRATA, H.; MAX, R.; SALERMO, M.S.; FERREIRA, C. G. *Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro*. São Paulo: Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo, maio 1991. (Coleção Documentos, Série Política Científica e Tecnológica, n° 6).

ISAMBERT-JAMATI, Viviane. O apelo à noção de competência na revista *L'orientation scolaire et professionnelle*: da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie (Orgs.). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus. 1997.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. *O desenvolvimento das organizações: diagnóstico e ação*. São Paulo: Edgard Blücher, 1972. p. 3.

LE BOTERF, Guy. *Compétence et navigation professionnelle*. Paris : Éditions d'Organisation, 1999.

McCLELLAND, D. C.; DAILEY, C. *Improving officer selection for the foreign service*. Boston: McBer, 1972.

MELO, Frederico César Silva. *Modernização e desburocratização das atividades de gestão de recursos humanos*. In: I ENCONTRO DE GESTORES DE RH DO GOVERNO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2007, Rio de Janeiro.

_____. *O Choque de Gestão*. Belo Horizonte, 2006. 35 slides, color.

MINAS GERAIS. Lei Delegada n° 112, 25 de janeiro de 2007. Diário Oficial, Belo Horizonte, 25 de janeiro de 2007.

MINAS GERAIS. Decreto n° 44.447, 26 de janeiro de 2007. Diário Oficial, Belo Horizonte, 26 de janeiro de 2007.

MOTTA, F. C. P. *Teoria geral da administração: uma introdução*. São Paulo: Pioneira, 1979. p. 74.

MURICI, Maria das Graças. *Perfil de Competências dos Gestores Públicos do Estado de Minas Gerais*. Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos, 2007.

OLIVEIRA, Kácio Junqueira. *Gestão por competências: restrições e benefícios para o setor público*. 2007. 66f. Monografia (conclusão do curso) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL. Gary. The core competence of the corporation. *Havard Business Review*, Boston, v. 58, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.

ROTHWELL, W. J.; KAZANAS, H. C. *Strategic human resources planning and management*. New Jersey: Prentice Hall, 1988.

SENGE, P.M. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990.

TOLEDO, F. *Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1978. p. 22.

WERTHER JR., W. B.; DAVIS, K. *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

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

_____. *Objectif compétence: pour une nouvelle logique*. Paris : Liaisons, 1999.