

ARTIGO - GT05 - GESTÃO DE PESSOAS E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL
NO SERVIÇO PÚBLICO

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE LIDERANÇAS REGIONAIS: DA SELEÇÃO AO
DESENVOLVIMENTO NO PROGRAMA TRANSFORMA MINAS**

Luiza Lott De Araújo (luiza.lott@planejamento.mg.gov.br)

Leticia Napoles Villela R De Souza (leticia.villela@planejamento.mg.gov.br)

Ana Paula Ferreira Gonçalves (ana.ferreira@planejamento.mg.gov.br)

Este artigo visa explorar uma experiência prática de gestão de pessoas no setor público, com foco no Programa Transforma Minas, um projeto estratégico desenvolvido pelo governo de Minas Gerais. O programa é coordenado pela Assessoria de Políticas para Lideranças (APL), vinculada à Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos (SCPRH), que por sua vez pertence à Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGESP) da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG). O Programa Transforma Minas foi concebido para garantir que as lideranças públicas estaduais estejam preparadas para enfrentar os desafios administrativos, técnicos e políticos exigidos em um estado com mais de 20 milhões de habitantes.

O programa se organiza em três frentes principais de atuação: Atração e Seleção, Desenvolvimento e Desempenho, e Engajamento. O artigo foca particularmente nas

ações direcionadas às lideranças regionais, as quais estão contempladas nas frentes de Atração e Seleção e Desenvolvimento e Desempenho. As lideranças regionais são selecionadas por meio de processos seletivos rigorosos, realizados pela primeira vez em 2019, e novamente em 2023, com o intuito de ocupar cargos de liderança nas diversas secretarias e órgãos estaduais. Além disso, essas lideranças têm acesso ao Programa de Desenvolvimento de Lideranças – Regionais (PDL – Regionais), uma iniciativa do Programa Transforma Minas destinada ao desenvolvimento contínuo das habilidades dessas lideranças no contexto das diversas realidades regionais de Minas Gerais.

Para um governo efetivo e capaz de entregar serviços públicos de qualidade, é essencial contar com profissionais motivados, capacitados e preparados para enfrentar os desafios multidimensionais do setor público. A seleção de profissionais adequados e a promoção de seu desenvolvimento contínuo são, portanto, fundamentais. A seleção das pessoas certas, no momento oportuno e por meio de processos justos e inclusivos, torna-se a chave para otimizar recursos e atender de forma eficaz a população. Com esse diagnóstico em mente, o Programa Transforma Minas busca garantir que os profissionais selecionados possuam as competências necessárias para atender as demandas do governo estadual, utilizando processos seletivos transparentes e objetivos, com divulgação das oportunidades e etapas, permitindo a participação de profissionais de diversas áreas, como servidores públicos, da iniciativa privada e do terceiro setor.

As etapas de seleção do programa incluem análise curricular, testes de perfil, entrevistas por competências, entrevistas com especialistas e entrevistas finais. Esses processos não apenas promovem a atração de profissionais de alto desempenho, mas também asseguram que os selecionados possuam as competências técnicas e comportamentais necessárias para a gestão pública. Além de promover a atração, o Programa Transforma Minas investe no desenvolvimento das lideranças, com foco em resultados práticos e no fortalecimento de competências essenciais para a administração pública. O PDL – Regionais, em particular, visa potencializar a capacidade de atuação dessas lideranças, com ênfase no desenvolvimento de

competências como orientação para resultados, resiliência, influência, engajamento de pessoas, comunicação eficiente e comportamento inovador.

A parceria estratégica com a Fundação João Pinheiro, responsável pela execução das ações formativas do PDL – Regionais, tem sido essencial para consolidar o programa, garantindo que as iniciativas de desenvolvimento estejam alinhadas às necessidades específicas das lideranças regionais e às metas estratégicas do governo de Minas Gerais. A implementação do PDL – Regionais é especialmente relevante, considerando os desafios enfrentados pelas lideranças regionais em lidar com demandas locais e a vasta diversidade do território mineiro. Minas Gerais, com sua grande extensão territorial e realidades regionais distintas, exige uma gestão pública sensível às especificidades locais, capacitada para adotar as ferramentas de gestão mais adequadas e atualizadas, sem perder de vista as diretrizes e estratégias definidas pelo governo estadual.

Nesse cenário, o PDL – Regionais tem como objetivo atender a essas especificidades, promovendo uma gestão mais eficaz e orientada para os resultados esperados pelo governo. A ênfase no desenvolvimento de competências comportamentais é crucial para adaptar as estratégias de gestão às realidades locais, além de exigir uma perspectiva sistêmica que permita implementar políticas públicas em consonância com as diretrizes governamentais. Assim, o PDL – Regionais busca oferecer um ambiente favorável ao fortalecimento dessas competências, aprimorando a capacidade das lideranças de desenvolver soluções efetivas e alinhadas às necessidades de suas respectivas regiões.

O estudo apresentado neste artigo aborda a evolução do Programa Transforma Minas no que tange às ações realizadas para este público, desde os desafios iniciais enfrentados nos processos seletivos - realizados em um curto prazo de seis meses, com limitações de infraestrutura - até os resultados alcançados com o PDL – Regionais. A pesquisa, de natureza mista, combina análise documental e coleta de dados quantitativos e qualitativos, com o objetivo de avaliar a adequação das lideranças às necessidades dos cargos, considerando as competências técnicas,

habilidades interpessoais, valores organizacionais e a capacidade de exercer a liderança.

O referencial teórico utilizado fundamenta-se em conceitos de gestão por competências, liderança no setor público e comportamento organizacional, ancorando-se em autores consagrados como Chiavenato (2020) e Fleury e Fleury (2021) no campo da gestão por competências, Abrucio (2022) e Loureiro (2019) em liderança e gestão pública, além de Guimarães (2021) e Dutra (2020) para comportamento organizacional. Adicionalmente, explora a interação entre critérios técnicos e políticos nos processos seletivos, dialogando com as contribuições de Bresser-Pereira (2021) e Matus (2018) sobre a administração pública e o equilíbrio entre política e gestão.

Entre os principais desafios enfrentados pelo Programa, destacam-se a resistência à padronização de critérios e a conciliação de interesses políticos com as exigências técnicas. Para superar esses obstáculos, foram adotadas estratégias de comunicação eficazes, treinamentos contínuos e readequação de recursos, com foco na transparência e na objetividade dos processos. A comunicação constante com os órgãos parceiros e o apoio constante da alta direção foram essenciais para o sucesso da seleção, assim como a gestão do bem-estar da equipe, que enfrentou desafios relacionados à carga de trabalho intensa e à capacidade limitada da equipe. O comprometimento das equipes envolvidas, o equilíbrio entre os desafios de gestão e a manutenção da saúde mental e física da equipe foram aspectos essenciais para garantir o êxito no processo realizado.

Os resultados apontam que a aplicação de critérios técnicos rigorosos, aliada ao desenvolvimento contínuo das lideranças, resultou em um maior alinhamento entre os ocupantes dos cargos e as metas organizacionais. Esse alinhamento tem promovido um ambiente mais eficiente e um governo mais preparado para enfrentar os desafios administrativos e políticos que surgem em um estado como Minas Gerais. As lideranças selecionadas pelo PDL – Regionais demonstraram ser capazes de implementar ações estratégicas adaptadas às especificidades regionais, e a satisfação das chefias dessas lideranças tem sido um indicativo do sucesso do programa.

Por fim, o artigo propõe uma reflexão sobre a importância de equilibrar aspectos técnicos e políticos nos processos seletivos de grande impacto, destacando a relevância de um modelo de gestão que favoreça a transparência, a equidade e o desenvolvimento contínuo das lideranças no setor público. A experiência do Programa Transforma Minas oferece lições valiosas para a gestão pública, evidenciando que processos seletivos bem estruturados e o desenvolvimento contínuo das lideranças são ferramentas essenciais para fortalecer a administração pública, especialmente em contextos de grande diversidade e complexidade, como os encontrados nas unidades regionais de Minas Gerais.

Palavras-chave: gestão por competências desenvolvimento de lideranças serviço público gestão estratégica.