

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

**AMPLIANDO HORIZONTES: A EXPANSÃO E OS IMPACTOS DO PROGRAMA DE
DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NO SETOR PÚBLICO MINEIRO**

Amanda Naessa Gonçalves Miranda (amandanaessa@hotmail.com)

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

Maria Aparecida Muniz Jorge Dias (maria.muniz@planejamento.mg.gov.br)

O fortalecimento da gestão pública passa necessariamente pela valorização do capital humano, especialmente em contextos de crescente complexidade e volatilidade. No Estado de Minas Gerais, o Programa Transforma Minas, iniciado em 2019, apresenta uma abordagem inovadora para a seleção, desenvolvimento, acompanhamento do desempenho e o engajamento das equipes das lideranças públicas. Este programa representa um marco estratégico na administração pública do estado de Minas Gerais. Sua primeira iniciativa estruturante foi a frente de “atração e seleção”, voltada para identificar e posicionar profissionais altamente qualificados em cargos de liderança. Em sequência, foram introduzidas, de forma progressiva, as frentes de “desenvolvimento e desempenho”, voltadas para o aprimoramento contínuo das lideranças, e a de “engajamento”, focada em fortalecer a conexão entre líderes e suas equipes. Inserido na frente de desenvolvimento, o Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) tem evoluído de forma paulatina, expandindo-se para diferentes públicos a partir dos aprendizados absorvidos e das necessidades específicas de cada grupo. Inicialmente

implementado para subsecretários em 2019 (2º nível hierárquico), o PDL foi ampliado em 2021 em uma versão para lideranças regionais e, posteriormente, em 2023, para superintendentes (3º nível hierárquico). Segundo Dutra (2017), investir no desenvolvimento gerencial é uma necessidade essencial para que as organizações permaneçam competitivas em um ambiente de constantes transformações. Entretanto, na prática organizacional, os gestores públicos frequentemente enfrentam o desafio de conciliar o autodesenvolvimento com a pressão por entregas e a gestão do tempo. As atividades relacionadas ao cumprimento de metas institucionais e aos resultados exigidos pela alta administração acabam recebendo prioridade, enquanto o aprimoramento pessoal é frequentemente colocado em segundo plano. Apesar disso, focar no desenvolvimento alinhado aos objetivos organizacionais é crucial, pois permite que os gestores entreguem resultados mais qualificados, capazes de responder eficazmente às demandas internas e externas. No entanto, essa conciliação entre resultados e aprimoramento contínuo exige uma abordagem que equilibre demandas operacionais e de crescimento individual. Pensando nisso, em 2025, o programa alcança um novo marco com a criação de mais uma versão, destinada às lideranças de recursos humanos, com o objetivo de fortalecer essas unidades como agentes estratégicos, promovendo a disseminação de práticas inovadoras e contribuindo para a efetividade organizacional. A nova abordagem visa ampliar as competências gerenciais e estratégicas das lideranças de RH, garantindo que essas áreas assumam um papel mais estratégico na implementação de políticas públicas. Ademais, o artigo observa como a ampliação do Programa de Desenvolvimento de Lideranças tem contribuído para o fortalecimento da cultura organizacional e para implementação de práticas alinhadas aos objetivos estratégicos do Governo de Minas Gerais. A incorporação de diversos gestores de diferentes níveis hierárquicos e diferentes áreas tem permitido a construção de uma rede robusta de lideranças capacitadas a enfrentar os desafios do setor público de maneira colaborativa, integrada e intersetorial, contribuindo para a efetivação das políticas públicas. Esse processo de ampliação da rede de líderes tem gerado resultados práticos significativos, que se refletem no aprimoramento de processos e na implementação mais eficaz de iniciativas governamentais. Assim como nos ciclos anteriores, esse novo PDL adotará uma metodologia adaptada às características e desafios únicos do seu público, reforçando o compromisso com a personalização e a relevância das ações formativas. O programa é estruturado com base nos princípios da gestão por competências, incorporando elementos que atendem às necessidades de formação técnica e comportamental das lideranças. Entre os

temas abordados, destacam-se a liderança transformacional, gestão estratégica de pessoas, cultura organizacional, e inovação no setor público, com ênfase em práticas que promovem a resiliência e a adaptabilidade. Este artigo tem como objetivo compreender como se dá a adaptação do programa para os diferentes públicos atendidos, considerando fatores como nível hierárquico, regionalização e área de atuação. Metodologicamente, combina análise documental, entrevistas com participantes e facilitadores, e resultados quantitativos de pesquisas de satisfação aplicadas aos diversos públicos-alvo entre 2019 e 2024. O referencial teórico fundamenta-se nos conceitos de gestão por competências, com base em McClelland (1973) e Dutra (2020), e de gestão da mudança organizacional, de acordo com Kotter (2012) e Prosci (2021). Esses autores fornecem uma base sólida para explorar como líderes em diferentes níveis podem contribuir para o alinhamento estratégico e a inovação institucional. Os resultados indicam que os programas para subsecretários, regionais e superintendentes consolidaram práticas de desenvolvimento individual e coletivo, ao mesmo tempo em que promoveram maior integração entre as lideranças e o alinhamento estratégico das instituições. A expansão recente para fundações, autarquias e órgãos autônomos no âmbito do Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) voltado para subsecretários surge como uma aposta na aplicação da diversidade e abrangência do programa. Já o novo programa iniciado para lideranças de recursos humanos, promete um impacto significativo ao capacitar esses profissionais para atuar como vetores de transformação e agentes de mudanças nos órgãos em que atuam. O enfoque na gestão por competências, aliado a abordagens práticas como encontros de portfólio, oficinas temáticas e mentorias, tem demonstrado resultados significativos na capacidade dos líderes de promoverem mudanças concretas e sustentáveis em suas unidades. As pesquisas de satisfação realizadas ao longo dos ciclos apontam altos índices de percepção positiva sobre a aplicabilidade dos conteúdos abordados e o impacto direto no desempenho das lideranças. Relatos de participantes destacam transformações práticas no dia a dia dos gestores como indicadores do sucesso da iniciativa. A metodologia participativa empregada ao longo dos ciclos tem se mostrado eficaz em capturar as necessidades específicas dos públicos atendidos, garantindo que as ações formativas sejam personalizadas e de alta relevância. Este processo contínuo de feedback e adaptação tem garantido que as ações formativas evoluam de forma alinhada às novas exigências e desafios enfrentados pelas lideranças. Essa abordagem tem gerado aprendizados que informam continuamente a evolução do programa, promovendo ajustes e inovações que ampliam

seu alcance e impacto. Ao analisar os desafios enfrentados, as soluções implementadas e as lições aprendidas, este artigo oferece uma visão aprofundada da evolução do Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL), apresentando-o como um modelo replicável, em constante evolução, que reafirma o compromisso com a excelência na gestão pública e o desenvolvimento contínuo das lideranças estaduais. Além disso, a experiência do PDL reforça a importância de alinhar as estratégias de desenvolvimento às diretrizes governamentais e às especificidades dos contextos locais. Por fim, ao compartilhar os avanços e desafios do Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) do Governo de Minas Gerais, o estudo contribui para o debate sobre a profissionalização da gestão pública e oferece subsídios para iniciativas semelhantes em outras esferas governamentais. Ao demonstrar a relevância de práticas inovadoras na formação de lideranças, este artigo reafirma a necessidade de um compromisso contínuo com a excelência e a transformação organizacional. O trabalho também abre espaço para futuras pesquisas que explorem a adaptação do modelo do Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) a contextos municipais, ampliando seu impacto e alcance.

Palavras-chave: gestão por competências; gestão da mudança; desenvolvimento de liderança; administração pública; transforma minas.