

Sessão Temática 24 - Inovações Democráticas: Experiências, Desafios e Perspectivas

Profissionalização da seleção de lideranças públicas e sua aderência às dimensões intraorganizacionais dos cargos estratégicos

Letícia Nápoles Villela¹

Ana Paula Ferreira Gonçalves²

Thaís Cardoso de Souza³

Luciana Custódio⁴

RESUMO

O artigo analisa a aderência das lideranças selecionadas pelo Programa Transforma Minas às necessidades dos cargos estratégicos do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. A iniciativa visa modernizar a gestão de pessoas no setor público estadual adotando critérios técnicos e meritocráticos na seleção de lideranças. Desde o início do referido programa foram realizados 518 processos com 472 nomeações efetivadas. A pesquisa, de abordagem quanti-qualitativa, teve a participação de 343 respondentes, entre lideranças selecionadas e suas chefias. O universo esperado era de 440 respostas, considerando 220 pares de lideranças que permaneciam nos cargos. Tais respostas foram avaliadas em cinco dimensões: legitimidade e engajamento, percepção da seleção, qualidade das entregas, sistema de liderança e aderência às diretrizes governamentais. Os resultados revelam forte percepção de legitimidade institucional e alinhamento com as diretrizes de governo. O estudo aponta ainda para discrepâncias entre as autoavaliações das lideranças e as percepções de suas chefias, indicando lacunas de comunicação organizacional e feedback. A pesquisa contribui ao evidenciar como processos seletivos estruturados podem fortalecer a cultura organizacional e profissionalizar a administração pública, promovendo coerência entre perfil de liderança e desempenho institucional, reforçando a importância de processos seletivos técnicos para a profissionalização da gestão pública.

Palavras-chave:

Gestão de pessoas. Liderança pública. Gestão por competências. Avaliação. Meritocracia.

ABSTRACT

This article analyzes the alignment between the leaders selected by the Programa Transforma Minas and the requirements of strategic positions in the Executive Branch of the State of Minas Gerais, Brazil. The initiative aims to modernize human resource management in the public

¹ Letícia Nápoles Villela. Seplag/MG. leticia.napoles@planejamento.mg.gov.br

² Ana Paula Ferreira Gonçalves. Seplag/MG. ana.ferreira@planejamento.mg.gov.br

³ Thaís Cardoso de Souza. Seplag/MG. thais.souza@planejamento.mg.gov.br

⁴ Luciana Silva Custódio. Seplag/MG. luciana.custodio@planejamento.mg.gov.br

sector by adopting technical and meritocratic criteria for leadership selection. Since its inception, the program has conducted 518 processes, resulting in 472 appointments. The research employed a mixed-method approach, with 343 respondents—including selected leaders and their direct supervisors—out of an expected 440 responses. The evaluation considered five dimensions: legitimacy and engagement, perception of the selection process, quality of outputs, leadership system, and adherence to governmental guidelines. Results highlight strong perceptions of institutional legitimacy and alignment with government directives. However, discrepancies were observed between leaders' self-assessments and supervisors' evaluations, revealing gaps in organizational communication and feedback. The study contributes by demonstrating how structured selection processes can strengthen organizational culture, professionalize public administration, and ensure coherence between leadership profiles and institutional performance, thus reinforcing the relevance of technical recruitment for public sector leadership.

Keywords:

Public human resource management. Public leadership. Competency-based management. Evaluation. Meritocracy.

1 INTRODUÇÃO

O fortalecimento da gestão pública exige, entre outros fatores, a profissionalização das lideranças que ocupam cargos estratégicos nos órgãos governamentais. No Brasil, historicamente, os critérios utilizados para preenchimento desses postos basearam-se em relações de confiança pessoal ou política, frequentemente dissociados de um mapeamento técnico das competências exigidas para o desempenho das funções públicas.

Entretanto, tal prática compromete a eficiência, a legitimidade e a qualidade das entregas pela administração pública, impactando diretamente a capacidade do Estado em responder às demandas da sociedade. Nesse contexto, emerge a necessidade de processos seletivos transparentes, objetivos e alinhados às competências requeridas para os cargos públicos.

O Programa Transforma Minas, instituído em 2019 pelo Governo do Estado de Minas Gerais, surge como uma iniciativa inovadora para modernizar a gestão pública, ao adotar um modelo meritocrático e estruturado de seleção de lideranças. A proposta central dessa política é romper com práticas clientelistas e políticas tradicionais, promovendo a profissionalização da gestão por meio da gestão por competências. O programa abarca não apenas a atração e seleção de lideranças técnicas, mas também o desenvolvimento contínuo e o engajamento desses profissionais, visando a entrega de resultados alinhados aos objetivos institucionais.

O estudo parte da constatação de que emergem experiências que buscam romper com as práticas tradicionais de indicação política e clientelismo na escolha de lideranças estratégicas do setor público brasileiro, incorporando arranjos inovadores que aproximam o Estado de modelos mais democráticos de governança. Nesse contexto, analisa-se a aderência das

lideranças selecionadas pelo Programa Transforma Minas às exigências dos cargos que ocupam, com destaque para dimensões como legitimidade, engajamento, qualidade das entregas, sistema de liderança e alinhamento às diretrizes governamentais.

O problema central desta investigação reside nas dificuldades ainda evidenciadas na concretização dos resultados organizacionais, mesmo diante da adoção de processos seletivos técnicos e meritocráticos. As discrepâncias entre a percepção das próprias lideranças e a avaliação de suas chefias, especialmente sobre capacidades de liderança e alinhamento estratégico, apontam lacunas nos processos de comunicação, feedback e desenvolvimento institucional.

O objetivo geral do estudo é analisar, sob a perspectiva quantitativa e qualitativa, a aderência entre os perfis das lideranças selecionadas pelo Programa Transforma Minas e as necessidades institucionais dos cargos ocupados.

Inserido na Sessão Temática 24 – *Inovações Democráticas*, este artigo examina o Programa Transforma Minas como um arranjo institucional inovador, capaz de reforçar a legitimidade democrática na esfera estadual. A pesquisa busca demonstrar que os resultados alcançados pelo programa evidenciam como práticas técnicas e meritocráticas podem ser interpretadas como estratégias de inovação democrática, ao promover maior transparência, ampliar a igualdade de acesso e favorecer a construção de uma governança participativa.

Ainda, de forma específica, busca-se compreender como as lideranças selecionadas são percebidas por suas chefias em relação à legitimidade, engajamento, qualidade das entregas, e alinhamento com as diretrizes governamentais, além de identificar desafios e oportunidades para o aprimoramento do programa e da gestão pública estadual.

Assim, esse artigo contribui para a reflexão e o avanço do conhecimento sobre a gestão por competências no setor público, enfatizando a importância da profissionalização e do aprimoramento dos processos internos como base para a entrega de políticas públicas eficazes. A análise detalhada dos resultados do Programa Transforma Minas oferece subsídios para a construção de estratégias que promovam a cultura de meritocracia, feedback estruturado, capacitação continuada e integração entre seleção e desenvolvimento de lideranças, fatores essenciais para a consolidação de uma administração pública mais transparente, eficiente e comprometida com os interesses coletivos.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo adotou uma abordagem metodológica quanti-qualitativa, visando analisar a aderência das lideranças selecionadas pelo Programa Transforma Minas às necessidades

dos cargos estratégicos que ocupam no setor público estadual. Esta combinação metodológica possibilita integrar a robustez dos dados quantitativos à profundidade interpretativa dos dados qualitativos, promovendo um entendimento amplo sobre os processos intraorganizacionais relacionados à gestão de pessoas públicas (Creswell, 2014).

Para a coleta de dados quantitativos, foram aplicados dois questionários estruturados, distintamente elaborados para dois grupos-alvo: lideranças selecionadas pelo programa e suas respectivas chefias imediatas. Participaram da pesquisa 162 lideranças e 181 chefias, totalizando 343 respostas válidas. Esta amostra representa uma taxa de retorno de 78% do universo esperado originalmente, estimado em 220 pares de respondentes (440 respostas potenciais), universo esse que foi ajustado devido a mudanças nos cargos. A definição da amostra baseou-se em critérios estatísticos rigorosos, contemplando uma margem de erro de 5% e um nível de confiança de 95%, assegurando a representatividade estatística dos resultados. As lideranças consideradas tinham tempo mínimo de seis meses e máximo de três anos em seus cargos, o que permitiu colher percepções recentes e consolidadas.

No que se refere ao escopo temporal, a pesquisa concentrou-se no período compreendido entre 2019 e 2024, correspondente aos cinco primeiros anos de implementação do Programa Transforma Minas. Essa janela temporal permitiu avaliar de forma equilibrada a integração, o desempenho e a aderência às diretrizes institucionais.

Quanto ao escopo geográfico, o estudo abrangeu o Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, contemplando lideranças alocadas em 24 órgãos e entidades da administração direta e indireta, possibilitando uma visão abrangente e representativa do programa no contexto estadual.

Os questionários contemplaram cinco dimensões norteadoras, alinhadas às categorias intraorganizacionais destacadas na literatura como relevantes para a efetividade da gestão pública (Coelho & Valadares, 2019), a fim de mensurar diferentes aspectos da aderência das lideranças selecionadas pelo Programa Transforma Minas aos cargos ocupados.

A dimensão **Legitimidade e Engajamento** buscou captar o nível de aceitação institucional das lideranças e sua capacidade de mobilizar equipes. A **Percepção da Seleção** avaliou a transparência, credibilidade e coerência do processo seletivo em relação às competências requeridas. A dimensão **Qualidade das Entregas** investigou a efetividade das entregas realizadas pelas lideranças, considerando prazos, metas e resultados organizacionais. O **Sistema de Liderança** examinou a integração das lideranças no âmbito organizacional, englobando articulação entre pares, alinhamento com chefias e equipes, além da existência de mecanismos institucionais de apoio, feedback e desenvolvimento contínuo. Por fim, a

dimensão **Aderência às Diretrizes de Governo** verificou o grau de alinhamento das lideranças às prioridades estratégicas e valores da gestão estadual.

As dimensões utilizadas na pesquisa estão descritas no Quadro 1, que sintetiza os critérios de análise aplicados.

Quadro 1 – Dimensões avaliadas na pesquisa

Dimensão	Descrição
Legitimidade e Engajamento	Mede a aceitação institucional das lideranças, sua legitimidade perante equipes e a capacidade de mobilização e engajamento.
Percepção da Seleção	Avalia a credibilidade, transparência e coerência do processo seletivo em relação às competências exigidas pelos cargos.
Qualidade das Entregas	Analisa a efetividade das entregas realizadas, considerando cumprimento de prazos, alcance de metas e resultados organizacionais.
Sistema de Liderança	Examina a integração das lideranças no âmbito organizacional, incluindo articulação entre pares, alinhamento com chefias e equipes, além de mecanismos institucionais de apoio, feedback e capacitação.
Aderência às Diretrizes de Governo	Verifica o grau de alinhamento das lideranças às prioridades estratégicas, valores e orientações da gestão estadual.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Cada dimensão foi avaliada por meio de itens específicos, mensurados em escala Likert de cinco pontos (1 a 5), permitindo a quantificação e posterior análise comparativa entre os grupos pesquisados. Essa operacionalização possibilitou identificar convergências e discrepâncias nas avaliações das lideranças e das suas chefias.

Além dos questionários, o estudo contou com o aporte qualitativo proporcionado por observação participante, realizada por uma das autoras, que atuou como estagiária na Assessoria de Políticas para Lideranças da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG/MG), unidade responsável pela gestão do Programa Transforma Minas. Esta experiência concedeu um contato direto com as práticas institucionais, ampliando a compreensão das dinâmicas organizacionais em contexto real e auxiliando na validação dos achados quantitativos. Concomitantemente, foram utilizadas fontes documentais institucionais, tais como relatórios e diretrizes do programa, que ofereceram suporte contextual e sistêmico para a análise.

O tratamento dos dados quantitativos foi realizado por meio de análises estatísticas descritivas e comparativas. Calculou-se a média, o desvio-padrão e a diferença absoluta entre as avaliações feitas pelas lideranças e pelas chefias para cada dimensão, seguindo indicadores

tradicionais de rigor metodológico. Complementarmente, os dados qualitativos foram submetidos à análise de conteúdo dos comentários e observações abertas, buscando identificar padrões e interpretações que enriquecessem a compreensão dos processos avaliados (Bardin, 2016). Este método permitiu explorar nuances não capturadas pelos dados quantitativos e reforçar a validade das interpretações.

Este estudo configura-se dentro da lógica de uma avaliação *ex post*, com o propósito de diagnosticar o desempenho do Programa Transforma Minas após cinco anos de sua implementação, sendo que das 472 nomeações já efetivadas, 360 lideranças continuam em exercício em 24 órgãos do governo estadual. Tal dinâmica permitiu observar e analisar a trajetória de inserção e atuação das lideranças em seu contexto organizacional, bem como eventuais desafios no alinhamento com as demandas institucionais e na efetividade das entregas (Instituto Jones dos Santos Neves, 2018).

Ao integrar métodos quantitativos e qualitativos, esta pesquisa buscou aliar objetividade estatística e profundidade interpretativa, assegurando um diagnóstico robusto e multifacetado do programa. O rigor metodológico, aliado à triangulação das fontes de dados (questionários, observação participante e análise documental), contribui para a confiabilidade e validade dos resultados apresentados, oferecendo subsídios relevantes para o aprimoramento do Programa Transforma Minas e para o fortalecimento das dimensões intraorganizacionais da gestão pública estadual (Creswell, 2014; Bardin, 2016).

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A busca por um serviço público mais eficiente, eficaz e profissionalizado tem direcionado o olhar acadêmico e gerencial para as dinâmicas internas das organizações governamentais. Neste contexto, o presente trabalho se propõe a analisar a aderência das lideranças selecionadas por meio do Programa Transforma Minas às necessidades dos cargos ocupados, e baseia-se em pilares teóricos que sustentam a transição de um modelo burocrático tradicional para um modelo gerencial focado em resultados, competências e na produção de valor público.

O referencial teórico que sustenta esta pesquisa se organiza em cinco eixos principais, a saber: a gestão de pessoas por competências e liderança no setor público, a profissionalização do serviço público e o combate ao clientelismo, a avaliação de políticas públicas e o desempenho organizacional, os desafios da atração e seleção no setor público e a discussão sobre a meritocracia, conceitos interligados que formam a base para a análise da política de gestão de pessoas do Governo de Minas Gerais.

3.1 Gestão por Competências e Liderança no Setor Público

A gestão por competências é uma abordagem consolidada que busca alinhar as capacidades dos profissionais com as demandas organizacionais, promovendo a efetividade na entrega dos serviços públicos (BERGUE, 2019; DUTRA, 2020; GRAMIGNA, 2022). No setor público, essa abordagem contribui para reduzir práticas clientelistas e reforçar a impessoalidade nos processos decisórios (NUNES, 2019). A liderança pública, segundo Chiavenato (2014) e Dessler (2016), deve ser orientada por resultados, pautada na ética e na integração de equipes.

A gestão de pessoas no setor público brasileiro, historicamente, baseou-se em um modelo burocrático, com foco na formalidade e na estabilidade do cargo, em detrimento da avaliação de desempenho e do alinhamento de perfis. A partir das reformas gerenciais das últimas décadas, e em resposta à complexidade crescente das demandas sociais, o modelo de gestão por competências emerge como uma alternativa estratégica e mais alinhada à realidade de um Estado que busca ser mais proativo e orientado para resultados.

A literatura clássica define competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que um indivíduo mobiliza para entregar resultados de valor para a organização. Na gestão pública, a aplicação desse conceito busca transcender a mera qualificação formal do servidor, focando em como ele aplica seu conhecimento na prática (habilidade) e em seu alinhamento com a cultura e os valores institucionais (atitude). A gestão por competências, portanto, visa aprimorar o desempenho individual e organizacional, garantindo que os servidores, em especial os líderes, possuam as capacidades necessárias para cumprir a missão institucional.

No contexto do Programa Transforma Minas, a gestão por competências se manifesta como o critério central de seleção e desenvolvimento de lideranças. A expectativa é que, ao selecionar gestores com base em um conjunto de competências técnicas e comportamentais previamente definidas, o programa não apenas preencha cargos, mas também injete na máquina pública um novo perfil de liderança, mais estratégico, inovador e alinhado com as necessidades contemporâneas de um governo gerencial.

No âmbito da liderança, as competências requeridas para o gestor público transcendem a mera capacidade técnica. A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e outras instituições de ensino de governo têm enfatizado a necessidade de competências como a alfabetização em dados, para tomar decisões baseadas em evidências, e o foco no cidadão, para compreender e resolver suas necessidades reais. A liderança pública inovadora também exige a capacidade de iterar, ou seja, desenvolver políticas de forma incremental e

experimental, e o uso de *storytelling* para engajar equipes e conquistar apoio para novas iniciativas. O Programa LideraGOV, por exemplo, é uma iniciativa que exemplifica essa tendência, ao buscar desenvolver competências técnicas e comportamentais para impulsionar a carreira de servidores e promover uma Administração Pública mais inclusiva e eficiente.

Ainda nesse sentido, o Programa Transforma Minas se insere nesse contexto de modernização da gestão, buscando, por meio de um processo seletivo inovador, identificar líderes com o perfil de competências alinhado às necessidades do governo de Minas Gerais. O estudo da aderência dessas lideranças ao cargo é, portanto, uma etapa crucial para avaliar a efetividade dessa política de gestão de pessoas e verificar em que medida ela contribui para a profissionalização e a melhoria do desempenho organizacional.

3. 2. A Profissionalização do Serviço Público e o Combate ao Clientelismo

A profissionalização do serviço público é um dos pilares da reforma gerencial do Estado, buscando a construção de uma burocracia eficiente e imune às oscilações políticas e aos interesses privados. Historicamente, a administração pública brasileira foi marcada por traços de patrimonialismo e clientelismo, uma vez que os cargos públicos eram utilizados para favorecimento pessoal ou de grupos, em detrimento do interesse público. O combate a essas práticas é uma luta constante, sendo a profissionalização vista como o principal antídoto.

A profissionalização implica a criação de carreiras de Estado, a adoção de processos seletivos objetivos e transparentes, e a garantia de estabilidade para os servidores que desempenham funções técnicas e de planejamento. Contudo, no caso dos cargos de direção e assessoria (DAS), a discricionariedade na nomeação ainda é a regra, o que abre espaço para a manutenção de práticas clientelistas. O Programa Transforma Minas atua como uma tentativa de conciliar a necessidade de confiança política nos cargos de direção com a busca por profissionais qualificados e com perfil técnico adequado, buscando um ponto de equilíbrio entre a nomeação e a meritocracia.

3.3 Avaliação de Políticas Públicas e Desempenho Organizacional

A avaliação é um componente fundamental do ciclo de políticas públicas e da gestão para resultados. No setor público, ela busca não apenas verificar se as metas foram atingidas, mas também compreender o impacto das ações, o custo-benefício, a sustentabilidade e os fatores que contribuíram para o sucesso ou fracasso de uma política. A literatura recente tem enfatizado a importância de utilizar indicadores de desempenho que vão além dos relatórios burocráticos, buscando equilibrar métricas quantitativas e qualitativas para avaliar o real impacto das ações públicas na vida dos cidadãos.

O desempenho organizacional, nesse sentido, não é medido apenas por indicadores financeiros ou de produção, mas também pela qualidade dos serviços entregues, pela *accountability* dos gestores e pela capacidade de adaptação da organização a novos desafios. A *accountability* é um conceito-chave, pois se relaciona com a responsabilidade dos gestores perante a sociedade pelos resultados alcançados, ou não, por suas políticas. A avaliação do Programa Transforma Minas, portanto, deve considerar tanto a aderência das lideranças aos cargos quanto os resultados obtidos por suas respectivas equipes e secretarias, fornecendo evidências para o aprimoramento contínuo do programa e da gestão pública estadual.

A análise da aderência das lideranças pode ser considerada um tipo de avaliação de insumo, que busca verificar se o processo de seleção foi eficaz em alocar os "melhores" profissionais em posições estratégicas. Contudo, essa avaliação deve ser complementada por uma análise de resultados e impactos, para que se possa traçar a relação causal entre a qualidade das lideranças e o desempenho geral da organização.

3.4 Atração e Seleção no Setor Público

O processo de atração e seleção de talentos no setor público apresenta desafios únicos, distintos daqueles do setor privado. Enquanto no setor privado a flexibilidade é a norma, no setor público os processos são rigidamente regulamentados por leis, como a necessidade de concurso público para cargos de carreira. Para os cargos de liderança, que são de livre nomeação e exoneração, os desafios são de outra natureza: a dificuldade em atrair talentos do mercado, a politização dos cargos e a carência de metodologias de seleção robustas e objetivas.

Tradicionalmente, a seleção para os cargos de liderança pública era baseada quase que exclusivamente na indicação política. O Programa Transforma Minas, ao institucionalizar um processo seletivo estruturado e baseado em competências, representa uma quebra nesse paradigma. O modelo de seleção do programa, que inclui etapas como análise curricular, entrevistas por competências, testes e avaliações de perfil, busca garantir que a escolha do líder seja fundamentada em critérios técnicos e na aderência do candidato aos requisitos do cargo, independentemente da indicação política.

A avaliação da aderência, que é o objeto desta pesquisa, é uma etapa crucial para validar a eficácia desse modelo de atração e seleção. Ela permite verificar se os processos seletivos, de fato, estão conseguindo identificar os melhores perfis e se esses líderes, uma vez empossados, estão entregando os resultados esperados e se sentem alinhados com suas responsabilidades e com a cultura organizacional.

3.5 Meritocracia

A meritocracia, como ideal, postula que as posições de liderança e as recompensas sociais devem ser distribuídas com base no mérito, ou seja, na capacidade, no esforço e no desempenho do indivíduo. No contexto do serviço público, a meritocracia se manifesta através dos concursos públicos para cargos de carreira e, idealmente, na seleção de gestores para cargos de livre nomeação.

No entanto, a literatura acadêmica tem questionado a meritocracia como um conceito puramente objetivo e neutro. Pesquisas recentes apontam para o "mito da meritocracia", destacando que processos seletivos, mesmo que bem-intencionados, podem conter vieses ou falhas metodológicas que não garantem a escolha do "melhor" candidato. A meritocracia pode, em alguns casos, legitimar desigualdades ao ignorar o contexto social e as oportunidades desiguais de acesso à educação e qualificação.

No caso dos cargos de liderança, a meritocracia também precisa ser analisada com cautela. A escolha de um gestor público é uma decisão política, e a busca por um processo meritocrático não elimina a necessidade de alinhamento com a agenda e os valores do governo eleito. O estudo da aderência das lideranças, portanto, é um passo fundamental para avaliar se o Programa Transforma Minas está conseguindo transformar o ideal da meritocracia em uma realidade prática e efetiva, contribuindo para a profissionalização da gestão e a entrega de valor público, ao mesmo tempo em que lida com as complexidades da política e da cultura organizacional.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise quantitativa, fundamentada nas respostas de 343 participantes — 162 lideranças selecionadas e 181 chefias — revelou um panorama consistente sobre a aderência das lideranças selecionadas pelo Programa Transforma Minas às necessidades dos cargos ocupados. As médias foram calculadas para cinco dimensões avaliadas: Legitimidade e Engajamento, Percepção da Seleção, Qualidade das Entregas, Sistema de Liderança e Aderência às Diretrizes de Governo, com escala de 1 a 5, onde 1 representa “discordo totalmente/não aderente” e 5, “concordo totalmente/totalmente aderente”.

4.1 Comparação das médias das notas dadas pelas chefias e selecionados.

Tendo em vista a dinâmica da formulação do questionário e a apresentação das perguntas em categorias, a comparação das respostas dos dois públicos-alvo foi realizada considerando cada uma dessas categorias.

No presente estudo, serão analisados os achados das comparações sucintas e objetivas dos dados das duas pesquisas, no qual faz-se uma comparação das médias das notas dadas pelos selecionados e pelas chefias diretas desses, considerando-se as percepções dos dois públicos alvo no que se refere às habilidades e competências das lideranças selecionadas e as necessidades do cargo ocupado, obtendo-se uma conclusão geral dos achados para cada categoria. Será feita ainda uma análise envolvendo as médias por dimensão segundo lideranças e chefias. Tais conclusões serão lincadas com achados da literatura sobre o tema.

Inicialmente foi feita uma análise macro, considerando a média de todas as variáveis de cada respondente, bem como a diferenças percentuais apuradas em cada pergunta e categoria entre os públicos-alvo, representada no quadro abaixo:

Figura 1– Comparação das médias das notas dadas pelas chefias e selecionados.

Categoria	Dimensões	Chefia	Selecionado	Diferença Chefia/Selecionado
1 - Competências técnicas, habilidades interpessoais; valores; capacidade de liderança e tomada de decisão	Tomada de decisão: tomar decisões estratégicas e resolver problemas de forma eficaz.	4,5	4,8	-6%
	Capacidade de liderança: Aptidão para guiar, inspirar e motivar a equipe.	4,5	4,7	-5%
	Valores: Conjunto de princípios e crenças que orientam o comportamento do líder, como integridade, responsabilidade, respeito e ética profissional.	4,7	4,9	-4%
	Habilidades interpessoais: Capacidade de interagir de forma eficaz com outras pessoas, incluindo comunicação, trabalho em equipe, empatia e habilidades de negociação.	4,6	4,8	-4%
	Competências técnicas: Conhecimentos e habilidades específicas necessárias para desempenhar as funções do cargo, como expertise em temáticas de competências técnicas da área, uso de ferramentas e ...	4,7	4,7	0%
2 - Legitimidade e Engajamento	A equipe é receptiva às orientações e decisões da liderança selecionada.	4,6	4,7	-3%
	A liderança selecionada é legitimada pelos colaboradores.	4,7	4,7	0%
	A liderança selecionada foi bem ambientada na organização após assumir o cargo.	4,9	4,8	2%
3 - Percepção da Seleção	Sinto que o processo de seleção atendeu às expectativas do demandante.	4,5	4,8	-6%
	A seleção dessa liderança trouxe um diferencial positivo para a equipe.	4,5	4,8	-6%
	O processo de seleção pelo qual essa liderança passou foi de alta qualidade.	4,6	4,7	-2%
4 - Qualidade das Entregas	Essa liderança atende às expectativas da organização em termos de resultados e desempenho.	4,5	4,7	-6%
	As competências de liderança dessa pessoa são reconhecidas pela equipe.	4,4	4,7	-6%
	O nível de qualidade do trabalho dessa liderança atende ou supera as expectativas organizacionais.	4,4	4,6	-6%
5 - Sistema de Liderança	A liderança selecionada interage de forma eficaz com outras lideranças dentro da organização.	4,5	4,8	-6%
	A liderança selecionada tem uma influência positiva sobre sua equipe.	4,5	4,8	-6%
	A percepção das outras lideranças sobre a atuação dessa pessoa é geralmente positiva.	4,5	4,7	-4%
Aderência às Diretrizes de Governo	A liderança está alinhada com a diretriz de simplificar processos, reduzir burocracias e otimizar recursos organizacionais, visando tornar a administração pública mais ágil e eficiente.	4,6	4,9	-6%
	A liderança promove um ambiente de inovação e meritocracia, alinhado com as prioridades de gestão pública estabelecidas pelo governo.	4,6	4,8	-5%
	A liderança demonstra familiaridade com as diretrizes e prioridades estratégicas do governo e está comprometida com o cumprimento das metas estabelecidas.	4,7	4,9	-4%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2024).

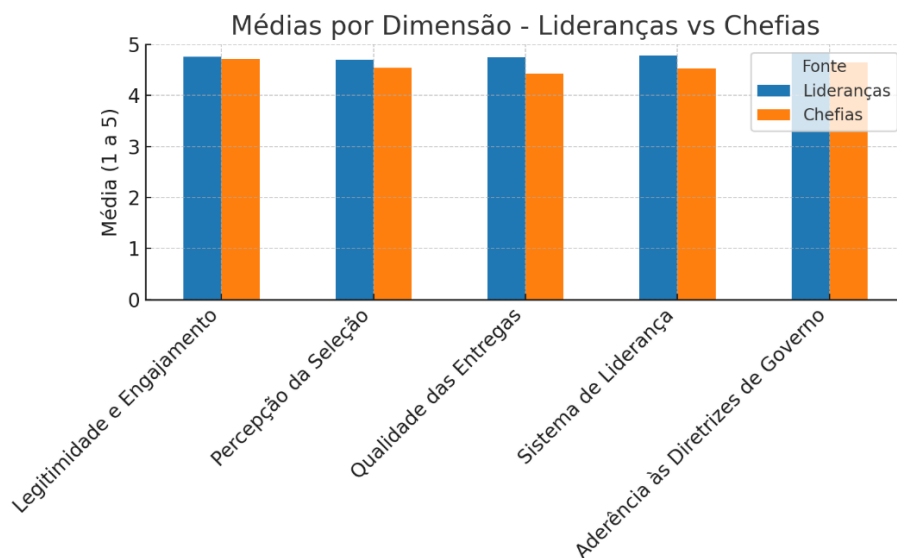
É possível observar, na tabela acima, a comparação entre as percepções das lideranças selecionadas e de suas respectivas chefias no que se refere às habilidades e competências das lideranças selecionadas e as necessidades do cargo ocupado. Na categoria competências técnicas, nota-se uma convergência entre as avaliações, o que indica clareza nas exigências do cargo e uma percepção consolidada sobre a qualificação necessária.

De forma geral, realizando uma análise inicial quanto aos dados acima, e diferença de percentual das respostas de selecionados e chefias, verifica-se que os resultados analisados oferecem *insights* importantes sobre a percepção de adequação das lideranças selecionadas em relação às suas competências. Nesse sentido, a princípio, a concordância entre as avaliações de chefias e lideranças na maior parte dos questionamentos é um indicativo

positivo da eficácia do programa em selecionar profissionais qualificados. No entanto, as diferenças nas respostas entre os dois grupos pode sugerir áreas para mais investigação, especialmente no que diz respeito à percepção de autoavaliação das lideranças, e ao processo seletivo em si.

4.2 Resultados gerais por dimensões intraorganizacionais:

Figura 2 - Médias por dimensão segundo lideranças e chefias



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2024).

Percebe-se que a dimensão “Legitimidade e engajamento” atinge 4,73 (autoavaliação) vs. 4,72 (chefia), indicando alto reconhecimento das lideranças no contexto institucional. Dois itens ilustram nuances relevantes: ambientação é muito bem avaliada, com leve vantagem da chefia (4,79 auto vs. 4,87 chefia), o que sinaliza boas práticas de *onboarding*; já a receptividade da equipe às orientações da liderança é alta, mas com avaliação mais cautelosa pelas chefias (4,70 auto vs. 4,56 chefia). À luz do referencial, legitimidade relacional e engajamento sustentam a autoridade profissional e ampliam a capacidade de coordenação intequipes — um pilar para a produção de valor público em arranjos complexos.

Os resultados apontaram para um alto índice de legitimidade percebida tanto pelas lideranças (média próxima a 4,7) quanto por suas chefias (média próxima a 4,5). Esse achado reforça a literatura de Bergue (2019) e Gramigna (2022), segundo a qual processos seletivos baseados em critérios técnicos e transparentes tendem a fortalecer a legitimidade institucional e a confiança organizacional

Quanto à “Percepção da seleção”, com 4,75 (autoavaliação) vs. 4,55 (chefia), os participantes reconhecem transparência e qualidade do processo, convergindo com os pressupostos de

impessoalidade e mérito discutidos no artigo. A diferença entre os achados dos selecionados e chefias sugere que, do ponto de vista da gestão, ainda há espaço para calibrar expectativas e comunicar critérios de avaliação de desempenho pós-ingresso, evitando ruídos entre o que o processo sinaliza e o que a organização cobra. Ademais, os resultados evidenciam que os selecionados têm uma visão mais positiva sobre o processo do que seus avaliadores diretos. Essa diferença sugere a presença de lacunas de comunicação e alinhamento de expectativas, como também apontado no estudo de Chiavenato (2014), que defende a necessidade de ciclos estruturados de feedback.

No que se refere às “Qualidade das entregas”, essa é a dimensão com maior assimetria: 4,68 (autoavaliação) vs. 4,42 (chefia) — diferença de 0,26. Em termos teóricos, o achado indica o ponto de conversão entre seleção por competências e gestão do desempenho: a transição da promessa (perfil) para a entrega efetiva depende de metas claras, rotinas de feedback, capacidade institucional (processos, sistemas, prazos) e coordenação intersetorial.

Já a “Qualidade das Entregas” obteve as menores médias (4,2 entre lideranças e 4,0 entre chefias), sugerindo que, embora as lideranças sejam bem aceitas e legitimadas, há margem para aprimoramento em termos de desempenho técnico e entrega de resultados. Este resultado converge com a constatação de Dutra (2020) de que o alinhamento de competências não garante, por si só, desempenho ótimo, sendo necessário suporte contínuo e políticas de capacitação.

Ao analisar a dimensão “Sistema de liderança”, tem-se a média de 4,77 (autoavaliação) vs. 4,53 (chefia), o que sugere que as lideranças se percebem bem inseridas em redes decisórias e colaborativas, enquanto chefias sinalizam ganhos ainda possíveis em coerência e atuação integrada. Em termos conceituais, trata-se da transição de lideranças “de posto” para lideranças “de sistema” — competência crítica no setor público, em que resultados dependem de trabalho em rede e governança compartilhada. Por outro lado, referida dimensão também apresentou médias elevadas, o que indica percepção positiva quanto à integração com outras lideranças e à influência exercida sobre equipes — aspectos essenciais para a eficácia gerencial, segundo Coelho & Valadares (2019).

Por fim, analisando-se as respostas obtidas para a dimensão “Aderência às diretrizes de governo”, os escores são elevados (4,84 autoavaliação vs. 4,64 chefia) e mostram alinhamento estratégico às prioridades governamentais. A assimetria de 0,20 indica que chefias monitoram sinalizações de entrega estratégica com padrão um pouco mais estrito — o que é desejável —, reforçando a necessidade de desdobrar metas e métricas de resultado por equipe/projeto para consolidar esse alinhamento. Os números evidenciam ainda, um

alinhamento estratégico, embora com espaço para reforço da comunicação institucional, especialmente no que diz respeito à clareza das prioridades e metas governamentais.

Os resultados confirmam alto reconhecimento institucional das lideranças selecionadas, com destaque para Legitimidade e Engajamento e Aderência às Diretrizes como dimensões mais bem avaliadas. Em contraste, Qualidade das Entregas permanece como o ponto mais sensível, revelando que a conversão do potencial das lideranças em resultados tangíveis depende de fatores de gestão e de capacidade organizacional. Observou-se ainda um padrão consistente de autoavaliações ligeiramente superiores às avaliações das chefias (diferenças médias inferiores a 0,3 ponto), fenômeno recorrente em pesquisas organizacionais e compatível com a literatura sobre avaliação de desempenho.

A leitura integrada desses achados sugere que o modelo meritocrático de seleção está cumprindo seu papel de assegurar aderência técnica e legitimidade interna. Para avançar da aderência para a entrega, entretanto, torna-se crucial fechar o ciclo entre seleção, desenvolvimento e avaliação, com ênfase em clareza de expectativas, priorização de metas e rotinas de acompanhamento. Em termos práticos, isso implica instituir contratos de resultados com metas específicas e temporais, rituais de feedback estruturado e planos de desenvolvimento individual orientados a competências comportamentais críticas (comunicação, negociação, gestão de conflitos e influência).

Por fim, a consolidação do desempenho requer aprimorar mecanismos de monitoramento por indicadores e fortalecer a capacidade institucional (processos, sistemas e coordenação interáreas) que viabiliza as entregas. Recomenda-se, ainda, ampliar práticas de *onboarding* e comunicação interna, de modo a reduzir assimetrias de informação e acelerar a curva de contribuição das lideranças. Em síntese, os achados sustentam que o Programa Transforma Minas avança na profissionalização e na impessoalidade, e que o próximo salto de maturidade virá da integração entre seleção por competências, gestão do desempenho e aprendizagem organizacional, aproximando percepção de valor e resultados concretos.

5 CONCLUSÕES

O Programa Transforma Minas demonstra que inovações democráticas não se restringem a mecanismos participativos diretos, mas podem se concretizar em arranjos institucionais que ampliam a impessoalidade, a transparência e a legitimidade na ocupação de cargos estratégicos.

Ao trazer dados empíricos sobre o referido programa estadual pioneiro, o artigo contribui para o debate sobre modelos alternativos de seleção no setor público brasileiro, ressaltando a

necessidade de profissionalização da burocracia, alinhamento entre perfis e cargos, e adoção de práticas gerenciais modernas.

Nesse sentido, a análise da aderência das lideranças selecionadas pela frente "Atração e Seleção de Lideranças" do Programa Transforma Minas aos seus respectivos cargos, demonstrou ser essencial para avaliar a efetividade do processo seletivo para postos estratégicos no Estado de Minas Gerais. A pesquisa revelou resultados consistentes e positivos em diversas dimensões avaliadas, com destaque para a legitimidade, o engajamento e a coesão do sistema de liderança, indicando que o programa tem cumprido seu papel de selecionar profissionais tecnicamente preparados.

A pesquisa analisou a eficácia do Programa Transforma Minas como instrumento de profissionalização da gestão pública, destacando seu papel fundamental no fortalecimento da meritocracia e na melhoria do processo seletivo para posições de liderança no Estado de Minas Gerais.

Os resultados revelam alta percepção de legitimidade institucional e alinhamento estratégico, bem como indicam uma boa compatibilidade entre os profissionais escolhidos e as demandas dos cargos exercidos, evidenciada pelas elevadas avaliações feitas tanto pelas lideranças quanto por seus superiores.

Os achados também evidenciam ganhos institucionais relevantes: maior transparência nas etapas de seleção, ampliação da isonomia de oportunidades e adoção de critérios técnicos como regra, o que contribui para inibir práticas clientelistas e fortalecer a legitimidade do processo perante servidores, chefias e organizações.

A análise confirma a efetividade do Programa Transforma Minas como instrumento de profissionalização da gestão pública, ao robustecer práticas meritocráticas e qualificar o processo seletivo para posições de liderança no Estado. Em suma, o programa organiza critérios objetivos de escolha e melhora o "funil" de entrada de lideranças, reforçando o alinhamento entre perfis selecionados e as exigências dos cargos.

A pesquisa evidencia que o programa fortalece a meritocracia e a profissionalização da gestão pública, representando uma ruptura com práticas clientelistas e patrimonialistas. Ainda assim, os resultados revelam desafios a serem enfrentados, tais como: aprimorar mecanismos de feedback e avaliação de desempenho; fortalecer a comunicação institucional; consolidar programas de capacitação contínua; ampliar a integração entre seleção, desenvolvimento e avaliação e o ajuste fino entre autoavaliações e avaliações de chefias, diante do padrão recorrente de pequenas discrepâncias - medidas essenciais para consolidar a cultura de

gestão por competências, elevar a qualidade das entregas e garantir maior efetividade na implementação das políticas públicas.

Para que a legitimidade e o alinhamento conquistados se traduzam em entrega consistente, é indispensável fechar o ciclo seleção–desenvolvimento–avaliação por meio de contratos de resultados com metas claras, rotinas formais de feedback e planos de desenvolvimento focados em competências comportamentais (comunicação, negociação, gestão de conflitos e influência), apoiados por indicadores e monitoramento contínuo.

Por fim, recomenda-se consolidar a capacidade institucional que viabiliza as entregas — simplificação de processos, melhoria de sistemas de informação, governança de prioridades e canais de comunicação interna mais previsíveis —, além de expandir gradualmente o programa e intensificar ações de capacitação. Com esses aprimoramentos, o Transforma Minas tende a reduzir assimetrias de percepção, acelerar a curva de contribuição das lideranças e transformar aderência de perfil em resultados mensuráveis e valor público percebido.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 4. ed. São Paulo: Perspectiva, 2016.
- BERGUE, S. T. *Gestão de pessoas por competências no setor público*. Brasília: ENAP, 2019.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- COELHO, F. S.; VALADARES, J. L. Dimensões intraorganizacionais e funções gerenciais no setor público. *Revista Administração Pública e Gestão Social (APGS)*, Viçosa, v. 5, n. 2, p. 101-118, 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3515/351560525014/351560525014.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2025.
- CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo e quantitativo*. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- DESSLER, G. *Administração de recursos humanos*. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2016.
- DUTRA, J. S. *Gestão por competências*. São Paulo: Atlas, 2020.
- FREITAS, M. *Meritocracia e desigualdade*. Rio de Janeiro: FGV, 2019.
- GRAMIGNA, M. *Gestão por competências no setor público*. São Paulo: Atlas, 2022.
- INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES (IJSN). *Boas práticas de gestão pública*. Vitória: IJSN, 2018.
- INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES (IJSN). *Boletim de avaliação de políticas públicas*. Vitória: IJSN, 2018.
- NUNES, E. *A gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático*. São Paulo: Ática, 2019.