

## **A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS APÓS O CHOQUE DE GESTÃO:**

### **Estudo de caso de um órgão público do poder executivo de Minas Gerais**

Ana Luiza Martins

#### **RESUMO**

Este artigo é o resultado do Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização Lato Sensu em Gestão Pública. Ele tem como objetivo conhecer a gestão estratégica de pessoas pós o Choque de Gestão em Minas Gerais. Para concretização desse objetivo foi realizada pesquisa bibliográfica e de campo por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores de um órgão público do poder executivo de Minas Gerais. Foi apresentada a peculiaridade do órgão frente aos demais membros do poder executivo do Estado de Minas Gerais e como a transição do Choque de Gestão tem sido percebida pelos gestores que já tinham a cultura anterior vigente. Por meio da pesquisa foi possível perceber a relação entre a política de recursos humanos, cargos e salários com o fenômeno da rotatividade dos funcionários do presente órgão, bem como o status dado à gestão estratégica de pessoas tanto em nível hierárquico (organograma) quanto informalmente. Com a pesquisa também foi possível identificar os ganhos advindos com o Choque de Gestão tais como: capacitação e criação de ferramentas de gestão de pessoas.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica de pessoas. Choque de Gestão. Administração pública.

## **STRATEGIC MANAGEMENT OF PEOPLE AFTER SHOCK OF MANAGEMENT:**

### **Study of an affair from an agency of executive power of Minas Gerais**

#### **ABSTRACT**

This work aims to evaluate the strategic management of people after Shock Management in Minas Gerais. To achieve the objective of this research, a qualitative field research was performed in an executive power government agency in Minas Gerais. The peculiarity of the agency was presented in front of the other members of the executive power of the State of Minas Gerais, and how the transition of Shock Management has been perceived by managers who already had the previously existing culture. Through the research, it was possible to understand the relationship between human resource policies, positions and salaries with the phenomenon of rotation of officials within the agency, as well as the status given to the strategic management of people in both hierarchical (organization chart) and informal levels. Through research it was also possible to identify the gains from Shock Management such as: people management tool capacity and creation.

**Keywords:** Strategic people management. Shock Management. Public administration.

## **1 INTRODUÇÃO**

O tema deste trabalho é a gestão estratégica de pessoas após o Choque de Gestão (CG) do Governo de Minas em 2003. Esta pesquisa se propõe a identificar a gestão de pessoas ao longo dos anos no órgão Z, que será descrito em tópico específico, mantendo a sua identidade preservada. Bem como apresentar aspectos da visão do Governo e da realidade enfrentada pelo órgão após o CG.

Para atingir os propósitos desta pesquisa é necessário conhecer os olhares daquele que atua diretamente na gestão de pessoas (entrevistada A), daquele que vivencia essa transformação cultural (entrevistada B), bem como daquele que elabora as diretrizes e políticas da mudança (entrevistada C). As gestoras entrevistadas serão descritas na metodologia e também terão suas identidades preservadas.

A importância desta pesquisa consiste no registro de mais de uma década de conhecimento acumulado sobre a gestão de pessoas pós o CG. Muitas vezes o gestor é consumido pela rotina diária e não tem condições de olhar a situação sobre um ângulo externo e nem mesmo de reunir o seu aprendizado do processo de transformação. Mas, apesar de todo o conhecimento acumulado, ainda não foi registrado um histórico sobre a realidade do órgão Z e, conforme as pessoas se desligam da instituição, essa experiência se perde por não ser registrada.

O presente trabalho está organizado da seguinte forma. Inicia-se com uma breve contextualização do que é a gestão de pessoas no serviço público, seguindo para a gestão de pessoas no CG em Minas. Apresentando as peculiaridades do órgão Z sendo ele uma situação atípica dentro do governo de Minas. Por fim, são apresentadas as informações coletadas nas entrevistas e as conclusões que se pôde aferir nos impactos causados no órgão Z.

## **2 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO**

A gestão de pessoas no serviço público é um processo mutável ao longo do tempo. Na administração patrimonialista, a “gestão” dos recursos humanos apresentava as seguintes características:

- A propriedade pública confundindo-se com a propriedade privada do administrador
- O aparelho administrativo do Estado como extensão do poder do dirigente
- A tendência ao nepotismo, alicerçada em geral nos seguintes valores: a) crença de que laços familiares constituem a mais plena garantia de lealdade; b) oportunidade de distribuição de oportunidade profissional ou riqueza para a família; c) garantia de maior probabilidade de convivência com eventuais desvios;
- Os cargos, especialmente os comissionados, são considerados feudos passivos de distribuição na forma de reconhecimento pessoal ou como moeda (BERGUE, 2010, p.186).

Já a administração burocrática weberiana veio para romper com o clientelismo vigente, dando ênfase à padronização e à formalização de procedimentos, o que corrobora com a impessoalidade tão necessária no serviço público. A burocracia tem como principais atributos a “eficiência, a profissionalização e os controles administrativos” (BERGUE, 2010, p. 187).

Assim, as organizações públicas foram estruturadas, estabelecendo um universalismo de procedimentos, hierarquia, com perspectivas de carreira claras e fixas, estabilidade no emprego, princípio de senioridade na promoção dentro da carreira e sistemas de remuneração

rígidos. Essas práticas tinham um objetivo claro: reduzir o risco de influência política, corrupção, má conduta e exercício de interesse privado. E, em última instância, visavam reduzir a instabilidade do governo. O principal argumento para essa estrutura era a “produção de um status ético para o servidor que favorecesse o comprometimento com o bem público, a neutralidade, a imparcialidade, a observância da confidencialidade e a demonstração de expertise técnica” (DEMMKE, 2005, apud BARONI et al., 2009, p.22).

Mas os tempos mudaram e as demandas da sociedade já não eram mais atendidas dentro de um modelo tão rígido. O pós-guerra também exercia uma outra pressão sobre os governos uma vez que os déficits dos cofres públicos eram insustentáveis. Iniciou-se, assim, um período de reforma administrativa na gestão pública também conhecido como New Public Management, que visava uma melhor prestação do serviço público e à redução de gastos com a máquina pública. Para tal eram necessárias equipes de alta performance (BERGUE, 2010).

resgatando a trajetória de desenvolvimento da administração pública no Brasil, destaca como pontos delineadores da nova administração pública a descentralização política e administrativa; a redução de níveis hierárquicos; a flexibilidade organizacional; a confiança limitada; o controle por resultados; a orientação para o cidadão (BERGUE, 2010, p. 192 apud PEREIRA, 1997).

Bergue (2010, p.193) detalha a prática do que vem a ser estes pontos delineadores apresentados acima, sendo alguns deles:

- [...] 3- Organizações com poucos níveis hierárquicos por meio da terceirização; programas de demissão voluntária, privatizações; delegações
- [...] 5- Confiança limitada através de gestão por programas; avaliação de desempenho permanente de servidores
- [...] 6- Controle por resultados através de gestão por programas; delegação de bens e serviços públicos; avaliação de desempenho permanente dos servidores e contratos de gestão.
- 7- Administração voltada para o atendimento do cidadão por meio de gestão por programas, ouvidoria, prestação de contas; audiências públicas.

Bergue (2010) enfatiza que a gestão estratégica de pessoas na administração pública pressupõe que a variável pessoas seja um elemento considerado nas decisões da alta administração de modo que esteja sempre posta entre as categorias centrais de decisão e considerada uma política de Estado. Sendo o gerenciamento de pessoas compromisso de todos os gestores, ou seja, pensar estrategicamente a gestão de pessoas pressupõe deslocar a crença de que os temas relacionados a pessoal são problemas da área de RH. Reconhecer a organização como um sistema social em permanente interação com seu contexto, com isso as pessoas são potencialmente capazes de se desenvolver continuamente ao longo de sua trajetória, e assim, admitir que os servidores são capazes de adicionar valor diferente daquele para o qual prestou concurso originalmente, gerando alocação mais eficiente da mão de obra.

O planejamento estratégico de recursos humanos no serviço público deve ser parte do planejamento estratégico da organização, devendo constar no mínimo:

- a) Valores institucionais relativos à gestão de pessoas;
- b) Cenários atual e futuro de atuação do órgão ou ente público;
- c) Diretrizes gerais das políticas de:
  - dimensionamento das necessidades de pessoas;
  - treinamento e desenvolvimento de pessoas;
  - remuneração e incentivos;
  - atuação e integração social.

### **3 GESTÃO DE PESSOAS NO GOVERNO DE MINAS GERAIS**

O CG no Governo de Minas Gerais é uma adaptação das reformas administrativas ocorridas inicialmente na Inglaterra, Estados Unidos e no Brasil, com o governo Bresser Pereira.

Ribeiro et al. (2011) explica o CG como um planejamento de longo prazo, iniciado em 2003, com objetivos estratégicos a serem alcançados dentro de um horizonte de 20 anos. O CG se deu nos gastos público, sistemas e gestão de pessoas, suscitou “mudanças no paradigma na administração pública estadual e na formulação de uma política pública de gestão de pessoas amparada pela meritocracia e alinhada com os objetivos estratégicos institucionais” (RIBEIRO et al., 2011, p.1).

Nesse contexto de mudanças, um novo perfil de servidor público passou a ser requerido para atender à crescente demanda pela melhoria da qualidade e eficiência dos serviços prestados à sociedade. Diversas iniciativas surgiram em virtude dessa demanda, com destaque para a reestruturação das carreiras, a instituição da avaliação de desempenho individual e da política de desenvolvimento do servidor, a ampliação da oferta de vagas em concursos públicos, a difusão do treinamento introdutório, a certificação ocupacional para cargos estratégicos e a instituição de remuneração variável, por meio do prêmio por produtividade e de gratificações vinculadas ao desempenho. (RIBEIRO et al., 2011, p.1).

Com o CG a Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG) instituiu uma “política de recursos humanos pautada na meritocracia e na valorização do servidor” (RIBEIRO et al., 2011, p.3). Objetivava-se o alinhamento estratégico, certificação ocupacional para os cargos estratégicos, a ampliação da profissionalização dos servidores públicos, gestão por competências, a instituição de remuneração variável, por meio do prêmio por produtividade e de gratificações vinculadas ao desempenho individual e institucional. (RIBEIRO et al., 2011).

Ribeiro et al. (2011) apresenta os desafios a serem enfrentados pela administração pública na gestão de pessoas. Abaixo, destacam-se alguns:

[...] instituição de um modelo que permita a retenção dos novos servidores que ingressam por meio de concursos públicos e, ao mesmo tempo, valorize os servidores mais experientes.

[...] estabelecer uma política remuneratória compatível com o presente e financeiramente sustentável a longo prazo

[...] programa de treinamento introdutório, que proporciona o alinhamento de metas individuais do servidor às metas organizacionais. A existência de servidores públicos bem instruídos e adaptados contribui não só para o bom funcionamento interno das instituições, mas também para a excelência dos serviços prestados e dos produtos entregues à sociedade.

[...] recrutar profissionais com conhecimentos, habilidades e competências desejadas, por meio de critérios objetivos exigidos para concursos públicos

[...] proporcionar assimilação por parte dos gestores públicos de que são os principais responsáveis pela gestão de pessoas (RIBEIRO et al., 2011, p.24 - 26).

O CG também introduziu novas ferramentas de gestão de pessoas, como a avaliação de desempenho individual, a reestruturação das carreiras e o realinhamento de competências. Quanto à reestruturação e implantação das novas carreiras dos servidores públicos, as principais inovações são:

Estrutura de carreiras contendo níveis de escolaridades diferenciados;  
Carreiras construídas por grupo de atividades;

Carreiras com descrição das atribuições mais amplas;  
Previsão para ingresso, por meio de concurso público, em nível diverso do inicial da estrutura das carreiras;  
Vedação de ingresso em carreiras com escolaridade inferior ao ensino médio completo;  
Criação do instituto que estabelece a progressão e promoção por escolaridade adicional;  
Incentivo à mudança de cargo efetivo (concurso público) do Poder Executivo Estadual (Diferença de Remuneração = Vantagem Pessoal). (SILVA et al., 2006, p. 208 - 209).

A política de desenvolvimento dos servidores (Decreto nº 44.205, de 2006) é vista como uma iniciativa voltada para o fortalecimento das ações da política de recursos humanos, dotando o servidor de conhecimentos, contribuindo para o seu desenvolvimento na carreira, para a melhoria do seu desempenho e, conseqüentemente, da qualidade dos serviços prestados à sociedade (SILVA; FERREIRA, 2006, p. 223).

#### **4 METODOLOGIA**

A questão norteadora do estudo requer uma pesquisa centrada na produção do discurso dos sujeitos pesquisados e na obtenção de dados em profundidade, o que nos dirige a uma pesquisa qualitativa que se iniciam no levantamento bibliográfico e perpassam pelas entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores pertinentes detalhados a seguir. Tanto a identidade do órgão, quanto a identidade das gestoras foram preservadas.

As entrevistas tiveram duração aproximada de 60 minutos gravadas mediante autorização. Na análise dos dados, optou-se por não elencar todas as respostas na íntegra. O roteiro de entrevista foi construído de modo a construir um paralelo entre a gestão estratégica de pessoas antes e depois do CG.

Conforme Bardin (2010), a análise do material gerado nas entrevistas perpassaram pela leitura sistemática da transcrição das gravações, tratamento dos resultados obtidos e interpretação (síntese e seleção dos resultados, inferência e interpretação).

A análise dos dados ocorreu com o agrupamento do conteúdo nas seguintes categorias: a) relatos sobre a gestão de pessoas anterior ao CG; b) relatos sobre a gestão de pessoas durante o período do CG; c) relatos sobre a gestão de pessoas depois do CG.

Quanto aos entrevistados, a gestora A ingressou no órgão Z por meio de concurso público em 1974, concluiu seu curso de Administração e os seus conhecimentos foram aproveitados no setor de recursos humanos. Ela compartilhou a visão sobre a gestão de pessoas na condição de gestora que implementou a política de recursos humanos no órgão.

A gestora B experienciou, como servidora, a transformação da política de recursos humanos no órgão Z. Em 1973 ela ingressou na área fim do órgão, e por meio de concurso interno, passou a atuar na área contábil e em seguida no planejamento e orçamento público do órgão Z.

A gestora C é Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental da Escola de Governo de Minas Gerais. Sempre atuou no órgão responsável pela elaboração da política de recursos humanos no Governo de Minas. Ela participou de todo o processo referente ao CG na área de recursos humanos, possuindo 11 anos de experiência na área.

## **5 O ÓRGÃO Z**

O órgão Z foi criado em 1893, na cidade de Ouro Preto, antiga capital mineira. Em 1913 a entidade se mudou para Belo Horizonte e, em 1972, com a sua autarquia, passou a fazer parte da Administração Pública Indireta do poder executivo do Estado de Minas Gerais.

O órgão Z foi escolhido como estudo de caso nesta pesquisa por apresentar peculiaridades em sua política de recursos humanos diante os demais órgãos do poder executivo de Minas Gerais, uma vez que já possuía, antes mesmo do advento do CG, uma política própria de gestão de pessoas.

Esta política era muito avançada à época no que tange à administração pública, por se tratar de uma autarquia. Seu regime era celetista prevendo: salário, concursos, plano de carreira, progressões, promoções, plano de saúde, vale-alimentação, vale-transporte, refeitório para os servidores (com serviço de almoço e jantar a custo simbólico). Antes mesmo do CG, já havia cobrança por resultados, sendo os usuários dos serviços da autarquia Z eram vistos como clientes, tal qual na iniciativa privada. A arrecadação da Z era administrada internamente e isso permitia que as práticas da organização acompanhassem a atualização salarial, conforme praticada no mercado.

Já em 1972, foi redigido o regulamento de pessoal. Nele estava previsto concursos, classes, política de desenvolvimento e crescimento por progressão. Até 1990 o que havia como política de recursos humanos era o próprio regulamento de pessoal, regido pela CLT e moldado a fim de atender as particularidades do órgão, a política salarial era decidida internamente; os salários praticados eram acima do mercado e com atualização frequente.

Em 1990 o contexto mudou, pois o órgão passou a fazer parte do regime único do Estado, juntamente com os outros órgãos do Estado. Dessa forma, o órgão Z, que já tinha a sua política de recursos humanos traçada, teve de se adequar ao novo contexto do Estado, abdicando de sua política tão avançada para os padrões da época, o regime CLT foi substituído pelo Regime Jurídico Único do Servidor Público Civil do Estado de Minas Gerais.

Em 2003, com o advento do CG, o órgão Z teve de se reestruturar novamente, desta vez aderindo ao modelo gerencial. Historicamente o órgão Z já tinha uma cultura responsável com horários, marcação de ponto, a cultura de tratar o cidadão como cliente. Sem perceber as particularidades do órgão Z foi tratado como os demais órgãos do poder executivo, sendo norteado pelas diretrizes de redução de gastos com a máquina pública tendo alguns benefícios tolhidos como, por exemplo, plano de saúde privado, refeitórios e outros.

Ele possui sede própria, localizada fora da Cidade Administrativa, e, portanto, não se beneficia da infraestrutura oferecida a outros órgãos, arcando com todos os custos (água, luz, salário, etc) com recursos próprios. Na verdade o órgão Z diz respeito a uma realidade distinta e, ao mesmo tempo, ofuscada perante os demais membros do poder executivo. Desde 1990, o órgão Z contribui arrecadando para o caixa único do Estado.

Atualmente a força de trabalho (servidores efetivos) do órgão Z é composta majoritariamente de duas frentes. A primeira de pessoas próximas da aposentadoria (30, 40 anos de carreira) e, a segunda, de servidores que dificilmente ultrapassa 8 anos de serviço. Uma explicação para o fato é que poucos concursos públicos foram realizados ao longo dos últimos anos. Os

servidores próximos da aposentadoria ingressaram, em sua maioria, em 1974, e os mais novos ingressaram ou no concurso de 2008 ou no de 2004.

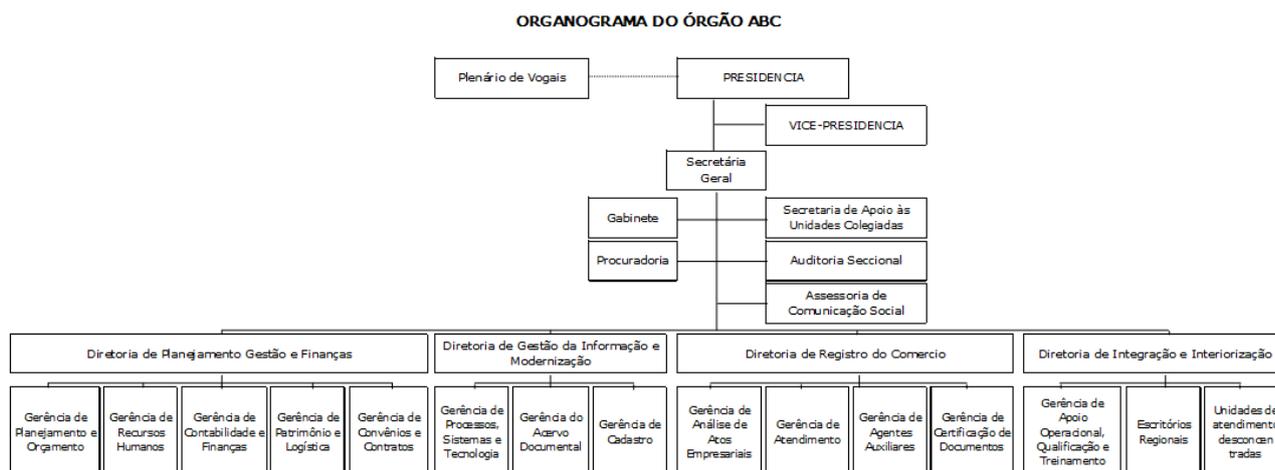
No quadro demonstrativo da movimentação de pessoal de cargos de provimento efetivo do órgão Z com os dados do último concurso (realizado em 2008), do total de 372 nomeados, apenas 100 se encontram no órgão.

**Quadro 2 – Demonstrativo da movimentação de cargos (concurso 2008)**

DEMONSTRATIVO DA MOVIMENTAÇÃO DE CARGOS DE PROVIMENTO EFETIVO								
ANO	NOMEADOS		EMPOSSADOS		ENTRARAM EM EXERCÍCIO		SOLICITARAM EXONERAÇÃO	
	Analistas	Técnicos	Analistas	Técnicos	Analistas	Técnicos	Analistas	Técnicos
2009	20	0	15	0	15	0	0	0
2010	12	134	12	81	11	81	6	9
2011	18	105	9	40	9	39	9	22
2012	1	69	2	32	2	30	0	15
2013	0	13	0	11	0	10	7	22
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>321</b>	<b>38</b>	<b>164</b>	<b>37</b>	<b>160</b>	<b>22</b>	<b>68</b>

Fonte: GRH do órgão Z

No órgão Z o setor de recursos humanos está hierarquicamente posicionado como gerência. Como demonstrado no organograma a seguir, vemos que, desde 2011, o órgão Z possui a seguinte estrutura hierárquica:



Fonte: GRH do órgão Z

## 6 ANÁLISE DOS DADOS

Quanto ao cenário histórico de como era a gestão de pessoas antes e depois do CG, temos pontos de vista distintos no que diz respeito à visão do Estado e à visão das gestoras do órgão Z. Iniciando pela visão do Estado, temos:

Percebo que houve uma mudança radical de cenário. Antes de 2003, não havia uma preocupação com a política de RH, salvo algumas iniciativas isoladas. O papel do RH estava restrito à gestão das rotinas de pagamento e direitos do servidor, atuando de forma cartorial e sem vinculação com a estratégia. Os servidores estavam desmotivados em função da falta de efetividade dos planos de carreiras, do congelamento das tabelas salariais e da ausência de mecanismos para reconhecimento do mérito e incentivo à qualificação.

Esse cenário começou a mudar quando se formou, na SEPLAG, uma Assessoria específica para formular a política de recursos humanos, no início da implantação do Choque de Gestão. A formulação da política teve início com a reestruturação das carreiras e com a instituição da avaliação de desempenho individual. Outras políticas e ações foram incorporadas, tais como a criação do prêmio por produtividade, a retomada dos concursos públicos e a instituição do Plano Anual de Desenvolvimento do Servidor – PADES. Na segunda geração do Choque de Gestão, tivemos um amadurecimento da Gestão de Recursos Humanos, quando incorporamos os conceitos e técnicas da gestão por competências para fins de avaliação de desempenho e desenvolvimento do servidor. Também adotamos a remuneração variável, vinculada ao desempenho individual e institucional, através do Adicional de Desempenho – ADE – e de gratificações para carreiras específicas. Para acompanhar todas essas mudanças, as unidades setoriais de recursos humanos tiveram que se adequar, passando a atuar de forma menos cartorial e mais estratégica (entrevistada C).

As gestoras do órgão Z relatam que o órgão já possuía sua política própria sobre o tema, que era avançada para a época e que foi prejudicial entrar para a vala comum do Estado, pois perderam diversos benefícios (citados nas falas abaixo). Mas ambas também são unânimes em dizer que para muitos outros órgãos foi positivo, pois o Estado passou a cumprir com suas obrigações para com o servidor.

Nos vimos prejudicados, pois após o Choque de Gestão as vantagens oferecidas não são permanentes. Quando tínhamos a nossa política salarial interna, não eram gratificações, eram salários que carregávamos para sempre e por isso não havia perdas.

O Choque de Gestão serviu para nivelar os servidores em capacitações e profissionalização, oferecendo cursos de conhecimentos específicos dentro da própria política do Estado, como o PADES. Então, em termos de conhecimento foi muito bom (entrevistada B).

O regime único foi prejudicial para nós, pois entramos na vala comum do Estado, perdemos aquilo que já tínhamos conquistado (progressões, correção salarial) foi um período conflitante porque nós tivemos de nos adaptar a uma situação menos privilegiada do que a que tínhamos antes (entrevistada A).

Vemos que o órgão Z também se beneficiou, como os demais órgãos, das capacitações e desenvolvimento dos servidores, embora isso não suplante as perdas pecuniárias dos servidores do órgão Z.

Quando demandadas sobre o que o Estado tem feito no sentido de reter bons profissionais, obtivemos respostas diferentes para a visão do Estado e para a visão das gestoras do órgão Z. Para as gestoras do órgão Z é como se tanto o governo quanto a alta administração do órgão Z

não estivessem direcionados para o tema, nada foi percebido nesse sentido, conforme a seguinte fala:

Acho que não tem sido feito nada para reter talentos, não houve incentivos pecuniários e nem outros tipos de incentivos, muito pelo contrário. Nós tínhamos plano de saúde e o restaurante, e com o tempo isso foi sendo cortado. No caso da assistência médica, veio a orientação de que se já tínhamos o plano de saúde do Estado (IPSEMG), então o órgão não deveria pagar por outro plano de saúde (entrevistada B, representando o órgão Z).

A reestruturação das carreiras foi um primeiro passo para tornar os cargos públicos mais atrativos para profissionais de diversas áreas. Paralelamente, o Governo tem investido no aprimoramento do processo de provisão, realizando concursos públicos conforme o levantamento das necessidades de cada órgão/entidade. A política remuneratória é outra frente de ação, com diversos mecanismos, tais como gratificações vinculadas ao desempenho para carreiras específicas e, mais recentemente, uma padronização dos valores das tabelas de vencimento básico conforme a escolaridade exigida. A flexibilização da estrutura de cargos comissionados e funções gratificadas, bem como a criação de gratificações temporárias estratégicas, também constitui um mecanismo para atrair e reter profissionais qualificados. Merece destaque, ainda, a política de desenvolvimento, com ampliação gradativa da oferta de oportunidades de cursos para os servidores e a implantação das “trilhas de desenvolvimento”, o que também contribui para a formação e manutenção de um corpo técnico qualificado (entrevistada C, representando o Governo).

Quanto a plataforma motivacional (salário, plano de carreira, clima organizacional, benefícios, desenvolvimento, capacitação entre outros) utilizada pelo Governo também não coincide com a visão da autarquia Z, como vemos a seguir

Eu acredito que o ambiente da organização pode contar tanto quanto o financeiro, o desafio, a contribuição, a participação, o reconhecimento do trabalho que o servidor faz e a autonomia que é dada a ele. Nesse aspecto, o órgão Z está andando na contramão da história. Algumas coisas, eu acredito, que vêm dos órgãos centrais, mas há outras que são internas e poderiam ser mudadas, porém eu não percebo interesse, não vejo nenhuma corrente, nenhuma ação valorizando o servidor (entrevistada A).

O assunto abordado na sequência foi se o gestor de RH ocupa um papel estratégico no dia a dia da organização, se ele participa da elaboração do planejamento estratégico de gestão de pessoas e se trabalha em prol de materializar os objetivos estratégicos de modo a entregar os resultados esperados pela administração. Neste sentido, temos no órgão Z a visão de que isso não ocorre, devido à cultura do órgão e da estrutura hierárquica. Além disso, ambas as gestoras disseram desconhecer os objetivos estratégicos da organização. Já a entrevistada C, baseada em uma visão de todo o poder executivo estadual, esclarece que:

Entendo que esse é um ponto onde ainda precisamos avançar. Em algumas Secretarias, a própria estrutura organizacional facilita a atuação estratégica do gestor de RH, com superintendências que aproximam a gestão de pessoas do planejamento estratégico. Observo, no entanto, que, em muitos casos, a dimensão “pessoas” não possui papel de destaque no planejamento estratégico. Por exemplo, quando se desenvolve um projeto, diversas variáveis são consideradas (recursos financeiros, prazos, etapas de execução, inserção nos instrumentos macro de planejamento governamental, etc.), mas frequentemente há dificuldades na implementação por falta de planejamento relativa à gestão de pessoas. Apesar dessas falhas, estamos evoluindo e, prova disso, é a criação da Subsecretaria de Gestão de Pessoas na

SEPLAG, que coloca em destaque a formulação e implementação das políticas de recursos humanos (entrevistada C).

O *turnover* tem se mostrado um problema comum e relativamente recente no contexto do serviço público. Quando indagadas sobre como percebem a rotatividade e o absenteísmo e quais estratégias os órgãos desenvolvem para evitar que tais fatores comprometam o resultado final da instituição a opinião da gestora do Governo segue consonante com as gestoras do órgão Z. Elas acreditam que a administração não percebe o fenômeno nem o prejuízo por ele acarretado e que nenhuma ação é tomada neste sentido, vemos

O *turnover* é um problema grave em grande parte dos órgãos/entidades do Poder Executivo e enfrentá-lo é um grande desafio, particularmente para retenção de profissionais de nível superior, considerando que o salário inicial de muitas categorias está abaixo da média de mercado. Além disso, perdemos bons profissionais por falta de alocação adequada, que gera desmotivação, por problemas relativos às condições de trabalho e por questões específicas do mercado (por exemplo, escassez de profissionais em áreas como engenharia e medicina). Para enfrentar essas questões, diversas ações têm sido empreendidas, tais como a disseminação do treinamento introdutório para todas as carreiras, o aprimoramento da política remuneratória e um planejamento mais cuidadoso dos concursos públicos (para que as vagas sejam preenchidas por profissionais com um perfil mais adequado para ocupá-las). Com relação ao absenteísmo, a vinculação de benefícios ao efetivo exercício do servidor tem se mostrado eficaz para amenizar o problema. O valor do prêmio por produtividade, por exemplo, é afetado pelo número de dias efetivamente trabalhados, o mesmo ocorrendo com benefícios como vale-alimentação e vale-refeição (entrevistada C).

Ao tentar conhecer qual tem sido a postura do Governo em estreitar a relação com seus servidores de modo a ouvir suas demandas e responde-las, foi descoberta a iniciativa do Governo em manter um canal de comunicação com os sindicatos e com os servidores que trabalham na Cidade Administrativa. No entanto, no órgão Z tal ferramenta é desconhecida (talvez por não estar localizado no território da Cidade Administrativa).

Não temos informações que possam comprovar, na prática, a relação entre o atendimento às macronecessidades do trabalhador e a obtenção do máximo de desempenho, comprometimento, produtividade e qualidade. Apesar disso o Governo busca, na medida do possível, atender às necessidades dos trabalhadores, identificadas a partir das demandas apresentadas pelos sindicatos. Podemos citar como exemplo a redução de jornada para profissionais da área de saúde, o projeto de construção de creche para atender aos servidores da Cidade Administrativa e a apresentação de propostas para prevenção e combate ao assédio moral [...]

Entendo que a existência de um plano de carreiras vinculado ao mérito do servidor e ao incentivo à melhoria da qualificação é um fator que cria condições favoráveis para a motivação.

Além disso, há algumas ações coordenadas pela SEPLAG, tais como o Prêmio por Excelência em Gestão Pública, os convênios com instituições de ensino que oferecem descontos para os servidores e palestras sobre a importância do feedback.

No âmbito da CAMG, também temos algumas ações para melhorar o ambiente de trabalho.

O desafio de sistematizar essas ações e criar uma política mais robusta e eficaz é tema de estudos que vem sendo realizados pela Superintendência de Política de Recursos Humanos da SEPLAG. Nesse sentido, foi realizada uma pesquisa para buscar exemplos de boas práticas em diversas instituições, públicas e privadas. Algumas iniciativas simples, como oferecer uma placa para homenagear o servidor

que completa 20 ou 30 anos de serviço, num evento com a participação da família, podem ter efeitos bastante positivos sob o aspecto motivacional (entrevistada C).

Na GRH (órgão Z) recebemos todas as demandas e documentação dos servidores, é possível mapear o que está acontecendo dentro do órgão. O RH consegue ouvir, mapear, provocar, consegue até articular, mas não obtém resultados. No ano passado foi realizado o Programa de Desenvolvimento Gerencial tentando resgatar a autoestima dos gestores, mas não colheu resultados, pois trabalha sem o amparo da alta administração (entrevistada A).

Quando demandadas sobre o envolvimento da alta administração na gestão de pessoas. As gestoras do órgão Z acreditam que essa seria uma situação ideal, no entanto, não percebem nenhuma preocupação da alta administração nesse sentido. Diferentemente disso, o Governo acredita que a alta administração já está envolvida na gestão de pessoas uma vez que as notas do Acordo de Resultados e da avaliação de desempenho já são vinculadas ao dirigente máximo do órgão (transcrição abaixo e em seguida a gestora de RH do órgão Z explica porque as notas atribuídas ao Acordo de Resultados não retratam a realidade)

A alta gerência é obrigada a se envolver no processo de gestão de pessoas na medida em que os resultados alcançados pela organização demonstram se essa gestão é boa ou ruim. Como há um monitoramento contínuo do cumprimento de metas, se um baixo desempenho institucional tiver alguma relação de causalidade com deficiências na área de gestão de pessoas, a alta gerência deverá tomar providências para identificar as causas do problema e viabilizar sua correção (entrevistada C).

Eu acho que as notas da avaliação não correspondem, já fizemos estatísticas e acompanhamentos e percebemos que a gerência com autoestima baixa tem medo de ser punida se der uma nota baixa. O gestor pode capacitar, elevar autoestima, dar autonomia e cobrar resultados de sua equipe, no entanto, ele não tem coragem de avaliar mal um servidor. Com isso a nota dada não repercuti a nota correta (entrevistada A).

Quando demandadas sobre o amadurecimento dos incentivos financeiros e não financeiros dentro do sistema de gestão por desempenho, tendo em vista que as pessoas são motivadas por desafios e reconhecimento, temos sob o ponto de vista do Governo

Incentivos financeiros encontram limitações no orçamento do Estado, mas têm sido adotados para algumas carreiras como forma de incentivar e reconhecer o bom o desempenho, tanto sob o aspecto individual, quanto institucional.

Incentivos não financeiros foram objeto de estudo recente da Superintendência Central de Política de Recursos Humanos. Nesse estudo constatamos a viabilidade de adotar ações simples, com pouco ou nenhum custo para o Estado, tais como oportunidade de publicar artigos em revista eletrônica, festivais culturais, brindes e descontos oferecidos por empresas credenciadas, entre outros. O que se pretende é sistematizar uma política de incentivos não pecuniários, implantando um projeto-piloto na SEPLAG que será disseminado para outros órgãos/entidades (entrevistada C).

Quando indagadas sobre o que poderia facilitar o trabalho do gestor para o alcance de equipes de alta performance, as sugestões apresentadas pela gestora C são também aplicáveis ao órgão Z. *“Mais investimentos em capacitação, com foco sobre as necessidades específicas de cada área. Otimização e redesenho de processos. Dimensionamento adequado das equipes. Gestão do conhecimento”* (entrevistada C).

Atualmente a administração pública apresenta métodos para a mensuração do trabalho dos servidores (Acordo de Resultados, avaliação de desempenho, pesquisas de satisfação no atendimento, etc). Sobre os métodos de mensuração, temos a gestora de RH do órgão Z

desacreditada nas ferramentas, uma vez que, pela sua experiência, ela não percebe o uso correto da ferramenta, conforme já destacado anteriormente. Já na visão do Governo, a entrevistada C acredita que é possível avançar nesse sentido e construir indicadores para a área-meio, inclusive para mudar a percepção do que vem a ser custo e investimento, mudando assim o paradigma do gasto com a gestão de pessoas.

Quando indagadas sobre que condições a administração pública contemporânea oferece para melhoria do desenvolvimento da gestão estratégica de pessoas, as respostas foram unânimes no quesito capacitação. Todas as entrevistadas perceberam que o CG permitiu ao servidor público o acesso à capacitação e a informação sobre a máquina pública.

## **7 CONCLUSÃO**

Em linhas gerais o CG foi positivo para a maioria dos órgãos, trouxe a criação de uma política de recursos humanos que, para a maioria dos órgãos, foi algo novo, trouxe também métricas e parâmetros para avaliar os servidores. A padronização das carreiras foi vista como uma ferramenta para aumentar a autoestima dos servidores que se viam em carreiras semelhantes, porém com salários discrepantes. E o Acordo de Resultados tem sido um instrumento para valorizar os servidores que cumprem as metas pactuadas.

Embora no órgão Z o CG também tenha apresentado aspectos positivos alguns benefícios geradores de bem-estar aos servidores foram perdidos, o que impactou o clima organizacional e também aumentou o índice de rotatividade severamente.

Diante do relato das gestoras do órgão Z as melhorias percebidas foram a capacitação e o desenvolvimento dos servidores; a avaliação de desempenho; a maior transparência e o acesso a informações. No entanto, elas sentem que quem ganhou mais com o CG foi o Estado (por meio da arrecadação com o Caixa Único) e quem perdeu foram os servidores de carreira do órgão Z (com a redução dos benefícios). Não ficou claro o que ocorreu para que a posição diferenciada do órgão não fosse considerada e mantida durante o CG.

O CG introduziu novas ferramentas de gestão de pessoas (política de recursos humanos, avaliações de desempenho, etc). Friso que, foi unânime entre as entrevistadas que, as ações de capacitação e desenvolvimento são uma melhoria que o Governo tem oferecido desenvolvendo da gestão estratégica de pessoas. No entanto, não foram encontrados indicadores que mensurem o quanto que as atividades de RH impactam nos resultados organizacionais. Inclusive é apresentada a fala de C sobre a necessidade da criação de tais indicadores.

Algo que parece estar latente no dia a dia de trabalho e nas falas de todas as entrevistadas é a importância do amadurecimento dos incentivos não pecuniários. Trata-se de uma mudança cultural na gestão de pessoas, adequando-se ao contexto da realidade social, como, por exemplo, o trabalho à distância, jornada de trabalho flexível entre outras tantas coisas que podem garantir a produtividade e talvez gerar até economia para o Estado.

Problema grave na administração pública é a rotatividade e o absenteísmo. O segundo aparece em menor grau, uma vez que os servidores evitam perdas pecuniárias, mas o primeiro aparece de forma tão incisiva, frequente e urgente, que é um assunto que não pode mais ser postergado. Ainda assim, a administração não apresentou uma estratégia para lidar com a questão. No órgão Z o quadro se agrava, pois os servidores com mais tempo de casa já estão

próximos de se aposentar e assim o farão. Os servidores mais novos na carreira não querem criar lastros com o órgão, uma vez que não vislumbram a possibilidade de melhorias de ordem pecuniária ou não.

Hierarquicamente no órgão Z não ocupa uma posição estratégica e também não participa da estratégia organizacional de modo que a GRH desempenha apenas as funções de rotina e de acordo com as entrevistadas o mesmo ocorre na maioria dos órgãos do poder executivo.

Quanto ao fato de possuir um canal de comunicação para ouvir as demandas dos servidores, percebe-se que a gerência de recursos humanos (GRH) do órgão Z cumpre o papel de acolher tais demandas, porém não consegue gerar frutos a partir desse diagnóstico, uma vez que ideia necessitaria ser abraçada pela alta administração do órgão.

Sobre os métodos de avaliação e mensuração frutos do CG, que em sua essência seria ferramenta para alavancar alguns servidores e reconhecer o trabalho de outros tem sido comumente utilizado de forma inadequada pelos gestores do órgão X. Parte justificado pelo medo dos gestores de serem questionados e parte por avaliações que não se valem de critérios objetivos.

Para a conquista de equipes de alta performance foram apresentadas soluções por parte da entrevistada C, que, resguardada as devidas proporções, são ações de baixo impacto orçamentário, como dimensionamento adequado das equipes, otimização e redesenho de processos e gestão do conhecimento. Proponho uma pesquisa futura para conhecer se existe um projeto piloto no qual essas ações já estejam implementadas, bem como seus resultados ou por que tais ações ainda não estão sendo implementadas.

Quanto ao envolvimento da alta administração na gestão estratégica de pessoas, perpassa pela construção no Estado de uma cultura de envolvimento e formulação da gestão estratégica de pessoas dentro dos órgãos.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Os desafios da gestão pública brasileira para o século 21: da experiência internacional aos eixos estratégicos de reforma. **Cadernos ENAP**, Brasília, edição especial 20 anos, 2006.

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. 52 p. **Cadernos ENAP**, n. 10, 1997.

ALMEIDA, Bernardo de. GUIMARÃES, Tadeu Barreto. O Planejamento Estratégico de Longo Prazo. In: VILHENA, Renata et al. **O Choque de Gestão em Minas Gerais: Políticas da Gestão Pública para o Desenvolvimento**, Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

AMARAL, Roniberto Morato do. **Gestão de pessoas por competências em organizações públicas**. XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, Universidade de São Carlos, São Paulo, 2009.

ANTONELLO, Claudia Simone; PANTOJA, Maria Júlia. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Capítulo III Aprendizagem e o desenvolvimento de competências.** Brasília : ENAP, 2010.

BARONI, Margaret, BRUNO, Fátima, CARVALHO, Antônio Ivo de, CÔRTEZ, Sérgio da Costa, MACDOWELL, Maria Cristina, MOTTA, José Inácio Jardim, SALGADO, Rosângela, e VIEIRA, Anísio Soares. **Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação** – Brasília: ENAP, 2009.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas.** 3.ed. Caxias do Sul: Educus, 2010.

MACÊDO, Kátia Barbosa; PIRES, José Calixto de Souza. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.40, n.1, p. 81-105, Jan./Fev. 2006.

NUNBERG, Barbara. Gerência de recursos humanos no setor público: lições da reforma em países desenvolvidos. **Cadernos ENAP**, Brasília, nº 14, 1997.

ODELIUS, Catarina Cecília. **Capítulo IV: Gestão de desempenho Profissional: Conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar.** Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília, ENAP, 2010.

CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE ESTADOS DA ADMINISTRAÇÃO. Investir em pessoas é estratégico para melhorar o desempenho da gestão pública. **Revista Governança e Desenvolvimento** – ano 7, nº16, 2011.

RIBEIRO, Luciana Meireles et al. **Painel 05/017 Lições aprendidas na gestão de RH: indicações do passado recente – Gestão de Pessoas no governo do Estado de Minas Gerais:** panorama histórico e evolutivo a partir da implantação do choque de gestão. IV Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2011.

SILVA, Jomara, Bernardi, Mônica. JORGE, Maria Aparecida. Avaliação de Desempenho Individual. In: VILHENA, Renata et al. **O Choque de Gestão em Minas Gerais:** Políticas da Gestão Pública para o Desenvolvimento, Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

SILVA, Jomara et al. Reestruturação das Carreiras. In: VILHENA, Renata et al. **O Choque de Gestão em Minas Gerais:** Políticas da Gestão Pública para o Desenvolvimento, Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

SILVA, Jomara. FERREIRA, Afonso. Realinhamento de Competências. In: VILHENA, Renata et al. **O Choque de Gestão em Minas Gerais:** Políticas da Gestão Pública para o Desenvolvimento, Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.