

Administração Pública de Minas Gerais: Análise da gestão de recursos humanos profissional no Governo Romeu Zema

Vinícius Vieira
Rodrigo Miranda

RESUMO

A Administração Pública pode ser descrita como o conjunto de agentes, serviços e órgãos que visa ao atendimento das mais variadas demandas sociais, como, por exemplo, saúde, educação, segurança, transporte, cultura, dentre outros. Esse tipo de administração está presente nas esferas Municipal, Estadual e Federal e, ainda, subdivide-se como direta ou indireta, porém todas buscam o atendimento do interesse público. Dessa forma, tendo em vista o elevado grau de destaque dado à Administração Pública, faz-se necessário o estudo da Gestão Pública, incluindo também o estudo sobre a Gestão de Recursos Humanos nas organizações públicas, uma vez que essa área é responsável por acompanhar os servidores públicos que, devido ao contato direto com o cidadão, refletem a imagem do serviço público. Assim, vale ressaltar a importância do desenvolvimento de estudos e planejamentos estratégicos para a Gestão na Administração Pública, principalmente, quanto às pessoas nas organizações, pois as lideranças são responsáveis pelo acompanhamento dos indivíduos pertencentes ao serviço público. A gestão deve ser realizada por meio de gerenciamento que permita o melhor atendimento das necessidades individuais e coletivas, buscando ofertar condições de serviços satisfatórias para que os indivíduos se sintam motivados no desenvolvimento de suas atividades e, consequentemente, que consigam atingir os objetivos estabelecidos a partir do planejamento estratégico. Nesse sentido, foi proposto, recentemente, pelo governo Romeu Zema, no Estado de Minas Gerais, um novo modelo de Gestão Pública pautado na Gestão Empresarial da iniciativa privada, incluindo uma nova Gestão de Recursos Humanos com ênfase no profissionalismo dos recursos humanos, buscando alinhar os indivíduos às estratégias organizacionais, bem como para que seja prestado um serviço que minimize a burocracia e cumpra os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade. A figura do gestor público é de grande importância na Administração Pública, pois é ele que irá exercer a liderança e terá o poder de decisão. Assim, é necessário que ele tenha qualificação, habilidade gerencial e competência e, no caso em tela, especificamente, o conhecimento necessário para a administração da máquina pública. O presente estudo é composto de uma revisão literária sobre a temática que trata da Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública, com foco no atual governo de Minas Gerais, Governo Romeu Zema, abordando desde as propostas de governo até a gestão desenvolvida pelo Governador após sua eleição. Ademais, buscou responder o seguinte problema de pesquisa: É possível aplicar integralmente os conceitos de gestão empresarial vivenciados na iniciativa privada, no campo da gestão de recursos humanos profissionalizado, na gestão pública do Estado de Minas Gerais? Após as pesquisas realizadas para elaboração do presente estudo, foi possível observar o que o Governo Romeu Zema conseguiu colocar em prática no Estado de Minas Gerais até o presente momento.

Palavras-chave: Administração Pública; Recursos Humanos; Serviço Público; Minas Gerais.

1.INTRODUÇÃO

O presente estudo trata da importância da temática Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública, abordando o modelo de gestão proposto pelo então candidato Romeu Zema durante sua campanha eleitoral no ano 2018 e o que, de fato, está sendo executado, até a

realização do presente estudo, já como Governador do Estado de Minas Gerais, mais especificamente, em se tratando da profissionalização dos recursos humanos.

No âmbito da Administração Pública, alguns princípios, como previsto na Constituição Federal Brasileira, devem ser observados quando da estruturação, andamento e execução do serviço público. Esses princípios são: legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência, os quais servem, também, para nortear os gestores na execução de ações que visem à melhor forma para atender as demandas sociais.

Atualmente, nota-se grande preocupação das organizações, públicas ou privadas, quanto à forma de gestão, inclusive, quanto à Gestão de Recursos Humanos, objetivando, assim, a reflexão sobre as diversas formas de gestão organizacional existentes, sobretudo, a gestão dos recursos humanos, à qual cada vez mais são dispensados tempo, acompanhamento e planejamento estratégico para que haja sucesso organizacional e excelência na execução do serviço. (FONSECA, et. al. 2013)

Diante da temática abordada no presente estudo, foram realizadas pesquisas de caráter qualitativo, interpretativo, descritivo e exploratório, isto é, observando e analisando documentos e materiais já publicados, como livros e artigos, jornais e mídias, online e impressos, buscando embasamento teórico que sustente a análise tratada no presente artigo e permita responder ao problema de pesquisa do presente estudo: É possível aplicar integralmente os conceitos de gestão empresarial vivenciados na iniciativa privada, no campo da gestão de recursos humanos profissionalizado, na gestão pública do Estado de Minas Gerais?

O estudo do referido tema é justificado pela importância da análise do modelo de Gestão proposto e executado pelo Governo Romeu Zema, especificamente, analisando a área de Gestão de Recursos Humanos. Diante das pesquisas realizadas no presente estudo, observa-se que a análise da gestão de Recursos Humanos do governo do Estado de Minas não é um tema muito explorado na literatura, porém existe uma demanda latente de conhecimento de práticas que interferem direta e indiretamente na melhoria do serviço público e no desenvolvimento do Estado, incluindo o bom andamento da máquina pública, redução de custos e melhoria da prestação de serviço, o que se relaciona com a gestão de Recursos Humanos.

Dessa forma, considera-se como de grande importância o desenvolvimento de estudos que abordem a Administração Pública, mais especificamente, sobre a Gestão de Recursos Humano, visando subsidiar os gestores de organizações públicas quanto às estratégias e ações necessárias para o desenvolvimento da reformulação do conceito de gestão pública que permita a modernização do serviço público e, consequentemente, levando a obtenção de uma equipe de trabalho capacitada e motivada que corresponda ao aumento do nível de produtividade. (FONSECA, et. al. 2013)

Logo, é possível verificar a demanda por um novo modelo de gestão que qualifique servidores com maior conhecimento e capacitação para execução de suas atribuições, o que poderá refletir na diminuição de gastos públicos, principalmente, no que se refere ao gasto desnecessário com pessoal não qualificado, além de refletir em melhoria na prestação de serviço à população a partir de um estudo para melhor estruturação dos processos dos mais variados segmentos da administração pública.

Visando a compreensão do presente artigo, de forma clara e objetiva, o mesmo foi estruturado da seguinte forma: introdução, com objetivo de apresentar, de forma breve, a temática e os assuntos abordados; após a introdução, realizou-se revisão bibliográfica, que traz o embasamento teórico utilizado na elaboração do artigo, sendo abordado, principalmente, os temas Administração Pública, Gestão de Recursos Humanos; em seguida está descrita a metodologia utilizada para o desenvolvimento do presente estudo e, subsequentemente, foram apresentados e analisados os dados da pesquisa; posteriormente, finalizando, há um tópico com as conclusões e considerações finais do autor, tendo em vista os resultados obtidos na pesquisa.

2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, GERAL E NO BRASIL, E OS MODELOS GERENCIAL E SOCIETAL

A Administração Pública é a estrutura destinada ao atendimento das demandas sociais, ou seja, é o conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado que procuram satisfazer as necessidades da sociedade. Ela subdivide-se em direta e indireta e é identificada nas esferas: Municipal, Estadual e Federal, buscando, dentro de suas respectivas competências, atender ao interesse público com relação a demandas sociais como, por exemplo, Saúde, Educação, Segurança, Transporte, Habitação, entre outros.

Tendo em vista a constante similaridade entre Administração Pública e Governo, Meirelles (1990) destaca a importância de distinguir os referidos termos. Enquanto a Administração Pública se refere, formalmente, ao conjunto de órgãos instituídos para a consecução dos objetivos do Governo e, materialmente, é o conjunto das funções necessárias à prestação dos serviços públicos, o Governo, por sua vez, é a expressão política que se refere à iniciativa de fixação de objetivos do Estado e de manutenção da ordem jurídica.

Segundo Avon e Navroski (2012, p.13), a Administração Pública é o “conjunto de órgãos incumbidos das funções administrativas” ou o “conjunto de atividades concretas do Estado desempenhadas de forma imediata para atender às necessidades públicas”. Nesse sentido, a administração pública pode ser entendida como a estrutura do governo à disposição do cidadão, sendo intermediária entre as decisões do governo formalizadas por meio das leis e a correspondência dessas decisões ao interesse público.

Na Administração Pública, existe uma subdivisão entre a forma direta e indireta de administração, diferenciando-se conforme explicitado abaixo:

A administração pública direta, conforme aponta Takeda (2009), “é o conjunto de órgãos públicos vinculados diretamente ao chefe da esfera governamental que integram, que não possuem personalidade jurídica própria, patrimônio e autonomia administrativa e cujas despesas são realizadas diretamente através do orçamento da referida esfera”. De acordo com Avon e Navroski (2012), a administração direta está vinculada ao centro do poder, não tendo autonomia decisória. Já a administração indireta, nas palavras de Takeda (2009), “é o conjunto de órgãos públicos vinculados indiretamente ao chefe da esfera governamental que integram, que possuem personalidade jurídica própria, patrimônio e autonomia administrativa e cujas despesas são realizadas através de orçamento próprio”. A Administração indireta, segundo Avon e Navroski (2012), é descentralizada e ocorre por meio de órgãos com personalidade jurídica própria, tendo autonomia administrativa, financeira e patrimonial.

Abaixo, podem ser observadas algumas definições sobre Administração Pública:

Quadro 1: Apontamentos e caracterizações sobre Administração Pública

AUTOR	ANO	DEFINIÇÕES SOBRE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
Meirelles	1994	[...] “deve partir do conceito de Estado, sobre o qual repousa toda a concepção moderna de organização e funcionamento dos serviços públicos a serem prestados aos administrados”.
Pessoa	2003	[...] “em seu sentido orgânico ou subjetivo, designa a estruturação e organização dos órgãos, repartições, unidades e entidades públicas”.
Gemelli e Filippim	2010	“Administração Pública gera bens e serviços que são disponibilizados a população, atendendo às necessidades de interesse coletivo”.
Schikmann	2010	A administração pública carrega traços de cada um dos três períodos [patrimonial, burocrático e gerencial] em seus modelos de gestão, tornando o setor público um ambiente complexo e desafiador para a gestão de pessoas
Silveira e Trindade	2013	“A Administração Pública representa uma organização antiga cujo nascimento cumpriu desígnios específicos, cujo funcionamento foi adaptado ao poder que a criou e que ela representava, dando origem a um fenômeno especial, típico, o qual foi o parâmetro de diversas organizações de trabalho”.

Fonte: Elaborado pelo autor

Tendo em vista a Administração pública brasileira, pode-se fazer a abordagem quanto aos modelos gerencial e societal.

De acordo com Paula (2005) o modelo gerencial no Brasil vincula-se ao movimento internacional de reforma do Estado, entre as décadas de 80 e 90, tendo ganhado força no país na década de 90 através do debate da reforma gerencial. A administração pública gerencial é sinônimo da nova administração pública, diferenciando-se do modelo burocrático de administração pública ao adotar o gerencialismo em todas as esferas públicas, quais sejam: Municipal, Estadual e Federal, com vistas a profissionalização do serviço público por meio da utilização de estratégias da iniciativa privada.

Ainda segundo Paula (2005) o modelo societal está ligado às tradições culturais do Brasil, tendo o ápice de representatividade na década de 60. Nesta mesma década ocorreu o golpe de Estado no país, o que interrompeu as mobilizações de reforma. As mobilizações supracitadas voltaram a ocorrer a partir da década de 70 com envolvimento da Igreja Católica nas discussões de problemas da sociedade. Nesse instante alguns grupos articularam-se para resolver questões que envolvem a qualidade de vida individual e coletiva, tais como: transporte, habitação, saúde, entre outros. Além disso, nesse modelo nota-se a participação popular na gestão pública com a oferta de propostas para as relações do Estado e sociedade. Nesse mesmo contexto, ocorre o questionamento do Estado através do desenvolvimento de um projeto político para tentar aumentar a representação e autonomia da sociedade nas ações públicas. Logo, as propostas inovadoras de gestão pública surgem através das experiências de diferentes representantes da sociedade, mas principalmente das Frentes Populares que ganharam representatividade junto a administração pública.

A Administração Pública no Brasil, ao longo do tempo, apresentou três modelos distintos: primeiramente, a Administração Patrimonialista que, de acordo com Silva (2013, p.3), é o modelo de gestão que visava ao atendimento do interesse do Estado e não o interesse público. Posteriormente, surge o modelo de gestão burocrática advindo da pressão do capitalismo industrial e da Revolução Francesa que pregava a necessidade de um modelo de Administração Pública profissionalizada, deixando de servir a interesses dos governantes, isto é, interesses particulares, e atentando-se rigorosamente aos princípios constitucionais da Administração pública.

Nesse sentido, segundo Silva (2013, p. 3 e 4), a "Administração burocrática tem por princípios: a impessoalidade, a hierarquia funcional a ideia de carreira pública e a profissionalização do servidor". Ainda segundo Silva (2013), deve-se ressaltar que, entre as principais críticas ao modelo burocrático, que diz respeito à separação do Estado e da sociedade, o modelo se baseia no formalismo e rigidez de procedimentos e, com isso, o conceito de eficiência não é identificado, haja vista não ser constatada agilidade, nem qualidade, nem mesmo baixo custo na prestação do serviço público. Pelo contrário, o modelo burocrático é oneroso, lento e não prioriza as demandas da população.

Na segunda metade do Século XX, tendo em vista os problemas causados pelo modelo burocrático, surge, então, o modelo gerencialista que, atualmente, ainda é praticado na Administração Pública. Esse modelo tem como proposta reparar os problemas ocasionados pelo modelo de gestão burocrática.

A Constituição Federal do Brasil (CF/88) prevê, em seu artigo 37, sobre a Administração Pública: "Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]".

No Brasil, a Administração Pública é regida pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, o que serve para direcionar as ações no âmbito da prestação de serviço público.

Tendo em vista o processo de globalização, é impossível pensar em transformações na sociedade, inclusive, na administração pública, sem considerar os componentes históricos. Algumas características, como a tradição legalista e formal da administração pública, relacionadas à cultura como o patrimonialismo e o individualismo, quando idealizados por uma burocracia profissional, impessoalidade e o mérito, entre outros, resultam em um ambiente complexo e desafiador para a gestão de pessoas nas organizações públicas. (CAMÕES *et. al.* 2010, p. 13).

Nesse sentido, percebe-se que o conceito da Administração Pública envolve vários fatores de grande complexidade e que devem ser devidamente analisados para que haja uma gestão pública eficaz, incluindo os recursos materiais e estruturais e, principalmente, os recursos humanos, ou seja, as pessoas que integram as organizações públicas, sendo esses conceitos pensados na teoria desenvolvida sobre a Nova Gestão Pública.

Atrelando os conceitos descritos acima com a temática abordada no presente estudo, que é a Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública, para que as organizações públicas consigam obedecer aos princípios constitucionais e, ainda, serem eficientes, eficazes e efetivas quando da prestação de serviços, é necessário que haja uma Gestão com competências e habilidades para acompanhar e trabalhar estrategicamente no acompanhamento das pessoas na organização, monitorando o atendimento às normas legais, ao mesmo tempo em que busca desenvolver estratégias para prestar o serviço público com excelência. Dessa forma, é importante observar o que preceitua a teoria sobre a Nova Gestão Pública.

Segundo Cossio (2018, p.68), embora sejam atribuídos significados distintos à palavra “gestão”, assume-se, na administração pública, a concepção de que se trata de algo complexo, o que demonstra que a gestão realizada no setor público é diferente da gestão do setor privado. Nesse sentido, a gestão pública relaciona-se com as escolhas e a expressão de valores sociais e políticos e não apenas instrumentais, como é o caso da gestão realizada na iniciativa privada. Assim, em relação à Nova Gestão Pública, o movimento reformista surge com a prevalência do modelo neoliberal, seguindo dois eixos centrais: primeiramente, redução do alcance do governo e inserção de outros atores nas definições e ações de políticas públicas; em segundo lugar, diz respeito às mudanças no interior da administração pública com vistas à modernização e à eficiência, tendo em vista os modelos de gestão observados nas organizações privadas.

De acordo com Bresser Pereira (2002, p.30-31), o modelo da “Nova Gestão Pública” foi pensado em resposta às duas grandes forças que definiram as últimas duas décadas do Século XX, quais sejam: a globalização e a democracia.

Tendo em vista a ineficiência da administração burocrática no serviço público, as administrações públicas do mundo todo, na década de 80, começam a passar por grandes mudanças que levam a reformas administrativas. Essas reformas, influenciadas pelas práticas do setor privado, trazem mudanças nas políticas de gestão pública e nos desenhos organizacionais para todas as esferas de governo (SECCHI, 2009).

O Centro Latino Americano de Administração para o Desenvolvimento (CLAD) (1999, p. 129) apresentou as características que deveriam ser observadas para a implementação da “Nova Gestão Pública” na América Latina, podendo ser destacadas algumas como profissionalização da alta burocracia, transparência e responsabilização, descentralização do serviço público e controle dos resultados. Além disso, destacam-se, nesse novo paradigma, a eficiência e a democratização do serviço público, o aumento da autonomia gerencial, a redução de níveis hierárquicos nas estruturas das organizações públicas e o desenvolvimento de mecanismos eficazes em relação à transparência na administração pública.

De acordo com Araújo e Pereira (2012), apesar da incorporação das práticas de gestão do setor privado para o setor público, ainda ocorre restrição no que se refere ao processo decisório, que inclui formulação e implementação, não tendo sido analisado o contexto político. A idealização da reforma da administração pública, bem como a forma com que a mesma foi

desenvolvida e implementada, não atende aos anseios de uma “Nova Gestão Pública” eficaz devido ao fato de os mecanismos de coordenação política serem insuficientes para interligar e alinhar o desenvolvimento de políticas à Administração Pública. Dessa forma, é possível perceber que ocorre fragmentação de ações da gestão pública.

De acordo com Secchi (2009), os modelos organizacionais Administração Pública Gerencial e Governo Empreendedor, bem como o paradigma relacional Governança Pública, são apresentados como alternativa ao modelo burocrático de Administração Pública. Os modelos organizacionais supracitados compartilham valores como produtividade, orientação ao serviço, descentralização e eficiência no serviço. Já o paradigma relacional “Governança Pública” refere-se a um conjunto de boas práticas de gestão pública, com vistas à democracia, que ajudam os países a desenvolverem meios que permitam a melhoria do desenvolvimento econômico e social.

Segundo Pollitt e Bouckaert (2002 *apud* SANO e ABRUCIO, 2008, p.65), as ideias e as reformas com relação ao conceito de Nova Gestão Pública ganharam maior destaque nas últimas décadas, estimulando processos de mudanças em diversos países.

De acordo com Diefenbach (2009 *apud* BIANCO et al. 2014, p.126), a ideia básica na Nova Gestão Pública é tornar a organização do setor público, incluindo as pessoas que ali trabalham, similar à de uma empresa e, nesse sentido, orientada para o mercado, definindo orientações estratégicas simplesmente baseadas em conceitos de medição e responsabilidade.

No Brasil, de acordo com Sano e Abrucio (2008, p. 66), as ideias em relação à nova Gestão Pública surgiram no governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso, no ano de 1995, por meio da criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE). Esse Ministério foi comandado pelo Ministro Bresser-Pereira, tendo sido proposto o Plano Diretor de Reforma do Estado e apresentado um diagnóstico da administração pública federal pautado nas ideias da Nova Gestão Pública. Ademais, os autores elencam mecanismos essenciais para que sejam alcançados os objetivos da Nova Gestão Pública, sendo eles: adoção de administração pública voltada para resultados, baseada em gestão, com metas, indicadores, bem como a cobrança dos gestores e transparência das ações do governo; contratualidade para estabelecer formas contratuais de gestão em estruturas estatais e entes públicos não estatais; e combinação de flexibilização da gestão burocrática e aumento da responsabilização da administração pública. Assim, é importante abordar o conceito de Recursos Humanos no Brasil, buscando observar seu histórico desde o surgimento, influências e vínculo com a área pública.

3. RECURSOS HUMANOS NO BRASIL

No Brasil, o processo de industrialização ocorreu com atraso se comparado com países da Europa e Estados Unidos. Com isso houve influências no modelo brasileiro quanto à forma de organização das indústrias, bem como quanto à forma de liderar e gerenciar. A principal influência na área industrial do Brasil adveio dos Estados Unidos que, no Século XX, vivenciou uma grande expansão de suas indústrias e um crescimento dos estudos da administração. Atualmente, a área de Recursos Humanos está vinculada à diversidade de fatores relacionados à gestão de recursos humanos nas organizações. Esse é o reflexo das alterações ocorridas ao longo dos últimos anos no Brasil, principalmente, da década de 50 em diante, envolvendo tanto o cenário político quanto o econômico.

Entre as décadas de 50 e 80, houve grandes mudanças na área de recursos humanos no Brasil, tendo como principais impulsionadores para essas mudanças as multinacionais e as escolas de administração. No período compreendido entre essas décadas, foram introduzidas no país práticas fundamentais na área de recursos humanos, tais como: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e gestão de carreira (WOOD *et. al.* 2011).

De acordo com Wood *et. al.* (2011), o Brasil procurou sair da zona de influência norte-americana no que se refere à área administrativa, podendo serem observados como tentativa de

mudança os movimentos contrários à influência externa em busca de adequação dos conceitos administrativos com a realidade vivenciada no Brasil, porém o país apresentava um grande distanciamento dos países desenvolvidos e, assim, teve grande influência da cultura organizacional em consonância às práticas de recursos humanos dos Estados Unidos e de países europeus.

Assim, é possível constatar que o Brasil teve influência direta de outros países no que se refere à prática administrativa de suas organizações, sobretudo, na área de Recursos Humanos. Consequentemente, o país tem, até os dias de hoje, grandes dificuldades quanto à área organizacional, principalmente quanto a gestão de recursos humanos. Portanto, deve ser intensificado o estudo dessa temática, visto que ainda segue modelos de organizações de outros países, com culturas extremamente diferentes do Brasil, não sendo condizente com as necessidades e a realidade da cultura do país.

Um grande desafio no que tange à administração pública no Brasil refere-se ao aumento da capacidade do governo nas políticas de gestão pública. Nessa perspectiva, o aperfeiçoamento de servidores pode ser a chave para a melhoria da qualidade do serviço público prestado (AMARAL, 2006, p.549).

Segundo Amaral (2006), as características da administração pública brasileira, historicamente construída, pode ser descrita por três dimensões: o modelo híbrido de carreira de servidores; o tipo de federalismo brasileiro; e o ambiente em que opera a administração, com grande heterogeneidade social e econômica. Desde a constituição do Estado Moderno no Brasil, em meados da década de 30, o Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) buscava, por meio de concursos públicos e de planos de cargos e salários, construir burocracias do tipo weberiana. Antes disso, várias foram as críticas à Velha República (1889-1930) quanto aos frequentes apadrinhamentos, logo, acreditava-se que, com o modelo de carreiras, não existiriam mais vícios patrimoniais e clientelista.

Na década de 70, visando o aumento de flexibilidade, surge o modelo híbrido, segundo o qual os servidores de estatais e de fundações públicas, submetidos ao contrato de trabalho do setor privado, com bons salários, plano de saúde privados, porém, sem estabilidade no emprego, estavam lado a lado com servidores públicos estáveis, com direito a aposentadorias integrais, mas com salários menores. Em 1988, com a Constituição Federal, há a tentativa de romper com o impasse observado no modelo híbrido por meio da criação do Regime Jurídico Único. A partir de então, o concurso público torna-se o meio para ingresso no serviço público de forma efetiva, porém, de forma bastante liberal, pode ocorrer a nomeação em cargos de confiança de livre provimento. Assim, com as modificações ocorridas nos últimos anos quanto ao serviço público e, ainda, com o aumento da cobrança e exigência pela qualidade da prestação de serviço por parte da área pública, começa a ser pensada a Gestão de Pessoas na administração pública.

4. GESTÃO DE PESSOAS E POR COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO

Até o período compreendido entre as décadas de 70 e 80, o controle e a centralização estavam presentes na administração de pessoal no setor público como um meio de garantir a imparcialidade na gestão de pessoas e, ao mesmo tempo, buscar a profissionalização do serviço público. Essa linha de pensamento pretendia também formalizar a administração de pessoal do serviço público como forma de minimizar ou mesmo erradicar as práticas do clientelismo e de corrupção na esfera pública (NUNBERG, 1998, p.17-18).

De acordo com Bergue (2007), atualmente, a literatura enfatiza a importância do conceito de Gestão de Pessoas. Nesse sentido, as organizações, públicas e privadas estão entendendo que as pessoas são o capital mais valioso, visto que os indivíduos, quando satisfeitos com o ambiente organizacional, são capazes de gerar valor para a organização.

A promulgação da Constituição Federal em 1988 trouxe algumas alterações no âmbito da Gestão de Pessoas, tendo sido instituído o concurso público a fim de tornar as contratações mais transparentes e pondo fim a práticas como os acordos políticos e o nepotismo (contratação de parentes) para cargos públicos.

Na Administração Pública, a Gestão de Pessoas, assim como todo o serviço público, obedece aos princípios legais para a elaboração de estratégias para o acompanhamento e desenvolvimento organizacional. A Gestão de Pessoas no Serviço público possui particularidades que a diferencia do que é praticado nas instituições privadas, como, por exemplo, a forma de recrutamento e seleção para ingresso no serviço público.

Sobre, especificamente, no contexto do serviço público, Bergue (2007) define Gestão de Pessoas como "[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem".

Um grande desafio com relação à Gestão de Pessoas no Serviço Público refere-se à cultura engessada, pautada na burocracia excessiva e na centralização da gestão. Logo, ao se pensar na Gestão de Pessoas no âmbito da Administração Pública, faz-se necessário, primeiramente, elaborar ações estratégicas que permitam modificar a cultura tradicional por uma cultura flexível a fim de implantar melhorias na organização e eficácia nos serviços.

Guimarães (2000, p. 3-6) elenca quatro modelos de gestão que possibilitam a modificação da cultura existente de uma organização para uma nova cultura, sendo eles:

Impulso para eficiência: flexibiliza a legislação trabalhista e está ligado diretamente à gestão generalista. Nesse modelo, a figura do sindicato é deixada de lado e abre espaço para a tomada de decisões no comando estratégico.

Downsizing e descentralização: gestão horizontal com redução do número de empregados e cargos de chefia e busca maior flexibilidade da organização, bem como propõe a junção dos conceitos público e privado.

Busca da Excelência: não aborda os conceitos do modelo de "impulso para eficiência" e busca a aplicação dos princípios da Teoria das Relações Humanas. Em sua abordagem ascendente, procura utilizar a metodologia do autodesenvolvimento e participativa. Já a abordagem descendente, além da aplicabilidade da primeira abordagem, está ligada à capacitação do trabalhador, valoriza a gestão de recursos humanos, investe nas lideranças e também em comunicação.

Orientação para o serviço público: fusão de tecnologias de gestão pública com a de iniciativa privada. Apesar de esse modelo ser criticado por utilizar técnicas de uma realidade organizacional em outra, como é o caso da iniciativa pública e privada, tem como objetivo garantir a execução de serviços de qualidade nas organizações públicas.

Quanto ao ingresso no serviço público, Schikmann (2010) ressalta que o recrutamento e a seleção são direcionados para o cargo e não para as competências, visto que a descrição generalista dos cargos faz com que as competências não sejam aproveitadas.

Abaixo, estão descritas algumas definições de gestão de pessoas no serviço público:

Quadro 2: Apontamentos e caracterizações sobre Gestão de Pessoas no Serviço Público

AUTOR	ANO	DEFINIÇÃO
Carr e Littman	1992	"A gestão de pessoas no serviço público ainda está muito vinculada ao paradigma mecanicista, tendo absorvido pouco do paradigma holístico que abrange muito mais profundamente as áreas de atuação humana!.
Schikmann	2010	"[...] há uma concentração em torno da gestão do desempenho no setor público".
Oliveira e Medeiros	2011	"[...] a evolução das políticas de Gestão de Pessoas no setor público tem acontecido de forma a trazer para o seu contexto as muitas teorias e tendências da Administração e das organizações em geral".

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho

Com as modificações ocorridas em virtude da globalização, houve a necessidade de adequação não apenas do setor privado, mas também do setor público, visto a demanda latente do mercado pela prestação de serviço de qualidade e com excelência e sempre com foco ao atendimento dos objetivos organizacionais. O serviço público tem sofrido transformações, embora não sejam tão perceptíveis, pois está inserido em uma área com predominância de características burocráticas.

De acordo com Carbone *et. al.* (2005, p. 17), “muitas organizações têm adotado a gestão por competências como modelo de gestão, visando orientar os seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos”.

Por meio do modelo de Gestão por Competência, Carbone *et. al.* (2005, p.72) afirma que "a área de gestão de pessoas pode orientar suas políticas, planos táticos e ações, integrando todos os seus subsistemas em torno da aquisição das competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais".

No Serviço público, a Gestão por competência ainda é vista como uma grande novidade, não sendo ainda esse um modelo colocado em prática na maior parte das organizações. Quando realizada a Gestão por competência efetiva em uma organização, é possível conquistar melhorias internas e externas, visto que esse modelo, quando bem trabalhado na organização, permite o alcance dos objetivos organizacionais.

De acordo com Guimarães e Medeiros (2003), a gestão por competência passou a ser incorporada por organizações públicas do país, tendo em vista a demonstração de eficácia no planejamento de ações estratégicas ligadas ao recrutamento e seleção de pessoas, treinamento, gestão de desempenho, remuneração e gestão de carreiras.

Sobre a utilização de um modelo de gestão de pessoas baseado em competências, Brandão e Guimarães (2001) ressaltam que a organização deve planejar, selecionar, desenvolver e remunerar os recursos humanos, tendo como foco as competências essenciais.

A Gestão por Competência interliga-se com a Gestão de Pessoas no contexto do serviço público. Nesse sentido, de acordo com Pires *et. al.* (2005), pode-se destacar o auxílio da área de Gestão por Competências à Gestão de Pessoas em algumas atividades da Administração Pública, como, por exemplo, na elaboração de concursos públicos e processos seletivos, processos de seleção, remoção e lotação no ambiente organizacional, definição de índices e indicadores para realização da avaliação do desempenho dos servidores, desenvolvimento de plano de cargos e carreiras.

Tendo em vista que o modelo de Gestão por Competência é de grande importância para a realização da Gestão de Pessoas no serviço público, é necessário abordar o modelo de gestão por competência a ser implementado na organização pública, devendo-se buscar um modelo que apresente maior facilidade para implementação e que tenha funcionalidade. Nesse sentido, recomenda-se que seja levado em consideração o modelo idealizado por Maria Rita Gramigna, conhecido pela sigla MRG, pois esse modelo se relaciona tanto com as competências organizacionais quanto com as individuais. Além disso, o modelo dá suporte para que tanto os micros quanto os macros objetivos da organização sejam alcançados.

Gramigna (2007) explica o modelo de Gestão por Competência MRG por meio da metáfora "árvores das competências", destacando-se 3 elementos: raízes, tronco e copa que, conjuntamente, representam a totalidade de competências possíveis da organização e dos indivíduos. Analisando os elementos da metáfora, tem-se que: a "Raiz" refere-se às atitudes e ações das pessoas; o "Tronco" refere-se ao conhecimento que o indivíduo detém, bem como à forma como eles lidam com esse conhecimento; e, por último, a "Copa da Árvore", que corresponde às habilidades que o indivíduo possui.

Ainda segundo Gramigna (2007), com relação à implantação do modelo MRG, 5 etapas devem ser cumpridas, sendo elas, em ordem de acontecimento, as seguintes:

sensibilização dos dirigentes quanto à necessidade de realizar a Gestão por Competência; definição de perfis para cada área e cada cargo existente na organização; avaliação do potencial e formação de banco de talentos; promoção da capacitação dos servidores; e realização da gestão do desempenho.

Existem tendências a nível global quanto à gestão de pessoas no serviço público. De acordo com Nunberg (1998, p.17), são percebidas mudanças significativas nos países industrializados desde a década de 70 no que se refere à administração no serviço público, podendo ser destacado o empenho dos novos governos para a eliminação de burocracias rígidas e hierárquicas advindas do Século XIX, substituindo-se por uma ideologia para prática governamental com maior flexibilidade, descentralização de poder e que esteja mais alinhada às reais necessidades do serviço público, devendo também serem compatíveis com as exigências tecnológicas e econômicas atuais.

Diante do exposto, é possível constatar que o serviço público sinaliza para grandes mudanças no âmbito da gestão de recursos humanos. O setor público começa a cobrar e ser cobrado por prestação de serviço com qualidade, envolvendo a relação de proximidade no atendimento prestado com a capacidade de prestação de serviços de maneira eficiente, tendo grande destaque a gestão de recursos humanos nesse processo para alinhar os servidores públicos às estratégias da organização para o alcance dos objetivos organizacionais.

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A Metodologia de Pesquisa refere-se ao detalhamento do desenvolvimento do projeto. Por meio dela, é definida e realizada a estruturação dos métodos de pesquisa a serem utilizados, bem como a organização do trabalho.

O presente estudo tem como referências centrais de base teórica as temáticas Administração Pública, Gestão de Recursos Humanos no Serviço Público. A partir dessas temáticas, procedeu-se aos desdobramentos de pesquisas sobre assuntos que se relacionam e complementam ao estudo realizado para que seja possível alcançar o objetivo do trabalho, ou seja, responder o seguinte problema de pesquisa: É possível aplicar integralmente os conceitos de gestão empresarial vivenciados na iniciativa privada, no campo da gestão de recursos humanos profissionalizado, na gestão pública do Estado de Minas Gerais?

A metodologia utilizada para a realização do presente estudo foi a pesquisa de caráter qualitativo, interpretativo, descritivo e exploratório, isto é, observando e analisando documentos e materiais já publicados, como livros e artigos, jornais e mídias, online e impressos, buscando embasamento teórico que sustente a análise proposta, que é a de profissionalização de recursos humanos no Estado de Minas Gerais por meio de uma Nova Gestão Pública, como proposto pelo Governador Romeu Zema. A análise objetiva a criação de referencial teórico que destaca o discurso e a prática do Governo de Romeu Zema no Estado de Minas Gerais, mais especificamente, quanto à Gestão de Recursos Humanos no âmbito do serviço público. Esta pesquisa foi realizada por meio da análise de documentos e notícias desde a campanha do então candidato a Governador pelo Estado de Minas Gerais, Romeu Zema, até a prática observada e pesquisada no período de elaboração do presente artigo.

Destaca-se que a pesquisa exploratória proporciona um maior detalhamento sobre a temática e, dessa forma, permite maior familiaridade com o problema.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa. Segundo Beuren e Raupp (2003, p. 91), “na pesquisa qualitativa, concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado”. Os autores estendem ainda a definição, asseverando que a pesquisa qualitativa “visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último” (RAUPP; BEUREN, 2003, p. 92). A abordagem do problema foi realizada de forma qualitativa, tendo em

vista a necessidade de análise dos dados indutivamente, isto é, não havendo a necessidade de utilização de métodos estatísticos.

Quanto ao procedimento utilizado para coleta dos dados que subsidiou a argumentação para elaboração do presente estudo, tem-se a análise documental, cuja análise se deu de forma interpretativa, visando responder ao problema de pesquisa do presente estudo.

A pesquisa foi realizada com enfoque no contexto geral da Administração Pública e também, especificamente, no período de campanha eleitoral do então candidato ao Governo do Estado de Minas Gerais, Romeu Zema, no ano 2018, até o presente momento, o que serviu de fonte de dados e informações para embasamento deste trabalho.

Por meio da pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos, leis e documentos oficiais e, ainda, consulta a sites de notícias de credibilidades e redes sociais, buscou-se demonstrar, com enfoque na área de gestão de recursos humanos, se a teoria desenvolvida no Plano de Governo do então candidato ao Governo do Estado de Minas Gerais, Romeu Zema, foi aplicada na prática após a sua eleição. Isso permitiu demonstrar o que foi conseguido aplicar pelo atual governo em termos de gestão de recursos humanos, bem como destacando as incoerências e contradições com o Plano de Governo. Além dos conceitos apontados acima quanto à pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2009), ela requer análise crítica em relação ao material estudado, buscando identificar possíveis divergências entre os autores sobre um mesmo assunto, identificar referências teóricas relevantes para o estudo e, se possível, optar por uma abordagem teórica que permita fundamentar o estudo.

O presente artigo adotou uma abordagem qualitativa e de caráter descritivo e interpretativo. A escolha dessa forma de metodologia de pesquisa permite maior detalhamento e descrição do tema abordado neste trabalho, a saber: analisar o Governo do Estado de Minas Gerais na atual administração do Governador Romeu Zema, comparando o discurso de campanha, fundamentado pelo Plano de Governo proposto, e a prática na gestão pública, especificamente quanto a gestão de recursos humanos, à frente do Estado de Minas Gerais. A pesquisa qualitativa permitiu a investigação e a análise das informações necessárias para a elaboração deste artigo. A metodologia adotada também compreende a revisão da literatura de forma analítica e pesquisas em sites de notícias de credibilidade, uma vez que foi necessário realizar análise de caráter interpretativo das informações obtidas nas pesquisas realizadas.

6. DESCRIÇÃO E ANÁLISE

Tendo como pressuposto analisar e desenvolver o presente estudo, o atual governo do Estado de Minas Gerais, sob a administração de Romeu Zema, norteou os estudos aqui descritos, adotando-se como ponto de referência a confrontação das ações realizadas pelo referido governo até o presente momento com o discurso e as promessas descritas no Plano de Governo proposto durante a campanha eleitoral de 2018, com enfoque em abordagens que estejam vinculadas à gestão de recursos humanos no Estado. (NOVO, 2019)

Romeu Zema, empresário do ramo privado, concorreu, nas eleições do ano 2018, ao governo do Estado de Minas Gerais. Romeu Zema, do Partido Novo, emergiu com um discurso de implantação de uma “Nova Gestão Pública”, criticando, enquanto candidato, alguns pontos observados na administração do Estado de Minas Gerais e, a partir daí, formulando uma proposta de governo que incluía várias promessas para minimizar ou mesmo erradicar algumas práticas dos governos anteriores, tais como: corte de pessoal, diminuição de impostos, combate à falta de empregos, redução da burocracia na administração pública, financiamento da previdência social estadual, diminuição dos gastos públicos, enfrentamento de um serviço público de baixa qualidade e combate aos privilégios no governo do Estado.

Diante dos pontos observados e criticados pelo Partido Novo, foram propostas, no plano de governo, ações como: enxugamento da máquina pública; simplificação de processos;

realocação de pessoal; combate à pobreza; lideranças profissionais ao invés de lideranças advindas da “velha política”; utilização das instituições de pesquisa e desenvolvimento; maior atenção com os contratos do Estado de Minas Gerais; incentivo ao desenvolvimento municipal; contribuintes como avaliadores dos resultados do Estado; simplificação da carga tributária estadual; enfrentamento de privilégios no governo do estado, descentralização de poder; instituição de previdência privada complementar; e mudança cultural.

No que tange à geração de riqueza para o estado de Minas Gerais, o plano de governo do partido NOVO prevê: incentivos governamentais generalizados e não seletivos; concorrência como norma básica para organização da economia; descentralização do poder de regulação do estado; mudança cultural; organizações privadas podem oferecer serviços com mais qualidade e mais abrangência que o Estado; desestatização como forma de o Estado priorizar serviços essenciais a serem ofertados; privatizações, respeitando-se a liberdade de escolha individual; solução para problemas de logística e infraestrutura no mercado; extinção de procedimentos regulatórios que não agregam valor; o Estado deve conceder certificação e licenciamento privado; lógica de licenciamento como prioridade; pobreza no campo combatida com serviços mais acessíveis aos produtores; geração de riquezas na área rural por meio de maior acesso pelo pequeno produtor via incorporação de tecnologias.

O objetivo do presente estudo é analisar e descrever a importância da Gestão na Administração Pública, levando em consideração a análise da administração pública estadual do Estado de Minas Gerais com observância à proposta da nova gestão pública do Governador Romeu Zema, com enfoque na proposta de gestão de recursos humanos profissionalizados, com base em conceitos da gestão empresarial da iniciativa privada.

A prática atual da maioria das organizações públicas, no que se refere à Gestão Pública eficiente, é praticamente inexistente, pois ainda é identificada, predominantemente, a estrutura de gestão arcaica e engessada em que os gestores públicos têm como modelo de gestão a mecanização dos processos, incluindo as formas de liderança que ainda estão sob grande influência da centralização de poder, do excesso de burocracias e inflexibilidade, principalmente, no que se refere à gestão de recursos humanos.

As pessoas nas organizações públicas ainda são vistas apenas como recursos humanos, não sendo levado em consideração o acompanhamento de suas necessidades individuais e nem flexibilizando as formas existentes para o acompanhamento do pessoal. Nota-se a existência de burocracia até mesmo quanto a questões internas, pois não há o acompanhamento de pessoal. Esse processo burocrático inviabiliza o bom andamento da organização e também a prestação de serviço adequada à população. A partir da realização de estudos que busquem o desenvolvimento de estruturação de medidas e referências para a Gestão de Recursos Humanos nas organizações pública, é necessário sensibilizar líderes e liderados em relação à importância de estarem alinhados para realização das práticas organizacionais que devem ser definidas mediante um planejamento estratégico elaborado em atendimentos às necessidades e realidade da organização pública, visando à busca constante pelo conhecimento na área de atuação, qualificação e melhoria do nível de desempenho para realização das atividades com excelência. Consequentemente, haverá redução dos custos da máquina pública, melhoria do serviço público, o qual será prestado com maior qualidade, ocorrendo, assim, o desenvolvimento e a modernização da gestão por meio de políticas públicas praticadas no governo do Estado.

Assim como nas organizações do setor privado, nota-se, nas organizações do setor público, um esforço para trabalhar estratégias voltadas para a motivação dos servidores, buscando o alinhamento desses com os objetivos e as estratégias organizacionais. As pessoas nas organizações públicas, isto é, os servidores públicos, também têm demandas individuais e coletivas no ambiente de trabalho que necessitam de acompanhamento por parte dos gestores. Ao realizar a Gestão de Recursos Humanos com competência e excelência, é possível intervir

no sentido de minimizar ou até mesmo erradicar questões que afetam negativamente o desempenho individual, ou mesmo, coletivo, dos servidores públicos.

6.1 O partido NOVO

Com o *slogan* “Liberdade ainda que tardia”, o plano de governo do então candidato ao governo do Estado de Minas Gerais Romeu Zema foi apresentado aos eleitores, criticando a “velha” classe política pelo apego a privilégios e a falta de inovação política para melhoria da gestão pública. Nessa perspectiva, Romeu Zema, aproveitando-se do momento, citava que apenas uma nova política poderia promover mudanças pelo fato de não ter vícios e nem vinculações com o passado. Ele destacava as riquezas naturais do Estado e o grande potencial econômico, mas que, mesmo assim, enfrenta situação de crise e calamidade financeira, apontando como causa a irresponsabilidade e falta de comprometimento dos governos anteriores. (NOVO, 2019)

O partido NOVO foi fundado no ano de 2011, sendo composto por 181 cidadãos de 35 profissões diferentes e distribuídos em 10 Estados do Brasil. Entre os profissionais fundadores do NOVO estão: Administradores, Engenheiros, Advogados, Médicos, Economistas, Empresários e Arquitetos. Além desses profissionais, vale destacar a composição com estudantes. Vale destacar que o partido teve seu registro definitivo deferido pelo Tribunal Superior Eleitoral (TSE) somente no ano 2015, tornando-se a 33ª legenda partidária do Brasil.

Em seu site, o Partido NOVO traz expresso os valores nos quais o partido está pautado, sendo eles: liberdades individuais com responsabilidade; indivíduo como único gerador de riqueza; todos são iguais perante a lei; livre mercado; o indivíduo como agente de mudanças; e visão de longo prazo.

Quanto aos posicionamentos do Partido NOVO, é descrita a necessidade de reforma política com vistas a um processo legislativo constituinte autônomo e exclusivo, permitindo um ambiente menos voltado aos interesses da política tradicional. Nesse sentido, alguns desdobramentos quanto à política do partido podem ser citados, bem como a teoria que os fundamentam.

Ainda no site do Partido NOVO, é possível analisar a estrutura ideológica que fundamenta o partido nos campos da economia, educação, segurança e outros voltados ao pensamento da Gestão de políticas públicas. Com relação ao pensamento sobre a Economia, o partido defende e incentiva o empreendedorismo e a livre concorrência, pois acredita-se que isso possibilita o crescimento da geração de empregos.

No tocante à reforma tributária, o NOVO defende a simplificação da legislação vigente, visando, principalmente, à diminuição de impostos. A reforma da previdência é outro ponto discutido, deixando entrever que o partido NOVO vê a necessidade de profundas alterações para que haja a diminuição do rombo das contas públicas. No que tange à reforma trabalhista, o pensamento do partido aponta para a livre negociação entre empregador e empregado e extinção de impostos sindicais, mostrando-se contrário à fixação de piso salarial e salário mínimo.

Ainda, o NOVO é favorável às privatizações, pois acredita-se que o Estado não deve ter a responsabilidade de gerir uma empresa, pois a prioridade é a gestão de políticas públicas voltadas para saúde, educação e segurança. Já os subsídios e as isenções fiscais não são defendidos pelo partido, pois esse acredita na igualdade de oportunidades e no livre mercado.

Um dos pontos mais importantes defendido pelo partido NOVO é a Educação, sendo defendida como um direito essencial, pois acredita-se que a economia e o desenvolvimento do país dependem de uma educação de qualidade, o que, consequentemente, permite a melhoria de vida dos cidadãos.

6.2 Compromisso de campanha, qualificação em gestão pública e seleção de secretários do Governo Romeu Zema

Antes mesmo de ser eleito, Romeu Zema apresentou a primeira ação de mudança para uma nova gestão pública ao assumir compromisso, em cartório, juntamente com o seu candidato a vice-governador, Paulo Brant, durante a campanha eleitoral, de abrir mão de seus salários de Governador e Vice-Governador, caso fossem eleitos, até que o pagamento do funcionalismo estadual estivesse regularizado.

De acordo com a proposta de governo, seria adotada uma Nova Gestão Pública que, entre outras diretrizes, previa a profissionalização dos gestores no serviço público. Após eleito, e mesmo ainda antes de assumir o Governo do Estado de Minas Gerais, Romeu Zema iniciou seu preparo para o Governo, tendo participado de cursos e treinamentos com enfoque na área pública, conforme divulgado amplamente na mídia, em diversas reportagens. Abaixo, estão relacionadas algumas reportagens sobre a preparação do Governador Romeu Zema e suas primeiras ações como gestor público, principalmente, em relação à seleção do secretariado do Estado por meio da nova metodologia utilizada para gestão de recursos humanos no Estado, ou seja, o processo de recrutamento e seleção, avaliando as competências e habilidades dos candidatos a ocuparem as vagas do primeiro escalão da estrutura de cargos do Estado de Minas Gerais. (NOVO, 2019)

Quadro 3: Reportagens sobre compromissos de campanha, capacitação para gestão pública e processo de seleção de secretários para o Governo Romeu Zema

REPORTAGEM	TIPO DE MATERIAL	DATA DA PUBLICAÇÃO
Romeu Zema firma compromisso em cartório para abrir mão do salário de governador.	On-line – Hoje em Dia	27/08/2018
Zema está na Inglaterra para fazer curso de gestão e educação pública.	On-line – Estado de Minas	26/11/2018
Zema contratará empresa de RH para ajudar em processo de escolha dos secretários.	On-line – DeFato	30/10/2018
Entenda a proposta de Zema para recrutamento no governo de Minas Gerais.	On-line – Exame	31/10/2018
Conheça em detalhes como os secretários serão recrutados pelo governo Zema.	On-line – Exame	13/11/2018
Zema fará processo seletivo para escolher secretários em Minas Gerais.	On-line – Metrôpoles	29/10/2018
Processo seletivo de Zema para secretariado garante mais transparência.	On-line – Diário do Comércio	01/12/2018

Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda em outubro de 2018, mês de eleições, após ser eleito para o Governo do Estado de Minas, Romeu Zema iniciou as articulações para a seleção de secretariado no dia seguinte após ser eleito. À época, já havia sido anunciado que a escolha dos secretários do Governo seria realizada através de processo seletivo, que em consonância com o novo modelo de gestão proposto pelo Governo Romeu Zema, escolheria os ocupantes dos cargos de secretários avaliando competências, habilidades e conhecimento com a gestão da área pública, ou seja, cumprimento da promessa de profissionalização da equipe de trabalho.

Para a realização desse processo, foi firmada uma parceria entre integrantes do partido do Governador Romeu Zema, do partido NOVO, e empresas especializadas em Recursos Humanos. De acordo com os critérios definidos na parceria, a empresa de Recursos Humanos passa a ter parâmetros técnicos para recrutar e, assim, formar uma lista de possíveis candidatos para cada pasta. Outro ponto que vale destaque, tendo em vista uma gestão participativa, na

medida em que foram definidos os nomes de secretários, esses já passaram a fazer parte da equipe de transição do governo.

No dia 12/11/2018, Romeu Zema, então candidato, contratou a empresa de consultoria em Recursos Humanos EXEC para realizar o recrutamento de candidatos para ocuparem as vagas de secretários nas Secretarias de Saúde e de Mobilidade e Infraestrutura. A empresa EXEC, especializada na área de recursos humanos, tanto no âmbito privado quanto no terceiro setor, foi fundada no ano de 2009. Para o processo de recrutamento de profissionais para o secretariado do Estado de Minas Gerais, foi disponibilizada uma equipe de 8 pessoas. O processo consistiu em três etapas: entrevista; teste de avaliação do perfil de liderança; e análise da carreira e referências profissionais. A busca de candidatos dirigiu o foco, principalmente, para Minas Gerais, mas também realizou uma procura em São Paulo e Rio de Janeiro. Além dos critérios técnicos definidos para ocupação do cargo de secretário, o recrutamento ainda buscou por candidatos que tivessem perfil alinhado com os valores do Partido NOVO (destacado no item 6.1).

Uma das dificuldades encontradas no processo de seleção de secretários para o governo Zema relaciona-se com a promessa de campanha acerca da renúncia de salário por parte do Governador, Vice-governador e secretários até que o pagamento do funcionalismo estivesse regularizado. Além disso, o processo de recrutamento apresentou mais um importante requisito: profissionais com condições financeiras para aceitar o cargo de secretário sem recebimento pelo serviço. A empresa EXEC informou que o processo de recrutamento e seleção não teve custo para o governo. As secretarias de Educação e Impacto Social tiveram os candidatos recrutados pela empresa de assessoria Agenda Brasil do Futuro.

Dessa forma, o governo Zema conseguiu realizar a seleção dos 12 secretários para o Estado de Minas Gerais. A promessa de campanha era a diminuição das 21 secretarias existentes no governo anterior para 9 secretarias. Mesmo não sendo reduzidas as secretarias para a quantidade prevista, a diminuição resultou em um número em torno de 50%, o que reflete em economia para o Estado.

Logo após ser eleito para o Governo do Estado de Minas Gerais nas eleições 2018, Zema embarcou para a Inglaterra para a realização de um curso de Gestão e Educação Pública. O curso, com duração de uma semana, foi realizado na Escola de Governo Blavatnik da Universidade de Oxford. O anúncio da ida à Inglaterra para a realização do curso foi anunciado pelo próprio Romeu Zema em sua página oficial na rede social Twitter em 26/11/2018. Segundo ele, “Continuo me aprimorando para assumir este grande desafio que é trabalhar pelos mineiros. Estou agora na Inglaterra fazendo cursos nas áreas de gestão pública e educação pública, na Universidade de Oxford”.

Após a definição de estratégias e a realização de treinamento e preparo para a gestão pública, Romeu Zema assume o compromisso e desafio de governar o Estado de Minas Gerais, que é um estado de destacada importância no país e que foi recebido pelo governo com uma dívida imensa e grandes dificuldades, principalmente, no que se refere à gestão de recursos humanos. Dessa forma, como objetivo do presente artigo, busca-se analisar o perfil do agora Governador Romeu Zema e suas ações com relação à gestão de recursos humanos do Estado, observando se essas ações são condizentes com as promessas de campanha e os valores do Partido NOVO, o qual busca promover uma mudança na administração pública por meio do rompimento com as “velhas” práticas e com a implantação da Nova Gestão Pública.

6.3 Romeu Zema: política e gestão de recursos humanos na administração pública

Romeu Zema, empresário, 54 anos, natural da cidade de Araxá, nunca havia ocupado cargo público antes de eleito para o Governo do Estado de Minas Gerais nas eleições 2018 pelo partido NOVO, sendo descrito como o empresário que estreou na política, herdando uma dívida

do governo anterior no valor de R\$ 35 bilhões. Logo no início do mandato como Governador do Estado, Romeu Zema, que defendeu em campanha o enxugamento da máquina pública estadual como uma de suas primeiras medidas, exonerou, no primeiro dia de governo, cerca de 6 mil servidores comissionados do Executivo. Os atos de exonerações foram publicados por meio do Decreto nº 47608 no Diário Oficial de Minas Gerais no dia 01/01/2019, alterando o Decreto nº 47606, de 31 de dezembro de 2018.

Na matéria do jornal Estadão, de 02/01/2019, foram citadas as exonerações e reafirmado o intuito do Governador em relação às exonerações de cargos comissionados, principalmente, aqueles que são objetos de indicações políticas.

Entretanto, no dia 12/01/2019, último prazo para tornar sem efeito as exonerações publicadas no dia 02/01/2019, Romeu Zema cancelou cerca de 300 exonerações por meio de ato de revogação parcial das exonerações publicadas no Decreto Estadual nº 47606/2019, ou seja, o governador recompôs cerca de 5% dos cargos que ele havia exonerado. Dessa forma, logo no início da gestão, 300 servidores voltaram a compor o quadro do Executivo do Estado de Minas Gerais. A justificativa para o cancelamento de exonerações é de que a dispensa em massa afetou o serviço público. Nesse sentido, pode ser observado que a vivência na iniciativa privada não pode ser aplicada integralmente à administração pública, pois a inexperiência do governador com a máquina pública fez com que ele pensasse ser possível realizar a exoneração em massa da estrutura do Estado, conforme prometido em campanha, porém não sendo levado em consideração o impacto que essa ação provocaria.

Quadro 4: Decretos mais expressivos de exonerações e revogações de exonerações do Governo Romeu Zema

DECRETO	DIÁRIO OFICIAL	ATO
Decreto nº 47608, de 1º de janeiro de 2019, que altera o decreto nº 47606, de 31 de dezembro de 2018.	Caderno 1 - Diário do Executivo "Edição Extra" – Publicado em 01/01/2019.	Exonera cerca de 6 mil servidores comissionados do Estado de Minas Gerais de diversos setores.
Atos do Governador – Torna sem Efeito o Ato publicado em 01/01/2019 – pág. 01 a 09	Caderno 1 - Diário do Executivo – Publicado em 12/01/2019.	Torna sem efeito o ato de exoneração de cerca de 300 servidores comissionado. do Estado de Minas Gerais.

Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação ao material pesquisado para elaboração do presente estudo, on-line e impresso, são apresentadas, a seguir, as matérias com assuntos relacionados à pesquisa:

Quadro 5: Reportagens, material impresso e on-line, sobre o governo Romeu Zema

REPORTAGEM	TIPO DE MATERIAL	DATA DA PUBLICAÇÃO
Entrevista – Romeu Zema, governador de Minas Gerais.	Impresso – Revista Istoé Dinheiro	17/04/2019
Vitrine do Novo, Zema vive choque de realidade para adotar gestão empresarial em Minas.	On-line – Gazeta do Povo	07/07/2019
Em 48 dias, Romeu Zema descumpre promessas feitas na campanha eleitoral.	On-line – O Tempo	18/02/2019
Com Decretos, Zema exonera servidores comissionados e faz 'pente-fino em MG'.	On-line – Estadão	02/01/2019
Zema cancela exoneração de quase 300 servidores.	On-line – Estado de Minas	12/01/2019
Governo de Romeu Zema lança programa de gestão de servidores públicos.	On-line – Novo 30	12/03/2019
Governador Romeu Zema recebe 102 aprovados pelo Programa Transforma Minas.	On-line – Agência Minas	30/07/2019

Fonte: Elaborado pelo autor

Em matéria veiculada na revista Istoé Dinheiro, de 17 de abril de 2019, foram abordados diversos pontos sobre a gestão do Estado de Minas Gerais até aquele momento, a saber:

Na avaliação dos 100 dias de governo, Zema ainda destaca os esforços para contornar a falta de recursos da administração “quebrada” que encontrou no governo do Estado. Até o momento da entrevista, no que tange à gestão de recursos humanos, foi enfatizado que o 13º salário dos servidores estaduais de Minas Gerais, referente ao ano 2018, ainda não havia sido pago. Como medida de gestão para essa demanda da área de pessoal, o governador propôs parcelamento do 13º salário de 2018 em 11 meses. Essa medida pode ser entendida como uma das propostas do modelo da nova política, ao se propor a flexibilização, por mais que não seja o ideal, para que o funcionalismo não deixasse de receber o valor referente ao 13º salário e não ficasse sem qualquer perspectiva quanto ao recebimento.

O governador destacou o plano de recuperação fiscal junto à Secretaria do Tesouro Nacional como essencial para sanar as dívidas do Estado, incluindo as despesas com pessoal que, atualmente, representa a maior parcela de dívida do Estado. Nessa perspectiva, foi apontado o comprometimento da folha de pessoal, que gira em torno de 67%. Diante desse cenário alarmante, em que há comprometimento da maior parte da receita do Estado com despesas com pessoal, há que se pensar em uma nova visão quanto às medidas a serem adotadas na gestão do Estado que permitam regularizar a situação. Entretanto, no curto prazo de sua gestão, o governador detectou a falta de controle em algumas áreas, resultando em desperdícios, ineficiência, isto é, gastos desnecessários, contraditórios ao novo modelo de gestão proposto.

Uma das medidas previstas durante a campanha eleitoral referia-se à área administrativa de intervenção na estrutura do governo. Assim, Zema reduziu o número de secretarias do Estado de 21 para 12, prevendo, dessa forma, uma economia de R\$ 1 bilhão nos quatro anos da sua gestão. Das medidas previstas pelo governo, essa talvez seja a mais expressiva com relação à redução de despesas. O governador cita que, além dessa medida, outras estão sendo desenvolvidas com vistas à redução de despesas, porém ele acredita que elas não serão suficientes para acabar com a dívida existente.

Ainda no que tange à área de pessoal, Romeu Zema acredita que a Reforma da Previdência contribuirá com o Estado, pois ele considera que o grande problema dos estados se refere ao pagamento das aposentadorias.

Durante a campanha, Zema prometeu o corte de pelo menos 4 mil servidores em cargos comissionados. Apesar de não se saber o número exato desses cortes, em virtude de estarem ocorrendo mudanças diariamente, o governador afirma que a redução estava próxima de 10 mil cargos comissionados. Ele informou também que o processo de cortes ainda continuará, pois observa-se que há muitos cargos desnecessários para o bom andamento do serviço público, onerando a folha de pagamento que, atualmente, representa o maior gasto do governo.

Sobre a proposta do Partido NOVO quanto ao fim da antiga política no que se refere ao fim do cabide de empregos, o governador, quando questionado sobre a integração à sua gestão de políticos pertencentes à “velha política”, enfatiza que os componentes da sua gestão foram escolhidos por seus méritos, pois passaram por processo seletivo. Ele justifica ainda que, para fazer política, é necessário que seja alguém da área. Além disso, ele destacou que, durante os meses de novembro a dezembro do ano 2018, logo após as eleições, esteve, junto com João Amoêdo, presidente do partido NOVO, e com consultores de recursos humanos, entrevistando pessoas que estavam concorrendo a vagas na sua equipe de gestão. Ainda nessa linha de raciocínio, Zema citou que poucas vezes um corpo de secretariado tão profissional foi formado como o que integrou a gestão do Estado de Minas Gerais sob sua administração.

A matéria de publicada no jornal online Gazeta do Povo, em 07 de julho de 2019, mostra que o Governador Romeu Zema, mesmo após transcorrido um semestre de seu governo, ainda esbarra em dificuldades para adotar a gestão empresarial no Estado de Minas Gerais, conforme previsto no Plano de Governo. Após 6 meses de governo, Zema passou por um

choque de realidade na política, lembrando que, mesmo implantando algumas mudanças na gestão do Estado, ele ainda enfrenta dificuldades para implantar as medidas propostas durante a campanha e, consequentemente, não conseguiu, até o momento, cumprir integralmente as promessas feitas ao seu eleitorado.

Ainda sobre a matéria publicada no jornal online Gazeta do Povo, em 07/07/2019, vale destacar a fala do cientista político e professor da PUC-MG, Sr. Malco Camargos, quanto à gestão do governador Romeu Zema, que relata: “Ele, de fato, implementou algumas mudanças. Por outro lado, teve que romper com algumas ideias [que apresentou na campanha]. Ele não tinha clareza de como seria o dia a dia do governador”. A matéria ainda destaca pontos que têm vinculação com a área de gestão de recursos humanos na administração pública, tais como:

Abolição de Jetons - Depois de eleito, Romeu Zema teve que recuar da promessa de abolição de Jetons pagos aos parlamentares e secretários por sessões extraordinárias. A justificativa para o não cumprimento da promessa é a grave situação financeira do Estado há muitos anos, o que obriga o governo a pagar baixos salários a servidores e autoridades. Ele destaca ainda que o pagamento de Jetons se tornou uma forma de compensar os salários defasados, ressaltando também que os baixos salários da cúpula do Estado se tornaram um problema para atrair profissionais qualificados para os cargos de gestão.

Redução de Secretarias - Em campanha, Romeu Zema havia se comprometido a reduzir o número de secretarias do Estado de 21 para 9. Entretanto, ao assumir o governo do Estado, Zema não conduziu a redução à quantidade prometida, deixando a estrutura do Estado ainda com 12 secretarias, ou seja, 3 a mais do que havia prometido. Além disso, o governador havia declarado promover algumas fusões de secretarias, porém nem todas foram feitas.

Em matéria veiculada no site O Tempo, em 18 de fevereiro de 2019, é destacada uma contradição do governador Zema, que prometeu não se relacionar com a “velha política”, principalmente, com relação ao PSDB, pois ele afirmou por diversas vezes que o partido realizou uma má administração no Estado, contribuindo para a crise econômica atual. Entretanto, logo no início de sua gestão, Zema nomeou pessoas ligadas ao PMDB, tais como: Custódio Mattos e Luiz Humberto.

De acordo com a matéria veiculada no site Estado de Minas, em 09/08/2019, cinco secretários do Estado têm o salário dobrado, após confirmação em conselho na CEMIG, com jetons. De acordo com a matéria, “apesar de ter se colocado contra os jetons na campanha eleitoral e até dito que acabaria com eles, o governador Zema argumenta considerar baixa a remuneração da equipe” (ESTADO DE MINAS, 2009). Sobre o assunto, o governador argumentou que o valor pago em jetons não interfere na receita do governo, tendo em vista que os valores estão previstos no orçamento das empresas, no caso da reportagem citada, a CEMIG, que é de economia mista.

Como uma das medidas de seu governo em relação à gestão de recursos humanos no serviço público, Zema iniciou, em março de 2019, o programa “Transforma Minas”. Esse programa visa ao preenchimento de vagas de cargos comissionados em diferentes níveis, tais como: chefia, direção e superintendência, tanto da administração direta, quanto da administração indireta do Estado de Minas Gerais. Para formalizar o referido programa, foi publicado o Decreto nº 47.625, de 20 de março de 2019, o qual dispõe sobre a necessidade de certificação ocupacional para o exercício de cargo de provimento em comissão destinado a responder pelas Superintendências Regionais de Ensino da Secretaria de Estado e de Educação. O objetivo do programa é o de, por meio da gestão de recursos humanos, modificar a cultura existente na administração pública estadual, implementando práticas de Recursos Humanos que possibilitem recrutar e selecionar profissionais mais capacitados e, consequentemente, prestando um serviço público de melhor qualidade à população.

Nas etapas de seleção, existe uma estrutura básica a ser seguida, podendo sofrer alguma alteração em razão do cargo a ser preenchido, mas, em geral, seguindo as seguintes etapas:

análise curricular, teste de perfil, entrevista por competências, entrevista com especialista e entrevista final. O levantamento para início do programa resultou em 565 vagas em cargos comissionados, já existentes, entre as administrações direta e indireta que, por meio da gestão de recursos humanos, com foco no mérito e competência, seleciona os ocupantes dos cargos. Esse modelo de gestão de recursos humanos é similar ao que foi utilizado no início da gestão para composição do secretariado. O programa “Transforma Minas” é administrado pela secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e tem como intenção, segundo o secretário Otto Levy, ser uma regra na administração pública do Estado de Minas Gerais.

Como resultado do processo de seleção do Programa Transforma Minas, no final do mês de julho de 2019, Romeu Zema deu boas-vindas às lideranças que foram aprovadas no programa. Os aprovados atuarão em posições estratégicas em quatro secretarias de Estado: Educação, Saúde, Desenvolvimento Social e Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável.

Com esse programa, é possível perceber a preocupação e a destacada importância atribuída pelo Governo Romeu Zema no que tange à profissionalização dos recursos humanos que atuam no Estado de Minas Gerais, pois o objetivo é qualificar a gestão pública por meio da utilização de práticas já existentes na iniciativa privada. A gestão de recursos humanos propostas pelo modelo da Nova Gestão Pública do governo Zema busca introduzir conceitos já vivenciados na iniciativa privada no que se refere à gestão de recursos humanos. Dentre os conceitos da gestão de recursos humanos estão em pauta a gestão por competência, buscando a meritocracia e valorização, pois, assim, torna-se uma gestão mais justa com quem tem conhecimento e domínio, ao mesmo tempo que seleciona pessoas certas para ocupação dos cargos. Essas medidas visam à minimização de gastos desnecessários com pessoal e possibilita rever a estrutura de pessoal do Estado e, de forma cautelar, sem imediatismo e precipitação, após analisar sistematicamente a estrutura e processos, propor redução de pessoal e realizar o enxugamento da máquina pública, incluindo, além da ocupação de cargos por mérito e competência, a realocação e reorganização de processos. Isso somente será possível se houver líderes capacitados para a gestão de recursos humanos e, concomitantemente, com domínio da área pública que lidera.

Nesse sentido, fica claro que a ideia de uma Nova Gestão Pública, como foi defendida pelo Partido Novo e, consequentemente, pelo então candidato Romeu Zema, estava sendo moldada na teoria pelo o que de fato é observado do lado de fora, isto é, sem o conhecimento da sistemática envolvendo diversos segmentos da administração pública e, no caso do presente estudo, principalmente, com relação à área de gestão de recursos humanos. Muito do que foi defendido pela implantação da Nova Gestão Pública vai ao encontro daquilo que todos, mesmo sem experiência com a administração pública, pensam ser o melhor a ser feito. Entretanto, como visto em diversos pontos abordados, a administração pública é algo complexo e esbarra em vários aspectos burocráticos que inviabiliza a implantação de algumas medidas.

Dessa forma, o pensamento sobre gestão empresarial não pode servir de parâmetro integral para aplicação na área pública dada as especificidades das organizações desse setor. Diferentemente de empresas, nas quais uma teoria acerca da gestão pode ser facilmente implementada e transferida de uma organização para outra, a administração pública necessita de uma construção da gestão voltada à necessidade específica do setor público. Ademais, vale ressaltar que o processo de construção de um modelo de gestão eficaz para a área pública é algo que demanda conhecimento de todos os segmentos nos quais aquele setor público está inserido, bem como o gestor deve deter as habilidades gerenciais e de liderança, as quais são necessárias para a formulação e aplicação de um modelo de gestão condizente com os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade para o desenvolvimento, modernização e prestação de serviço com qualidade e sempre com vistas a diminuição de custos.

Além dos decretos que contêm as exonerações em massa no início da gestão, bem como a revogação de parte do Ato dessas exonerações, pelo fato de o serviço ter sido afetado com

essa medida e também após observação de materiais impressos e on-line, são discriminados, abaixo, vídeos de entrevistas do Governador Romeu Zema, abordando a temática da Nova Gestão Pública, destacando pontos da gestão de recursos humanos no seu governo.

Quadro 6: Vídeos com entrevistas do Governador Romeu Zema

VÍDEO	TÍTULO	LOCAL – DATA
VÍDEO 1	Romeu Zema doa seu primeiro salário para instituição filantrópica.	YouTube Br – Novo 30, em 11/03/2019
VÍDEO 2	Entrevista com Governador Romeu Zema.	YouTube Br – Advocacy, em 12/07/2019
VÍDEO 3	Romeu Zema anuncia processo seletivo para contratação.	YouTube Br – Novo 30, em 14/03/2019
VÍDEO 4	Vídeo sem título.	Twitter – Romeu Zema, em 09/03/2019

Fonte: Elaborado pelo autor

Vídeo 1 - Romeu Zema doa seu primeiro salário para instituição filantrópica.

Nesse vídeo, o governador Romeu Zema fala sobre a doação de seu primeiro salário para uma instituição filantrópica, tendo o referido vídeo uma duração de 0:53s. Além disso, o governador menciona o ganho de salário no valor de R\$ 8.796,00 líquidos e informa a existência de uma lei que proíbe a renúncia ao salário, conforme havia sido prometido em campanha o não recebimento até que o salário do funcionalismo estadual estivesse em dia. No entanto, como forma paralela para manter o compromisso de não receber o salário, tendo em visto o discurso sobre uma Nova Gestão Pública, em que o governador cita, inclusive, que, se alguém deve se sacrificar, que seja iniciado o sacrifício pelo próprio governador como forma de exemplo de sua gestão, Romeu Zema informa sobre a doação integral do valor recebido às instituições filantrópicas, sendo a APAE, da cidade de Papagaios, a primeira instituição a receber a doação. Ademais, ele ainda ressalta que irá proceder dessa forma até que esteja solucionada a situação do atraso nos pagamentos dos servidores estaduais que, conforme observador durante toda a pesquisa realizada para elaboração do presente trabalho, tem sido uma das maiores dificuldades da gestão do Governador Romeu Zema.

Vídeo 2 - Entrevista com Governador Romeu Zema

Em entrevista ao programa Advocacy da emissora Rede Super de Televisão, em 09/07/2019, disponibilizada no site Youtube Br em 12 de julho de 2019, o governador Romeu Zema fala sobre sua gestão ao longo do 1º semestre de 2019. No vídeo, com duração de 31:18, no instante 4:21, o entrevistador questiona o governador sobre a experiência de deixar a vida profissional na rede privada e assumir uma gestão pública, questionando, especificamente, as diferenças entre iniciativa privada e pública. O primeiro ponto respondido pelo governador Romeu Zema se refere ao porte das instituições, destacando que, à frente do grupo Zema, ele trabalhava com uma equipe de cerca de 5 mil funcionários e que, no Estado, esse número é cerca de 100 vezes maior, ou seja, em torno de 500 mil servidores. No instante 6:19, o governador ressalta que, no Estado de Minas Gerais, existe muita ineficiência e que, até aquele momento, 6 (seis) meses de governo, o foco do governo ainda se centrava nos cortes com vistas a eliminar gastos desnecessários, inclusive, os gastos com pessoal, cujo objetivo é a melhoria da estrutura do Estado. No instante 7:26, o entrevistador questiona o governador sobre qual foi o estado com que ele se deparou ao assumir o governo do Estado de Minas Gerais, tendo ele respondido que encontrou o Estado falido e desmoralizado, além de ter observado a falta de perspectiva do funcionalismo quanto às datas para recebimento dos salários, bem como do 13º salário referente ao ano 2018. No instante 12:10, o governador menciona que, até o momento, já havia conseguido pagar uma quantidade expressiva do 13º salário dos servidores estaduais referente ao ano 2018, uma vez que o mesmo não foi efetuado pela administração anterior, informando ainda que, no mês de novembro, haverá a quitação integral da dívida referente ao

13º salário de 2018, tendo em vista que foi realizado o parcelamento do mesmo em 11 vezes como forma de conseguir quitá-lo. Já no instante 14:25, o governador Zema aborda a questão do rombo das contas públicas do Estado, afirmando que há um déficit de 18 bilhões de reais referente à diferença de receita e despesa com previdência no Estado. Nesse sentido, ele defende a proposta de reforma da previdência, pois acredita que, assim, haverá equilíbrio da receita e despesa da previdência, podendo ocorrer, inclusive, um pequeno superávit.

Vídeo 3 - Romeu Zema anuncia processo seletivo para contratação

Em vídeo com duração de 0:57s, disponibilizado pelo canal do Novo 30 no site YouTube, o Governador Zema explica o programa de seu governo, o “Transforma Minas”, que é voltado para a área de gestão de recursos humanos do Estado de Minas Gerais. O programa visa selecionar profissionais, utilizando o conceito de meritocracia e competência, para ocuparem cargos comissionados já existentes na estrutura do Estado em substituição ao conceito anterior de ocupação de cargos que não apresentava qualquer critério técnico. A forma de participação no programa se dá por meio de recrutamento e processo seletivo, extinguindo-se, dessa forma, as indicações políticas. Ainda, o governador ressalta a valorização do servidor e informa sobre a forma de participação no programa por meio do site transformaminas.mg.gov.br. Vale ressaltar que, nesse programa, não apenas os servidores públicos de Minas Gerais, mas qualquer profissional pode participar dos processos seletivos, desde que atenda aos requisitos de critério técnico e conhecimento para pleitear a vaga ofertada pelo governo do Estado. A título de informação, o programa “Transforma Minas” é inspirado em modelos bem-sucedidos de gestão de pessoas nos serviços públicos de países como, por exemplo, Austrália e Reino Unido.

Vídeo 4 – Sem título (Twitter – página Romeu Zema, em 09/03/2019)

Na publicação do vídeo com duração de 0:57s na rede social Twitter, na página oficial Romeu Zema, o governador informa sobre o lançamento do programa Transforma Minas, destacando que se trata de um programa de gestão de pessoas do seu governo que tem como referência o mérito e a competência. Ele informa ainda que o programa é um prosseguimento do processo realizado para escolha do secretariado do Estado de Minas Gerais e para pôr fim ao cabide de empregos existente nos últimos anos no Estado.

Na postagem do vídeo, Romeu Zema comenta sobre o programa:

Na nossa gestão, os servidores públicos devem ter perfil técnico e currículos que apresentem aderência ao cargo, contribuindo para que o serviço que Minas oferece tenha mais qualidade (ROMEU ZEMA, 2019).

Por meio do Programa Transforma Minas, damos início ao processo de escolha de cargos de chefia, assessoramento, direção e superintendência das secretarias e outros órgãos. São cargos que já existem, mas que agora passarão por um processo de seleção técnica (ROMEU ZEMA, 2019).

Podem participar da seleção funcionários públicos de Minas Gerais, profissionais da iniciativa privada ou do terceiro setor que preencherem os pré-requisitos e as competências exigidas em cada função. Mais informações no site <http://www.transformaminas.mg.gov.br> (ROMEU ZEMA, 2019).

Dessa forma, observa-se que Romeu Zema conseguiu cumprir boa parte de suas promessas de campanha no que se refere ao novo modelo de gestão pública, sobretudo, com a gestão de pessoal profissionalizados e recursos humanos do Estado, porém ficando alguns pontos com cumprimento parcial ou não cumpridos. Isso é reflexo de promessas de campanha baseadas em cultura de gestão vivenciada apenas na área privada, sem se ater às especificidades da administração pública e, dessa forma, refletindo na inexperience com a gestão pública e levando a alguns erros e arrependimentos em relação às promessas de campanha.

6.4 Governo Romeu Zema: inexperiência, avaliação da nova gestão pública e arrependimentos de compromissos feitos na campanha

Como destacado anteriormente, fica claro que a inexperiência de Romeu Zema com a gestão pública é observada quando do planejamento do seu governo com a tentativa de implantar integralmente um novo modelo de gestão na administração pública do Estado de Minas Gerais alicerçado em conceitos da gestão empresarial da iniciativa privada. É notório que a organização pública é um organismo extremamente complexo, com diversas especificidades em suas várias áreas, não permitindo aplicação de um modelo existente que já é vivenciado em outra organização. A formulação do plano de governo com a ideia de nova gestão pública, por meio de gestão empresarial, fez com que Romeu Zema, logo no início da gestão recuasse de promessas de mudanças de pontos que tanto criticou em relação às administrações anteriores.

Abaixo, encontra-se um quadro do material analisado que embasa a avaliação da gestão no governo Romeu Zema, ao mesmo tempo que faz um contraponto com a precipitação em propor ações das quais se arrependeria logo no início do governo por vir a saber acerca da complexidade da gestão pública, principalmente, na esfera estadual, que envolve distintas áreas, todas com particularidades, cabendo a formulação de uma gestão adaptada à realidade e necessidade de cada ambiente organizacional. Nesse sentido, constatando que não é possível implementação de um modelo de gestão empresarial na estrutura do Estado.

Quadro 7: Reportagens sobre avaliação do governo Romeu Zema

REPORTAGEM	TIPO DE MATERIAL	DATA DA PUBLICAÇÃO
As 10 medidas de Romeu Zema.	On-line – Novo 30	22/02/2019
100 dias do governo Zema: Especialistas apontam erro ao insistir em uma gestão empresarial.	On-line – Universidade Federal de Minas Gerais	10/04/2019
Quando um político se arrepende da promessa de campanha.	On-line – Jornal Nexo	17/06/2019
Zema diz que errou ao prometer que não pagaria salário a secretários estaduais.	On-line – Estadão	13/06/2019
‘Tenho de dar a mão a palmatória e falar que errei’, diz Zema sobre promessa de campanha.	On-line – Estado de Minas Política	12/06/2019
Ao descumprir promessa, Zema diz que mudou de ideia sobre dinheiro recebido por secretários.	On-line Rádio Itatiaia	31/05/2019

Fonte: Elaborado pelo autor

Até o mês de fevereiro de 2019, conforme destacado no site do partido NOVO, observa-se o resultado de algumas ações vinculadas às novas medidas da gestão de recursos humanos da Nova Gestão Pública, tais como: nomeação de secretários por meio de processo seletivo, levando em consideração, entre outros requisitos, a competência e a experiência do ocupante do cargo; redução em 50% das secretarias do Estado, como proposto na gestão, cujo fim é dispor de uma estrutura mais enxuta; início de estudo e formulação de projeto de lei para tentar reduzir 60% de cargos comissionados da estrutura do Estado; nomeação do presidente da CEMIG, levando em consideração as competências e o conhecimento técnico; início do pagamento do 13º salário de 2018 dos funcionalismo que não foi pago pela administração anterior.

Na avaliação dos 100 primeiros dias de governo de Romeu Zema no Estado de Minas Gerais, nota-se que a falta de articulação do governador junto à Assembleia Legislativa dificulta o apoio para aprovação de reformas administrativas que foram propostas em seu plano de governo, estando, dentre elas, a de redução de secretarias para se chegar a uma administração mais enxuta e profissional. Após esse período, o projeto foi aprovado e a redução de secretarias caiu de 21 para 12.

Entretanto, o projeto que previa a redução de 60% dos cerca de 6.000 cargos comissionados da estrutura do Estado ainda enfrenta dificuldades para ser aprovado, pois pode satisfazer uma necessidade de cumprimento de uma promessa de campanha, mas pode também impactar fortemente na estrutura do Estado e na prestação de serviço. Além disso, pode ocorrer um efeito reverso, ocasionando um caos na prestação de serviço, aumentando custos com retrabalhos, contratações emergenciais, pagamentos de horas extras, além de o serviço não poder ser ofertado com qualidade à população. Merece destaque, na avaliação do governo Romeu Zema, a preocupação e a busca de recursos para regularizar o pagamento do funcionalismo do Estado.

Ao assumir o governo do estado, Romeu Zema se deparou com situações e dificuldades às quais sua falta de experiência com a gestão pública não lhe permitiu prever quando da formulação de promessas de campanha para administrar o Estado. Nesse sentido, observa-se que houve arrependimentos do governador quanto às promessas feitas. No âmbito da gestão de recursos humanos, o governador havia prometido que ele, o seu vice-governador e o secretariado do Estado de Minas Gerais não receberiam salários até que fosse regularizado o pagamento do funcionalismo do Estado. Entretanto, o governador não sabia que, por lei, ele e o vice-governador são impedidos de renunciar aos seus salários. Nesse caso, uma alternativa para manter o cumprimento da promessa foi o de realizar a doação do salário a instituições beneficentes. No caso dos secretários, a promessa foi descumprida, visto que todos receberam salários desde o início da gestão. Em adição, outra promessa do governador, que se tratava da abolição dos jetons, também foi descumprida, pois alguns secretários, além de receberem salários, também receberam jetons como forma de complementação de seus salários. Em junho de 2019, em entrevista à rádio CBN, Zema admitiu que a promessa de renúncia de salário dos secretários foi um erro, alegando que eles têm ganhos abaixo da média nacional e, assim, já justificando o recuo em relação a outra promessa, abolição de jetons, tendo nomeado alguns secretários em conselhos de estatais para receberem jetons e, dessa forma, terem complemento salarial.

Sobre os novos posicionamentos, Romeu Zema afirma:

“Com relação aos jetons, que eu sempre condenei e continuo condenando, nós temos de separar em etapas. Primeiro, eu vi que o salário que os nossos secretários hoje recebem são menos da metade do que um secretário municipal aqui da Prefeitura de Belo Horizonte recebe. É um salário que está totalmente em desacordo com os demais estados. Nós fizemos uma média de Goiás, São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo. O salário que um secretário aqui de Minas recebe talvez seja de um quarto a um terço do que esses outros secretários recebem” (ROME U ZEMA, 2019).

“Acho que uma das virtudes de nós, seres humanos, é reconhecer erros. Reconheço que foi um anúncio errado na minha campanha. O que diz respeito a mim estou cumprindo. Agora, o que diz respeito aos secretários, nós teríamos, na minha opinião, de corrigir o que eles ganham para um patamar que seja igual ao de outros estados. Hoje, você não consegue atrair pessoas qualificadas com o salário que é a metade de um secretário municipal” (ROME U ZEMA, 2019).

“Eu tenho de dar a mão à palmatória e falar que errei nessa questão aí. Não tinha conhecimento de como seria após estar assumindo. Vale lembrar que é a primeira vez que eu assumo um cargo público e não tinha conhecimento realmente como estava, mas continuo sendo contrário aos jetons. Gostaria, ainda no meu governo, assim que Minas recuperar as finanças, que fique proibido secretário participar de empresas estatais” (ROME U ZEMA, 2019).

Em síntese, só após assumir o governo do Estado de Minas Gerais, Romeu Zema teve conhecimento de que alguns posicionamentos quanto a administração pública, enquanto candidato ao Governo de Minas Gerais, não são passíveis de implementação na gestão do Estado.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É por meio da Administração Pública que o Estado consegue desenvolver e aplicar suas políticas governamentais. Dentre os vários segmentos dessas políticas, também deve estar inserida a de modernização da Administração Pública, visando sempre à melhoria dos processos, bem como deve ocorrer a implantação de modelos de trabalho que possam permitir o atendimento às necessidades da sociedade com eficiência e eficácia com vistas à desburocratização de processos, agilidade na prestação de serviço com qualidade e a redução de custos para o governo.

No presente trabalho, buscou-se analisar e pesquisar na literatura existente sobre a temática Gestão de Recursos Humanos, sobretudo, no âmbito da Administração Pública, bem como elaborar o referencial para subsidiar a análise do modelo de gestão proposto pelo Governo Romeu Zema por meio de uma Nova Gestão Pública que previa a profissionalização da equipe de trabalho do Estado, visando responder ao seguinte problema de pesquisa: É possível aplicar integralmente os conceitos de gestão empresarial vivenciados na iniciativa privada, no campo da gestão de recursos humanos profissionalizado, na gestão pública do Estado de Minas Gerais?

Foi demonstrada importância da gestão no serviço público, sobretudo gestão de recursos humanos e sua aplicabilidade no serviço público. Ainda, procedeu-se a uma análise da teoria e do discurso quanto à aplicação do novo conceito de Gestão Pública na administração do Estado de Minas Gerais, proposto pelo Governo Romeu Zema.

Ademais, foi realizada análise de reportagens e notícias sobre a proposta de campanha e início da gestão do governador Romeu Zema, a qual foi direcionada para ações que envolvem a gestão de recursos humanos. O material analisado foi pesquisado em mídias de grande relevância e abrangência, online e impressa, além de entrevistas a jornais, revistas e vídeos publicados em sites e redes sociais. A análise perpassou desde as promessas de campanha do então candidato Romeu Zema, até então com experiência apenas na Gestão empresarial na iniciativa privada, até o desenvolvimento de ações no campo da gestão de recursos humanos em seu governo. Mesmo inexperiente em gestão da máquina pública, Romeu Zema formulou, junto ao Partido NOVO, uma proposta de governo com base no conceito de Nova Gestão Pública, que consistia no abandono de “velhas” práticas de governos anteriores como, por exemplo, privilégios, designação de ocupações de cargos de livre nomeação da estrutura do governo por indicações, complementação de salário com pagamento de jetons e a falta de profissionalização dos recursos humanos, não havendo acompanhamento dos recursos humanos por meio de gestão profissional e sem gestão estratégica para alinhar os objetivos organizacionais com o desempenho de atividades da equipe de trabalho com profissionalismo e qualidade.

Ao abordar as propostas de campanha e os valores nos quais o partido NOVO é pautado, observou-se que a formulação de proposta para uma Nova Gestão Pública a ser implementada no governo do Estado de Minas Gerais foi realizada, utilizando-se a gestão empresarial como referência e teoria norteadora para a gestão pretendida a ser desenvolvida na administração pública estadual. Foi possível identificar a intenção de uma mudança radical do que era observado até então na cultura da administração pública, porém ocorre que a falta de experiência do governador Romeu Zema inviabilizou e impossibilitou que o modelo de gestão de recursos humanos pretendido com a Nova Gestão Pública fosse aplicado integralmente. Como citado, a inexperiência não lhe permitiu prever situações de especificidades do setor público, o que fez com que o governo recuasse de propostas que seriam implementadas e que tinham um cunho, justamente, de criticar fortemente conceitos destacados como práticas da “velha” política. Assim, merece destaque na análise a constatação de que o modelo de gestão empresarial a ser aplicado integralmente na administração pública foi um erro, não sendo possível sua implantação.

Tendo em vista a proposta do governo Romeu Zema de aplicação de uma Nova Gestão Pública para o Estado de Minas Gerais, mais especificamente quanto a aplicação dos conceitos de gestão empresarial, no campo da gestão de recursos humanos profissionalizado, na gestão pública do Estado de Minas Gerais, constatou-se que não é possível.

Alguns conceitos da gestão empresarial têm aplicabilidade na área pública, porém não de forma integral, pois a gestão de recursos humanos nas organizações públicas exige conhecimento específico e domínio da gestão pública, da estrutura da organização a ser administrada, bem como das necessidades de cada área. Ressaltando que no caso do Estado de Minas Gerais a formação da estrutura é composta por setores diversos e com atribuições distintas.

No que tange à profissionalização das equipes de trabalho e enxugamento da máquina pública, devem ser analisadas, inicialmente, a estrutura organizacional, as atribuições e competências de cada profissional, levando-se em consideração os requisitos, a habilidade e o perfil de um gestor público que consiga desenvolver uma gestão com excelência, isto é, que busque identificar as necessidades pessoais e coletivas da equipe de trabalho para que sejam realizadas ações estratégicas para o atendimento de tais necessidades, cujo fim é o alinhamento desses indivíduos com as estratégias da organização por meio do aumento do nível de produtividade e da excelência na prestação de serviço à população.

Em um pensamento macro, a gestão de recursos humanos deve estar voltada para a busca constante de melhorias no ambiente organizacional e satisfação dos colaboradores, podendo ser destacada a valorização dos servidores por suas competências e, assim, ser possível realocar recursos humanos para que possam desempenhar atividades sobre as quais tenham maior domínio e com as quais tenham afinidade.

A gestão empresarial na Administração Pública pode ter efeito positivo, porém esse conceito depende de adaptação à realidade organizacional do serviço público para que não seja algo intangível, isto é, que não funcione apenas na teoria e não possa ser posto em prática. Isso permitirá o desenvolvimento do setor público, com processos menos burocráticos e, consequentemente, mais eficientes, sendo executados por indivíduos motivados. Certamente, refletirá na diminuição de tempo e custos se comparado com o que é observado atualmente no serviço público, atentando-se para os conceitos de economicidade, agilidade e eficiência no atendimento às demandas da população por meio de uma Nova Gestão Pública. Logo, é recomendável o aprofundamento nos estudos sobre o tema como forma de contribuição literária que servirá para subsidiar futuros trabalhos, bem como a intensificação da avaliação de como a realização de uma Gestão de recursos humanos bem estruturada pode contribuir para a melhoria do desempenho dos indivíduos, bem como da prestação de serviço na administração pública.

Como limitação para a elaboração do presente estudo pode ser apontado a análise secundária do material pesquisado e o caráter interpretativo da metodologia utilizada, que leva a uma análise do ponto de vista do autor, podendo acarretar em subjetividade. Como sugestão para estudos futuros sobre a gestão de recursos humanos no serviço público, propõe-se maior aprofundamento no que tange à análise da viabilidade de implantação de modelos da iniciativa privada na administração pública, observando-se o que é possível de ser aplicado, bem como realizar os estudos necessários para adaptação à realidade e necessidade do serviço público e, sobretudo, que seja possível aplicar e manter um modelo eficaz de gestão de recursos humanos desenvolvido por meio do conceito de uma nova gestão na Administração Pública.

Dessa forma, conclui-se que não é possível, na integralidade, a implementação da gestão de recursos humanos profissionalizados na administração pública, nos moldes da gestão empresarial vivenciada na iniciativa privada.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA MINAS. **Governador Romeu Zema recebe 102 aprovados pelo Programa Transforma Minas.** Disponível em: <<http://www.agenciaminas.mg.gov.br/noticia/governador-romeu-zema-recebe-102-aprovados-pelo-programa-transforma-minas>>. Acesso em 15 set. 2019
- AGOSTINI, Renata. **Zema diz que errou ao prometer que não pagaria salário a secretários estaduais.** In: Estadão. Disponível em: <<https://politica.estadao.com.br/noticias/geral,zema-diz-que-errou-ao-prometer-que-nao-pagaria-salario-a-secretarios-estaduais,70002871197>>. Acesso em: 07 out. 2019
- ALVES, Fransciny. **Em 48 dias, Romeu Zema descumpre promessas feitas na campanha eleitoral.** In: O Tempo. Disponível em: <<https://www.otempo.com.br/politica/em-48-dias-romeu-zema-descumpre-promessas-feitas-na-campanha-eleitoral-1.2137752>>. Acesso em: 28 out. 2019.
- AMARAL, Helena Kerr do. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira.** Revista do Serviço Público. Brasília, 57 (4): 549-563 out./dez. 2006.
- AMARAL, Iracema. **Zema está na Inglaterra para fazer curso de gestão e educação pública.** In: Estado de Minas. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/politica/2018/11/26/interna_politica,1008172/zema-esta-na-inglaterra-para-fazer-curso-de-gestao-e-educacao-publica.shtml>. Acesso em: 11 out. 2019.
- ÂMBITO JURÍDICO. **Gestão de pessoas na administração pública.** Disponível em: <<https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-administrativo/gestao-de-pessoas-na-administracao-publica/>>. Acesso em: 18 ago. 2019.
- ANDRÉ, Maristela Afonso de. **A efetividade dos contratos de gestão na reforma do Estado.** RAE-Revista de Administração de Empresas, jul./set. 1999, São Paulo, v. 39, p. 42-52.
- ARAÚJO, Priscila Gomes de; PEREIRA, José Roberto. **Análise da aplicabilidade do modelo gerencial na administração municipal.** Rev. Adm. Pública, vol. 46, n. 5. Rio de Janeiro, set./out. 2012.
- ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DE MINAS GERAIS. **Legislação Mineira, Decreto 47625, de 20/03/2019.** Regulamenta o art. 41 da Lei Delegada nº 182, de 21 de janeiro de 2011, que dispõe sobre a necessidade de certificação ocupacional para o exercício de cargo de provimento em comissão destinado a responder pelas Superintendências regionais de Ensino da Secretaria de Estado de Educação. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=47625&comp=&ano=2019>>. Acesso em: 14 out. 2019.
- AUGUSTO, Leonardo. **Com decretos, Zema exonera servidores comissionados e faz ‘pente-fino’ em MG.** In: Estadão. Disponível em: <<https://politica.estadao.com.br/noticias/geral,com-decretos-zema-exonera-servidores-comissionados-e-faz-pente-fino-em-mg,70002664549>>. Acesso em 13 jul. 2019
- AVON, Harry; NAVROSKI, Eliane Pires. **Recursos Humanos na administração pública.** Curitiba: Instituto Federal, 2012.
- AYER, Flávia. **Zema cancela exoneração de quase 300 servidores.** In: Estado de Minas. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/politica/2019/01/12/interna_politica,1020825/zema-cancela-exoneracao-de-quase-300-servidores.shtml>. Acesso em: 19 mai. 2019.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas.** 2 ed. rev. e atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2007.

BERTONI, Estêvão. **Quando um político se arrepende da promessa de campanha.** In: Nexo Jornal. Disponível em: <<https://www.nexojornal.com.br/expresso/2019/06/17/Quando-um-pol%C3%ADtico-se-arrepende-da-promessa-de-campanha>>. Acesso em: 28 out. 2019.

BEUREN, I. M.; RAUPP, F. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2003, v. 1, p. 76-97.

BIANCO, Mônica de Fatima; SOUZA, Eloísio Moulin de; REIS, Antônio Marcos Souza. **A nova gestão pública: um estudo do pró-gestão focado em dois projetos prioritários no Estado do Espírito Santo.** Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 15, p. 118-143, jan./abr. 2014

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, 2001.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988.** Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 10 jun. 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Uma resposta estratégica aos desafios do capitalismo global e da democracia. BRASIL.** Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Balanço da reforma do Estado no Brasil: a nova gestão pública. Brasília: Seminário de 06 a 08 de agosto de 2002, p.29-35.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** Brasília: ENAP, 2010.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CARR, David K, LITTMAN, Ian D. **Excelência nos serviços públicos: gestão da qualidade total na década de 90.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

CENTRO LATINO-AMERICANO DE ADMINISTRAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO – CLAD. **Uma nova gestão pública para a América Latina.** In: Revista do Serviço Público, Brasília, ano 50, n. 01, jan. / mar. 1999, p.121-146.

CIPRIANI, Juliana. **‘Tenho de dar a mão à palmatória e falar que errei’, diz Zema sobre promessas de campanha.** In: Estado de Minas. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/politica/2019/06/12/interna_politica,1061279/tenho-de-dar-a-mao-a-palmatoria-e-falar-errei-diz-zema-de-campanha.shtml>. Acesso em: 25 out. 2019.

CIPRIANI, Juliana. **Zema: Secretários dobram salário após confirmação em conselho com jeton.** In: Estado de Minas. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/politica/2019/08/09/interna_politica,1076086/zema-secretarios-dobram-salario-com-confirmacao-em-conselho-com-jeton.shtml>. Acesso em 26 out. 2019.

CÓSSIO, Maria de Fátima. **A nova gestão pública: alguns impactos nas políticas educacionais e na formação de professores.** Educação revista quadrimestral. Porto Alegre, v. 41, n. 1, p. 66-73, jan.-abr. 2018.

DEFATO. **Zema contratará empresa de RH para ajudar em processo de escolha dos secretários.** Disponível em: <<https://defatoonline.com.br/zema-contratara-empresa-de-rh-para-ajudar-em-processo-de-escolha-dos-secretarios/>>. Acesso em: 26 out. 2019.

FONSECA, Diogo Ribeiro da. *et. al.* **Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa.** Rev. Adm. Pública vol.47 no.6 Rio de Janeiro Nov./Dez. 2013

GEMELLI, Inês Maria Picoli; FILIPPIM, Eliane Salete. **Gestão de Pessoas na administração pública: o desafio dos municípios**. RACE, Unoesc, v. 9, n 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2009.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2.ed. São Paulo: Peterson Pretince Hall, 2007.

GRANATO, Luísa. **Conheça em detalhes como secretários serão recrutados pelo governo Zema**. In: EXAME. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/conheca-em-detalhes-como-secretarios-serao-recrutados-pelo-governo-zema/>>. Acesso em: 13 out. 2019.

GRANATO, Luísa. **Entenda a proposta de Zema para recrutamento no governo de Minas Gerais**. In: EXAME. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/entenda-a-proposta-de-zema-para-recrutamento-no-governo-de-minas-gerais/>>. Acesso em: 08 out. 2019.

GUIMARÃES, T.; MEDEIROS, J. A. **Nova Administração Pública e a Gestão de Competências: Mudanças e Flexibilidade Organizacional**. In: LIMA, S. M. V. (Org.). **Mudança Organizacional: Teoria e Gestão**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

GUIMARAES, Tomás de Aquino. **A Nova Administração Pública e a Abordagem da Competência**. RAP. Rio de Janeiro, v. 34, n.3: 125-40, mai./jun. 2000. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284/4875>>. Acesso em: 12 jun. 2019.

ITATIAIA. **Ao descumprir promessa, Zema diz que mudou ideia sobre dinheiro recebido por secretários**. Disponível em: <<http://www.itatiaia.com.br/noticia/ao-descumprir-promessa-zema-diz-que-mudou-de>>. Acesso em 26 out. 2019.

MACIEL, Daniel. **Processo Seletivo de Zema para secretariado garante mais transparência**. In: Diário do Comércio. Disponível em: <<https://diariodocomercio.com.br/negocios/2018/12/01/processo-seletivo-de-zema-para-secretariado-garante-mais-transparencia/>>. Acesso em: 21 out. 2019.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 19. ed. atual. São Paulo: Malheiros Editores, 1994.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 21. ed., São Paulo: Malheiros, 1990.

METRÓPOLES. **Zema fará processo seletivo para escolher secretários em Minas Gerais**. Disponível em: <<https://www.metropoles.com/brasil/politica-br/zema-fara-processo-seletivo-para-escolher-secretarios-em-minas-gerais>>. Acesso em: 15 ago. 2019.

MG.GOV.BR. **Transforma Minas – Programa de Gestão de Pessoas por Mérito e Competência**. Disponível em: <<https://www.mg.gov.br/conteudo/transforma-minas/sobre-o-programa>>. Acesso em: 28 out. 2019.

MINAS GERAIS. Atos do Governador. **Diário Oficial de Minas Gerais: caderno 1 – Diário do Executivo**, Belo Horizonte, MG, ano 127, n. 10, p. 1-9, 12 jan. 2019.

MINAS GERAIS. Decreto nº 47.608, de 31 de dezembro de 2018. Altera o Decreto nº 47.606, de 31 de dezembro de 2018, que exonera e dispensa ocupantes de cargos de provimento em comissão que menciona e dá outras providências. **Diário Oficial de Minas Gerais: caderno 1 – Diário do Executivo, edição extra**, Belo Horizonte, MG, ano 127, n. 1, p. 1, 01 jan. 2019.

MOTTA, Leonardo. **Entrevista: Romeu Zema, governador de Minas Gerais**. Istoé Dinheiro. ano 20, n. 1116. pg. 14-16. 17 abr. 2019.

NOVO 30. **As 10 medidas de Romeu Zema**. Disponível em: <<https://novo.org.br/as-10-medidas-de-romeu-zema/>>. Acesso em 27 out. 2019.

NOVO 30. **Governo de Romeu Zema lança programa de gestão de servidores públicos.** Disponível em: <<https://novo.org.br/governo-de-romeu-zema-lanca-programa-de-gestao-de-servidores-publicos/>>. Acesso em: 12 out. 2019.

NOVO 30. **Por que o Novo? De onde viemos.** Disponível em: <<https://novo.org.br/de-onde-viemos/>>. Acesso em: 18 mai. 2019.

NOVO 30. **Por que o Novo? Nossos Valores.** Disponível em: <<https://novo.org.br/nossos-valores/>>. Acesso em: 18 mai. 2019.

NOVO 30. **Por que o Novo? Posicionamentos.** Disponível em: <<https://novo.org.br/posicionamentos/>>. Acesso em: 19 mai. 2019.

NOVO 30. **Romeu Zema anuncia processo seletivo para contratação.** YouTube 14 mar. 2019. 0:57s. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=9-ZGrTmE3og>>. Acesso em: 28 set. 2019.

NOVO 30. **Romeu Zema doa seu primeiro salário para instituição filantrópica.** YouTube 11 mar. 2019. 0:53s. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?time_continue=31&v=bWCfcWKJiGw>. Acesso em: 23 set. 2019.

NUNBERG, Barbara. **Gerência de recursos humanos no setor público: lições da reforma em países desenvolvidos.** Brasília: ENAP, 1998.

OLIVEIRA, José Arimatés; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília, CAPES UAB, 2011.

PARTIDO NOVO. **Liberdade ainda que tardia: Plano de Governo. Minas Gerais, 2018.** Disponível em: <http://divulgacandcontas.tse.jus.br/candidaturas/oficial/2018/BR/MG/2022802018/130000600702/proposta_1533160671813.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2019.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 45, n. 1, p. 36-49, jan. 2005. ISSN 2178-938X. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37088/35859>>. Acesso em: 14 dez. 2019.

PESSOA, Robertônio Santos. **Curso de Direito Administrativo Moderno.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2003.

PIRES, Alexandre Kalil; et al. **Gestão por Competências em Organizações de Governo:** mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2005.

REDE SUPER DE TELEVISÃO. **Entrevista com governador Romeu Zema.** YouTube 12 jul. 2019. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=IcX7iXCk3GI>>. Acesso em: 30 set. 2019.

SANO, Hironobu; ABRUCIO, Fernando Luiz. **Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo.** Revista de Administração de Empresas (RAE). vol. 48 n.3. São Paulo jul./set. 2008.

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público.** In: CAMÕES, Marizaura. R. de Souza; PANTOJA, Maria Júlia.; BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs.) **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** Brasília: ENAP, 2010.

SECCHI, Leonardo. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública.** Rev. Adm. Pública. 2009, vol.43, n.2, pp.347-369.

SILVA, Adival do Carmo. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais.** Cuiabá, 2013. Disponível em: <<http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2013/12/13/outros/27b4d512efbac7d37520bc37aa78cac1.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2019.

SILVEIRA, Paula; TRINDADE, Nelson. **A gestão na administração pública**. 3 ed. Lisboa: Presença, 2013.

SIMÕES, Lucas. **Romeu Zema firma compromisso em cartório para abrir mão do salário de governador**. In: Hoje em dia. Disponível em:

<<https://www.hojeemdia.com.br/primeiro-plano/romeu-zema-firma-compromisso-em-cart%C3%B3rio-para-abrir-m%C3%A3o-do-sal%C3%A1rio-de-governador-1.650852>>. Acesso em: 14 jun. 2019.

TAKEDA, Tatiana de Oliveira. **Diferenciando a administração direta da indireta**. In: Jornal Jurid. Disponível em: < <https://www.jornaljurid.com.br/noticias/diferenciando-a-administracao-direta-da-indireta>>. Acesso em: 15 set. 2019.

TORRENTE, Andrea. **Vitrine do Novo, Zema vive choque de realidade para adotar gestão empresarial em Minas**. In: Gazeta do Povo. Disponível em:

<<https://www.gazetadopovo.com.br/republica/promessas-descumpridas-governador-mg-zema/>>. Acesso em: 18 set. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **100 dias do governo Zema:**

Especialistas apontam erro ao insistir em um gestão empresarial. Disponível em:

<<https://ufmg.br/comunicacao/noticias/100-dias-do-governo-zema-especialistas-apontam-erro-ao-insistir-em-um-gestao-empresarial>>. Acesso em: 08 out. 2019.

VÍDEO SEM TÍTULO. Romeu Zema Oficial. **Twitter**. 09 mar. 2019. 0:57s. Disponível em: <<https://twitter.com/RomeuZema/status/1104503657683394562>>. Acesso em: 14 out. 2019.

WOOD JR., T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. **Colonização e neocolonização da Gestão de Recursos Humanos no Brasil (1950-2010)**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 51, n. 3, mai./jun., p.232-243, 2011.