

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Instituto de Ciências Biológicas

Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual

FERNANDA ANDRESA PORTILHO DE MAGALHÃES LOPES

**INOVAÇÃO NA POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS DO PODER EXECUTIVO
MINEIRO: uma análise das estratégias implementadas no período de 2021 a 2024**

Belo Horizonte

2025

Fernanda Andresa Portilho de Magalhães Lopes

**INOVAÇÃO NA POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS DO PODER EXECUTIVO
MINEIRO: uma análise das estratégias implementadas no período de 2021 a 2024**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual.

Área de concentração: Gestão da Inovação e Empreendedorismo

Linha de Pesquisa: Inovação Tecnológica e Social nas Organizações

Orientador: Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa (UFMG)

Co-orientador: Prof. Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima (FPL)

Belo Horizonte

2026

043

Lopes, Fernanda Andresa Portilho de Magalhães.

Inovação na política de gestão de pessoas do poder executivo mineiro: uma análise das estratégias implementadas no período de 2021 a 2024 [manuscrito] / Fernanda Andresa Portilho de Magalhães Lopes. – 2026.

156 f. : il. ; 29,5 cm.

Orientador: Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa. Co-orientador: Prof. Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Instituto de Ciências Biológicas. Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual.

1. Inovação Organizacional. 2. Setor Público. 3. Gestão de Recursos Humanos. I. Barbosa, Allan Claudius Queiroz. II. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima. III. Universidade Federal de Minas Gerais. Instituto de Ciências Biológicas. IV. Título.

CDU: 608.5



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

ATA

ICB - MESTRADO PROFISSIONAL EM INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E PROPRIEDADE INTELECTUAL

ATA DA DEFESA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO Nº 211 de Fernanda Andresa Portilho de Magalhães Lopes

Às 14:00 horas do dia 12 de janeiro de 2026, em ambiente virtual, realizou-se a sessão para a defesa da Dissertação de Fernanda Andresa Portilho de Magalhães Lopes. A presidência da sessão coube ao Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa, FACE/UFMG – Orientador. Inicialmente o Presidente fez a apresentação da Comissão Examinadora assim constituída: Dra. Amanda dos Santos da Paixão, ESCALAB/UFMG; Dra. Mônica Moreira Esteves Bernardi, Fundação João Pinheiro; Dr. Renato da Costa Braga, FAPEMIG - Suplente; Prof. Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima, Fundação Pedro Leopoldo - Coorientador; Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa, FACE/UFMG – Orientador. Em seguida, a candidata fez a apresentação do trabalho que constitui sua Dissertação de Mestrado, intitulada “INOVAÇÃO NA POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS DO PODER EXECUTIVO MINEIRO: uma análise das estratégias implementadas no período de 2021 a 2024”. Seguiu-se a arguição pelos examinadores e, logo após, a Comissão reuniu-se, sem a presença da candidata e do público e decidiu considerar aprovada a Dissertação de Mestrado. O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Presidente da comissão. Nada mais havendo a tratar, o Presidente encerrou a sessão e lavrou a presente ata que, depois de lida, se aprovada, será assinada pela Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 12 de janeiro de 2026.



Documento assinado eletronicamente por **Allan Claudius Queiroz Barbosa, Professor(a)**, em 13/01/2026, às 11:54, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **MONICA MOREIRA ESTEVES BERNARDI, Usuária Externa**, em 13/01/2026, às 16:34, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Reginaldo de Jesus Carvalho Lima, Usuário Externo**, em 13/01/2026, às 21:04, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Amanda dos Santos da Paixao, Administradora**, em 16/01/2026, às 17:21, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **4877849** e o código CRC **070D4E98**.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
INSTITUTO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E PROPRIEDADE INTELECTUAL

FOLHA DE APROVAÇÃO

“INOVAÇÃO NA POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS DO PODER EXECUTIVO MINEIRO: uma análise das estratégias implementadas no período de 2021 a 2024”

Fernanda Andresa Portilho de Magalhães Lopes

Dissertação de Mestrado defendida e aprovada no dia 12 de janeiro de 2026, pela Banca Examinadora constituída pelos seguintes membros:

Dra. Amanda dos Santos da Paixão
ESCALAB/UFMG

Dra. Mônica Moreira Esteves Bernardi
Fundação João Pinheiro

Prof. Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima - Coorientador
Fundação Pedro Leopoldo

Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa – Orientador
FACE/UFMG

Belo Horizonte, 12 de janeiro de 2026.



Documento assinado eletronicamente por **Allan Claudius Queiroz Barbosa, Professor(a)**, em 13/01/2026, às 11:54, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **MONICA MOREIRA ESTEVES BERNARDI**, **Usuária Externa**, em 13/01/2026, às 16:33, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Reginaldo de Jesus Carvalho Lima**, **Usuário Externo**, em 13/01/2026, às 21:04, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Amanda dos Santos da Paixao**, **Administradora**, em 16/01/2026, às 17:21, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **4877855** e o código CRC **12430A9B**.

AGRADECIMENTOS

A realização deste mestrado foi um processo marcado por dúvidas e incertezas, mas que se tornou possível graças à rede de apoio que tive ao meu lado.

Iniciando pela base acadêmica, agradeço imensamente aos meus professores e orientadores, Allan e Reginaldo, cuja orientação forneceu a base sólida para esta dissertação. À Lívia, expresse minha gratidão pela revisão cuidadosa e dedicada.

A valorização do estudo contínuo e do trabalho me conduziram até a atuação como facilitadora, dentro e fora do Governo de Minas Gerais. Nesses vários ambientes, encontro constantemente novos desafios propícios para o desenvolvimento do meu propósito profissional de apoiar o desenvolvimento das pessoas. Por isso, estendo minha gratidão aos meus colegas das equipes DCGDD, SCPRH, Transforma Minas, dos Programas de Desenvolvimento da FJP, Instituto Na Prática e Comunidade Alma. Cada pessoa que cruzou minha trajetória profissional fez a diferença, acreditando na minha capacidade de enfrentar e vencer os desafios.

No âmbito pessoal, meu agradecimento especial vai para o meu companheiro de vida, meu marido Fernando. Obrigada pelas palavras de incentivo e pelas cobranças necessárias para que eu me dedicasse a esse e a outros sonhos. Sem dúvida, esta conquista também é sua.

À minha mãe, exemplo de força e resiliência, que sempre buscou a vida mesmo em momentos nebulosos: obrigada por me ensinar a persistir e a ter compromisso com meus objetivos. E obrigada por me presentear com uma irmã linda, a quem agradeço por me ensinar a cuidar e a escutar. Foi ela quem percebeu em mim o valor do saber, apelidando-me carinhosamente de “estudadeira” desde cedo. Agradeço também a todas as colegas da dança que, mesmo de forma inconsciente, me apoiaram a atravessar esse momento.

As dúvidas e incertezas que permearam o início e o decorrer deste ciclo foram superadas graças a cada um de vocês, que acreditaram em mim e me fizeram acreditar também.

E a receita para o fracasso é: a vergonha se transforma em medo; o medo conduz à aversão ao risco; a aversão ao risco aniquila a inovação.

Em resumo, viver com ousadia exige autovalorização.

Brené Brown

RESUMO

A inovação em gestão de pessoas (IGP) tem ganhado relevância como área estratégica capaz de transformar práticas organizacionais e fortalecer a capacidade de resposta das instituições às demandas sociais contemporâneas. No caso do Governo do Estado de Minas Gerais, esse tema se torna ainda mais relevante diante do histórico de reformas administrativas, dos desafios fiscais persistentes e das mudanças aceleradas impostas pela pandemia do COVID-19. Nesse contexto, a presente pesquisa teve como objetivo geral identificar se a Política de Gestão de Pessoas do Poder Executivo Estadual incorporou práticas inovadoras no período de 2021 a 2024. Como objetivos específicos, buscou-se: a) mapear as ações e práticas da política de gestão de pessoas realizadas no período; b) identificar as percepções dos servidores sobre o grau de inovação das práticas implementadas; c) descrever os desafios do processo. A investigação se justifica pela lacuna existente na literatura sobre inovação na área de gestão de pessoas em organizações complexas, pela importância de se realizar estudos longitudinais e pela necessidade de compreender como as práticas institucionais evoluíram após mudanças ambientais externas. Adotou-se a metodologia qualitativa, com coleta de dados baseada em pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas semiestruturadas. O método utilizado foi estudo de caso no âmbito da Superintendência Central de Política de Recursos Humanos (SCPRH/SEPLAG). Foram analisados documentos institucionais e realizadas entrevistas com atores estratégicos, orientando-se por critérios analíticos definidos a partir da literatura: grau de novidade, intencionalidade, participação dos atores, alinhamento estratégico, caráter sistêmico, uso de tecnologia grau de mudança, aprendizagem coletiva grau de ruptura, resultado e institucionalização. A análise também considerou práticas que se destacaram como inovação em GP, como desenvolvimento de competências, avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, carreira, novas tecnologias e práticas de gestão alinhadas à estratégia. A análise dos dados também foi orientada pela tríade analítica estratégia - estrutura - processos. Os resultados apontam que o Governo de Minas Gerais adotou, predominantemente, inovações incrementais no período de 2021 a 2024, com maior robustez nas áreas de seleção de lideranças (Transforma Minas), gestão do desempenho (aperfeiçoamento dos modelos ADI/ADGP e piloto da AED) e teletrabalho. Identificou-se alinhamento formal entre diretrizes estratégicas (PMDI 2019–2030; PPAG 2021–2024) e políticas de gestão de pessoas, embora persistam limitações relacionadas à capacidade institucional e assimetrias setoriais. A pesquisa contribui ao operacionalizar o conceito de inovação em GP com critérios simples e aplicáveis ao setor público, além de oferecer perguntas-guia e indicadores iniciais para monitoramento futuro. Conclui-se que, embora existam avanços relevantes, a consolidação sistêmica das inovações e sua sustentabilidade de longo prazo ainda representam desafios. O estudo reforça a importância de fortalecer capacidades estatais, aprofundar práticas inovadoras e ampliar investigações sobre seus impactos no desempenho e na criação de valor público.

Palavras-chave: Inovação em Gestão de Pessoas. Inovação no Setor Público. Mudança Organizacional. Administração Pública.

ABSTRACT

Human resource management innovation (HRMI) has gained relevance as a strategic domain capable of transforming organizational practices and enhancing institutions' capacity to respond to contemporary social demands. In the case of the Government of the State of Minas Gerais, this topic becomes even more significant given the history of administrative reforms, persistent fiscal challenges, and the accelerated changes imposed by the COVID-19 pandemic. In this context, the present study aimed to identify whether the Human Resource Management Policy of the State Executive Branch incorporated innovative practices between 2021 and 2024. The specific objectives were: (a) to map the actions and practices implemented during the period; (b) to identify public servants' perceptions regarding the degree of innovation of these practices; and (c) to describe the challenges faced in the process. The investigation is justified by the existing gap in the literature on innovation in HRM within complex organizations, the importance of conducting longitudinal studies, and the need to understand how institutional practices evolved following external environmental changes. A qualitative methodology was adopted, with data collected through bibliographic review, document analysis, and semi-structured interviews. The method used was a case study within the Central Superintendence of Human Resource Policy (SCPRH/SEPLAG). Institutional documents were analyzed and interviews were conducted with strategic actors, guided by analytical criteria drawn from the literature: degree of novelty, intentionality, stakeholder participation, strategic alignment, systemic character, use of technology, degree of change, collective learning, degree of disruption, results, and institutionalization. The analysis also considered practices commonly identified as HRM innovations, such as competency development, performance evaluation, recruitment and selection, career management, new technologies, and management practices aligned with strategy. Data interpretation was further structured around the analytical triad of strategy, structure, and processes. The results indicate that the Government of Minas Gerais predominantly adopted incremental innovations between 2021 and 2024, with stronger evidence in leadership selection (Transforma Minas), performance management (improvements in the ADI/ADGP models and the AED pilot), and telework. A formal alignment was identified between strategic guidelines (PMDI 2019–2030; PPAG 2021–2024) and HRM policies, although limitations related to institutional capacity and sectoral asymmetries persist. This study contributes by operationalizing the concept of HRM innovation with simple and applicable criteria for the public sector, in addition to offering guiding questions and initial indicators for future monitoring. It concludes that, despite relevant advances, the systemic consolidation and long-term sustainability of innovations remain challenges. The study reinforces the importance of strengthening state capacities, deepening innovative practices, and expanding research on their impacts on performance and public value creation.

Keywords: Human Resource Management Innovation. Public Sector Innovation. Organizational Change. Public Administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação da tríade Estratégia-Estrutura-Processos e mudanças externas	54
Figura 2 - Resumo da metodologia em esquema.....	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo dos autores e suas contribuições sobre o conceito de inovação.....	28
Quadro 2 - Resumo dos autores e suas contribuições sobre os tipos de inovação	31
Quadro 3 - Resumo dos autores e suas contribuições sobre os conceitos de capacidades dinâmicas	33
Quadro 4 - Práticas inovadoras em gestão de pessoas encontradas na literatura	41
Quadro 5 - Critérios de análise da inovação organizacional	51
Quadro 6 - Entrevistados	71
Quadro 7 - Resumo das principais ações realizadas entre 2021 e 2024.....	80
Quadro 8 - Resumo dos achados das entrevistas por critério.....	115
Quadro 9 - Resumo dos achados das entrevistas por eixo Estratégia–Estrutura–Processos .	119
Quadro 10 - Resumo dos achados das entrevistas: Facilitadores x Desafios.....	123
Quadro 11 - Resumo dos achados das entrevistas: Influência de fatores internos x externos	126
Quadro 12 - Comparativo literatura versus resultados obtidos da pesquisa	129
Quadro 13 - Objetivo e questões do roteiro de entrevistas	153

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ADGP	Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos
ADI	Avaliação de Desempenho Individual
AED	Avaliação Especial de Desempenho
ARH	Administração de Recursos Humanos
BTA	Betania Tanure Associados (Consultoria)
CG	Choque de Gestão
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DCGDD	Diretoria Central de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento
DCGDES	Diretoria Central de Gestão do Desenvolvimento do Servidor
DFT	Dimensionamento da Força de Trabalho
EaD	Educação a Distância
E-HRM	<i>Electronic Human Resource Management</i>
FJP	Fundação João Pinheiro
GEGP	Gestão Estratégica de Gestão de Pessoas
GEP	Gestão Estratégica de Pessoas
GERH	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
GIEF	Gratificação de Incentivo à Eficientização dos Serviços
GP	Gestão de Pessoas
HRMI	<i>Human Resource Management Innovations</i>
IA	Inteligência Artificial
IGP	Inovação na Gestão de Pessoas
KPI	<i>Key Performance Indicator</i> (Indicador Chave de Performance)
LAB-MG	Laboratório de Inovação de Minas Gerais
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MAP	Mapa de Atribuição por Produto

MASP	Modernização da Administração de Serviços e Sistemas de Pessoal
NGP	Nova Gestão Pública
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
Pades	Plano Anual de Desenvolvimento dos Servidores
PDG	Programa de Desenvolvimento Gerencial
PDL	Programa de Desenvolvimento de Lideranças
PGDI	Plano de Gestão do Desempenho Individual
PMDI	Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado
PPAG	Plano Plurianual de Ação Governamental
RBV	Visão Baseada em Recursos (<i>Resource-Based View</i>)
RH	Recursos Humanos
SCAP	Superintendência Central de Administração de Pessoal
SCPRH	Superintendência Central de Política de Recursos Humanos
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
Seplag/MG	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais
SGDD	Sistema de Gestão de Desempenho e Desenvolvimento
SMART	<i>Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound</i> (acrônimo para definição de metas)
SUGESP	Subsecretaria de Gestão de Pessoas
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UARH	Unidade de Atendimento em Recursos Humanos
USRH	Unidade Setorial de Recursos Humanos
UX	<i>User Experience</i> (Experiência do Usuário)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1. Gestão de pessoas	23
2.2. Inovação	26
2.3. Inovação em Gestão de pessoas	36
2.4. Inovação e Gestão de pessoas no setor público	44
2.5. Políticas de gestão de pessoas no Poder Executivo Estadual de Minas Gerais até 2020	55
<i>Período: 2003 – 2006</i>	56
<i>Período: 2007 – 2010</i>	57
<i>Período: 2011 – 2014</i>	59
<i>Período: 2015 – 2018</i>	60
<i>Período: 2019 – 2020</i>	61
3. METODOLOGIA	68
4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	75
4.1. Contexto político e da estratégia do governo de Minas Gerais	76
4.2. Panorama geral: 2021 – 2024	78
4.3. Percepção geral dos entrevistados sobre a adoção de práticas inovadoras	82
4.4. Detalhamento das políticas	85
4.4.1. <i>Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos</i>	85
4.4.2. <i>Política de Gestão do Desempenho do Servidores Públicos</i>	87
4.4.3. <i>Práticas e Políticas Para Lideranças</i>	89
4.4.4. <i>A Subsecretaria de Gestão de Pessoas e as Unidades Setoriais de Recursos Humanos</i> ⁹⁰	
4.4.5. <i>Política de Teletrabalho</i>	92
4.5. Análise das entrevistas	93
4.5.1. <i>Análise com base nos critérios de inovação</i>	93
4.5.1.1. Grau de novidade	93
4.5.1.2. Intencionalidade	96
4.5.1.3. Grau de participação	98
4.5.1.4. Alinhamento estratégico	100
4.5.1.5. Caráter sistêmico	101
4.5.1.6. Uso de tecnologia ou métodos inovadores	103

4.5.1.7.	Mudança de práticas institucionais	104
4.5.1.8.	Aprendizado coletivo e mudança cultura	106
4.5.1.9.	Grau de ruptura	109
4.5.1.10.	Resultado percebidos	111
4.5.1.11.	Institucionalização e sustentabilidade	113
4.5.2.	<i>Triade Estratégia-Estrutura-Processos</i>	116
4.5.3.	<i>Facilitadores e Desafios</i>	121
4.5.4.	<i>Fatores internos e externos</i>	124
4.5.5.	<i>Comparação com o Choque de gestão</i>	127
4.6.	Análise comparativa com a literatura	129
4.6.1.	<i>Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos</i>	132
4.6.2.	<i>Política de Gestão do Desempenho do Servidores Públicos</i>	132
4.6.3.	<i>Práticas e Políticas Para Lideranças</i>	133
4.6.4.	<i>A Subsecretaria de Gestão de Pessoas e as Unidades Setoriais de Recursos Humanos</i> 135	
4.6.5.	<i>Política de teletrabalho</i>	136
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	138
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	142
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas	153
	APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	155

1. INTRODUÇÃO

A Inovação na Gestão de Pessoas (IGP) pode ser compreendida como a implementação de novas ideias, práticas, programas ou sistemas relacionados às funções de Gestão de Pessoas (GP) que sejam inéditos para a organização que os adota (Agarwala, 2003; Koster, 2019). Esse conceito integra a definição de inovação à perspectiva dos sistemas de gestão de pessoas, por isso, este tema tem suas raízes em diferentes áreas do conhecimento. A literatura aponta que, inicialmente, os estudos sobre inovação em gestão de pessoas eram abordados de forma separada, como temas independentes (Amarakoon; Weerawardena; Verreynne, 2018) e, a partir da década de 1990, os pesquisadores começaram a investigar a interação entre esses dois campos (Lengnick-Hall, 2009; Seeck; Diehl, 2017). Dois marcos importantes foram o aumento do interesse pela gestão de pessoas como fator estratégico para o sucesso das organizações e o reconhecimento da importância da inovação para a competitividade das empresas (Lengnick-Hall, 2009).

Adicionalmente, conforme Barbosa, Santos e Lopes (2021) o fenômeno da inovação é importante, pois é o motor de mudanças na sociedade e nas organizações. Estas últimas se inserem num ambiente competitivo e buscam desenvolver recursos que lhes tragam vantagens, e as pessoas podem ser consideradas um desses recursos. Contudo, a inovação se apresenta como conceito complexo, com diversas tipologias, padrões e abordagens, o que dificulta sua categorização e mensuração. Ela pode ser concebida como o desenvolvimento e/ou utilização de um novo produto, serviço, mercado, estruturas operacionais e administrativas, processos e sistemas (Manual de Oslo, 2018¹). Inovações podem ser tecnológicas, quando acontecem por meio do incremento de tecnologia, ou também não-tecnológicas, quando são mudanças ou melhorias nas práticas de gestão (Damanpour, 2014; Barbosa, Santos e Lopes, 2021). A inovação em gestão marca um paradigma atual que supera a visão de que a inovação está conectada somente à mudança em produto ou processo tecnológico (Damanpour, 2014). Nesse sentido, é importante reconhecer as inovações não tecnológicas, categoria na qual a inovação em gestão ou administrativa se enquadra.

¹ Publicado a primeira vez em 1992 e com a versão mais recente datada de 2018, o Manual de Oslo foi elaborado com o objetivo de fornecer diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. Buscando facilitar a comparabilidade internacional e oferecer uma plataforma para pesquisa e experimentação na medição da inovação, as diretrizes destinam-se principalmente a apoiar os institutos nacionais de estatística e outros produtores de dados de inovação na concepção, coleta e publicação de medidas de inovação para atender a uma variedade de necessidades políticas e de pesquisa. Além disso, as diretrizes também são projetadas para serem de valor direto para os usuários de informações sobre inovação (OECD/Eurostat, 2018) Disponível em: <https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en.html> Acesso em nov. 2025.

Nesse contexto, a adoção de práticas inovadoras de gestão de pessoas pode ser considerada uma inovação de gestão ou administrativa (Agarwala, 2003; Amarakoon; Weerawardena; Verreynne, 2018). Contudo, essa categorização torna-se mais complexa, pois a literatura aponta que existem três abordagens para a compreensão da gestão de pessoas inovadora (Koster, 2019). A primeira abordagem se refere à inovação em processos e práticas da própria gestão de pessoas. A segunda, corresponde às respostas da GP a outras inovações que ocorrem dentro ou fora da organização. E a terceira se concentra em como as práticas de GP podem ser usadas para promover e apoiar a inovação na organização. Em todas as abordagens, as práticas inovadoras em gestão de pessoas impactam positivamente o desempenho das empresas. Tais práticas, ao transformarem o comportamento dos funcionários e impulsionarem a inovação, geram resultados positivos para a organização (De Leede; Looise, 2005; Lopes *et al.*, 2018; Salomão; Das Chagas; Marques, 2022; Damanpour; Walker; Avellaneda, 2009; Laursen; Foss, 2013; Koster, 2019).

Embora o campo teórico e empírico já reconheça a importância da gestão de pessoas para a inovação organizacional, a compreensão sobre a inovação na própria área de gestão de pessoas ainda é limitada. Faltam estudos aprofundados sobre suas fases e fatores influenciadores, sejam eles internos ou externos (como liderança, tecnologia, competição, burocracia, capacidades de recursos humanos etc.) (Damanpour, Walker e Avellaneda, 2009; Seeck; Diehl, 2017; Amarakoon; Weerawardena; Verreynne, 2018; Lopes *et al.*, 2018; Barbosa; Santos; Lopes, 2021). O modelo organizacional também influencia nessa análise, e a literatura recomenda o aprofundamento de pesquisas em organizações complexas, como governo e multinacionais (Lenart-Gansiniec; Sypniewska; Chen, 2023).

Diante da lacuna na literatura sobre a inovação na gestão de pessoas em organizações complexas, o problema escolhido para ser investigado nesta pesquisa baseia-se na necessidade de identificação de características-chave e dos fatores que influenciam a implementação de uma gestão de pessoas inovadora em contextos desafiadores, como é característico do setor público. A inovação no governo pode ser vista com uma ação estratégica, contínua e programada que é afetada pela tensão entre estruturas formais e a necessidade de espaços para experimentação (Hjelmar, 2019). A burocracia e a estrutura hierarquizada são fatores comumente qualificados como bloqueadores do pensamento criativo e da implementação de práticas inovadoras (Hjelmar, 2019). Diante desse contexto, questiona-se, considerando o Governo Estadual de Minas Gerais: *É possível identificar práticas inovadoras nas políticas de gestão de pessoas da*

Administração Direta do Poder Executivo Estadual de Minas Gerais durante o período de 2021 a 2024?

Para responder à pergunta de pesquisa levantada, este trabalho tem como objetivo geral identificar se a Política de Gestão de Pessoas do Poder Executivo de Minas Gerais adotou práticas inovadoras durante o período de 2021 a 2024. Os objetivos específicos do estudo são: a) mapear as ações e práticas da política de gestão de pessoas realizadas no período; b) identificar as percepções dos servidores, que implementaram as políticas, sobre o grau de inovação das práticas implementadas, e c) descrever os desafios do processo. Destaca-se que as percepções sobre as práticas foram coletadas principalmente junto a atores que as implementam, nesse sentido, entende-se que essa perspectiva oferece profundidade sobre as intenções e desafios de implementação, mas pode apresentar viés em relação à avaliação de efetividade da inovação, que, no setor público, tem por propósito resolver problemas sociais e gerar valor público (Franz *et al.*, 2012). Embora haja esse propósito, as práticas analisadas nessa pesquisa impactam indiretamente o usuário final (cidadão), através da melhoria da qualidade dos serviços públicos, por isso, a análise se concentra na entrega interna de valor para os servidores e nas mudanças de processos institucionais. Nesse sentido, no caso dessa pesquisa, o público-alvo direto das práticas é o agente público, contudo, não se avaliará a percepção desse ator.

Diversas razões justificam a realização deste estudo. Damanpour, Walker e Avellaneda (2009) argumentam que as organizações adotam inovações em resposta a diferentes contextos, por exemplo, às mudanças ambientais externas e à necessidade de ter diferencial competitivo para manter ou aumentar o nível de desempenho da organização. Nesse sentido, pode-se considerar que o acontecimento da pandemia de COVID-19 foi um importante gatilho para o surgimento de inovações organizacionais, uma vez que obrigou as instituições a romperem com os padrões previamente estabelecidos para assegurar sua continuidade e efetividade. No contexto pandêmico, o governo de Minas Gerais apresentou mudanças nas práticas de gestão de pessoas para adaptar todos os processos e garantir a continuidade da prestação de serviços à sociedade e o regime de teletrabalho obrigatório é um exemplo dessa adaptação.

O período de 2021 a 2024 insere-se em uma fase posterior à vivência da pandemia de COVID-19, caracterizando-se como um intervalo propício para a análise de mudanças institucionais implementadas em resposta à crise, já em um contexto de relativa estabilização e consolidação das práticas adotadas. Nesse sentido, o presente estudo se justifica diante da

necessidade de entender a trajetória da Política de Gestão de Pessoas do Poder Executivo de Minas Gerais sob a análise da adoção ou não de práticas inovadoras diante desse cenário.

O estudo longitudinal, focado nos projetos e programas em questão, permite analisar as ocorrências com maior profundidade. Damanpour; Walker; Avellaneda (2009) defendem que a análise dos efeitos das inovações sobre o desempenho organizacional demanda uma perspectiva temporal ampliada, pois esses impactos não se revelam de forma imediata, mas se configuram e se consolidam progressivamente ao longo do tempo. Essa perspectiva reforça a importância de estudar um intervalo temporal coerente, como o de 2021 a 2024, que permita observar não apenas a emergência de práticas inovadoras, mas também sua consolidação, desdobramentos e desafios.

Minas Gerais, estado brasileiro, destacou-se pela implementação de um conjunto de reformas no setor público, em decorrência do “choque de gestão” (Manning *et al.*, 2009 *apud* Bernardi, 2021). Um dos fundamentos desse programa foi a implementação de iniciativas de gestão de recursos humanos (Bernardi, 2021). O projeto estratégico “choque de gestão”, que teve início em 2004, consistiu na implantação de várias iniciativas com o objetivo de introduzir em Minas Gerais uma administração eficiente, eficaz e produtiva (Anastasia, 2006 *apud* Bernardi, 2021). O Alinhamento de Pessoas tinha como subprodutos a avaliação de desempenho individual, a reestruturação de carreiras e o realinhamento de competências (Bernardi, 2021).

Bernardi (2021) analisou os fatores que influenciaram a formulação, implementação e trajetória das políticas de flexibilização na gestão de pessoas no governo de Minas Gerais entre 2003 e 2020 e se apoiou no conceito da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) que tem tratado o termo flexibilidade para sintetizar as orientações inovadoras na gestão do serviço civil e dos recursos humanos no setor público (Longo, 2007). Nesse sentido, a presente pesquisa se inspira no trabalho da referida autora, dando sequência à análise de práticas e políticas de RH do estado de Minas Gerais entre 2021 e 2024, sob o prisma da inovação. Ressalta-se que o período de 2021 a 2024 permite uma análise que não se sobrepõe aos estudos anteriores.

Ao analisar a Política de Gestão de Pessoas do Governo de Minas Gerais sob a ótica da inovação, a pesquisa está alinhada à missão do Programa de Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual, da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), que visa qualificar profissionais para a gestão da inovação, integrando conhecimentos sobre

sistemas de inovação e processos organizacionais, com aplicação prática no fortalecimento da capacidade inovadora de instituições públicas. Este estudo contribui para a produção de conhecimento aplicado, capaz de subsidiar a formulação de processos mais eficazes, reforçar a interface entre universidade e governo, bem como disseminar metodologias de gestão inovadoras no setor público. Tal contribuição reforça a relevância acadêmica e prática do estudo, tanto para o campo da inovação quanto para a melhoria contínua da gestão pública em contextos de transformação e adaptação.

O estudo apresenta neste capítulo de Introdução a contextualização do problema de pesquisa, a questão central que orienta o estudo, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa para a realização da pesquisa, incluindo a relevância acadêmica e prática do tema. Esse capítulo também detalha o recorte temporal (2021–2024) e a motivação para a escolha do período, fundamentada em marcos institucionais e na literatura sobre inovação no setor público.

O capítulo 2 reúne o referencial teórico, discutindo a evolução da gestão de pessoas no setor público, com ênfase na transição da abordagem tradicional para a gestão estratégica de pessoas. São apresentados os principais conceitos e tipologias de inovação organizacional e de inovação em gestão de pessoas, baseados em autores nacionais e internacionais, incluindo a definição de inovação adotada nesta pesquisa. O capítulo também descreve a estrutura analítica utilizada para orientar a coleta e a análise dos dados, composta pelas dimensões de estratégia, estrutura e processos. Ainda, o segundo capítulo discorre sobre dados já consolidados que descrevem o período entre os anos de 2003 a 2020 da política de gestão de pessoas do Poder Executivo Estadual de Minas Gerais.

O capítulo 3 apresenta a metodologia empregada, descrevendo a abordagem qualitativa, a estratégia de estudo de caso e as técnicas de coleta de dados: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas. Também são detalhados o público-alvo das entrevistas, os procedimentos de registro e transcrição, o uso do roteiro baseado na matriz de critérios de inovação e na tríade “estratégia-estrutura-processos”, bem como as considerações éticas e o processo de análise dos dados.

O capítulo 4 expõe e discute os resultados da pesquisa, articulando as evidências obtidas na análise documental e nas entrevistas. As práticas identificadas são descritas e analisadas à luz da estrutura analítica e dos critérios de inovação, considerando percepções dos diferentes atores e o contexto institucional da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas

Gerais (Seplag/MG). São destacadas convergências e divergências entre as fontes e identificados fatores facilitadores e barreiras para a inovação.

O capítulo 5 apresenta as considerações finais, retomando o objetivo geral da pesquisa e respondendo à questão de investigação. São sintetizados os principais achados, as contribuições teóricas e práticas, as limitações do estudo e as recomendações para pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo comporta a base teórica da dissertação, envolvendo aspectos relacionados à gestão de pessoas e inovação. A discussão se refere ao setor público e tem como foco o contexto do Poder Executivo Estadual de Minas Gerais. Inicialmente, será delineada a evolução do campo da gestão de pessoas, fundamentada na Visão Baseada em Recursos (RBV – *Resource-Based View*). Posteriormente, serão considerados diversos aspectos relacionados ao debate acerca da inovação. Na sequência, buscou-se a construção de um panorama sobre estudos com foco em inovação sob a perspectiva da gestão de pessoas. Os temas serão contextualizados no âmbito do setor público, e, por fim, será apresentado o contexto geral das políticas de gestão de pessoas no Poder Executivo Estadual de Minas Gerais.

2.1. Gestão de pessoas

A inovação em gestão de pessoas tem origem no campo de pesquisa da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), também denominada Gestão Estratégica de Gestão de Pessoas (GEGP), que se consolidou a partir da década de 1980 (Lengnick-Hall *et al.* 2009, Amarakoon; Weerawardena; Verreynne, 2018). Desde um período mais amplo de evolução organizacional, as inovações em gestão de pessoas (IGP) têm sido demandadas para que as empresas se adaptem e prosperem. Embora os termos "inovação em RH" ou "inovação gerencial" como campos de estudo distintos sejam mais recentes, a necessidade de adaptar as práticas de gestão de pessoas sempre esteve presente no contexto das mudanças ambientais e competitivas (Koster, 2019).

A inovação em gestão de pessoas pode ser conceituada como a implementação de novas ideias, práticas, programas ou sistemas relacionados à função de gestão de pessoas que sejam inéditas para a organização que os adota. Esses elementos podem ser inovações radicais, com mudanças disruptivas, ou incrementais, que introduzem melhorias graduais em práticas existentes. Além da novidade, essas inovações têm como objetivo agregar valor à organização, direta ou indiretamente, e alinham-se às categorias de inovações organizacionais, não tecnológicas, conforme descrito no Manual de Oslo (OCDE, 2005). Em essência, a inovação em GP não precisa ser inédita em termos globais, mas deve trazer algo novo e relevante para o contexto organizacional específico, promovendo eficiência, modernização e adaptação às demandas contemporâneas.

A década de 1990 marcou um período de rápida globalização e avanços tecnológicos, o que pressionou as organizações a buscarem novas formas de se tornarem mais competitivas

(Fisher, 1998; Seeck; Diehl, 2017; Barbosa e Mascarenhas, 2020). Nesse contexto, a gestão de pessoas passou a ser vista como uma área estratégica (Wright e Snell, 1991; Fisher, 1998; Seeck; Diehl, 2017; Salomão, Das Chagas, Marques, 2022). À época, ampliou-se o foco em inovação como fator chave para a sobrevivência e sucesso das empresas (Lopes, *et al.* 2018; Barbosa e Mascarenhas, 2020).

Considerando a visão da área de gestão de pessoas como estratégica, tem-se que a GERH é uma evolução da Administração de Recursos Humanos, cujo foco se centra no controle de pessoal e em procedimentos administrativos. Essa última é uma noção tradicional de gerenciamento de pessoas, pois foca em práticas e políticas que orientam o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho numa noção mecanicista, buscando previsibilidade e controle (Wright e Snell, 1991; Fisher, 1998; Seeck; Diehl, 2017). Nesse sentido, observa-se uma transição da área de Administração de Recursos Humanos (ARH) para a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), cujo objetivo consiste na articulação funcional de objetivos individuais e organizacionais, com foco no desenvolvimento de competências dos funcionários e como elas impactam o desempenho da firma (Lengnick-Hall *et al.*, 2009).

Nesse contexto da GEP, estimula-se o desenvolvimento e a aplicação de conhecimentos e habilidades pelos trabalhadores, em sintonia com o conceito de competências. Deste prisma, a área de gestão de pessoas passou a atuar numa perspectiva estratégica, direcionada para contribuições do capital humano, capacidades estratégicas e atuação competitiva da organização (Lengnick-Hall *et al.*, 2009). Essa evolução foi influenciada pelo progresso tecnológico e a expansão global do mercado, quando surgiram novas demandas gerenciais. Nesse contexto, a área de RH adquiriu novos contornos e avançou para além da ótica burocrática, incorporando iniciativas estratégicas e de valorização do potencial humano em prol da geração de valor para o negócio (Salomão; Das Chagas; Marques, 2022).

Nessa direção, a literatura passa a ressaltar a relação entre Gestão de Pessoas e desempenho organizacional, considerando a relevância da perspectiva comportamental. Segundo Barney (1991), os recursos da firma podem ser de três tipos, a saber: *físico, humano e organizacional*, e que a gestão de pessoas pode se tornar uma fonte de vantagem competitiva sustentável quando possuem características como valor, raridade, inimitabilidade e insubstituibilidade.

Conforme descrito por Lengnick-Hall *et al.* (2009), Wright e McMahan (1992) definiram a gestão estratégica de pessoas (GEP) como "o padrão de implantações e atividades

planejadas de gestão de pessoas destinadas a permitir que uma organização alcance seus objetivos" (p. 298). Nesse estudo, apresentaram seis modelos teóricos que fundamentam a GEP: a perspectiva comportamental, os modelos cibernéticos, a teoria da agência e custos de transação, a visão baseada em recursos (RBV), os modelos de dependência de poder e recursos, e a teoria institucional.

Além disso, Lengnick-Hall *et al.* (2009) também destacam as contribuições de Boxall (1998), que expandiu os argumentos de Barney e Wright (1998) ao aplicar a visão baseada em recursos ao campo da gestão estratégica de gestão de pessoas (GERH). Boxall (1998) introduziu o conceito de "vantagem de gestão de pessoas", composto por dois elementos principais: a vantagem de capital humano, que decorre de possuir talentos superiores aos dos concorrentes; e a vantagem de processos organizacionais, que resulta de métodos de trabalho mais eficientes do que os da concorrência. Essas ideias reforçam a RBV como uma estrutura teórica fundamental para a compreensão do papel estratégico dos recursos humanos.

Outros estudos apresentados por Lengnick-Hall *et al.* (2009), como os de Lado e Wilson (1994), demonstram que sistemas de RH podem tanto facilitar o desenvolvimento de competências organizacionais que sustentam vantagens competitivas quanto gerar vulnerabilidades, se mal gerenciadas. Além disso, Kamoche (1996) ampliou essa perspectiva ao enfatizar a interação entre conhecimento, habilidades e expertise como fundamentos para a criação de competências estratégicas, enquanto Taylor, Beechler e Napier (1996) aplicaram a RBV no contexto de empresas multinacionais, propondo diferentes abordagens para a gestão de subsidiárias, como estratégias exportativas, adaptativas e integrativas.

Do ponto de vista teórico, as lentes analíticas relacionadas às abordagens vinculadas ao capital humano e RBV foram essenciais ao debate (Lengnick-Hall *et al.*, 2009). Na ótica da RBV, os recursos internos são vistos como fontes de vantagem competitiva. A GERH enfatiza as habilidades, conhecimentos e capacidades dos empregados, que podem ser conceitualizados como recursos valiosos e únicos para a organização (Jiang; Lepak *et al.*, 2012 *apud* Seeck; Diehl, 2017). De acordo com Lengnick-Hall *et al.* (2009), a visão baseada em recursos consolidou-se como um paradigma central na gestão estratégica de gestão de pessoas nos anos 1990, ao integrar os princípios da literatura de estratégia às práticas de RH.

A integração da RBV ao GERH não apenas ajudou a consolidar o papel estratégico da gestão de pessoas, mas também trouxe novas dimensões teóricas, como o foco em capital humano e a interação de práticas de RH como um sistema coerente para impulsionar a vantagem

competitiva. Essa evolução destacou a importância de construir teorias de GERH com base em abordagens estabelecidas de outros campos (Lengnick-Hall *et al.*, 2009).

Contudo, como explicita Barbosa e Mascarenhas (2020), a RBV não explica com totalidade a manutenção da vantagem competitiva de empresas em situações de mudança rápida e imprevisível de mercado. Tal crítica se justifica, pois se considera que a RBV tem componente estático e enfatiza o equilíbrio no mercado competitivo, ou seja, para a RBV, para permanecer em vantagem competitiva, a empresa deve ter sua estratégia isolada de cópia para explorar seus recursos raros e valiosos. Nesse ponto, os autores recorreram à Leonard-Barton (1992) para argumentar que recursos podem se tornar fonte de rigidez em ambientes dinâmicos e competitivos. Para expandir a compreensão da RBV de forma a explicar os fenômenos da empresa nesse ambiente dinâmico e imprevisível, a abordagem das capacidades dinâmicas surge como um referencial teórico complementar.

Nesse ponto, pode-se considerar que há convergência tácita entre os autores em relação à importância das pessoas para a sobrevivência das organizações em ambientes de mercado. Adentra-se, nesse momento, na fronteira e conjugação dos campos de estudo entre gestão de pessoas e inovação, uma vez que os autores compreendem que a inovação também contribui para aquisição de vantagem competitiva para as empresas (Da Silva e Cirani, 2017). Portanto, muitos pesquisadores têm buscado entender como fortalecer a capacidade das empresas de gerar inovações, pois isso pode fazer com que as firmas sejam mais competitivas e tenham um desempenho financeiro maior (Henderson e Clark, 1990 *apud* Da Silva e Cirani, 2017). Nessa linha, a próxima seção resgata aspectos vinculados ao debate sobre inovação.

2.2. Inovação

Schumpeter (1934) conceituou inovação a partir da compreensão da função do empreendedor na economia, qual seja, a ação de combinar diferentes fatores produtivos e materializar ideias, criando produtos, serviços ou novos mercados, economicamente relevantes, atendendo (ou criando) as necessidades da sociedade. Historicamente, a pesquisa sobre inovação concentrou-se predominantemente em setores industriais e em inovações de natureza tecnológica. Nesse contexto, Evan (1966) e Knight (1967) foram precursores ao propor a distinção entre inovações tecnológicas e administrativas. No mesmo sentido, Daft (1978) destacou a diferença na origem das inovações dentro das organizações, reforçando essa separação entre os tipos tecnológicos e administrativos. Damanpour e Evan (1984) também distinguiram a inovação com base em seu foco inicial. Essa distinção geralmente separa as

inovações de natureza tecnológica, que envolvem mudanças em produtos, serviços e processos de produção, das inovações administrativas, que abrangem alterações em atividades, processos sociais e estruturas organizacionais.

De Leede e Louise (2005) conceituaram inovação como uma mudança intencional e radical em produtos ou processos, e a introdução de algo novo nas organizações, em termos de produtos ou processos, novas tecnologias ou novas formas de se organizar, para alcançar vantagem competitiva. (Damanpour; Walker; Avellaneda, 2009) conceberam inovação como o desenvolvimento e/ou utilização de novas ideias ou comportamentos que podem se referir a um novo produto, serviço, mercado, estruturas operacionais e administrativas, processos e sistemas. Salientaram que se pode considerar algo como inovação se for novo para um dos seguintes públicos: o adotante individual, uma subunidade organizacional, para a organização como um todo, para todo o setor, indústria ou população organizacional. Ainda, a adoção da inovação visa garantir um comportamento adaptativo, mudando a organização para manter ou melhorar o seu desempenho.

Segundo Damanpour (2014), a visão sobre inovação administrativa e organizacional marca um paradigma atual, que supera a visão de que a inovação está conectada somente à mudança em produto ou processo tecnológico. Os autores supracitados apontam a importância de se reconhecer as inovações não-tecnológicas, categoria que a inovação em gestão ou administrativa se encontra. Conforme Seeck e Diehl (2017), outra distinção comum na classificação de inovações é entre *inovação de produto* e de *processo*. A inovação de produto inclui novos produtos e serviços, geralmente associada às inovações tecnológicas. Já a inovação de processo envolve a introdução de novos elementos nas operações de produção ou prestação de serviços de uma organização, sendo de natureza mais administrativa. Além disso, os pesquisadores frequentemente se referem às inovações organizacionais, que dizem respeito ao desenvolvimento de novas formas organizacionais ou práticas de gestão (Boer e During, 2001).

De acordo com Da Silva e Cirani (2017), a inovação vai além da criação de novos produtos ou serviços aprimorados, sendo essencialmente definida pelo sucesso que esses resultados podem alcançar no mercado. O Manual de Oslo (2018, p.20) define inovação como: "Um produto novo ou aprimorado (ou uma combinação), que difere dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado a potenciais usuários (produto) ou colocado em uso pela unidade (processo) processo, novo método de marketing ou novo método organizacional em práticas empresariais, organização do local de trabalho ou relações externas".

Quadro 1 - Resumo dos autores e suas contribuições sobre o conceito de inovação

Autor(es)	Contribuição
Schumpeter (1934)	Inovação como ação empreendedora de combinar fatores produtivos para criar produtos, serviços ou mercados.
Evan (1966); Knight (1967)	Primeiros a diferenciar inovações tecnológicas e administrativas.
Daft (1978)	Destaca a diferença na origem das inovações dentro das organizações (tecnológicas vs. administrativas).
Damanpour e Evan (1984)	Distinção entre inovações tecnológicas (produtos/serviços/processos) e administrativas (atividades, processos sociais, estruturas).
De Leede e Louise (2005)	Mudança intencional e radical em produtos, processos ou formas de organização para alcançar vantagem competitiva.
Damanpour, Walker & Avellaneda (2009)	Inovação como desenvolvimento/utilização de novas ideias ou comportamentos aplicáveis a produtos, serviços, mercados, estruturas, processos e sistemas.
Manual de Oslo (2005; 2018)	Implementação de produto, processo, método de marketing ou organizacional novo ou significativamente melhorado.
Da Silva & Cirani (2017)	Ênfase no sucesso mercadológico como critério de inovação.

Fonte: Elaboração própria.

A literatura sobre inovação apresenta diferentes conceituações e classificações. A distinção mais recorrente é entre inovações tecnológicas e inovações não tecnológicas, estas últimas abrangendo, principalmente, as inovações gerenciais e sociais (Birkinshaw *et al.*, 2008; Lopes *et al.*, 2018).

Inovações tecnológicas concentram-se em produtos, serviços e processos de produção. Charles (1990) destacou que elas não se restringem à pesquisa e desenvolvimento, mas envolvem toda a cadeia de produção, comercialização e distribuição. O Manual de Oslo (2005) diferencia a inovação de produto – novos bens ou serviços, ou melhorias significativas em suas características – da inovação de processo – novos métodos de produção ou de distribuição. Nas organizações de serviços, essas inovações estão fortemente associadas às tecnologias da informação (Barras, 1990; Miles, 2001).

Inovações podem acontecer nas empresas “em sua gestão e formatos organizacionais, associadas às estratégias e suas capacidades transformadoras” (Barbosa; Santos e Lopes, 2021). Quando observada nesses âmbitos, a inovação pode ser considerada como uma inovação em gestão. Também denominadas inovações gerenciais ou organizacionais ou administrativas, elas não se baseiam diretamente em tecnologia, mas em novas práticas de gestão, processos e arranjos organizacionais (Kimberly e Evanisko, 1981; Birkinshaw *et al.*, 2008). Sawhney *et*

al. (2006) apontaram que elas se relacionam principalmente à organização do trabalho e à gestão das pessoas. O Manual de Oslo (2005) identifica três dimensões: (1) práticas de negócio, como rotinas de treinamento, *job rotation* e reengenharia; (2) organização do local de trabalho, envolvendo redistribuição de responsabilidades, centralização ou descentralização de decisões e maior autonomia; (3) relações externas, que incluem novas formas de integração com fornecedores, clientes e parceiros. Essas inovações são consideradas novas para a organização que as adota, ainda que elas já existam em outros contextos (Rogers, 2003; Volberda *et al.*, 2014). O campo da Gestão de Recursos Humanos é um exemplo central de inovação gerencial: práticas como gestão por competências, *empowerment*, avaliação 360°, novos sistemas de recompensas e programas de aprendizagem organizacional configuram-se como diferenciais competitivos (Shipton *et al.*, 2006; Salomão; Chagas; Marques, 2022). Apesar de seu impacto estratégico, a adoção das inovações gerenciais tende a ser mais lenta e dependente do contexto, em comparação com as inovações tecnológicas (Damanpour, 2014).

De acordo com Volberda *et al.* (2014), a adoção de inovações na gestão ocorre de forma mais lenta, incerta e idiossincrática, uma vez que envolve mudanças em práticas, rotinas, estruturas de poder e formas de coordenação. Nesse sentido, a inovação gerencial não pode ser compreendida como um evento pontual, mas como um processo de adoção gradual, marcado por experimentações, ajustes e reinterpretações ao longo do tempo.

Um aspecto central dessa perspectiva é o entendimento de que a adoção de práticas gerenciais inovadoras pode envolver tanto a reprodução quanto a adaptação das práticas originais. Os autores destacam que essas adaptações constituem parte essencial do processo de inovação, ao permitir que as organizações ajustem novas práticas às suas condições institucionais, culturais e estratégicas. Esse movimento contribui não apenas para o aprimoramento das práticas de gestão, mas também para o avanço teórico no campo, ao evidenciar que a inovação gerencial emerge da interação entre modelos difundidos e realidades organizacionais específicas.

Os autores também enfatizam o papel dos determinantes ambientais na adoção da inovação gerencial, ressaltando a influência de fatores políticos, econômicos, tecnológicos e sociais. Nesse contexto, as redes externas assumem relevância estratégica, na medida em que o acesso a grupos de inovadores, especialistas, consultores, acadêmicos, escolas de negócios e mídias especializadas amplia o repertório de conhecimento disponível às organizações. Além disso, Volberda *et al.* (2014) atribuem papel central aos agentes internos de mudança, cuja capacidade de articular conhecimentos externos, somada à experiência prévia com processos

inovadores, é fundamental para conduzir a implementação de novas práticas. Em síntese, a contribuição dos autores reside na ênfase à criação de um contexto capacitante, no qual competências são desenvolvidas e alinhadas estrategicamente, possibilitando a geração de valor por meio da inovação na gestão.

Por fim, as inovações sociais representam uma categoria mais recente e ainda em consolidação no debate acadêmico. São definidas como inovações não tecnológicas voltadas à solução de problemas sociais ou à geração de valor coletivo (Franz *et al.*, 2012). Nesse sentido, a inovação passa a figurar como objetivo ou finalidade do setor público. Diferentemente das inovações tecnológicas e gerenciais, que visam prioritariamente à competitividade e ao desempenho organizacional, as inovações sociais buscam resultados mais amplos, como inclusão, sustentabilidade e fortalecimento do tecido social. Lopes *et al.* (2018) sugeriram, inclusive, que este campo é promissor para futuras pesquisas sobre inovações não tecnológicas.

Em síntese, os três tipos de inovação – tecnológica, gerencial e social – não são excludentes, mas complementares. Enquanto a tecnológica foca em novos produtos e processos, a gerencial redefine estruturas, práticas e formas de gestão, e a social responde a demandas coletivas e contextuais, especialmente no setor público.

A inovação se apresenta como fenômeno complexo, com diversas conceituações e desafios que dificultam sua categorização e mensuração. Conforme Barbosa, Santos e Lopes (2021), a inovação possui importância para a sociedade e para o campo da pesquisa, sendo o motor de mudanças sociais a partir da atuação das organizações, que se inserem num ambiente competitivo e buscam desenvolver recursos que lhes tragam vantagens. Segundo os referidos autores, a inovação apresenta diferentes tipologias, padrões ou abordagens e concluem que é necessário compreender o conceito numa lógica interdisciplinar.

Quadro 2 - Resumo dos autores e suas contribuições sobre os tipos de inovação

Tipo de Inovação	Definição e Exemplos
Tecnológica	Relacionada a produtos, serviços e processos de produção. Inclui inovação de produto (novos bens/serviços ou melhorias significativas) e inovação de processo (novos métodos de produção/distribuição) (Manual de Oslo, 2005). Associada à tecnologia da informação em serviços (Barras, 1990; Miles, 2001).
Gerencial/ Administrativa/ Organizacional	Novas práticas de gestão, arranjos organizacionais e processos sociais. Abrange práticas de negócio (treinamento, job rotation, reengenharia), organização do trabalho (autonomia, descentralização) e relações externas (integração com fornecedores/parceiros). Inclui inovações em RH, como gestão por competências, empowerment e avaliação 360° (Shipton <i>et al.</i> , 2006; Salomão, Chagas & Marques, 2022).
Social	Inovações não tecnológicas voltadas à solução de problemas sociais ou à geração de valor coletivo. Buscam inclusão, sustentabilidade e fortalecimento social (Franz <i>et al.</i> , 2012).

Fonte: Elaboração própria.

Paralelo à discussão sobre os conceitos e tipos de inovação, importa contextualizar a competências de *capacidade de inovação* e as *capacidades dinâmicas* para compreender como a organizações, no curto e no longo prazo, se estruturam para garantir a sustentabilidade do sistema, situação que acontece também com as organizações públicas.

A capacidade de inovação é a habilidade de combinar conhecimentos já existentes dentro da organização, detidos pelos funcionários, com novos conhecimentos adquiridos, de forma a gerar novos produtos ou processos (Kogut; Zander, 1992). A definição de capacidade de inovação apresenta desafios significativos na ciência da Administração, uma vez que diferentes organizações, pesquisadores e áreas de estudo, como marketing, engenharia de produção e estratégia, possuem perspectivas variadas sobre o tema. De maneira ampla, Lawson e Samson (2001) definiram a capacidade de inovação como a habilidade contínua de transformar ideias e conhecimentos em novos processos, produtos e sistemas organizacionais que gerem valor para os clientes.

Barbosa, Santos e Lopes (2021) elucidaram que, de acordo com Nelson (1997), as capacidades para inovação devem gerar benefícios econômicos a partir da implementação da inovação. Além disso, considerando as capacidades para inovação, a organização é vista como uma coleção única e desigual de rotinas, recursos e capacidades, no mercado. Isso envolve a

competência em gerenciar de forma eficaz os recursos internos enquanto se busca adquirir novos conhecimentos e habilidades no ambiente externo.

Os referidos autores destacaram a importância de distinguir rotinas e capacidades nas organizações. Nelson e Winter (1982) apontaram para a existência de hierarquias entre rotinas e capacidades, sendo necessário coordenar capacidades de diferentes níveis. Rotinas estabelecem o que uma empresa é capaz de realizar em determinado momento, sendo elementos coletivos que priorizam as interações em detrimento dos indivíduos. Já as capacidades representam o conjunto de habilidades adquiridas pela organização ao longo do tempo, que dependem de sua posição específica em termos de recursos, das rotinas e processos desenvolvidos em sua trajetória (Teece; Pisano e Shuen, 1997).

No entendimento de Winter (2000), capacidade pode ser definida como uma coleção de rotinas, combinada com fluxos de insumos, que proporciona à gestão uma série de opções para alcançar determinados resultados. Essa definição considera elementos como aprendizado, experiência e recursos como insumos essenciais das capacidades organizacionais. Nesse sentido, a capacidade de inovação é construída ao longo do tempo pela organização e é reconhecida como necessária para fortalecer a capacidade do sistema de se transformar no curto prazo se necessário, o que corresponde às capacidades dinâmicas.

Capacidades dinâmicas, de acordo com Eisenhardt e Martin (2000), são rotinas organizacionais estratégicas que permitem às empresas reconfigurarem seus recursos em resposta às mudanças do mercado, incluindo surgimento, colapso e transformação de mercados. Teece (2014) argumentou que as capacidades dinâmicas vão além das rotinas organizacionais, incorporando o papel ativo dos gestores, que utilizam metodologias, heurísticas e seu julgamento para ajustar e reorganizar os recursos disponíveis.

A criação de rotinas que favoreçam a inovação organizacional exige planejamento estratégico, sendo fundamental a promoção de uma cultura voltada à inovação. Para alcançar esse objetivo, é essencial que as empresas contem com equipes capacitadas para analisar, interpretar e estabelecer relações, tanto internas quanto com os atores interessados, identificando oportunidades para o compartilhamento de informações e para a implementação de inovações (Henderson e Clark, 1990).

Lawson e Samson (2001) concordaram que as capacidades estão diretamente ligadas à habilidade das empresas de extrair conhecimento tanto de suas atividades rotineiras quanto de suas iniciativas inovadoras. Em resumo, Barbosa, Santos e Lopes (2021) conceituaram

capacidades dinâmicas como a habilidade intencional da empresa de criar, expandir ou alterar sua base de recursos. Essas capacidades permitem à organização ajustar ou transformar sua oferta de produtos e serviços, incluindo mudanças em seu modelo de negócios (Helfat *et al.*, 2007; Winter, 2003; Ellonen, Jantunen e Kuivalainen, 2011).

Quadro 3 - Resumo dos autores e suas contribuições sobre os conceitos de capacidades dinâmicas

Autor(es)	Contribuição
Kogut & Zander (1992)	Capacidade de inovação como habilidade de combinar conhecimentos existentes com novos para gerar produtos e processos.
Lawson & Samson (2001)	Capacidade de inovação: transformar continuamente ideias e conhecimentos em novos processos, produtos e sistemas que gerem valor.
Nelson (1997)	Capacidades devem gerar benefícios econômicos a partir da implementação da inovação.
Nelson & Winter (1982)	Distinção entre rotinas (ações repetitivas e coletivas) e capacidades (habilidades acumuladas ao longo do tempo).
Teece, Pisano & Shuen (1997)	Capacidades dependem de recursos e processos acumulados na trajetória da organização.
Winter (2000)	Capacidade = coleção de rotinas + fluxos de insumos que oferecem opções gerenciais.
Eisenhardt & Martin (2000)	Capacidades dinâmicas permitem reconfiguração de recursos em resposta a mudanças do mercado.
Teece (2014)	Papel ativo dos gestores nas capacidades dinâmicas, usando metodologias e julgamento para reorganizar recursos.
Barbosa, Santos & Lopes (2021)	Capacidades dinâmicas: habilidade intencional da empresa de criar, expandir ou alterar sua base de recursos.
Som (2008)	O RH contribui para a inovação ao introduzir práticas que adaptam habilidades, comportamentos e interações dos funcionários.

Fonte: Elaboração própria.

Até este ponto, a discussão sobre inovação contemplou diferentes dimensões: seus conceitos fundamentais, as principais tipologias e classificações, bem como o papel das rotinas organizacionais, das capacidades dinâmicas e da capacidade de inovação. Essa compreensão conduz ao tema da mudança organizacional.

A própria definição de inovação – seja entendida como a introdução de uma ideia, prática ou objeto percebido como novo para a organização, seja como a implementação de um método organizacional inédito nas práticas de negócio, na organização do trabalho ou nas relações externas – pressupõe, por natureza, uma ruptura que implica, em maior ou menor grau,

em transformação organizacional. As organizações são compreendidas como sistemas adaptativos que precisam introduzir mudanças continuamente para funcionar de maneira eficaz em ambientes dinâmicos. A incorporação de novas tecnologias e as transformações nos mercados exigem que elas integrem, adaptem, reconfigurem e renovem sua base de recursos de forma a realizar um ajustamento estratégico constante, garantindo competitividade ao longo do tempo (Zahra, 2006; Miles *et al.*, 1978; Teece *et al.*, 1997; Teece, 2007). Esse movimento reforça a ideia de que a inovação e o desempenho organizacional são processos dependentes do caminho, devendo ser analisados em perspectiva longitudinal (Roberts e Amit, 2003; Pettigrew, 1990; Van De Ven e Huber, 1990).

Alguns aspectos centrais da mudança organizacional ao longo do tempo podem ser destacados. Em primeiro lugar, trata-se de uma evolução constante: as organizações passam por profundas alterações, sendo que áreas como a Gestão de Pessoas assumiram um papel progressivamente mais estratégico em resposta às mudanças tecnológicas e ao aumento da competição (Salomão; Chagas e Marques, 2022; Lima; Lima e Souza, 2019; Parcianello *et al.*, 2016). Em segundo lugar, esse processo ocorre por meio de ciclos recorrentes de ajustamento estratégico, motivados por decisões tomadas em resposta a desafios e oportunidades do ambiente (Miles *et al.*, 1978; Damanpour; Walker e Avellaneda, 2009). Em terceiro lugar, as capacidades dinâmicas desempenham papel crucial ao permitir que as organizações se adaptem e reconfigurem seus recursos internos e externos com agilidade (Teece; Pisano e Shuen, 1997; Teece, 2007, 2012, 2014). Por fim, a literatura aponta a existência de um fluxo contínuo de inovação, em que a implementação de novas práticas não encerra o processo, mas abre espaço para melhorias incrementais ou até inovações radicais, resultando em redesenhos fundamentais ou grandes avanços (Teece *et al.*, 1997; Manual De Oslo, 2018).

Nesse debate, emerge uma questão relevante: até que ponto práticas anteriormente utilizadas e reintroduzidas após longo período podem ser consideradas inovações? A resposta depende diretamente da definição de “novidade” adotada. De acordo com a perspectiva do “novo para a organização adotante”, amplamente presente na literatura, uma prática pode ser considerada inovação sempre que for percebida como nova no contexto atual, independentemente de já ter sido aplicada em outro momento ou setor. Wolfe (1995), Damanpour (1991) e Rogers (2003), por exemplo, destacam que a novidade está ligada à percepção da organização ou do indivíduo, e não necessariamente à originalidade absoluta da prática. O Manual de Oslo (2005, 2018) reforça esse entendimento ao afirmar que a inovação

organizacional envolve a implementação de um método novo para a empresa, ainda que já exista em outras organizações ou setores.

Por outro lado, há definições mais restritivas. Lopes, Santos, Silva e Martins (2018) argumentaram que somente práticas introduzidas pela primeira vez podem ser consideradas inovações, descartando como inovadoras aquelas já utilizadas anteriormente na própria organização. Pela definição estrita, práticas que já foram executadas na organização e reintroduzidas após um período, não se trataria de inovação, pois não seria algo inédito. Contudo, sob a ótica mais flexível, se a prática for retomada em um contexto organizacional significativamente distinto, com novos colaboradores, cultura, tecnologias e objetivos estratégicos, e especialmente se incorporar adaptações, redesenhos ou melhorias substanciais, ela pode ser percebida como uma nova combinação de fatores e, portanto, como inovação.

Em consonância com Schumpeter (1934), que relaciona inovação à recombinação de elementos produtivos, e com o Manual de Oslo (2018), que reconhece melhorias e reconfigurações como inovações, a reimplementação pode ser interpretada como parte do fluxo contínuo de inovação. Em síntese, a literatura aponta uma tensão entre a visão estrita e a visão relacional da novidade. Ainda que não haja consenso, prevalece a compreensão de que a inovação deve ser analisada no contexto histórico e organizacional específico, sendo muitas vezes considerada inovadora quando introduz algo percebido como novo, relevante e transformador para a realidade em que é aplicada.

A área de Recursos Humanos (RH) é responsável por fornecer processos e estruturas para que o capital humano possa desenvolver e mobilizar competências que apoiem a organização a desenvolver capacidades dinâmicas para promover mudança e melhorar o desempenho. Considerando a abordagem de Som (2008), entende-se que o RH apresenta inovação em gestão e apoia a inovação quando introduz ou muda intencionalmente “o programa, política ou prática para influenciar o funcionário a adaptar habilidades, comportamentos e interações” (Som, 2008, p. 5), o que proporciona a base para a formulação de estratégias e os meios de implementação dessa estratégia que é percebida como nova e cria capacidades e competências atuais na organização.

Os apontamentos anteriores indicam a relevância da discussão acerca da inovação e da gestão de pessoas. A literatura aponta a complexidade e a diversidade de perspectivas envolvidas no debate. Nos planos teórico e empírico, as discussões admitem o papel central da

GERH no estímulo à vantagem competitiva e ao enfoque da inovação. A próxima seção trata especificamente da inovação no âmbito da gestão de pessoas.

2.3. Inovação em Gestão de pessoas

A literatura que relaciona inovação e gestão de pessoas é recente e esparsa (De Leede e Looise, 2005), nesse sentido, cabe pontuar algumas das principais correntes e conceituações. Num primeiro momento, essa relação é encontrada segundo as seguintes correntes: (1) a inovação em RH; (2) como o RH reage a inovações externas ou internas na organização; (3) pesquisas sobre como o RH está relacionado à promoção da inovação nas organizações (Koster, 2019). Em outra parte da literatura, considera-se que o RH inovador reflete políticas e práticas que são verdadeiramente novas (no sentido de serem inovações radicais), mas há também aqueles que consideram que o RH inovador pode ser um rótulo para mudança ou inovação de políticas e práticas existentes, o que é uma forma de inovação incremental (Koster, 2019). De forma geral, '*novas práticas de RH*' é o rótulo geral dado a uma série de mudanças contemporâneas na organização relacionadas ao vínculo empregatício, organização baseada em equipes, aprendizagem contínua, disseminação interna de conhecimento, descentralização das decisões, diferentes formas de incentivos e motivação dos funcionários (Koster, 2019).

A definição de inovação em gestão de pessoas varia entre os autores, que apresentam diferentes perspectivas sobre o que constitui uma inovação em RH. Como visto, isto deriva da diversidade de entendimento sobre o termo inovação. A inovação em gestão de pessoas (GP) pode ser compreendida como a implementação de novas ideias, práticas, programas ou sistemas relacionados à função de GP que sejam inéditos para a organização que os adota (Wolfe, 1995). Agarwala (2003) menciona que alguns pesquisadores usam o termo "inovação" quando há novidade objetiva para o adotante. Contudo, o autor argumenta que a novidade da ideia a ser implementada não precisa ser objetiva, ou seja, não precisa ser algo inédito globalmente, mas sim algo novo para a organização específica (Damanpour, 1991). A presente pesquisa adota esta última posição.

Amarakoon, Weerawardena e Verreyne (2018) definiram inovações em gestão de pessoas como a introdução de ideias inéditas em programas, sistemas ou práticas de RH com o objetivo de agregar valor à organização que as adota, seja de forma direta ou indireta (Wolfe, 1995; Wolfe *et al.*, 2006). Essa definição considera dois aspectos fundamentais: a novidade e a intenção de gerar valor, ambos essenciais para a inovação organizacional (Birkinshaw *et al.*, 2008). De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005), inovações do tipo

organizacionais abrangem métodos inéditos aplicados às práticas empresariais, à organização do ambiente de trabalho ou às relações externas, que podem ser novos para a organização ou para o setor. Nesse contexto, a inovação em gestão de pessoas (HRMI - *Human Resource Management Innovations*) é classificada como uma inovação organizacional não tecnológica, alinhando-se a mudanças administrativas que visam melhorar processos internos.

As inovações podem ser classificadas em incrementais ou radicais, conforme o grau de novidade e transformação envolvido (Damanpour e Aravind, 2011; OCDE, 2005). Inovações incrementais introduzem melhorias graduais utilizando conhecimentos já disponíveis, enquanto inovações radicais provocam mudanças disruptivas no status quo, baseando-se em novos conhecimentos e abordagens (Subramaniam e Youndt, 2005). A literatura de GERH adota essa classificação, tradicionalmente aplicada a inovações técnicas, para categorizar HRMIs (Barney e Wright, 1998; Wolfe, 1995; Wolfe *et al.*, 2006). Estudos indicam que as HRMIs radicais podem tanto impulsionar quanto apoiar a inovação e a mudança organizacional, desempenhando um papel estratégico na transformação das empresas (Morgan e Liker, 2006; Sparrow e Otaye, 2014).

A literatura e as pesquisas de campo apontam para diversas práticas de gestão de pessoas que são consideradas inovadoras, especialmente aquelas que se concentram no desenvolvimento de competências, na adaptação às demandas do mercado e na criação de um ambiente de trabalho que estimula a inovação. Algumas das principais definições encontradas na literatura serão descritas para que esta pesquisa tenha parâmetros para avaliar se as práticas e políticas de gestão de pessoas do Poder Executivo de Minas Gerais são inovadoras.

Agarwala (2003) investigou como as práticas de inovação em gestão de pessoas influenciam o comprometimento organizacional. Realizada em duas etapas, a primeira consistiu em entrevistas com 21 especialistas em RH para entender o conceito de inovação e identificar práticas relevantes. Na segunda fase, 422 executivos e gerentes de sete empresas indianas, reconhecidas por práticas inovadoras, responderam a questionários que avaliaram a importância, introdução e satisfação com as HRMIs, além do comprometimento organizacional. O estudo identificou 14 categorias de práticas de RH inovadoras, abrangendo desde estratégias de aquisição e retenção de funcionários até benefícios, treinamentos e planejamento de carreira.

As categorias de práticas inovadoras detalham ações específicas que contribuem para a modernização da gestão de pessoas. Por exemplo, estratégias de aquisição de funcionários incluem maior alinhamento cultural, bônus de indicação e desenvolvimento de interface com o

meio acadêmico. Já as estratégias de retenção destacam salários competitivos, promoções rápidas e autonomia no trabalho. Outras categorias, como compensação e incentivos, envolvem personalização de benefícios e recompensas financeiras e não financeiras, enquanto práticas como desenvolvimento gerencial e planejamento de carreira focam na capacitação de líderes e no crescimento profissional dos funcionários. A avaliação de desempenho, por sua vez, propõe métodos participativos, avaliações 360° e feedbacks estruturados.

Jain, Mathew e Bedi (2012) analisaram práticas inovadoras de gestão de pessoas em empresas indianas e multinacionais estrangeiras de alta tecnologia operando na Índia. A pesquisa foi dividida em duas etapas: entrevistas presenciais com executivos de RH de empresas indianas e de multinacionais estrangeiras; seguida de questionários online com 66 profissionais de RH indianos. As entrevistas destacaram diferenças nas abordagens de HRMI entre empresas indianas, que priorizam cultura e gestão de desempenho interno, e multinacionais estrangeiras, que se concentram no alinhamento entre matriz e subsidiárias, com maior ênfase em custo e desempenho.

As práticas de RH consideradas inovadoras pelos profissionais abrangem diversas áreas. Em compensação e benefícios, as inovações incluem aumento do componente variável da remuneração, incentivos vinculados ao desempenho, personalização de benefícios e uso de softwares para planejamento salarial. Na avaliação de desempenho, destacam-se a autoavaliação baseada em indicadores chave de performance (KPIs), feedback de 360 graus, sistemas online e programas de aprimoramento de desempenho. No gerenciamento de carreira, práticas como progressão baseada em competências, mentoria entre pares e coaching hierárquico, além de oportunidades de empreendedorismo, foram identificadas como inovadoras.

O treinamento e desenvolvimento também apresentou inovações, como segregação entre treinamentos técnicos e comportamentais, uso de perfis psicométricos, treinamentos ao ar livre, por webconferência e *e-learning*. Em recrutamento e seleção, práticas inovadoras incluem atribuição de tarefas práticas aos candidatos, movimentação interna, programas de estágio e técnicas inspiradas no recrutamento militar. O estudo reforça que empresas de alta tecnologia na Índia, tanto indianas quanto estrangeiras, estão investindo em HRMI para melhorar suas estratégias de gestão de pessoas e aumentar a competitividade no mercado.

Som (2012) analisa o papel das práticas inovadoras de gestão de recursos humanos (GRH) durante processos de reestruturação organizacional em contextos nacionais distintos. A

pesquisa utilizou uma abordagem de estudo de caso exploratório, examinando quatro empresas nos setores de cimento e automóveis na França e na Índia. Diante do cenário de liberalização econômica e globalização, o estudo argumenta que as organizações precisam adotar práticas de GRH integradoras e inovadoras para enfrentar os desafios da reestruturação. Ao comparar uma economia desenvolvida (França) com uma emergente (Índia), o estudo destaca como o contexto cultural e econômico influencia a implementação de práticas inovadoras de HRM.

Entre as principais conclusões, destacam-se os sucessos das empresas francesas Lafarge e Renault, que integraram práticas inovadoras como recrutamento online, sistemas de avaliação de desempenho 360 graus, programas de direitos bem planejados e desenvolvimento de uma cultura organizacional compartilhada. O apoio da alta gerência e o engajamento dos gerentes de linha foram fatores críticos para o sucesso. Na Índia, a Maruti, embora inicialmente resistente à mudança, conseguiu adotar práticas como contratação de gerentes de RH profissionais, empoderamento do RH e criação de políticas de remuneração inovadoras. Por outro lado, o Mahut Group enfrentou dificuldades devido à centralização do poder e falta de suporte gerencial, o que comprometeu a implementação eficaz de HRM.

O estudo também destacou práticas específicas implementadas pelas empresas, como programas de treinamento global, políticas de internacionalização e mobilidade, comitês de carreira e sistemas de gerenciamento de banco de dados. A pesquisa concluiu que a adaptação bem-sucedida às mudanças ambientais exige a combinação estratégica de mecanismos de reestruturação com práticas inovadoras de HRM. Essas práticas devem incluir oportunidades desafiadoras, treinamento, avaliação transparente de desempenho e programas de redistribuição, além de promover uma mentalidade organizacional flexível para enfrentar as demandas de um ambiente global competitivo.

Laursen e Foss (2013) exploraram a relação entre novas práticas de gestão de pessoas e o desempenho em inovação. Utilizando dados de uma pesquisa com 1.900 empresas dinamarquesas, o estudo argumenta que, assim como as complementaridades entre práticas de HRMIs beneficiam o desempenho financeiro, elas também têm um impacto positivo na capacidade de inovação. As novas práticas de HRMIs, organizadas em sistemas complementares, mostram-se particularmente eficazes em promover a inovação organizacional, reforçando a importância de uma abordagem integrada.

A pesquisa identificou duas configurações de sistemas de HRMIs como particularmente eficazes para impulsionar a inovação. O primeiro sistema combina sete práticas, como grupos

de trabalho interdisciplinares, círculos de qualidade, sistemas de coleta de sugestões de funcionários, rotação planejada de trabalho, delegação de responsabilidades, integração de funções e remuneração por desempenho. Já o segundo sistema seria dominado por treinamento interno e externo, destacando a relevância da capacitação contínua no ambiente organizacional. A conclusão central é que a combinação complementar dessas práticas é mais efetiva para estimular a inovação do que sua aplicação de forma isolada.

Além disso, o estudo revelou que a adoção desses sistemas de HRMIs varia entre os setores econômicos. Empresas industriais tendem a aplicar o primeiro sistema, enquanto empresas de comércio atacadista e serviços intensivos em tecnologia da informação e comunicação (TIC) são mais propensas a adotar o segundo. Esses achados ressaltam a necessidade de personalizar as práticas de HRMIs conforme o setor, garantindo que estejam alinhadas às demandas específicas de cada contexto organizacional, para maximizar seu impacto no desempenho inovador.

Conforme apresentado no início desta seção, Koster (2019) descreve três abordagens principais para a inovação em GP, cada uma com diferentes perspectivas sobre o que constitui práticas inovadoras. A primeira delas foca nas próprias políticas e práticas de RH que são consideradas inovadoras, seja por apresentarem ideias radicalmente novas ou por introduzirem melhorias incrementais em práticas existentes. Nesse contexto, os estudos avaliam e definem práticas de RH inovadoras, frequentemente identificando características como igualdade de tratamento, investimentos em capital humano, promoção da empregabilidade sustentável, implementação de sistemas de recompensas além de incentivos financeiros e a descentralização e autonomia nas tomadas de decisão. Essas práticas são reconhecidas por seu potencial de transformar e modernizar a gestão de pessoas nas organizações.

Outra abordagem destaca a inovação como um fator externo que impacta as práticas de GP. Sob essa perspectiva, as organizações adaptam suas estratégias de RH em resposta a mudanças no ambiente externo, como a globalização, digitalização e avanços tecnológicos. Exemplos incluem a influência da robótica no mercado de trabalho e a necessidade de ajuste das práticas de RH para atender às novas demandas. Além disso, o uso de tecnologia no RH, com a aplicação de sistemas como o E-HRM e a terceirização de funções de RH. Essas inovações destacam a flexibilidade necessária para que as práticas de GP acompanhem as transformações sociais e tecnológicas.

Por fim, a terceira abordagem explora como práticas específicas de GP podem contribuir diretamente para a capacidade de inovação das organizações. Aqui, determinadas políticas e ações, como treinamento e remuneração baseada em desempenho, são vistas como impulsionadoras da inovação em produtos, serviços, processos e marketing. Os estudos também investigam práticas de GP que emergem espontaneamente dos dados como fatores de promoção da inovação, identificando-as como "inovadoras" a partir de seus impactos. Assim, a gestão de pessoas não apenas se adapta às mudanças, mas desempenha um papel ativo no fomento da capacidade inovadora das organizações, reforçando a ideia de que o capital humano é um elemento estratégico para a competitividade empresarial. O Quadro 4 abaixo resume as práticas inovadoras descritas pelos autores acima.

Quadro 4 - Práticas inovadoras em gestão de pessoas encontradas na literatura

Autor	Tipo	Práticas
Tanuja Agarwala (2003)	Empírico	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégias de Aquisição de Funcionários - Estratégias de Retenção de Funcionários <ul style="list-style-type: none"> - Compensação e Incentivos - Benefícios e Serviços - Recompensas e Reconhecimentos <ul style="list-style-type: none"> - Treinamento Técnico - Desenvolvimento Gerencial (DG) - Planejamento e Desenvolvimento de Carreira <ul style="list-style-type: none"> - Avaliação de Desempenho - Desenvolvimento de Potencial - Planejamento de Sucessão - Relações com Funcionários com um Toque Humano <ul style="list-style-type: none"> - Gestão de Saída e Separação de Funcionários - Assumir a Responsabilidade por Questões Socialmente Relevantes
Harish Jaina, Mary Mathewb and Akanksha Bedic (2012)	Empírico	<p>A avaliação de desempenho: autoavaliação alinhada aos resultados chave do departamento, feedback 360 graus e scorecards automatizados, o uso de sistemas online, diferenciação entre potencial e desempenho, definição de metas SMART e programas de melhoria, com foco em análise de lacunas e engajamento da equipe.</p> <p>Na gestão de carreira, destaca-se a avaliação de candidatos a liderança por especialistas externos, progressão baseada em competências e mentoria entre pares e hierarquias, a troca de</p>

		<p>funções, âncoras de carreira relacionadas e programas de empreendedorismo e mentoria avançada.</p> <p>O treinamento e desenvolvimento inclui socialização organizacional, treinamentos técnicos e comportamentais, uso de perfis psicométricos e aprendizado prático, treinamentos externos, por videoconferência, role plays e e-learning complementam as iniciativas, com foco em identificar e preencher lacunas de competências.</p>
Ashok Som (2012)	Empírico	<p>Recrutamento de profissionais</p> <p>Papel do RH redefinido: de "executor de papelada" para "facilitador/agente de mudança"</p> <p>Contratação de gerentes de RH profissionais.</p> <p>Treinamento e reciclagem em habilidades interpessoais com rotação de funções.</p> <p>Tornar o RH responsável pela comunicação interna e relações com o sindicato.</p> <p>Criação de uma política inovadora de compensação.</p> <p>Introdução de planejamento de carreira de médio a longo prazo.</p> <p>Programa de integração "Conheça o Grupo".</p> <p>Política oficial de idiomas duais.</p> <p>Reestruturação de treinamentos e reciclagens em todo o grupo.</p> <p>Recrutamento e mobilidade interna e externa online.</p> <p>Gestão de expatriação e de alto potencial.</p> <p>Integração do sistema de gestão de desempenho com planos de desenvolvimento pessoal.</p> <p>Introdução da avaliação 360°.</p> <p>EVA (valor econômico adicionado), bônus de longo prazo, percentual variável de bônus vinculado a planos de opções de ações.</p> <p>Assessores de gestão de pessoas para avaliar, monitorar e coordenar por departamento.</p> <p>Novas contratações após uma década de congelamento de recrutamento.</p> <p>Novos comitês de carreira.</p> <p>Deslocamento internacional de funcionários.</p> <p>Reestruturação e realinhamento do sistema de avaliação de desempenho com introdução de avaliação 360° vinculada a planos de opções de ações.</p> <p>Negociação e implementação da regra de trabalho de 35 horas.</p>

Laursen e Foss (2013)	Empírico	HRMP1: Grupos de trabalho interdisciplinares HRMP2: Círculos de qualidade HRMP3: Sistemas para coleta de propostas dos funcionários HRMP4: Rotação de cargos planejada HRMP5: Delegação de responsabilidades HRMP6: Integração de funções HRMP7: Pagamento baseado em desempenho HRMP8: Treinamento interno na empresa HRMP9: Treinamento externo à empresa
Ferry Koster (2019)	Revisão de literatura	Tratamento igualitário Investimentos em capital humano Empregabilidade sustentável Sistemas de recompensas (além de incentivos financeiros) Descentralização e autonomia

Fonte: Elaboração própria.

Em resumo, a inovação em gestão de pessoas pode ser conceituada como a implementação de novas ideias, práticas, programas ou sistemas relacionados à função de gestão de pessoas que sejam inéditas para a organização que os adota. Esses elementos podem ser inovações radicais, com mudanças disruptivas, ou incrementais, que introduzem melhorias graduais em práticas existentes. Além da novidade, essas inovações têm como objetivo agregar valor à organização, direta ou indiretamente, e alinham-se às categorias de inovações organizacionais, conforme descrito no Manual de Oslo (OCDE, 2005). Em essência, a inovação em GP não precisa ser inédita em termos globais, mas deve trazer algo novo e relevante para o contexto organizacional específico, promovendo eficiência, modernização e adaptação às demandas contemporâneas.

Considerando o que pode ser identificado de forma comum na literatura, há a convergência na identificação de práticas inovadoras de gestão de pessoas com base em características como a adaptação às demandas organizacionais e de mercado, o foco no desenvolvimento de competências e a criação de ambientes que fomentem a inovação. Algumas práticas amplamente reconhecidas incluem:

- Desenvolvimento de competências: Treinamentos técnicos e comportamentais, uso de perfis psicométricos, mentoria e coaching.

- Remuneração e benefícios: Personalização de pacotes de benefícios, incentivos baseados em desempenho e bônus variáveis.
- Avaliação de desempenho: Autoavaliação, feedbacks estruturados e uso de sistemas de avaliação 360 graus.
- Recrutamento e seleção: Processos baseados em critérios técnicos, atribuição de tarefas práticas e utilização de tecnologias como E-HRM.
- Gestão de carreira: Progressão baseada em competências, mobilidade interna e programas de estágio.

Essas práticas destacam-se pela integração de novas tecnologias, descentralização de decisões, foco em resultados e pela flexibilidade na resposta a mudanças externas, como globalização e avanços tecnológicos. A literatura também enfatiza o alinhamento dessas práticas às estratégias organizacionais.

2.4. Inovação e Gestão de pessoas no setor público

Damanpour (2009) esclareceu que as fundamentações teóricas sobre inovação foram inicialmente formuladas com base na análise de companhias do setor de manufatura. Contudo, pesquisas mais atuais têm apontado para as distinções essenciais entre as operações em organizações de manufatura e serviços, destacando a necessidade de construir teorias de inovação específicas para o setor de serviços. O setor público, segundo o autor, é classificado como uma entidade de serviços, o qual é o lócus de desenvolvimento do tema desta pesquisa.

Ainda, considerando a diferenciação da abordagem sobre inovação a depender do setor em que é estudada, mister pontuar que há contrastes entre a inovação no setor privado e no setor público. No primeiro, lócus em que o estudo sobre inovação teve início, tem-se a corrente teórica majoritária da inovação como vantagem competitiva perante o mercado. No setor público, segundo a Organização para o Desenvolvimento Econômico (OCDE), a inovação se apresenta com outras finalidades, todas pautadas no enfrentamento de problemas sociais complexos, tais como: contenção de custos devido a restrições fiscais e orçamentárias; pressão social com a disseminação de mais informação e exigência de transparência por parte da população; novas demandas pautadas em sustentabilidade ambiental; desafios advindos da pandemia do covid-19 e das novas tecnologias.

Contudo, segundo a OCDE (2015), não existe uma definição única estabelecida de inovação no setor público. A OCDE (2015) reforça a conceituação do Manual de Oslo e destaca duas características: primeiro, a necessidade da implementação da inovação; em segundo, ser

algo completamente novo para a organização ou que traga um aprimoramento significativo. Também consideram que "ser novo" é algo relativo, ou seja, a inovação deve ser nova para o contexto em que foi implementada, mas pode já ter sido usada em outros lugares. Nesse mesmo sentido, o Guia para Inovação na Gestão Pública (2018), a partir da conceituação da Comissão Europeia (2013), compreende a inovação no setor público como o processo de gerar ideias e implementá-las com o foco em gerar valor para a sociedade, englobando a criação ou a melhoria de uma variedade de processos e serviços.

Quando comparadas as áreas pública e privada, há um conjunto de elementos que diferenciam o contexto e os objetivos da inovação. Para o setor público, a inovação não objetiva alcançar vantagem competitiva no mercado para aumentar o lucro, mas sim, alcançar resultados para a sociedade, pois cada inovação é endereçada para enfrentar determinado desafio governamental. Nesse sentido, a inovação no setor público se relaciona a determinada novidade capaz de gerar impacto, contribuindo para a melhoria dos resultados públicos, como eficiência, efetividade e satisfação do usuário ou funcionário público.

Apesar das diferenças de contexto e objetivos, pesquisas de inovação empresarial podem ajudar na definição e medição da inovação no setor público. Nesse sentido, Vieira (2016) explica que os processos de inovação que acontecem no setor público compartilham muitas características com o setor privado. Da mesma forma, em termos do entendimento de como as estruturas sistêmicas impactam o comportamento e a inovação, os setores público e privado têm muitos elementos em comum (Bugge *et al.*, 2011). Considera-se, assim, que mesmo possuindo características distintas, é viável a utilização de ferramentas e conceitos de estudos da inovação no setor privado para aplicação no setor público, mas estes devem ser desenvolvidos de forma a representar essas características específicas dos serviços públicos.

De acordo com a OCDE (2017), as pessoas estão no centro da inovação no setor público, portanto, um dos objetivos da gestão de pessoas no governo deve ser o de apoiar os funcionários na inovação – isto é, garantir que tenham a capacidade, motivação e oportunidade de propor novas abordagens. Segundo os autores, a capacidade requer não apenas habilidades técnicas, mas também criatividade e pensamento associativo, bem como habilidades comportamentais e sociais necessárias para promover mudanças. A motivação pode ser intrínseca, mas também é fortemente determinada pelo ambiente de trabalho, como o design de tarefas, a cultura organizacional e a gestão. Oportunidade significa dar às pessoas a autonomia, os recursos e as conexões necessárias para inovar.

A história da GEP no setor público no Brasil está intimamente ligada às principais reformas administrativas realizadas no país, nas quais podem ser identificadas as fases de patrimonialismo, burocracia e gerencialismo. De acordo com Bandeira *et al.* (2017), a origem do funcionalismo público brasileiro remonta ao período imperial, iniciado após a independência do Brasil. Esse período foi marcado pelo chamado “patrimonialismo”, no qual prevaleciam práticas de distribuição de privilégios e apadrinhamentos (Carvalho, 2003; Motta, 2007). Para combater essas práticas, foi criado, em 1936, o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que introduziu elementos da burocracia weberiana, como a sistematização da classificação de cargos, a organização de quadros de pessoal e a profissionalização dos servidores, além de um sistema de carreiras fundamentado no mérito (Pires *et al.*, 2005).

Embora essas iniciativas tenham representado avanços significativos, o modelo burocrático acabou se mostrando inadequado às novas demandas, devido à sua rigidez e excesso de formalismo. Esse engessamento legal gerou disfunções que comprometem a eficiência do sistema, tornando-o ultrapassado frente às necessidades contemporâneas (Saravia, 2006). Assim, surgiu a necessidade de um modelo de gestão pública mais flexível, capaz de se adaptar às exigências externas e focado em resultados.

Durante as décadas de 1980 e 1990, vários países adotaram a abordagem da Nova Gestão Pública (NGP), que propunha soluções para a administração pública inspiradas na adaptação e transferência dos conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o setor público, com a premissa de reduzir o tamanho da máquina administrativa e aumentar a ênfase na competição e eficiência, superando as disfunções do modelo burocrático. (Bandeira, *et al.* 2017).

Em 1995 deu-se início a um movimento nacional de transição para a GEP e alguns estados começaram a se organizar para elaborar suas próprias reformas. Conforme Bandeira *et al.* (2017), a decisão de adotar a abordagem estratégica de GEP no setor público foi fortemente influenciada pela pressão formal do governo central. Diferentemente do setor privado, onde a gestão estratégica é mais autônoma, nas organizações públicas, particularmente no âmbito do poder executivo, a gestão estratégica de pessoas é vinculada a um processo normativo conduzido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que centraliza as recentes políticas de administração estratégica de gestão de pessoas (Camões; Meneses, 2012). Nesse contexto, cabe às instituições públicas adaptarem-se internamente às normas estabelecidas, que muitas vezes são baseadas em modelos oriundos do setor privado ou de administrações estrangeiras (Bandeira, *et al.* 2017).

Uma das formas de operacionalização da GEP no setor público foi por meio do modelo de gestão por competências. Esse modelo foi amplamente aplicado no setor público de países como Canadá, Estados Unidos, Reino Unido, Bélgica, Finlândia, Holanda, Suécia, Estônia, França e Alemanha (Bandeira, *et al.* 2017; OCDE, 2010). A gestão por competências apresenta uma metodologia alinhada à gestão de pessoas, integrando os objetivos, metas e processos organizacionais. O modelo tem como objetivo oferecer resultados práticos e eficientes, priorizando a melhoria do desempenho e o desenvolvimento organizacional (Fischer, 1998; Gramigna, 2007). Assim, destaca-se como uma abordagem estratégica que busca conectar competências individuais às necessidades institucionais, promovendo um desempenho mais alinhado e eficiente no setor público.

Conforme Bandeira *et al.* (2017), apesar de as mudanças na administração pública terem iniciado na década de 1930 e a gestão de pessoas no setor público ter recentemente adquirido um enfoque mais estratégico, sua implementação prática enfrenta desafios significativos. As propostas de políticas e práticas frequentemente esbarram em processos rígidos que limitam a flexibilidade do sistema. Mesmo com avanços na gestão, o sistema de carreiras ainda é caracterizado por sua estrutura engessada. Isso ocorre, em grande parte, porque as reformas frequentemente importam tecnologias e modelos do setor privado, desconsiderando as especificidades e necessidades da administração pública (Secchi, 2009).

Nesse sentido, importa destacar que a inovação no setor público esbarra na burocracia e no arcabouço regulatório que rege a administração pública (Carneiro e Menicucci, 2011). Diferente do setor privado, a administração pública, devido ao princípio da legalidade do art. 37 da Constituição Federal, deve fazer somente o que está definido em lei e, por isso, é um ambiente marcado por controle legal, foco em procedimentos e limitações fiscais (Bernardi, 2021). A implementação de uma inovação pressupõe um ambiente dinâmico e com menos barreiras ao erro ou à mudança, o que pode ser considerado contraditório em um contexto que limita o uso da discricionariedade necessária à inovação (Silva, 2014). Apesar da inclusão no texto legal da constituição o princípio da eficiência, persistem conflitos entre esse princípio e o da legalidade e moralidade. A inovação envolve riscos, mas, no setor público, os servidores tendem a ser mais punidos por falhas do que reconhecidos por iniciativas bem-sucedidas, o que reforça uma postura conservadora e pouco favorável à inovação (Abreu, 2014).

As práticas de gestão de pessoas de reconhecimento e valorização do servidor podem favorecer o ambiente de inovação, contudo, características estruturais, como a estabilidade do servidor, a rigidez do regime estatutário e as restrições impostas pela Lei de Responsabilidade

Fiscal, atuam como dificultadores da aplicação dessas práticas que incentivem a inovação (Bernardi, 2021 e Costa, 2022). A rigidez das carreiras e o modelo de recrutamento baseado em concurso de provas e títulos limitam a mobilidade e o melhor aproveitamento de competências (Oliveira, 2016). Somam-se a isso as restrições orçamentárias, que dificultam a implementação de políticas de incentivos financeiros (Costa, 2022).

Considerando as características da burocracia que existe no setor público, os processos se tornam rígidos e a literatura aponta que isso cria um ambiente não favorável à inovação (Damanpour; Walker; Avellaneda, 2009). Destaca-se também o "dilema estratégico", descrito por autores como Longo (2007), que evidencia a tensão entre a rigidez do regime estatutário e a volatilidade das prioridades políticas que dificultam o estabelecimento de uma cultura voltada para resultados e para a inovação permanente. De um lado, a estabilidade do servidor público, embora essencial para garantir a impessoalidade e a neutralidade, pode gerar uma "zona de conforto" e resistência a mudanças, uma vez que o setor público carece dos incentivos de mercado que, no setor privado, vinculam a permanência no emprego ao desempenho. De outro lado, a eficácia organizacional é comprometida pela descontinuidade administrativa inerente aos ciclos políticos, no setor público, os realinhamentos de governo frequentemente levam à interrupção de políticas e projetos em estágio de maturação, independentemente de seu sucesso anterior.

Contudo, a despeito das dificuldades e frente às necessidades de adaptação, a gestão estratégica de pessoas, a gestão por competências e as áreas dedicadas a promover inovação no setor público estão presentes nos governos em todo o mundo (Salomão; Das Chagas; Marques, 2022). Diante dessa perspectiva, e por considerar que o meio para o setor pública corresponder às demandas sociais é se transformar e inovar, a presente pesquisa compreende a inovação em gestão de pessoas como um fenômeno multidimensional, que emerge na intersecção entre a literatura de inovação organizacional e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH). A definição adotada, portanto, baseia-se na compreensão da inovação como a introdução intencional de novas práticas, processos, programas ou sistemas no campo da gestão de pessoas que sejam inéditos para a organização que os adota, com o objetivo de gerar valor organizacional, melhorar o desempenho ou ampliar a capacidade de resposta às demandas sociais e institucionais.

No campo da GERH, a inovação emerge como um desdobramento do papel estratégico da área de gestão de pessoas, que passou de uma função predominantemente burocrática para uma abordagem integrada à estratégia organizacional. Essa evolução é sustentada por

referenciais como a Visão Baseada em Recursos (RBV) (Barney, 1991; Wright; McMahan, 1992), que reconhece o capital humano como recurso essencial para vantagem competitiva. Estudos como os de Lengnick-Hall *et al.* (2009) e Amarakoon, Weerawardena e Verreyne (2018) mostraram que as práticas de RH podem funcionar como sistemas coerentes e complementares capazes de impulsionar a capacidade inovadora das organizações. Assim, a inovação em gestão de pessoas não se restringe à adoção de tecnologias, mas abrange também mudanças culturais, comportamentais e institucionais.

No campo da inovação organizacional, autores como Damanpour (1991; 2009) e Wolfe (1995) definiram inovação como a implementação de ideias, comportamentos ou estruturas que são novas para a unidade que as adota, e que têm potencial para gerar valor ou melhorar o desempenho. Damanpour (2009), ao estudar inovação no setor de serviços, destaca três tipos principais: inovações em serviços, inovações tecnológicas de processo e inovações administrativas, sendo esta última a categoria onde se insere a inovação em gestão de pessoas. De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2018), as inovações organizacionais abrangem novos métodos aplicados às práticas de gestão, à organização do trabalho ou às relações com o ambiente externo. Essa compreensão é ampliada no setor público para incluir finalidades como eficiência, transparência, satisfação dos usuários e valor público.

No contexto específico do setor público brasileiro, a inovação é compreendida como um processo que visa enfrentar problemas sociais complexos e melhorar a capacidade do Estado em gerar resultados para a sociedade. Segundo a OCDE (2017) e o Guia para Inovação na Gestão Pública (2018), a inovação deve ser implementada, gerar impacto mensurável e ser nova para o contexto institucional onde é adotada. A literatura também reconhece que os sistemas de gestão de pessoas são elementos-chave na criação de capacidades para inovar, ao oferecerem condições para que os servidores desenvolvam habilidades, tenham autonomia e encontrem sentido em suas atividades (OCDE, 2017; Som, 2008).

Complementando essa perspectiva, Longo (2007) propôs que, no setor público, a inovação não deve ser compreendida apenas como introdução de novos métodos ou tecnologias, mas também como inovação gerencial e institucional, isto é, mudanças estruturais que reconfiguram práticas, arranjos organizacionais e a própria lógica de funcionamento do Estado. Essa visão amplia a noção de inovação ao incluir dimensões organizacionais e políticas que impactam diretamente a capacidade governamental de responder a demandas sociais complexas. Nesse mesmo sentido, Queiroz (2009; 2010), ao analisar o contexto mineiro, ressalta que a inovação deve ser vista como um processo social e coletivo, que emerge da

interação entre diferentes atores institucionais e se consolida a partir de práticas colaborativas e da construção compartilhada de soluções. Dessa forma, ao articular as concepções de Damanpour (2009), OCDE, Longo (2007) e Queiroz (2009), esta pesquisa adota um entendimento abrangente de inovação, que incorpora tanto a intencionalidade e a implementação quanto os aspectos institucionais e coletivos que caracterizam as políticas de gestão de pessoas no setor público.

Assim, esta pesquisa considera como inovação em gestão de pessoas a introdução intencional e estruturada de mudanças nas práticas de desenvolvimento, desempenho e liderança no setor público mineiro entre 2021 e 2024, sendo essas mudanças reconhecidas como novas para o contexto institucional analisado e associadas a ganhos de desempenho, valor público ou modernização da gestão. Ainda, para além da definição conceitual, compreender o que caracteriza uma prática como inovadora exige a consideração de critérios, uma vez que a literatura sobre inovação organizacional demonstra que se trata de um fenômeno complexo, multifacetado e dependente de diferentes dimensões analíticas.

Entre esses critérios, destacaram-se dimensões como: a novidade da prática em relação ao contexto organizacional, a intencionalidade de gerar valor e melhorar o desempenho, o grau de ruptura em relação às práticas anteriores (incremental ou radical), a participação dos atores envolvidos e os efeitos de aprendizagem organizacional e mudança cultural. Além disso, aspectos como o alinhamento estratégico, o caráter sistêmico (se isolado ou integrado a outras práticas), a incorporação de tecnologias ou métodos inovadores, a institucionalização e sustentabilidade da prática, bem como os resultados percebidos no desempenho organizacional.

Nesse sentido, o Quadro 5 sintetiza diferentes contribuições teóricas da área. O objetivo é oferecer uma visão integrada das principais dimensões utilizadas na literatura para avaliar práticas inovadoras, possibilitando tanto a análise conceitual quanto a aplicação prática em estudos de caso e pesquisas empíricas. No contexto desta pesquisa, esses critérios fornecem um referencial fundamental para identificar, classificar e avaliar as iniciativas adotadas entre 2021 e 2024.

Quadro 5 - Critérios de análise da inovação organizacional

Critério	Descrição	Referências principais
1. Grau de novidade	Avalia se a prática é inédita para a organização ou contexto, mesmo que já exista em outros setores. Pode ser incremental (ajustes graduais) ou radical/disruptiva (ruptura significativa).	Schumpeter (1934); Rogers (2003); Damanpour (1991, 2009); Manual de Oslo (2005, 2018); Crossan & Apaydin (2010); Damanpour & Aravind (2011); Agarwala (2003)
2. Intencionalidade de gerar valor	A prática deve ser criada ou adaptada de forma consciente para agregar valor (direto ou indireto), melhorar processos, resultados ou a experiência dos envolvidos.	Wolfe (1995, 2006); Seeck & Diehl (2017); Damanpour <i>et al.</i> (2009); Crossan & Apaydin (2010); Alves, Galina & Dobelin (2018); Amarakoon, Weerawardena & Verreynne (2018)
3. Grau de participação	Mede o nível de envolvimento dos servidores ou colaboradores no processo inovador, associado à aprendizagem organizacional e mudança cultural.	Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle (2005); Scott & Bruce (1994); Chen & Huang (2008); Laursen & Foss (2014); Seeck & Diehl (2017); Lenart-Gansiniec, Sypniewska & Chen (2023); Salomão, Chagas & Marques (2022); Som (2008); De Leede & Looise (2005); Koster (2019)
4. Alinhamento estratégico	Verifica se a prática se conecta aos objetivos estratégicos da organização ou do governo, integrando competências, políticas e metas institucionais.	Ulrich (1997); Colbert (2004); Wright & Snell (1991); Porter (1996); Hoskisson <i>et al.</i> (1999); Lawson & Samson (2001); Miles <i>et al.</i> (1978); Teece <i>et al.</i> (1997); Lopes <i>et al.</i> (2018); Salomão, Chagas & Marques (2022)
5. Caráter sistêmico ou isolado	Considera se a inovação ocorre de forma integrada a outras políticas, práticas e estratégias (sistêmica) ou de maneira pontual/desconectada (isolada).	Ichniowski & Shaw (1999); Colbert (2004); Laursen & Foss (2003, 2013); Damanpour <i>et al.</i> (2009); Drejer (2001); Sanchez (2004); Koster (2019); OCDE/Manual de Oslo (2005)
6. Uso de tecnologias ou métodos inovadores	Examina se a inovação incorpora ferramentas digitais, metodologias ativas, sistemas inteligentes ou novos métodos de gestão.	Charles (1990); Barras (1990); Miles (2001); Tidd, Bessant & Pavitt (2005); Damanpour <i>et al.</i> (2009); Manual de Oslo (2005, 2018); Lopes <i>et al.</i> (2018); Salomão, Chagas & Marques (2022)
7. Mudança de práticas institucionais	Analisa se a inovação gera novas rotinas, normas, arranjos organizacionais ou se adapta a pressões institucionais e sociais.	Manual de Oslo (2005); Rogers (2003); Mol (2008); Birkinshaw <i>et al.</i> (2008); Damanpour <i>et al.</i> (2009); Hjelm (2019)

8. Aprendizado coletivo e mudança cultural	Avalia se a inovação promove cultura criativa, ambiente de aprendizagem, difusão do conhecimento e transformação de valores organizacionais.	Leede & Looise (2005); Takeuchi & Nonaka (2008); Teixeira (2006); Crossan & Apaydin (2010); Scott & Bruce (1994); Lenart-Gansiniec, Sypniewska & Chen (2023); Salomão, Chagas & Marques (2022)
9. Grau de ruptura (incremental vs. Radical)	Considera a intensidade da mudança provocada, distinguindo entre melhorias graduais e transformações disruptivas que rompem com padrões anteriores.	Damanpour & Aravind (2011); Crossan & Apaydin (2010); Rice, Leifer & O'Connor (2002); Subramaniam & Youndt (2005); Laursen & Foss (2013); Mascarenhas, Barbosa & Lopes (2021)
10. Resultados percebidos	Avalia os impactos da inovação em termos de desempenho organizacional, produtividade, lucratividade, vantagem competitiva ou valor público.	Damanpour <i>et al.</i> (2009); Crossan & Apaydin (2010); Koster & Benda (2020); Lenart-Gansiniec, Sypniewska & Chen (2023); Salomão, Chagas & Marques (2022)
11. Sustentabilidade e institucionalização	Mede a capacidade da inovação de se tornar permanente, normatizada e sustentável ao longo do tempo.	Rogers (1983); Crossan & Apaydin (2010); OCDE (2015, 2018); Barbosa, Santos & Lopes (2021); Teece <i>et al.</i> (1997); Sanchez (2004); Hjelmar (2019); Mascarenhas, Barbosa & Lopes (2021)

Fonte: Elaboração própria.

A compreensão do funcionamento organizacional, especialmente em contextos de inovação em que existem processos de mudança, exige um olhar que contemple simultaneamente os elementos formais e informais que estruturam a ação institucional. Nesse sentido, a tríade *estratégia x estrutura x processos*, conforme sistematizada por Tolbert e Hall (2009), oferece um arcabouço conceitual para analisar o comportamento organizacional e os efeitos de políticas inovadoras. A estratégia diz respeito às direções e prioridades definidas pela organização para alcançar seus objetivos; a estrutura envolve os arranjos institucionais, normativos e formais que delimitam papéis, regras e relações de autoridade; e os processos referem-se às dinâmicas internas de funcionamento, como rotinas, práticas e interações entre atores. Esta perspectiva, ao integrar diferentes dimensões da organização, possibilita avaliar como as inovações em gestão de pessoas se articulam com o funcionamento sistêmico do governo e quais transformações promovem ou limitam.

Outros autores também dialogam com a tríade proposta por Tolbert e Hall (2009). Considerando a dimensão estratégia, Mintzberg (1987) a compreende como um padrão ou plano que integra os principais objetivos e políticas da organização. De acordo com Queiroz e Ckagnazaroff (2010), políticas inovadoras no setor público frequentemente estão associadas à

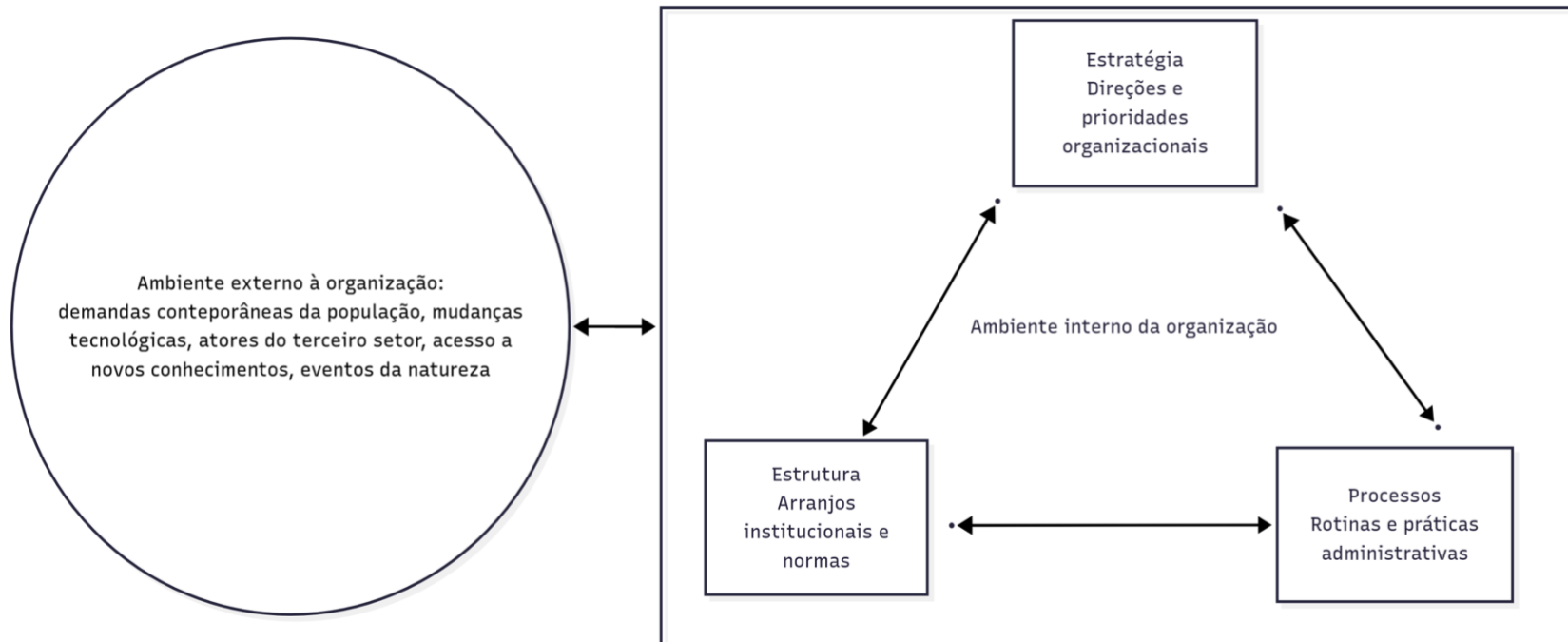
redefinição da posição do Estado frente à sociedade e à reorganização das prioridades governamentais. Assim, o alinhamento entre práticas de gestão de pessoas e objetivos estratégicos torna-se central para a compreensão do fenômeno da inovação.

A dimensão estrutura pode ser compreendida, conforme Damanpour (1991), pelos canais de coordenação, controle e comunicação e, portanto, influencia diretamente a capacidade de adoção e difusão de inovações. No contexto da gestão pública mineira, pode-se considerar as reconfigurações de órgãos, criação de instâncias colegiadas e incorporação de tecnologias de gestão como exemplos de mudanças estruturais associadas a processos inovadores. Queiroz (2009) também reforçou a importância das mudanças estruturais como componentes das inovações institucionais no setor público, destacando seu papel na institucionalização das mudanças.

Por fim, a dimensão processos contempla as rotinas e práticas cotidianas relacionadas à gestão de pessoas, como avaliação de desempenho, capacitação, liderança e planejamento de carreira. Essa dimensão permite observar como as inovações se manifestam na prática administrativa, muitas vezes por meio de mudanças incrementais, adoção de tecnologias, novas metodologias ou reformulação de fluxos de trabalho. Damanpour *et al.* (2009) e OCDE (2018) classificaram essas alterações como inovações administrativas ou organizacionais, fundamentais para ganhos de eficiência e efetividade.

A adoção dessa estrutura analítica busca oferecer uma lente teórica e metodológica capaz de capturar a complexidade e a natureza sistêmica das inovações em gestão de pessoas no setor público. Ao integrar as dimensões estratégica, estrutural e processual, a análise proposta contribui para uma compreensão mais aprofundada do fenômeno da inovação no contexto estudado, respeitando suas especificidades institucionais e políticas.

Figura 1 - Relação da tríade *Estratégia-Estrutura-Processos* e mudanças externas



Fonte: Elaboração própria.

2.5. Políticas de gestão de pessoas no Poder Executivo Estadual de Minas Gerais até 2020

Esta seção apresenta o contexto geral com dados já consolidados do período histórico da política de gestão de pessoas do Poder Executivo Estadual de Minas Gerais até o ano de 2020. A divisão temporal utilizada para analisar as políticas de gestão de pessoas em Minas Gerais (2003-2020) baseia-se em pesquisas já consolidadas, principalmente por Queiroz (2009), Queiroz e Ckagnazaroff (2010) e Bernardi (2021), e está diretamente relacionada aos momentos políticos vivenciados pelo estado, refletindo as diferentes prioridades, abordagens e desafios enfrentados em cada período. Ressalta-se que foram priorizados programas e práticas efetivamente implementados e que tiveram (ou ainda têm) impacto nas políticas de RH. Nesse sentido, projetos que foram iniciados, mas não foram implementados não fazem parte do escopo desta revisão.

A análise do período 2003-2010 se justifica pelo início e consolidação do programa "Choque de Gestão", um marco na administração pública mineira (Queiroz, 2009, p.33; Bernardi, 2021, p.134). Esse período foi caracterizado pelo direcionamento estratégico do governador Aécio Neves (PSDB) e por um ambiente político favorável à implementação de reformas gerenciais, com foco em eficiência e controle fiscal (Bernardi, 2021, p.25). O alinhamento entre as políticas de gestão de pessoas e os objetivos do governo foi um fator crucial para a implementação das iniciativas nesse período (Dias, 2022, p.2; Bernardi, 2021, p.379).

Já o período de 2011-2014, marcado pelo segundo mandato de Aécio Neves, apresenta um contexto político diferente. Apesar da continuidade administrativa, surge uma tentativa de transição do modelo gerencialista para uma abordagem mais participativa, influenciada pelo movimento da pós-Nova Gestão Pública (Bernardi, 2021, p.136). No entanto, essa mudança não se concretizou plenamente, resultando em um desalinhamento estratégico entre as políticas de gestão de pessoas e os objetivos do governo (Bernardi, 2021, p.139). A crise fiscal crescente e a necessidade de lidar com as demandas dos servidores também influenciaram as decisões nesse período (Bernardi, 2021, p. 152 e 260).

A ruptura política com a eleição de Fernando Pimentel (PT) em 2015 inaugurou um novo período na gestão de pessoas (Bernardi, 2021, p.131). A mudança de partido no governo, após 12 anos de PSDB, representou uma guinada na orientação político-ideológica, impactando as políticas de RH. O governo Pimentel priorizou o diálogo com os sindicatos e a valorização

de carreiras específicas, como a da educação, em detrimento da busca por eficiência e controle fiscal (Bernardi, 2021, p.264).

Em 2019, a eleição de Romeu Zema marca mais uma ruptura na gestão de pessoas (Bernardi, 2021, p.132). O novo governo, enfrentando uma grave crise fiscal, adotou uma postura mais centralizadora e com foco na redução das despesas com pessoal. A relação com o Legislativo se mostrou desafiadora, dificultando a aprovação de medidas impopulares (Bernardi, 2021, p.133).

Para melhor compreensão das especificidades presentes em cada período, a seguir tem-se o detalhamento das diversas fases.

Período: 2003 – 2006

Face à evolução da sociedade e a necessidade de implementação da GEP no setor público, o Poder Executivo Estadual de Minas Gerais implementou o “Choque de Gestão” (CG). O CG foi uma política de governo que se apoiou em práticas gerenciais na tentativa de consolidar uma gestão por resultados, que trouxe consigo inovações ao setor público brasileiro (Queiroz; Ckagnazaroff, 2010 *apud* Bandeira, *et al.* 2017).

O período de 2003 a 2008 marcou um momento decisivo na gestão pública de Minas Gerais, com a implementação do programa "Choque de Gestão", que buscou modernizar a administração pública, apresentando como pilares: pessoas, qualidade e inovação na gestão pública (Bernardi, 2021). Diante de uma grave crise fiscal, com déficit de R\$2,4 bilhões e serviços públicos deficientes, o governo adotou estratégias voltadas para resultados, eficiência e controle das contas públicas. Esse esforço visava superar problemas históricos do funcionalismo estadual e alinhar a administração às demandas contemporâneas, estabelecendo um modelo de gestão por resultados (Queiroz; Ckagnazaroff, 2010; Bernardi, 2021).

No período inicial do Choque de Gestão, as competências de recursos humanos e gestão de pessoas estavam concentradas em uma única estrutura, a Superintendência Central de Gestão de Recursos Humanos, vinculada à SEPLAG. Esse arranjo refletia um modelo integrado, no qual atividades administrativas, cartoriais e de formulação de políticas coexistiam sem distinção clara. Na prática, a gestão de pessoas apresentava forte viés operacional, com prioridade para rotinas de administração da vida funcional do servidor, e pouca separação entre execução e pensamento estratégico (Rozenberg, 2016; Bernardi, 2021). A separação formal das atividades

operacionais do planejamento estratégico de gestão de pessoas somente aconteceu a partir de 2007.

Em 2003, o "Choque de Gestão" introduziu a Avaliação de Desempenho Individual (ADI), um mecanismo meritocrático voltado para medir e melhorar o desempenho dos servidores. Nesse mesmo ano, iniciou-se a reestruturação das carreiras do Poder Executivo, com o objetivo de modernizar as estruturas e promover maior eficiência administrativa. No entanto, as mudanças enfrentaram resistência dos servidores, que temiam a perda de direitos e desconfiavam do novo modelo de avaliação. Em 2004, a ADI foi efetivamente implementada, mas encontrou desafios na disseminação de uma cultura de avaliação e na capacitação de gestores para aplicá-la de maneira eficaz (Oliveira, 2016).

Entre 2005 e 2006, o programa ganhou força, consolidando-se como modelo de gestão com foco em resultados. Nesse período, o governo priorizou a capacitação dos servidores, destinando recursos para ações de educação profissional e superior, e iniciou um amplo processo de reestruturação de carreiras. Outro destaque de 2006 foi a introdução experimental da Certificação Ocupacional, uma iniciativa de flexibilização de gestão de pessoas no contexto mineiro, para profissionalizar a gestão pública (Bernardi, 2021). Inicialmente implementada para cargos de liderança, a certificação foi concebida como um instrumento para avaliar e garantir a qualificação dos gestores, alinhando suas competências aos desafios específicos das posições que ocupavam. Essa iniciativa, regulamentada em 2007, representou um avanço na tentativa de integrar o desenvolvimento profissional dos servidores às metas estratégicas do governo, reforçando o compromisso com uma administração pública orientada para resultados.

Período: 2007 – 2010

Entre 2007 e 2010 ocorreu uma inflexão relevante na estrutura organizacional, com a separação formal das funções de RH. Foram criadas a Superintendência Central de Administração de Pessoal (SCAP), responsável pelas atividades cartoriais e transacionais, e a Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos (SCPRH), voltada à formulação das políticas de gestão de pessoas. O objetivo dessa divisão foi diferenciar a gestão da vida funcional do servidor das atividades estratégicas de recrutamento e seleção, carreiras, remuneração, desempenho e desenvolvimento, sinalizando um esforço de reposicionamento do RH como função estratégica no Estado (Rozenberg, 2016; Lopes, 2017; Bernardi, 2021).

Em 2007, a gestão por competências foi definida como eixo estruturante da política de gestão de pessoas, visando alinhar o desenvolvimento do servidor à meritocracia e à valorização

profissional. Nesse mesmo ano, foi implementado o Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG Minas), que buscou profissionalizar os gestores públicos e fortalecer suas competências gerenciais. Além disso, foi criado o Acordo de Resultados, um instrumento estratégico, baseado em metas e indicadores, para alinhar as políticas de gestão de pessoas aos objetivos do governo (Vilhena *et al.*, 2006). Contudo, o modelo de gestão por competências encontrou dificuldade em integrar-se a outros subsistemas de RH, como os de desenvolvimento e avaliação, porque ele foi concebido inicialmente para um subsistema específico, e não como eixo central da gestão de pessoas.

Em 2008, o governo regulamentou a Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos (ADGP), considerando as competências específicas dos gestores no setor público mineiro. Também foi instituída a remuneração variável, com a introdução do Prêmio por Produtividade, vinculado ao desempenho fiscal (superávit fiscal). Apesar de representar avanços significativos, a implementação dessas políticas enfrentou desafios, como a necessidade de assegurar o impacto prático da ADGP e de engajar os servidores nas mudanças propostas.

O período de 2009 a 2010 foi marcado pela consolidação da estratégia de gestão por resultados e pela expansão de ações voltadas ao desenvolvimento de servidores. Em 2009, o governo capacitou mais de 5,4 mil servidores em cursos de informática, descentralizando as ações de capacitação por meio do Pades único, que permitia que órgãos e entidades solicitassem treinamentos específicos. O Circuito de Líderes em Ação e o fortalecimento da Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos (ADGP) destacaram-se como iniciativas voltadas ao desenvolvimento contínuo de lideranças. No entanto, a greve de 113 dias dos profissionais da Educação Básica, em 2010, revelou tensões nas políticas de RH e na relação com o funcionalismo, enquanto a crescente dependência de operações de crédito expôs fragilidades nas finanças públicas, culminando em um déficit fiscal superior a R\$1 bilhão.

Nesse período também houve o início da execução do Projeto de Modernização da Administração de Serviços e Sistemas de Pessoal (MASP). Esse projeto estruturador visava otimizar os processos da administração pública mineira e garantir a qualidade das informações sobre a vida funcional dos servidores. O MASP se destacava por sua aposta na centralização e automatização de processos, com o intuito de liberar as Unidades Setoriais de Recursos Humanos (USRHs) de atividades operacionais e permitir que se concentrassem em políticas estratégicas de gestão de pessoas.

Período: 2011 – 2014

O período de 2011 a 2014 foi marcado pela tentativa do governo de Minas Gerais de transitar de um modelo gerencialista, característico do *New Public Management*, para um modelo de governança mais participativa, associado às reformas da pós-Nova Gestão Pública. Esse esforço destacou-se pelo fortalecimento da área de gestão de pessoas com a criação da Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGESP). A elevação ao status de subsecretaria consolidou o reconhecimento formal da importância estratégica das políticas de RH, mantendo a separação entre SCAP e SCPRH. Esse arranjo reforçou a especialização funcional, distinguindo de forma mais clara a execução administrativa do desenho e coordenação das políticas de gestão de pessoas no âmbito estadual (Rozenberg, 2016; Bernardi, 2021).

Também ocorreu a expansão da gestão por competências, com o mapeamento de competências gerenciais e técnicas como base para as políticas de RH. A ampliação do mapeamento de competências levou à criação do Perfil único de competências essenciais e à atualização do Perfil de competências gerenciais, e também disseminou a metodologia para outros órgãos, que passaram a atuar de forma autônoma na execução de mapeamento de competências técnicas, com o apoio e validação da Seplag (Dias, 2022). Destaca-se a compreensão de que a complexidade do planejamento estratégico adotado levou a um desalinhamento entre as iniciativas de gestão de pessoas e os objetivos gerais do governo, evidenciando a autonomia das políticas de RH, muitas vezes desconectadas das metas estratégicas (Bernardi, 2021).

Durante esse período, o governo priorizou o dimensionamento da força de trabalho, especialmente na área prisional, utilizando indicadores de referência para criar uma base sólida para o planejamento da força de trabalho. Simultaneamente, buscou-se maior participação da sociedade civil, promovendo uma atuação governamental mais transversal e integrada. No entanto, o contexto de crise fiscal crescente limitou a capacidade de investimento e execução de políticas de RH. Apesar do discurso oficial de superávit fiscal, o déficit aumentava significativamente quando excluídas as operações de crédito, o que, aliado ao crescimento das despesas com pessoal, pressionava o limite da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). A concessão de aumentos salariais para carreiras específicas, como a de segurança pública, sobrecarregou ainda mais a folha de pagamento e restringiu a capacidade de investimento.

Houve avanços no diálogo com os sindicatos, com maior participação dessas entidades nas discussões sobre políticas de gestão de pessoas. O governo utilizou acordos coletivos para

formalizar demandas e dar transparência às negociações. Contudo, o período registrou o declínio da alocação de recursos nas ações de capacitação e desenvolvimento profissional e com o objetivo de manter as capacitações dos servidores, foi iniciado o projeto “Cursos das Áreas Centrais”, denominado Capacitar. O projeto consistia na organização, gestão e disponibilização de cursos presenciais em temas afetos às áreas centrais, as quais a Seplag/MG e os outros órgãos centrais orientam: Tecnologia da Informação e Conhecimento; Gestão de Pessoas; Planejamento e Estratégia; Logística e Patrimônio; Compras; Orçamento; Ética, dentre outros.

Para executar essa iniciativa, foram convidados para serem instrutores os servidores que possuíam competência nesses assuntos e que realizam atividades correlacionadas ao tema. Dessa forma, tornou-se possível alinhar a prática à teoria, bem como proporcionar um ambiente favorável à troca de experiências e conhecimentos com a interação das unidades centrais com as áreas executoras. Assim, o Capacitar, entre os anos de 2013 a 2019, propiciou oportunidades de capacitação sem ônus (direto) aos agentes públicos dos órgãos e entidades do Poder Executivo estadual, por meio da execução de cursos presenciais ministrados pelos próprios agentes públicos do Estado, em temas afetos às áreas, relacionados às políticas, diretrizes, processos e condutas que precisam ser repassados para os servidores públicos dos órgãos e entidades.

Período: 2015 – 2018

O período de 2015 a 2018, sob a gestão de Fernando Pimentel (PT), trouxe mudanças significativas na gestão de pessoas em Minas Gerais, rompendo com o modelo gerencialista do "Choque de Gestão" implementado pelos governos anteriores do PSDB. A nova abordagem priorizou o diálogo social e a valorização dos servidores, com um foco especial nas carreiras da Educação Básica. Nesse contexto, políticas foram direcionadas para atender demandas históricas dos professores, embora a crise fiscal tenha limitado a capacidade de ampliação dessas iniciativas. A extinção do Conselho Estadual de Relações Sindicais (Cones) e a tentativa de instituir novas mesas de negociação demonstraram a busca por uma maior abertura ao diálogo, mas enfrentaram dificuldades financeiras e estruturais.

Em meio à grave crise fiscal, que agravou o déficit orçamentário e impôs limitações severas, a gestão Pimentel manteve algumas iniciativas importantes, como a Certificação Ocupacional para Diretores de Escola, valorizando o papel estratégico da liderança educacional. Além disso, houve priorização da capacitação por meio da Educação a Distância (EaD), uma

alternativa para ampliar o acesso à formação com custos reduzidos. Contudo, essa foi a gestão com o menor número de servidores capacitados. As dificuldades para alinhar as políticas de RH à estratégia geral do governo e o impacto do descumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) evidenciaram os desafios de implementar uma gestão de pessoas sustentável.

Os desafios entre 2015 e 2018 incluíram a necessidade de equilibrar as contas públicas, gerenciar as expectativas dos servidores em meio a um cenário de insatisfação e implementar políticas de gestão de pessoas eficazes em um contexto de fragmentação estratégica. Diante desse contexto de agravamento da crise fiscal no estado, a Lei Estadual n.º 22.257, de 2016, decretou o fim do Prêmio por Produtividade, marcando uma mudança significativa na política de gestão de pessoas em Minas Gerais (Bernardi, 2021, p.280).

O encerramento do Acordo de Resultados e do Prêmio por Produtividade destacou a influência do contexto fiscal na manutenção de programas de incentivo ao desempenho. Embora esses instrumentos tenham representado avanços na gestão estratégica de pessoas, sua extinção reflete os desafios enfrentados pelo governo em equilibrar políticas inovadoras de valorização dos servidores com a realidade financeira do estado (Bernardi, 2021, p.315).

Sob a perspectiva da estrutura institucional da área de gestão de pessoas, houve preservação da divisão entre as áreas administrativa e estratégica. Contudo, diagnósticos apontaram que, apesar do discurso da gestão estratégica de pessoas, a maior parte do esforço das áreas de RH continuava concentrada em tarefas operacionais. O Projeto MASP, que ganhou relevância ao buscar automatizar e centralizar os fluxos administrativos com o objetivo de liberar as unidades setoriais para uma atuação mais estratégica, teve continuidade até o ano de 2017 e, apesar de sua proposta inovadora, o MASP teve sua efetividade limitada por diversos fatores (Rozenberg, 2016). Um dos motivos apontados para sua descontinuidade foi a mudança de governo e a consequente alteração nas prioridades da gestão. A certificação ocupacional, outro programa implementado na mesma época, também foi descontinuada, considerando seu formato amplo, por esse motivo, dentre outros.

Período: 2019 – 2020

O período de 2019 a 2020, sob a gestão de Romeu Zema (Partido Novo), foi marcado por uma nova ruptura nas políticas de gestão de pessoas em Minas Gerais. O governo enfrentou uma grave crise fiscal, herdando um déficit superior a R\$10 bilhões, além das restrições impostas pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) (Bernardi, 2021). Diante desse cenário, a recuperação fiscal e o controle das despesas com pessoal tornaram-se prioridades centrais,

resultando na adoção de medidas de austeridade e no retorno aos princípios gerencialistas da *New Public Management*. A ênfase em eficiência, avaliação de desempenho e meritocracia buscou modernizar a gestão pública e alinhar as políticas de RH aos objetivos fiscais do governo.

Entre as principais iniciativas destacaram-se o dimensionamento da força de trabalho, que visava eliminar excessos de pessoal e otimizar a alocação de servidores com a aplicação do Mapa de Atribuição por Produto (MAP). A implementação do Programa Transforma Minas trouxe uma nova abordagem para a seleção e desenvolvimento de lideranças. Institucionalizou-se o processo seletivo utilizando critérios técnicos e objetivos para seleção de pessoas para cargos de comissão, com o objetivo de combater o clientelismo e promover a profissionalização da gestão (Custódio, 2022; Dias, 2023). Além da frente de seleção, foi implementado o Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL), com formato específico de acompanhamento do corpo de subsecretários de estado. A pandemia de COVID-19, a partir de março de 2020, impôs desafios inéditos, acelerando a implementação do teletrabalho como medida emergencial. Essa experiência foi avaliada positivamente, com ganhos de produtividade e satisfação dos servidores, o que abriu caminhos para a possibilidade de sua adoção permanente.

O período também foi marcado pelo uso intensificado da Educação a Distância (EaD) para o desenvolvimento de servidores, reduzindo custos e ampliando o acesso à capacitação, especialmente em um momento de restrições fiscais e sanitárias. Apesar dos avanços, desafios significativos persistiram, como o fortalecimento do diálogo com o Legislativo, necessário para aprovar medidas estruturais como a reforma administrativa e o Regime de Recuperação Fiscal. A consolidação do teletrabalho e a modernização das políticas de gestão de pessoas foram vistas como prioridades para o futuro, demandando equilíbrio entre austeridade fiscal, valorização dos servidores e garantia da qualidade dos serviços públicos oferecidos à população.

O Quadro 6 abaixo resume as principais ações desses períodos através da categorização da tríade de análise *Estratégia–Estrutura–Processos*. A estratégia corresponde ao direcionamento de governo priorizado a cada período e a junção de estrutura e processos, apresentados por projeto, representa a mudança dos arranjos institucionais e rotinas conforme as escolhas prioritárias.

Quadro 6 - Resumo das principais ações e mudanças do período 2003 a 2020

Categorias de análise	Projetos	Período				
		2003-2006	2007-2010	2011-2014	2015-2018	2019-2020
Direcionamento estratégico	Choque de Gestão	Implementação inicial; foco em eficiência, qualidade e inovação	Consolidação da gestão por resultados; expansão do programa	Transição para governança participativa	Fim do Choque de Gestão	
					Rompimento com o modelo gerencialista	Retorno ao modelo gerencialista; foco em eficiência e controle fiscal
Estrutura e processos de remuneração variável	Acordo de Resultados e Prêmio por Produtividade		Criação do Acordo por resultados e Introdução do Prêmio por Produtividade (2008); vinculação ao superávit fiscal		Extinção devido à crise fiscal (2016)	
Estrutura e processos de Gestão do Desempenho dos Servidores	Avaliação de Desempenho	Introdução da ADI (2003) modelo de critérios objetivos; reestruturação de carreiras; consolidação em 2004	Mapeamento de competências gerenciais e essenciais; Regulamentação da ADGP (2008); foco em lideranças	Implementação do Perfil Único de Competências essenciais para todos os servidores; Construção e implementação da metodologia de mapeamento de competências técnicas		Início do Projeto de Aprimoramento da Política de Gestão do Desempenho
	Gestão por Competências		Definida como eixo estruturante;	Expansão como base para políticas de RH; desafios	Mapeamento de competências técnicas de funções: função de controle	

				de integração com outros subsistemas	interno; áreas finalísticas da Secretaria de Estado de Esportes	
Estrutura e processos de Desenvolvimento dos Servidores	Capacitação e Educação profissional	Capacitação priorizada; investimentos em educação profissional e superior	Mais de 5.400 servidores capacitados em 2009; descentralização de ações via Pades único	Iniciado o projeto “Cursos das Áreas Centrais”, denominado Capacitar.		
	Programa Capacitar EaD				Início da Capacitação via EaD; menor número de servidores capacitados devido às restrições fiscais	Expansão do uso de EaD; teletrabalho implementado como medida emergencial durante a pandemia
Estrutura e processos de Planejamento da força de trabalho	Dimensionamento da Força de trabalho			Investimento em dimensionamento da força de trabalho prisional		Implementação do MAP (Mapa de Atribuição por Produto)
Estrutura e processos para Lideranças	Certificação Ocupacional para gestores	Início experimental para cargos de liderança em 2006	Regulamentada em 2007; descontinuada posteriormente	Declínio devido à mudança de governo	Mantida apenas para diretores de escola, sem o acompanhamento da Seplag/MG	
	Desenvolvimento de lideranças		PDG Minas (2007); Circuito de Líderes em Ação (2009)	Programa Lideranças Especialistas para o Futuro (2014); Trilha de desenvolvimento de competência gerenciais		Transforma Minas: Implementação das frentes de seleção e desenvolvimento de lideranças;

Estrutura e processos de regime de Trabalho						Teletrabalho emergencial e posteriormente Publicação da Política de Teletrabalho
--	--	--	--	--	--	---

Fonte: Elaboração própria.

A revisão da literatura aqui apresentada evidencia que a inovação em gestão de pessoas constitui um fenômeno multidimensional, situado na interseção entre os campos da Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) e da inovação organizacional. Retomando a questão de pesquisa – se as políticas e práticas de gestão de pessoas do Poder Executivo de Minas Gerais, no período recente, podem ser consideradas inovadoras –, observa-se que a análise exige uma abordagem integrada, que contemple conceitos, tipologias, capacidades organizacionais e o contexto específico do setor público.

Primeiramente, a evolução da área de gestão de pessoas, sob a ótica da Visão Baseada em Recursos, mostrou como o capital humano e as competências organizacionais podem se configurar como fontes de vantagem competitiva sustentável. Essa perspectiva foi ampliada com a incorporação do conceito de capacidades dinâmicas, que explicam como as organizações reconfiguram rotinas e recursos em ambientes de mudança contínua, aproximando a discussão da inovação e da transformação organizacional.

Em seguida, a literatura sobre inovação apresentou múltiplas conceituações e classificações, destacando a distinção entre inovações tecnológicas, gerenciais e sociais. O debate evidenciou que a inovação não se limita ao desenvolvimento de novos produtos ou processos, mas inclui também mudanças organizacionais, práticas de gestão e soluções voltadas ao valor público. Nesse sentido, a inovação em gestão de pessoas é compreendida como uma inovação não tecnológica, de caráter organizacional, que introduz práticas inéditas ou significativamente melhoradas, alinhadas às necessidades da instituição.

Além disso, foram destacados critérios analíticos fundamentais para avaliar o que caracteriza uma prática como inovadora — tais como grau de novidade, intencionalidade de gerar valor, alinhamento estratégico, participação dos atores, sustentabilidade e institucionalização. Essa estrutura contribui para diferenciar práticas meramente adaptativas de inovações genuínas, permitindo maior rigor na análise empírica.

Outro aspecto central discutido foi a perspectiva da mudança organizacional, entendida como um processo contínuo de ajustamento estratégico e aprendizado coletivo. A literatura reforça que a inovação, por definição, implica transformação e está intimamente ligada à capacidade das organizações de evoluírem ao longo do tempo, seja por meio de melhorias incrementais ou de rupturas radicais.

No contexto do setor público, a inovação apresenta especificidades: ao contrário do setor privado, onde prevalece a lógica da competitividade e do lucro, a inovação governamental

está voltada ao enfrentamento de problemas sociais, ao fortalecimento da transparência, à sustentabilidade e à criação de valor público. Nesse sentido, a gestão de pessoas assume um papel estratégico, não apenas na implementação de políticas, mas também como promotora de capacidades para inovar.

Portanto, o referencial teórico delineado sustenta a análise proposta por esta pesquisa: *compreender em que medida as práticas de gestão de pessoas implementadas no Poder Executivo de Minas Gerais entre 2021 e 2024 podem ser caracterizadas como inovadoras*. Ao articular conceitos de GEP, tipologias de inovação, capacidades dinâmicas e critérios de análise, este capítulo oferece a base conceitual necessária para avaliar o fenômeno investigado e interpretar seus efeitos no contexto da administração pública estadual.

3. METODOLOGIA

O objetivo geral desta pesquisa é identificar se a Política de Gestão de Pessoas do Poder Executivo de Minas Gerais adotou práticas inovadoras durante o período de 2021 a 2024. A estrutura do Poder Executivo inclui a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (Seplag/MG), responsável por formular e coordenar estrategicamente políticas públicas para promover o desenvolvimento econômico, cultural e social sustentável de Minas Gerais (art. 39 da Lei nº 24.313, de 28 de abril de 2023).

A Seplag/MG é responsável pela Política de Recursos Humanos (RH) e Gestão de Pessoas (GP), e essa última engloba os subsistemas de desempenho e desenvolvimento. No âmbito do Poder Executivo mineiro, importa diferenciar as atribuições vinculadas ao que a literatura denomina recursos humanos ou administração de pessoal e gestão de pessoas. A Superintendência Central de Administração de Pessoal (SCAP), conforme o art. 87 da Lei nº 24.313/2023, responde pelas atividades normativas e operacionais ligadas ao vínculo funcional dos servidores, tais como registro, pagamento, concessão de vantagens, contagem de tempo e atos de aposentadoria, ou seja, ações de caráter essencialmente administrativo e regulatório, enquadrando-se na categoria de gestão de pessoas.

Já a Superintendência Central de Política de Recursos Humanos (SCPRH), de acordo com o art. 81 da mesma legislação, atua na formulação e implementação das políticas estratégicas de gestão de pessoas, abrangendo cargos, carreiras e remuneração, recrutamento e seleção, bem como os subsistemas de desempenho e desenvolvimento, enquadrando-se no entendimento de gestão de pessoas. Assim, enquanto a SCAP garante a infraestrutura normativa e administrativa, a SCPRH promove a perspectiva estratégica e desenvolvimentista, orientada à valorização, capacitação e desempenho dos servidores, em consonância com os objetivos do governo. O contexto desta pesquisa é a SCPRH.

As políticas coordenadas pela SCPRH são destinadas a diferentes públicos. Nesse sentido, cabe explicitar que a estrutura de pessoal do Governo de Minas Gerais compreende diversos vínculos, sendo os principais os servidores efetivos, os cargos de recrutamento amplo, os detentores de função pública e os contratados temporários. As políticas de gestão de pessoas são aplicadas de forma diferenciada conforme o vínculo: a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) é destinada aos servidores efetivos da administração direta e indireta e detentores de função pública. Já os cargos de confiança, que configuram cargo de chefia formal no organograma, são submetidos à Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos (ADGP)

e aos Programas de desenvolvimento de liderança. A Política de Desenvolvimento (Capacitação) abrange todos os servidores públicos civis da administração direta e indireta (efetivos, função pública e cargo comissionado).

Considerando o lócus da pesquisa e sua localização no campo da inovação organizacional, este estudo apresenta, necessariamente, a abordagem de metodologia qualitativa. A escolha dos métodos e das técnicas depende do problema a ser estudado e como ele será analisado (Bauer; Gaskell, 2002; Lakatos; Marconi, 2003).

Minayo (2011) destacou que o objeto das Ciências Sociais é intrinsecamente qualitativo. Isso se deve ao fato de que a realidade social, foco dessa ciência, é um fluxo contínuo da vida individual e coletiva, carregada de significados que transcendem teorias ou discursos. A pesquisa qualitativa adota uma abordagem interpretativa do mundo social, buscando compreender os fenômenos em seus contextos naturais e interpretar os significados atribuídos pelas pessoas às suas experiências, ações e relações (Augusto *et al.*, 2013). Nessa linha, Vieira e Zouain (2005) ressaltaram a importância dos depoimentos e significados compartilhados pelos atores sociais na investigação qualitativa. Essa metodologia valoriza a descrição detalhada dos fenômenos e seus componentes, permitindo entender não só "o quê", mas também "como" e "por que" algo ocorre em um determinado contexto. Assim, a pesquisa qualitativa se dedica a questões que não podem ser quantificadas, explorando motivações, aspirações, crenças, valores, atitudes, relações, processos e fenômenos humanos (Minayo, 2011).

A metodologia qualitativa, portanto, adequa-se ao objetivo descrito pois o fenômeno a ser estudado depende da descrição, análise e interpretação do comportamento humano e suas relações. Essa escolha é coerente com o objetivo do estudo, centrado em compreender processos organizacionais complexos — como as inovações em gestão de pessoas — sob a ótica dos atores sociais envolvidos.

O método de análise adotado foi a análise de conteúdo, conforme sistematizado por Bardin (2004), que consiste em um conjunto de técnicas de tratamento das comunicações, visando identificar significados, padrões e inferências a partir do material textual obtido nas entrevistas e documentos. O procedimento seguiu as três etapas clássicas propostas pela autora, considerando o contexto da pesquisa. Iniciou pela pré-análise, em que foram definidas as categorias de análise com base na literatura e na tríade analítica “estratégia–estrutura–processos”, além da leitura flutuante e organização do material empírico. Seguida pela exploração do material, com codificação e categorização dos trechos das entrevistas e

documentos, utilizando como referência os critérios de inovação em gestão de pessoas identificados na literatura e que embasou o roteiro de entrevistas. Finalizando com o tratamento e interpretação, articulando as categorias empíricas às dimensões teóricas de inovação, de modo a identificar convergências, tensões e contradições entre a literatura, o discurso institucional e as práticas observadas.

Essa escolha metodológica se justifica pela capacidade da análise de conteúdo de combinar rigor sistemático e sensibilidade interpretativa, permitindo o diálogo entre a teoria e os significados emergentes do campo. Conforme Bardin (2004), trata-se de um método que alia objetividade e subjetividade controlada, ideal para estudos em que o pesquisador busca compreender práticas organizacionais em transformação.

Para assegurar rigor metodológico e validade interna, a pesquisa utilizou triangulação de fontes (Denzin; Lincoln, 2006), combinando entrevistas e análise documental. A triangulação, segundo o autor, aumenta a confiabilidade dos resultados e permite verificar a coerência entre as diferentes perspectivas sobre o mesmo fenômeno. Além disso, adotou-se o método Estudo de Caso com a técnica de coleta de dados das entrevistas semiestruturadas, que estão intrinsecamente relacionadas ao método qualitativo.

Estudo de caso refere-se a um levantamento com mais profundidade em determinada unidade de pesquisa. Ampliando o entendimento sobre essa estratégia, Yin (2003) o definiu como uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo na vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são evidentes. Ele compreende o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa completa e não somente uma técnica de coleta de dados.

Diante desse conceito, considera-se a presente pesquisa como um estudo de caso com abordagem qualitativa, uma vez que o objeto de estudo depende da interpretação do seu contexto, e não há como controlar o comportamento dos envolvidos – além do foco nas questões contemporâneas. Além disso, é necessário retratar a realidade de uma forma ampla, com fontes diversas de informação e representar diferentes pontos de vista (Lakatos; Marconi, 2007).

Esta pesquisa fundamenta-se em pesquisa bibliográfica, documental e em entrevistas semiestruturadas. A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros, artigos científicos nacionais e internacionais, bem como dissertação de mestrado e teses de doutorado. Já a pesquisa documental foi realizada consultando documentos institucionais e oficiais dos órgãos e entidades, além de fontes

diversas, como publicações periódicas, materiais disponibilizados e publicizados aos colaboradores – relatórios de gestão, mapa estratégico, portfólio de projetos, cartilhas internas, matéria de treinamento interno, website institucional, relatórios internos, legislações publicadas e normativos internos.

A técnica de entrevistas semiestruturadas foi utilizada com o objetivo de captar as percepções dos diferentes atores envolvidos no desenho, implementação e acompanhamento das práticas de gestão de pessoas adotadas entre 2021 e 2024. Conforme Gil (2008), as entrevistas são apropriadas para explorar a visão dos participantes sobre processos complexos, especialmente quando se busca interpretar significados, intenções e percepções subjetivas. Os entrevistados foram pré-selecionados seguindo uma amostragem intencional, baseado no objetivo deste trabalho e considerando o seu envolvimento estratégico com as práticas que se destacaram após a pesquisa documental. De acordo com Minayo (2011) esse é um critério apropriado para pesquisas qualitativas que buscam aprofundar um fenômeno específico. O quadro a seguir lista os entrevistados, que foram escolhidos entre servidores e gestores estratégicos (servidores efetivos e estáveis da Seplag/SCPRH com mais de 15 anos de experiência na temática) e atores externos (FJP – servidor efetivo e estável e consultoria técnica parceira no Transforma Minas), todos envolvidos diretamente na formulação e implementação das práticas. Destaca-se que a pesquisadora participa da mesma unidade do grupo, uma vez que é servidora da Secretaria a ser analisada. Esta posição oferece facilidade de acesso e conhecimento do contexto, porém, reconhece-se que isso pode gerar viés na interpretação dos dados. Para mitigar esse viés, a pesquisa se embasou em referenciais teóricos rigorosos, buscou manter distanciamento crítico durante coleta e análise das informações e apresentou dados documentais além de entrevistas.

Quadro 6 - Entrevistados

Entrevistados	Atuação
E1	Servidor da Seplag/MG
E2	Servidor e Gestor da Seplag/MG
E3	Servidor e Gestor da Seplag/MG
E4	Servidor e Gestor da Seplag/MG
E5	Servidor e Gestor da Seplag/MG
E6	Consultor externo - Terceiro Setor
E7	Representante de instituições parceiras

E8	Consultor externo - Terceiro Setor
----	------------------------------------

Fonte: Elaboração própria.

O roteiro de entrevista foi construído com base nos objetivos específicos da pesquisa e no referencial teórico adotado sobre inovação (ver Apêndice A). Nele, constam os critérios de inovação em gestão de pessoas e nas dimensões analíticas de estratégia, estrutura e processos, que compuseram as perguntas feitas aos entrevistados. Buscou-se identificar o grau de novidade das práticas implementadas, a partir de: (i) noção de inovação organizacional proposta por Damanpour (1991; 2009) e pelo Manual de Oslo da OCDE (2018); (ii) intencionalidade e propósito, conforme discutido por Amarakoon, Weerawardena e Verreyne (2018); (iii) grau de participação dos diferentes atores; e (iv) alinhamento estratégico das práticas com os objetivos da organização e do governo, à luz de Koster (2019) e Laursen e Foss (2013).

O roteiro também contemplou o caráter sistêmico ou isolado das ações, bem como o uso de tecnologias ou métodos inovadores, conforme enfatizado por Som (2008; 2012) e pelo Manual de Oslo (OCDE, 2018); a mudança nas práticas institucionais e o estímulo ao aprendizado coletivo e à mudança cultural, seguindo a perspectiva de Koster (2019) e Som (2008). Ainda, procurou-se compreender o impacto percebido, distinguindo o grau de ruptura incremental, moderado ou significativo (Damanpour; Aravind, 2011; Laursen; Foss, 2013), bem como os resultados alcançados. Posteriormente, investigou-se o nível de institucionalização e sustentabilidade das práticas (OCDE, 2015; Barbosa; Santos; Lopes, 2021), além dos principais facilitadores e desafios enfrentados em sua implementação. Por fim, foram incluídas questões relativas aos fatores internos e externos que influenciaram o processo, bem como uma comparação com o Choque de Gestão, considerado um marco de inovação administrativa em Minas Gerais.

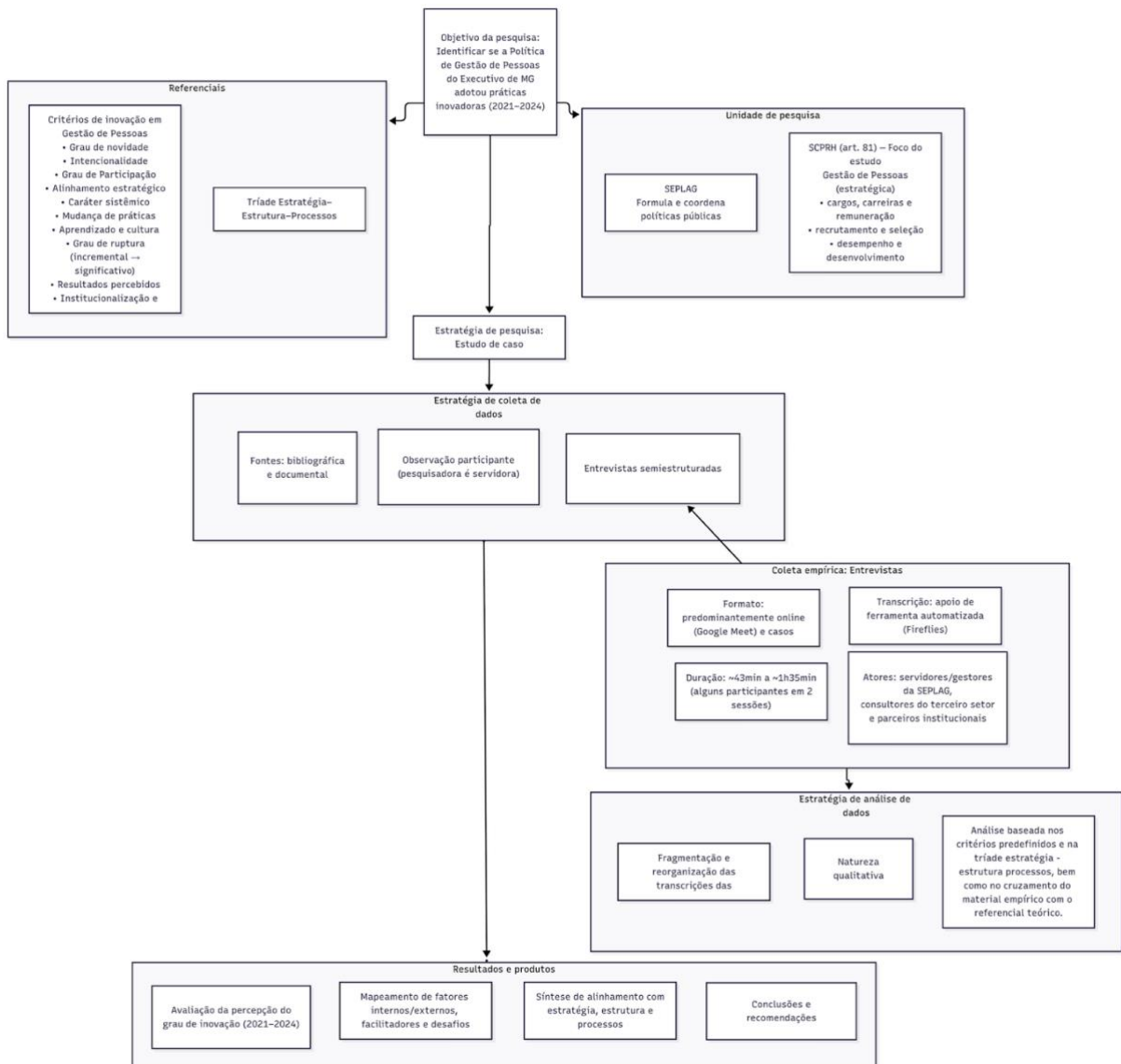
As entrevistas foram conduzidas predominantemente em formato online, utilizando-se a plataforma Google Meet, e gravadas em áudio e vídeo para fins de registro, mediante autorização expressa no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) – disponível no Apêndice B. Em dois casos, a sessão ocorreu presencialmente, sendo o registro realizado por meio do recurso de gravação de áudio de aparelho celular. A duração das entrevistas variou entre, aproximadamente, 43 minutos e 1 hora e 35 minutos, a depender do entrevistado e do nível de aprofundamento das respostas.

As sessões foram integralmente registradas e, para viabilizar a análise, o material foi transcrito com o apoio de ferramenta automatizada (Fireflies - uma extensão de inteligência

artificial que se conecta à reunião online para gravar e transcrever a conversa), assegurando agilidade e fidelidade na sistematização dos dados. Em situações específicas, foram realizadas duas sessões com o mesmo participante, ampliando o tempo total de coleta. Essa estratégia possibilitou tanto a preservação das falas originais quanto a organização necessária para posterior categorização e análise qualitativa. Contudo, a entrevista do entrevistado 1 não foi possível de ser utilizada pela ausência de qualidade na gravação e impossibilidade de transcrição fiel das falas.

A análise dos dados coletados foi feita por meio da interpretação das falas dos entrevistados, agrupados conforme os critérios pré-estabelecidos, e do cruzamento dessas informações com o arcabouço teórico que fundamenta a pesquisa. Retomou-se também a estrutura analítica da pesquisa da tríade estratégia-estrutura-processos, que oferece um arcabouço conceitual para analisar o comportamento organizacional e os efeitos das políticas implementadas. A adoção dessa estrutura analítica buscou oferecer uma lente teórica e metodológica capaz de capturar a complexidade e a natureza sistêmica das práticas de gestão de pessoas no setor público.

Figura 2 - Resumo da metodologia em esquema



Fonte: Elaboração própria.

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

O objetivo da presente pesquisa foi identificar se a Política de Gestão de Pessoas do Poder Executivo de Minas Gerais adotou práticas inovadoras durante o período de 2021 a 2024. Para atingir esse objetivo, foram identificadas, a partir da literatura, as práticas que poderiam ser consideradas inovadoras na gestão de pessoas, bem como foi apresentado o histórico da política de GP de Minas Gerais. Nesta seção, serão apresentados os dados mapeados sobre as ações e práticas da política de gestão de pessoas realizadas no período, bem como será realizada análise triangulada (documentos + entrevistas + teoria), estruturada com base nos critérios de inovação definidos no referencial teórico e na tríade estratégia-estrutura-processos. Ainda, serão descritos os facilitadores e desafios do processo de implementação das práticas, bem como fatores internos e externos que impactaram no processo, além de realizar breve comparação com o choque de gestão a partir das falas dos entrevistados.

Importa retomar a conceituação de práticas inovadoras em GP para delimitar e definir se houve adoção de práticas inovadoras entre 2021 e 2024. A literatura aponta, em resumo, que a inovação em gestão de pessoas pode ser conceituada como a *implementação de novas ideias, práticas, programas ou sistemas relacionados à função de gestão de pessoas que sejam inéditas para a organização que os adota*. Esses elementos podem ser inovações radicais, com mudanças disruptivas, ou incrementais, que introduzem melhorias graduais em práticas existentes.

Nesse sentido, pode-se considerar que o Choque de Gestão (CG) apresentou aspectos de inovação gerencial disruptiva na administração pública mineira. O CG incorporou mecanismos como a Avaliação de Desempenho Individual (ADI), gestão por competências e remuneração variável. Ele inaugurou na máquina burocrática elementos de gestão que podem ser considerados como novidade para o ambiente público mineiro, que até o ano de 2003 era marcado por traços disfuncionais da burocracia, com déficit orçamentário e sucateamento da máquina administrativa (Guimarães *et al.*, 2006).

Contudo, essa análise se complexifica quando se observa que, além da novidade, as inovações em gestão de pessoas têm como objetivo agregar valor à organização, direta ou indiretamente, e alinham-se às categorias de inovações organizacionais, conforme descrito no Manual de Oslo (OCDE, 2005). Em essência, a inovação em GP não precisa ser inédita em termos globais, mas deve trazer algo novo e relevante para o contexto organizacional específico, promovendo eficiência, modernização e adaptação às demandas contemporâneas.

Passar-se-á a analisar as Políticas detalhadamente. Contudo, importa destacar que, para identificar inovações, no período de 2021 a 2024, foi necessário retomar práticas instituídas a partir de 2019, uma vez que é com a mudança de governo que acontece o maior impacto, modificação e introdução de novas políticas e práticas.

4.1. Contexto político e da estratégia do governo de Minas Gerais

Importa descrever o quadro geral do contexto em que o governo de Minas Gerais se encontra, considerando os anos de 2019 a 2022, que demarcaram o tempo de vigência completo do primeiro mandato do governador Romeu Zema e, posteriormente, os anos de 2023 e 2024, anos iniciais do segundo mandato do governador reeleito. Tal contextualização se faz necessária pois o ambiente político e fiscal do governo impacta diretamente nas possibilidades de ação e nas decisões a serem tomadas sobre alocação de recursos em projetos e políticas públicas.

O período de 2019 a 2022 foi marcado pela ruptura de ideologia política com a eleição de Romeu Zema (Partido Novo). A estratégia de governo é desdobrada no instrumento de Planejamento: Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), que visa à recuperação fiscal e ao desenvolvimento sustentável de Minas Gerais, estabelecendo objetivos, metas e diretrizes para criar um ambiente favorável ao progresso do estado. A gestão de pessoas, dentro desse plano, teve como diretriz estratégica:

"Fomentar a gestão de pessoas baseada no mérito e competência, promovendo atração, seleção, desempenho e desenvolvimento dos gestores públicos estaduais, bem como atuar na modernização dos processos de pessoal da administração pública estadual" (PMDI 2019 – 2030, p. 79).

Além desse instrumento de planejamento de longo prazo, há o Plano Plurianual de Ação Governamental 2021 a 2024 (PPAG), que é o instrumento de planejamento de médio prazo da administração pública estadual, que estabelece programas, ações, metas físicas e orçamentárias para um período de quatro anos. Dentre os programas que compõem o PPAG, o objetivo do programa de gestão de pessoas é “promover ações para modernização da política de gestão de pessoas no âmbito da administração pública direta, autárquica e fundacional do poder executivo estadual, desde a seleção (ingresso) até a aposentadoria/desligamento do servidor” em todos os exercícios entre 2021 e 2024. Desse programa, destacam-se as seguintes ações: *Transforma Minas* (lideranças desenvolvidas e acompanhadas – entre 2021 e 2023; e lideranças selecionadas em 2024); *Recrutamento e seleção* – dimensionamento da força de trabalho (dimensionamentos de força de trabalho concluídos em 2021; projeto piloto implementado em

2022 e 2023²); *Desempenho, desenvolvimento e valorização dos servidores públicos* (ações de desempenho e desenvolvimento realizadas – entre 2021 e 2024).

Apesar do planejamento estratégico e das metas estabelecidas, a gestão enfrentou desafios desde os primeiros anos de governo, como o rompimento da barragem de Brumadinho, o atraso no pagamento do décimo terceiro salário do funcionalismo e a pressão dos governos municipais em receber os repasses atrasados (Bernardi, 2021). Uma situação que impacta há anos a alocação de recursos públicos foi o contingenciamento de gastos e restrições impostas pela LRF. Ao ultrapassar o limite prudencial de gastos (que é de 57% para a esfera estadual de governo), as vedações são constitucionais são: (i) concessão de vantagem, aumento, reajuste ou adequação de remuneração a qualquer título – exceto as decorrentes de sentença judicial ou de determinação legal ou contratual, ressalvada a revisão geral prevista no inciso X do art. 37 da CR; (ii) criação de cargo, emprego ou função pública; (iii) alteração de estrutura de carreira que implique aumento de despesa; (iv) provimento de cargo público, admissão ou contratação de pessoal a qualquer título – ressalvada a reposição decorrente de aposentadoria ou falecimento de servidores das áreas prioritárias de educação, saúde e segurança; (v) contratação de hora extra, salvo no caso de convocação extraordinária da Assembleia Legislativa e em situações previstas na lei de diretrizes orçamentárias.

A resolução desse desafio perpassa pela necessária diminuição de gastos com pessoal, na redução de contratos temporários e cargos comissionados. Nesse sentido, tais medidas são impopulares e impactam negativamente na formação de equipes, tanto pela diminuição do quadro de funcionários quanto pela impossibilidade de contratação, e redução do orçamento destinado às políticas de RH – como treinamento e capacitação. Ainda assim, é reconhecido que as adversidades desse contexto não devem impedir a Seplag/MG e os demais órgãos, autarquias e fundações de implementarem inovações e boas práticas nos processos de gestão, essenciais para o sucesso das ações governamentais e para a obtenção de resultados positivos na prestação de serviços públicos (Dias *et al.*, 2023).

Como mencionado anteriormente, em 2019 ocorreu: o lançamento e institucionalização do Programa Transforma Minas; o trabalho de dimensionamento da força de trabalho; o início do Projeto de Aprimoramento da Política de Gestão do Desempenho, e a continuidade do Programa Capacitar. Acrescenta-se, ainda, o início do projeto “Valores e Práticas do Governo de Minas – Nosso Jeito de Ser e Fazer” – uma iniciativa do Governo de MG, com o apoio da

² Não há essa ação em 2024.

Comunitas, organização da sociedade civil, e parceria técnica da Consultoria Betania Tanure Associados (BTA) para desenvolver uma cultura organizacional alinhada aos valores definidos por um corpo técnico do governo.

Já em 2020, teve início o Regime Especial de Teletrabalho, bem como a publicação da Lei Lei nº 23.674/2020 (que estabelece princípios e diretrizes para a adoção do teletrabalho no serviço público mineiro, consolidando o regime de trabalho remoto); adoção completa do Programa Capacitar ao modelo de EAD; continuidade e fortalecimento do Programa Transforma Minas e do Projeto de Aprimoramento da Política de Gestão do Desempenho.

4.2. Panorama geral: 2021 – 2024

As publicações e dados secundários indicam que entre 2021 e 2024, o governo de Minas Gerais, por meio da Seplag/MG, deu continuidade às frentes de trabalho já mencionadas. Em 2021, a Seplag/MG realizou ajustes incrementais nos processos de Avaliação de Desempenho, incluindo a modificação do Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI) para adaptar as entregas e competências às particularidades de cada servidor. Houve também a revisão dos perfis de competências essenciais e gerenciais, com atualizações de nomenclaturas, simplificação da linguagem e alinhamento às demandas do Programa Transforma Minas. Adicionalmente, foi implementada a possibilidade de autoavaliação da Avaliação de Desempenho Individual (ADI), ampliando a responsabilidade dos servidores no processo avaliativo, e um Plano de Desenvolvimento obrigatório para gestores públicos, visando assegurar ações de desenvolvimento alinhadas às competências gerenciais.

A regulamentação do teletrabalho foi formalizada com a publicação do Decreto nº 48.275, que institucionalizou a prática na Administração Pública direta, autárquica e fundacional. O Programa Transforma Minas consolidou seu sistema de seleção, utilizando metodologias adaptadas ao setor público para identificar lideranças qualificadas. O Projeto Capacitar EaD também avançou com pesquisas direcionadas à experiência dos usuários, investigando aspectos como usabilidade e hábitos de aprendizagem para melhorar a plataforma de ensino a distância.

Em 2022, a continuidade das melhorias na Avaliação de Desempenho foi acompanhada por pesquisas de satisfação que envolveram chefias e implementadores setoriais nas USRH, avaliando as mudanças realizadas no ciclo avaliatório de 2021. No âmbito do Programa Transforma Minas, foi realizada a seleção de 207 lideranças regionais, atendendo a uma demanda do governo para ocupar postos com profissionais tecnicamente preparados e com

competências comportamentais adequadas. Foram publicadas normas importantes, como o Decreto nº 48.330 e a Resolução Conjunta SEPLAG/SEGOV/SECRETARIA-GERAL nº 10.525, que definiram diretrizes para a Frente Atração e Seleção do programa. Além disso, uma pesquisa de engajamento foi lançada para um público de 1.200 servidores, com o objetivo de investigar a temática do engajamento no setor público.

No ano de 2023, com a reeleição do Governador Romeu Zema, foram publicados instrumentos legislativos atualizados, como a Lei nº 24.313, que definiu as competências da Seplag/MG, e o Decreto nº 48.636, regulamentando a organização da secretaria. Um destaque foi o curso “*Como identificar e priorizar problemas e soluções para a Gestão do Desempenho a partir da abordagem do Design Thinking*”, voltado para as Unidades Setoriais de Recursos Humanos, com a primeira turma realizada entre setembro e dezembro. No mesmo ano, o Programa Transforma Minas selecionou 207 lideranças regionais, com mais de 8.000 candidaturas finalizadas e 1.449 entrevistas realizadas, consolidando seu papel estratégico na identificação de lideranças qualificadas.

Em 2024, a Seplag/MG deu continuidade às ações do Programa Transforma Minas e aos projetos de dimensionamento da força de trabalho; na Política de Desempenho foi priorizada a modernização da Avaliação Especial de Desempenho (AED) para servidores em estágio probatório. Foi publicado o Decreto da Política de Desenvolvimento e a utilização de inteligência artificial no Programa Capacitar EaD, aprimorando os processos de trabalho e ações educacionais. O Quadro 8 abaixo resume as principais ações realizadas no período.

Quadro 7 - Resumo das principais ações realizadas entre 2021 e 2024

	Projetos de destaque	2021	2022	2023	2024
Política de Gestão do Desempenho dos Servidores	Melhorias nos Processos de Avaliação de Desempenho	Implementação de ajustes incrementais, Modificação do PGDI, Revisão dos perfis de competências, Autoavaliação para ADI e Plano de desenvolvimento para ADGP obrigatório	Pesquisa de satisfação sobre melhorias nos processos de avaliação		
	Curso sobre Design Thinking para priorização de problemas na gestão de desempenho			Turma 1	Turma 2
Regime de trabalho	Regulamentação do Teletrabalho	Publicação do Decreto nº 48.275, de 24 de setembro de 2021, que regulamenta a Política de Teletrabalho na Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo.			

Política para Lideranças	Programa Transforma Minas	<p>Consolidação do "Sistema seleção": Em 2021, o código do Sistema Seleção foi aberto para uso por outros estados e municípios;</p> <p>Publicação do Decreto nº 48.330, de 29/12/2021, que dispõe sobre o Programa de maneira ampla: sua finalidade, estrutura, instâncias de governanças externas</p> <p>1º ciclo do SGDD</p>	<p>Seleção de 207 lideranças regionais; pesquisa de engajamento;</p> <p>Publicação da Resolução Conjunta SEPLAG/SEGOV/SECRETARIA- GERAL nº 10.525, de 7 de fevereiro de 2022</p> <p>2º Ciclo SGDD</p>	<p>240 processos seletivos e 216 lideranças nomeadas. Computa-se que mais de 1.600.000 interessados no programa já acessaram ao site do Transforma Minas e mais de 4.000 currículos analisados em todos os processos seletivos.</p>	<p>Continuidade nas três frentes de trabalho; ampliação do programa de desenvolvimento de lideranças para superintendentes e lideranças regionais</p>
Política de Desenvolvimento dos Servidores	Projeto Capacitar EaD	Projeto UX do Moodle, pesquisas sobre desenvolvimento e experiência do usuário			Utilização de IA em treinamentos do Programa Capacitar EaD
	Política de Desenvolvimento dos Servidores				Publicação do Decreto da Política de Desenvolvimento e criação de curso orientativo sobre a Política

Fonte: Elaboração própria.

4.3. Percepção geral dos entrevistados sobre a adoção de práticas inovadoras

No que tange à percepção geral dos entrevistados, há indícios de que houve inovação, destacando principalmente o olhar para a melhoria de processos e práticas já existentes no governo. Quando perguntadas sobre se a política de gestão de pessoas inovou entre 2021-2024 e, se sim, quais práticas foram identificadas como inovadoras, as principais respostas indicaram que a inovação se manifestou em diferentes dimensões da gestão de pessoas: desde o marco legal até o uso de novas metodologias, sistemas e formatos de trabalho.

"Eu acho que sim. Acho que a gente tem essa facilidade, né, Fernanda? De querer trazer coisas novas, essa energia sempre de inovar, de fazer diferente, de melhorar os processos." (E3)

"Eu acredito que inovou (...), eu vejo que a questão da inovação meio que está no DNA da SCPRH desde a sua origem e é um pouco também reflexo da própria cultura da Seplag, que tem uma área de inovação e acaba estimulando isso no âmbito das áreas, (...) a gente sempre tá pensando à medida que institui as políticas. A gente vai pensando com o passar do tempo como que essa política pode ficar mais aderente. (...) a gente busca sempre estar com olhar de aprimoramento, né?" (E4)

"De 2021 a 2024, a gente implementou sim, acredito que as ações implementadas têm esse caráter inovador." (E5)

A política de avaliação de desempenho e desenvolvimento foram citadas como processos que sofreram melhorias. Embora já existentes desde os anos 2000, essa política foi revisada e adaptada para torná-la mais consistente e efetiva, com maior envolvimento dos atores e simplificação dos processos. Sobre o projeto de aprimoramento da política de desenvolvimento:

"a atualização que a gente fez em 2024 também foi uma construção complexa, até demorada, mas que a gente conseguiu envolver vários atores aí, do ponto de vista metodológico, para modificação da política, eu acho que ficou muito consistente." (E4)

"A gente trouxe as ferramentas da gestão do desempenho até para dentro do decreto da Política de desenvolvimento, coisa que não tinha antes." (E4)

"Acredito que Minas foi pioneira tanto na implantação da avaliação de desempenho ainda lá no anos 2000, assim como foi pioneira em estar trabalhando o desenvolvimento da avaliação ao longo do tempo. Então, Minas não ficou parada com o modelo de avaliação e foi aí seguindo, né, avaliando a sua implementação e buscando uma estratégia mesmo de tornar ela mais aderente às próprias necessidades, seja a necessidade do governo como todo, do Estado na sua prestação de serviço, seja até mesmo na efetividade do processo de avaliação." (E5)

"E nesse período de 2021 a 2024, eu acredito que o foco de inovação foi justamente esse Então, assim, em termos de modelo de avaliação, o governo tinha modelo que era muito bacana que era o que estava sendo discutido e que é o que está sendo discutido em termos de avaliação no âmbito da administração pública. Mas, por outro lado, a gente não tinha ali uma efetividade Então, é, como que eu posso fazer com esse modelo que já é vanguarda mas porque a gente não consegue ver uma efetividade."

Então como que a gente trabalha o modelo de avaliação do desempenho para que ele de fato aconteça" (E5)

"Então, tanto a política desempenho como a de desenvolvimento é uma revisão da política, é uma retomada, é buscar uma aderência maior ao contexto e à necessidade daquele momento e o que a gente pretende também quanto a administração pública e de entrega de administração pública." (E5)

No subsistema de recrutamento e seleção, foi citada a adoção do pregão para contratação de entidades executoras de concurso como uma prática inédita no setor público mineiro e o mapeamento prévio da força de trabalho que passou a subsidiar os concursos públicos, garantindo maior alinhamento entre vagas e necessidades reais.

"uma grande inovação na nossa área é fazer a contratação de entidades executoras por meio da modalidade pregão que é algo que assim pouquinho eu nem sei se tem algum estado fazendo pregão." (E4)

"a maioria dos órgãos que a gente está fazendo concurso, antes a gente fez o dimensionamento da força de trabalho. Então, isso já dá direcionamento melhor para a definição das vagas, do perfil dessas vagas." (E4)

A implementação do dimensionamento da força de trabalho (DFT) foi reconhecida como um instrumento inovador e estratégico dentre os subsistemas de gestão de pessoas.

"vou falar do dimensionamento da força de trabalho, que eu acho que é, por essência, a área da inovação dentro da política de gestão de pessoas, que é algo que a gente nunca fez, que é fazer dimensionamento." (E4)

"a gente tem, por exemplo, o dimensionamento da força de trabalho. Que tá completamente atrelado à questão da avaliação, à questão do engajamento. Porque se a gente pega aí o dimensionamento, não como instrumento só pra seleção e pra alocação de servidores. Se a gente pega ele como uma forma de conhecer a sua equipe, de conhecer o potencial da equipe e melhor alocar a equipe, a gente acaba fazendo uma política que ela está entrelaçada, né? (E5)

Também foi destacado o Transforma Minas, como política estruturante e inovadora desde a sua origem, atuando em atração, seleção, desenvolvimento e engajamento de lideranças. Os entrevistados ressaltaram sua consolidação como referência nacional.

"A questão da seleção para a liderança, que era uma coisa que não era vista no Estado, a maioria ou a totalidade dos cargos era por indicação." (E3)

"Eu acho que o Transforma Minas, ele é extremamente inovador enquanto a gente pega o pacote Transforma Minas, atração, seleção, desenvolvimento, desempenho, engajamento. Ele é algo que eu acho que em momento algum no Estado se pensou no ciclo completo, na interação entre essas frentes, é o impacto dela e principalmente no recorte específico para a cargos específicos." (E5)

"É porque eu sempre penso assim, tem inovação em relação a quem? Em relação ao mundo, em relação ao Brasil, em relação a... Eu acho que tem dimensões. Então, o governo do estado de Minas Gerais, ele tem práticas muito coerentes com alguns países que se destacam da OCDE, né? Então, quando a gente fala de Chile, Canadá, Reino Unido, a gente tem alguns exemplos, países que já atuavam e já faziam seleção de lideranças, fazem seleção de lideranças, tem sistemas de gestão de desempenho e desenvolvimento, engajamento, né? Então, se a gente olha para o que se pratica já em outros países, eu diria que não é inovador. Mas, para o Brasil, é inovador. Então,

pensando num estado brasileiro, é inovador. Além de ser inovador, ele é referência para os outros estados.” (E8)

Outro marco identificado foi a adoção do teletrabalho, que se consolidou como inovação significativa, permitindo novas formas de organização do trabalho:

“A gente tem aí o teletrabalho também como inovação” (E3)

“Nossa senhora, como é que eu me esqueço da política de teletrabalho? Acho que a política de teletrabalho também é uma grande inovação, né?” (E4)

Por fim, alguns avanços legais também foram apontados como inovações em processos, sobretudo as alterações nas legislações de provimento e benefícios:

“a legislação da contratação temporária geral... publicada em dezembro de 2020, mas os reflexos foram a partir de 2021... a lei da contratação do magistério em 2024... foram grandes inovações na área de provimento no estado de Minas Gerais.” (E4)

Nesse mesmo eixo, mudanças na regulamentação da GIEF (Gratificação de Incentivo à Eficientização dos Serviços):

“em 2023 a gente conseguiu mexer na lei das GIEFs e alteramos vários dispositivos e a partir disso fizemos decreto específico também das GIEFs, coisa que não existia, valendo para todas as instituições.” (E4)

As falas dos entrevistados demonstram a necessidade de contextualização para avaliar se as práticas no período foram de fato inovação ou não. Tal aspecto coaduna com a conceituação da inovação na literatura, ao trazer que o elemento pode ser considerado novo ou não a depender do público: o adotante individual, uma subunidade organizacional, para a organização como um todo, para todo o setor, indústria ou população organizacional (Damanpour; Walker; Avellaneda, 2009). As falas também demonstram uma consciência em classificar as práticas como *inovações incrementais*, ao considerá-las como melhorias em processos ou estruturas – tal preocupação revela maturidade dos entrevistados a respeito das classificações de inovação, bem como em avaliar comparativamente as práticas adotadas considerando o período dentro de um contexto histórico maior do governo de Minas Gerais.

Ainda, o conjunto de práticas já traz evidências, que serão aprofundadas posteriormente, de que a política de gestão de pessoas em Minas Gerais abrangeu diferentes dimensões – legal, metodológica, tecnológica e cultural – reforçando a percepção de que, no período estudado, houve um esforço contínuo de aprimoramento. As ações foram concentradas em melhorias nos processos de avaliação de desempenho, atração, seleção e desenvolvimento de lideranças, capacitação contínua dos servidores e adequação do regime de teletrabalho. Ainda, os entrevistados que possuíam a visão sistêmica dos processos de gestão de pessoas trouxeram outras ações para além daquelas que se destacaram na pesquisa documental, citando, por

exemplo, o dimensionamento da força de trabalho, o aprimoramento de processos internos e a mudança de legislações nos subsistemas de recrutamento e seleção e de cargos e carreiras.

4.4. Detalhamento das políticas

Importa detalhar as ações a partir da pesquisa nos documentos públicos para que seja possível comparar e contrastar com as práticas descritas na literatura como inovadoras, bem como para compreender as falas dos entrevistados conforme os critérios de inovação adotados neste estudo.

4.4.1. Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos

Em 2004, com a implementação do Choque de Gestão, cujos eixos se baseavam em estratégia, inovação e pessoas, foi criado o Programa de Formação, Qualificação e Capacitação dos Servidores, em parceria com a Fundação João Pinheiro (FJP). O Programa capacitou 2.570 servidores com o objetivo de prepará-los para um novo modelo de gestão pública (Bernardi, 2021). Com a priorização do desenvolvimento dos servidores e alocação de recursos para cursos e treinamento, em 2006, foi publicado o Decreto nº 44.205 que formalizou a Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Civis. A unidade administrativa responsável por operacionalizar a Política era a Diretoria Central de Gestão do Desenvolvimento do Servidor (DCGDES).

Essa legislação introduziu o Plano Anual de Desenvolvimento dos Servidores (Pades) como instrumento central para planejar, monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento. Este plano deveria considerar as competências necessárias ao desempenho das funções e estar alinhado aos instrumentos de planejamento governamental, como o PMDI e o Acordo de Resultados. Além disso, a política estabelecia a integração da gestão por competências, permitindo que os órgãos identificassem gaps e necessidades de treinamento.

Nos anos de 2008 e 2009, foi implementado o Pades único, que consolidou demandas comuns entre os órgãos, permitindo economias por meio de contratações centralizadas, mas mantendo autonomia para demandas específicas. Este modelo híbrido combinou centralização e descentralização, promovendo eficiência e alinhamento entre as iniciativas de desenvolvimento. A partir de 2011, a política foi expandida para incluir ações focadas no desenvolvimento de competências gerenciais e essenciais, além das iniciativas já previstas no Pades.

Contudo, com o passar dos anos, a política enfrentou desafios fiscais e, em 2013, diante do contexto de contingenciamento de recursos do Estado de Minas, a política de

desenvolvimento e capacitação foi colocada em segundo plano nas decisões de alocação de recursos. Com o objetivo de manter as capacitações dos servidores, foi iniciado o projeto “Cursos das Áreas Centrais”, denominado Capacitar. O projeto consistiu na organização, gestão e disponibilização de cursos presenciais em temas afetos às áreas centrais, as quais a Seplag/MG e os outros órgãos centrais orientam: Tecnologia da Informação e Conhecimento; Gestão de Pessoas; Planejamento e Estratégia; Logística e Patrimônio; Compras; Orçamento; Ética, dentre outros. Para executar essa iniciativa, foram convidados para serem instrutores os servidores que possuísem competência nesses assuntos e que realizassem atividades correlacionadas ao tema. Dessa forma, tornou-se possível alinhar a prática à teoria, bem como proporcionar um ambiente favorável à troca de experiências e conhecimentos com a interação das unidades centrais com as áreas executoras. Assim, entre os anos de 2013 e 2019 houve a descontinuidade do Pades único e o Capacitar propiciou oportunidades de capacitação sem ônus (direto) aos agentes públicos dos órgãos e entidades do Poder Executivo estadual (Lopes *et al.*, 2024).

O Decreto 46.232, de 30/04/2013, alterou o Decreto nº 44.205, de 12 de janeiro de 2006, que instituiu a Política de Desenvolvimento dos Servidores do Poder Executivo Estadual, acrescentando um capítulo específico que tratou da capacitação à distância. A partir desse momento, o Capacitar começou a estruturar a disponibilização de ações de aprendizagem na modalidade à distância e passou a se denominar Capacitar EaD. Inicialmente, em 2014, foram estruturadas e disponibilizadas oportunidades não formais de aprendizagem online, no formato de Trilhas de Desenvolvimento no site da Seplag/MG. As Trilhas de Desenvolvimento buscaram fornecer caminhos flexíveis de capacitação baseados no perfil único de competências do Poder Executivo de Minas Gerais (Lopes *et al.*, 2024).

A metodologia da capacitação à distância era utilizada em poucos cursos formais e, em março de 2020, a situação pandêmica causada pelo Covid-19 forçou a área central a se adaptar completamente ao modelo de educação a distância (EAD) de forma rápida. A mudança abrupta foi sentida principalmente pela área técnica, por não estarem familiarizados com a operacionalização e ferramentas de tecnologia de capacitação à distância, uma vez que os cursos eram executados em formato presencial. Nesse ínterim, a partir de 2019, a unidade administrativa responsável pela operacionalização da política passou a se chamar Diretoria Central de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento (DCGDD) (Lopes *et al.*, 2024).

A solução tecnológica escolhida para armazenar e disponibilizar as ações de capacitação e desenvolvimento à distância foi a plataforma Moodle, que é um sistema de gerenciamento para criação e gerenciamento de cursos online. O Moodle é uma plataforma de aprendizagem a distância baseada em software livre e de código aberto, o que significa que qualquer pessoa ou

instituição pode fazer o download do programa e adaptá-lo conforme suas necessidades. Ainda, a DCGDD também utilizou a plataforma do Youtube para poder realizar eventos online e alcançar um maior número de servidores públicos. Até julho de 2024, o Moodle gerenciado pela Seplag/MG contava com 22 cursos e 25 Trilhas de aprendizagem, sendo 17 na temática de compras públicas, 1 na temática Liderança de Equipes, 7 na temática Competências Essenciais. Dos cursos e trilhas, 45 eram na modalidade autoinstrucional no formato assíncrono e 2 cursos na modalidade com tutoria aos órgãos e entidades. Além dos cursos, a DCGDD adotou a prática de realizar eventos ao vivo que são transmitidos pela plataforma Youtube. O moodle atualmente já conta com mais de 34.000 servidores cadastrados e o Youtube com mais de 10.000 inscritos (Lopes *et al.*, 2024).

Em 2021, buscando superar novos desafios e aprimorar a qualidade dos cursos à distância, foi implementado o Projeto UX no Moodle. Este projeto visava melhorar a experiência dos usuários, reduzir a evasão nos cursos e aumentar a eficácia das iniciativas de capacitação (Lopes *et al.*, 2024). Além disso, foram realizadas pesquisas para identificar as necessidades de desenvolvimento e coletar feedbacks sobre a plataforma, garantindo o alinhamento das ações às demandas dos servidores.

Em 2024, o programa "Capacitar EaD" usou a tecnologia da inteligência artificial para aprimorar processos, criar conteúdos educativos e automatizar relatórios. No mesmo ano, foi publicado o Decreto nº 48.872 da política que foi revisada entre os anos de 2017 e 2023. A publicação atualizou as diretrizes para incluir avanços tecnológicos e reforçar a integração entre avaliação de desempenho e capacitação. Essa atualização também formalizou a atuação de servidores como instrutores, reconhecendo essas atividades como parte do desenvolvimento profissional. Ainda, a equipe criou um curso autoinstrucional de Gestão do Desenvolvimento para auxiliar as USRHs no entendimento dos conceitos de estratégia, de desenvolvimento de pessoas e sobre os instrumentos da política.

4.4.2. Política de Gestão do Desempenho do Servidores Públicos

A política de gestão do desempenho dos servidores públicos no estado de Minas Gerais começou a ser implementada em 2003, com o Choque de Gestão, abrangendo servidores da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo. O primeiro ciclo de avaliação teve início em 2004, focando na Avaliação de Desempenho Individual (ADI), baseada em critérios predefinidos. Nos primeiros anos, entre 2004 e 2005, o principal esforço foi concentrado na implementação e disseminação da ADI como ferramenta central da política (Bernardi, 2021; Costa, 2022).

Em 2007, a gestão por competências foi integrada como um dos pilares estruturantes da política de gestão de pessoas no estado. Diferentemente do modelo federal, Minas Gerais vinculou a gestão por competências inicialmente à gestão de desempenho, em vez de ao desenvolvimento dos servidores. Em 2008, a ADI começou a ser aplicada considerando o Perfil de Competências Gerenciais, que incluía sete competências: orientação para resultados, visão sistêmica, compartilhamento de informações, liderança de equipes, gestão de pessoas, competência técnica e comportamento inovador (Costa, 2022).

No ano de 2009, foi iniciado o processo de mapeamento de competências essenciais, que culminou, em 2012, na criação do Perfil Único de Competências Essenciais. Esse perfil, que abrangeu competências como foco em resultados, foco no cliente, inovação, trabalho em equipe e comprometimento profissional, passou a ser utilizado na avaliação dos servidores a partir de 2013. Paralelamente, entre 2010 e 2013, a Seplag/MG desenvolveu uma metodologia para mapear competências técnicas, complementando o modelo de gestão por competências (Costa, 2022).

Apesar dos avanços, a implementação da política enfrentava desafios relacionados à apropriação das ferramentas, resistência à mudança e percepções de baixa efetividade. Em 2019, a Seplag/MG iniciou o Projeto de Aprimoramento da Política de Gestão do Desempenho, com o objetivo de identificar pontos fortes e fracos da política e propor melhorias. Este projeto incluiu um processo de escuta com servidores, gestores e especialistas, além de benchmarking em outras organizações, pesquisas de percepção, grupos focais e entrevistas com atores-chave (Costa, 2022).

Com base nos resultados, a partir de 2021, foram implementadas melhorias nos processos de avaliação. Entre as mudanças destacaram-se a melhoria do Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI), promovendo maior integração entre as competências e as entregas, bem como clareza nas expectativas entre avaliadores e avaliados; a revisão dos perfis de competências essenciais e gerenciais, tornando-as mais simples e para que refletissem melhor as realidades dos cargos. Foi também introduzida a autoavaliação, permitindo aos servidores uma análise mais ampla de seus desempenhos, e tornou-se obrigatória a inclusão de planos de desenvolvimento para gestores (Costa, 2023).

Em 2023, em parceria com o Laboratório de Inovação (LAB-MG) da Fundação João Pinheiro, a Seplag/MG lançou o curso “*Como identificar e priorizar problemas e soluções para a Gestão do Desempenho a partir da abordagem do design thinking*” voltado para Unidades Setoriais de Recursos Humanos (USRH), com o objetivo de aprimorar a gestão do desempenho através da identificação de problemas e criação de soluções. O curso, ministrado na plataforma

Moodle com acompanhamento de facilitadores, utilizou a abordagem do Duplo Diamante e promoveu a colaboração e o foco no usuário, capacitando os servidores para criar soluções inovadoras e alinhadas às necessidades institucionais. Os resultados da turma piloto, realizada entre setembro e dezembro de 2023, incluíram a identificação de problemas relevantes nos processos avaliativos e a proposição de soluções prioritárias. Entre os aprendizados destacados pela equipe coordenadora estavam a importância da comunicação clara, a necessidade de nivelar conhecimentos sobre inovação e o potencial do curso para estruturar soluções mais eficazes (Costa, 2024).

Em 2024 foi iniciada uma nova turma do curso de Design Thinking e foi priorizada a modernização da Avaliação Especial de Desempenho (AED) para servidores em estágio probatório. A equipe, até outubro de 2024 já havia realizado pesquisa sobre o modelo de AED das outras unidades federativas, reunião online de benchmarking e apresentação dos resultados com o Grupo de Trabalho de Gestão de Pessoas do CONSAD (Costa, 2024).

4.4.3. Práticas e Políticas Para Lideranças

Minas Gerais implementou diferentes ações focadas em gestores e lideranças ao longo das últimas décadas com o objetivo de aprimorar a gestão pública e melhorar a prestação de serviços à população. Durante o "Choque de Gestão", implementado entre 2003 e 2014, destacou-se a Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos (ADGP), instituída em 2008 e efetivamente implementada em 2009. A ADGP visava desenvolver competências gerenciais e foi inicialmente aplicada a gestores das Secretarias de Estado, sendo expandida em 2010 para órgãos autônomos, autarquias e fundações.

Paralelamente, programas como o Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG) Minas e o Circuito Líderes em Ação foram criados para profissionalizar os gestores públicos e aprimorar suas competências gerenciais. As Trilhas de Desenvolvimento Gerencial, disponibilizadas no site da Seplag/MG, forneceram acesso a materiais organizados por competências. Em 2014, o Programa Lideranças Especialistas para o Futuro foi lançado como um projeto-piloto, envolvendo 99 servidores em uma tutoria de seis meses. Além disso, ações de desenvolvimento gerencial entre 2016 e 2020 beneficiaram 982 lideranças (Bernardi, 2021).

A partir de 2019, o Programa Transforma Minas marcou uma nova fase na gestão de pessoas e desenvolvimento de lideranças no estado. Com o objetivo de modernizar a gestão pública, o programa se estrutura em três frentes de trabalho: Atração e Seleção de Lideranças, Desenvolvimento e Desempenho de Lideranças, e Engajamento de Líderes e Equipes. O

Transforma Minas conta com parcerias estratégicas, como o Instituto Lemann, o Vetor Brasil e a Fundação João Pinheiro. Enquanto o Vetor Brasil apoiou os primeiros processos seletivos, a Fundação João Pinheiro lidera as ações formativas para o desenvolvimento de lideranças.

A Frente de Atração e Seleção, implementada em março de 2019, utiliza critérios técnicos e metodologias personalizadas, sendo baseada na gestão por competências. Já a Frente de Desenvolvimento e Desempenho, iniciada em novembro de 2019, busca aprimorar continuamente as competências dos líderes e acompanhar suas entregas. O programa define sete competências essenciais para os líderes do estado: orientação para resultados, resiliência diante de desafios, influência e engajamento de pessoas, liderança, desafio ao status quo, comunicação e tomada de decisão.

A frente de desempenho e desenvolvimento inclui ações voltadas para lideranças regionais, líderes de segundo escalão, como subsecretários, e de terceiro escalão, como superintendentes. O programa utiliza ferramentas como a matriz 9box adaptada para acompanhamento de desempenho, o Portfólio de Desenvolvimento, que registra evidências e percepções do processo de aprendizagem, o Formulário de Receptividade para Aprendizagem (FRA), que reúne feedbacks de pares, subordinados e chefia, metodologias específicas de desenvolvimento de lideranças, com atividades presenciais e a distância, acompanhamento de facilitadores do percurso de desenvolvimento e mentoria. Entre seus principais resultados, o Transforma Minas já selecionou mais de 230 lideranças para o governo mineiro. Pesquisas de satisfação indicam que o programa é bem avaliado pelos participantes e instituições, embora ainda enfrente desafios, como a superação da resistência à mudança, a adesão aos processos seletivos e a garantia de recursos a longo prazo.

Em 2022, foi implementada a terceira frente, com o objetivo de fomentar o engajamento dos líderes, utilizando instrumentos adaptados à cultura do serviço público. Em 2023 e 2024 a DCGDD realizou eventos online específicos para gestores, denominados Ciclo de Palestras, cujo objetivo foi disseminar conteúdo atualizado e práticas de referência para o desenvolvimento dos gestores nas competências gerenciais.

4.4.4. A Subsecretaria de Gestão de Pessoas e as Unidades Setoriais de Recursos Humanos

A SCPRH pode ser considerada como a área responsável por fornecer mecanismos para que o quadro de funcionários desenvolva capacidades dinâmicas, ou seja, capacidades para inovar. Contudo, como área central, ela depende das Unidades Setoriais de RH (USRHs) que são as áreas responsáveis por executar as políticas e diretrizes de RH em cada Secretaria. Essa

configuração apresenta desafios, dentre eles, as realidades distintas, com desafios diversos que não são possíveis de serem abarcados por uma legislação única e geral de gestão de pessoas. Uma das percepções dos servidores da equipe da SCPRH é a necessidade de se capacitar as USRHs para também atuarem como RH estratégico. Contudo, outro desafio encontrado é que, nas USRHs, a equipe, muitas vezes reduzida, se divide - ou é completamente tomada pela burocracia - entre ações de GERH e administração de pessoal - frequência, folha de pagamento, vida funcional do servidor.

Ao longo do tempo, a Sugesp precisou ajustar as estruturas, competências e papéis de acordo com o contexto e as demandas. Faz parte do organograma da Subsecretaria a Unidade de Atendimento em Recursos (UARH), que tem como competência planejar, implementar, monitorar e avaliar as atividades relativas ao atendimento dos servidores públicos e das unidades de gestão de pessoas dos órgãos, das autarquias e fundações do Poder Executivo, com atribuições de:

- I – Definir e divulgar diretrizes, normas e padrões de solicitações e atendimento aos usuários, em articulação com as demais unidades da Subsecretaria de Gestão de Pessoas, visando à melhoria do desempenho e da qualidade do atendimento prestado ao usuário;
- II – Planejar, acompanhar e realizar o atendimento aos usuários, bem como registrar, classificar, triar e fazer o direcionamento das solicitações recebidas dos servidores públicos e das unidades de gestão de pessoas dos órgãos, das autarquias e fundações do Poder Executivo;
- III – acompanhar e monitorar indicadores de qualidade do atendimento prestado;
- IV – Consolidar dados e informações relativas ao atendimento aos usuários para subsidiar melhorias na política de gestão de pessoas;
- V – Gerir os sistemas informatizados abrangidos em suas competências.

Com base no decreto de 2023, a UARH oferece atendimento ao servidor do RH por e-mail, telefone e outras ferramentas, além de fazer a gestão do Portal do Servidor, do sistema Conecta RH, do Sistema de atendimento e, em 2024, passou a fomentar a Rede RH Estratégico, para articular conteúdos das superintendências centrais e fortalecer a comunicação com os servidores. Nesse sentido, a UARH desenvolveu iniciativas para fortalecer a gestão do conhecimento em Recursos Humanos e a integração na gestão de pessoas. Entre as ações, destaca-se um Boletim (e-mail marketing), que relata as ações da SUGESP e compartilha dicas, curiosidades e propostas enviadas pelos setores de RH, contando com uma base de mais de 1.200 e-mails de profissionais de Recursos Humanos.

Para fortalecer e alcançar os objetivos de oferecer um atendimento de qualidade e harmonia, promovendo uma visão global das ações, a Sugesp iniciou em 2023 a criação da Rede Rh Estratégico, de forma intersetorial. Contudo, somente em 2024 o projeto ganhou força e ficou sob a coordenação da UARH. Para tanto, foi estabelecida a visão de buscar compreender

e disseminar qual é o papel de cada um dentro do contexto maior da área de gestão de pessoas do governo de MG. Em 2024 foi dado início aos encontros do "Expresso RH", uma iniciativa da Rede, de forma online, com o objetivo de articular, integrar e fortalecer a gestão de conhecimento. Nesse primeiro ano, os Encontros foram focados em apresentar e explicar as equipes e as funções da SUGESP para todas as unidades de RH do estado. O Expresso em números, contou com 11 encontros realizados ao longo de cinco meses, com cerca de 4.549 participações e uma média de 455 participantes por evento. Aproximadamente 1.000 pessoas diferentes participaram, muitas delas em vários encontros. A iniciativa teve mais 948 avaliações preenchidas, demonstrando um engajamento significativo. Entre os 50 órgãos convidados, 48 participaram ativamente, incluindo superintendências regionais de ensino.

4.4.5. Política de Teletrabalho

A política de teletrabalho no Poder Executivo do Estado de Minas Gerais foi implementada de forma gradual, refletindo uma adaptação progressiva às demandas do contexto administrativo. A primeira iniciativa ocorreu em 2019, quando a Sugesp desenvolveu um projeto experimental, motivado pelo interesse de alguns órgãos em adotar o regime, pelas discussões sobre os benefícios dessa prática e pela disseminação de tecnologias como o Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Esse projeto foi formalizado pelo Decreto nº 47.885, de 13 de março de 2020, permitindo a implementação em caráter experimental em seis órgãos e entidades.

Com a pandemia de COVID-19 em 2020, o projeto experimental foi suspenso e substituído pelo Regime Especial de Teletrabalho, instituído por meio da Deliberação do Comitê Extraordinário COVID-19 nº 2, de 16 de março de 2020. Esse regime tinha regras simplificadas para viabilizar sua adoção imediata e compulsória em todos os órgãos e entidades do Poder Executivo estadual, como medida de prevenção ao contágio. A duração do regime ficou vinculada ao estado de calamidade pública, estabelecido pelo Decreto nº 47.891/2020. Durante esse período, foram realizadas pesquisas pela Fundação João Pinheiro em parceria com a Seplag/MG, para avaliar a percepção dos gestores e servidores sobre o teletrabalho, revelando resultados positivos, como aumento da produtividade, melhoria no equilíbrio entre vida profissional e pessoal e maior satisfação dos servidores.

Os resultados positivos culminaram na publicação da Lei Estadual nº 23.674, de 9 de julho de 2020, que estabeleceu princípios e diretrizes para a adoção do teletrabalho no serviço público estadual, e motivaram a construção de uma Política de Teletrabalho definitiva. Para desenvolver essa política, a Sugesp envolveu outras subsecretarias da Seplag/MG e diferentes

órgãos e entidades do Poder Executivo. A política foi regulamentada pelo Decreto nº 48.275, de 24 de setembro de 2021, estabelecendo critérios e diretrizes para a implementação definitiva do teletrabalho, com adesão voluntária por parte dos órgãos e entidades interessados. A adesão foi formalizada por meio de resoluções conjuntas entre a Seplag/MG e o dirigente máximo de cada órgão ou entidade.

Para apoiar a implementação da política, a Sugesp disponibilizou ferramentas de gestão, como modelos de planos de trabalho, relatórios gerenciais e formulários, que foram incorporados ao SEI e ao Ponto Digital. Orientações e regulamentos complementares também foram elaborados para garantir a padronização e a efetividade do regime de teletrabalho.

A implementação da Política de Teletrabalho representou um marco na gestão de pessoas do Estado de Minas Gerais, consolidando um modelo moderno e flexível de organização do trabalho no setor público. O regime busca proporcionar ganhos de produtividade para a administração pública e benefícios para os servidores, promovendo um ambiente de trabalho mais eficiente e adaptável às novas demandas sociais e tecnológica.

4.5. Análise das entrevistas

4.5.1. Análise com base nos critérios de inovação

A partir do referencial teórico desta pesquisa, elaborou-se um quadro metodológico composto por 11 critérios pertinentes para a avaliação das práticas de gestão de pessoas do governo de Minas Gerais. Cada critério corresponde a um aspecto relevante para compreender a inovação das práticas e políticas de gestão de pessoas frente à complexidade do conceito de inovação. Tal perspectiva norteou o roteiro de entrevistas e esta subseção se dedica a analisar as entrevistas com base em cada critério.

Importa reconhecer que os entrevistados, por serem os implementadores das políticas, podem, naturalmente, apresentar vieses para evidenciar aspectos inovadores das práticas e políticas que representam. Essa perspectiva é importante para compreender a intenção e o processo de implementação, mas deve ser lida com cautela. Isso significa que a menor presença de práticas e políticas nas falas dos entrevistados indica a diferença de foco e não reflete menor importância entre elas.

4.5.1.1. Grau de novidade

O critério grau de novidade avalia se a prática é inédita para a organização ou contexto, mesmo que já exista em outros setores, bem como se é incremental (ajustes graduais) ou

radical/disruptiva (ruptura significativa). Os relatos das entrevistas apontam diferentes nuances entre inovações incrementais e mudanças mais significativas.

Algumas falas evidenciam o pioneirismo do Estado em determinadas práticas, destacando-se o Programa Transforma Minas, quando comparado com outros estados brasileiros:

"Eu considero significativa, só que nesse caso, comparando com outros governos, mais do que era antes, né, porque eu não consigo chamar de pequena." (E7)

"Mas, para o Brasil, é inovador. Então, pensando num estado brasileiro, é inovador. Além de ser inovador, ele é referência para os outros estados." (E8)

A iniciativa do Transforma Minas, especialmente nos eixos de atração, seleção e engajamento de lideranças, foram recorrentes como exemplos de práticas novas no setor público no contexto de Minas Gerais como ente subnacional, ainda que inspiradas em experiências externas.

"De 2021 a 2024, a gente implementou sim, acredito que as ações implementadas têm esse caráter inovador. Minas Gerais foi pioneira com o programa de lideranças, que passa tanto por seleção, desenvolvimento até o engajamento, que é o Transforma Minas. No âmbito disso, esse recorte de lideranças porque a gente foi o primeiro estado a iniciar processo de seleção para cargos comissionados e trabalhar esses líderes selecionados..." (E5)

"Em termos de política de gestão de pessoas De tudo que a gente acompanhou nesse período no âmbito do Brasil E até para fora também, a gente percebe claramente que tanto a seleção por mérito e competência, esse processo no modelo que Minas Gerais implementou e essa frente de engajamento, ela é extremamente inovadora." (E5)

"Talvez, para o serviço público, usar o sistema para fazer o processo de seleção talvez seja inovador. É que como eu venho de uma... Eu venho de contexto que é privado, eu vou olhar para as estratégias e tudo mais, são estratégias que já são utilizadas, tá? Mas eu acredito que para o serviço público seja inovador. Mas é só isso, assim, é nesse meio, nesse contexto, é inovador. Não só implementar, mas sustentar." (E8)

Outros trechos reforçam que a novidade não está no tema em si nem no contexto, seja público ou privado ou considerando a história de Minas Gerais. Nesse sentido, a novidade está relacionada ao formato que o programa foi desenvolvido e ampliado.

"Mas, assim, falar desenvolvimento de lideranças não é novo, mas o formato (...) é realmente novo." (E2)

"100% do programa é inovador? ... Agora, o Transforma é inovador? É, ele não olha só para isso. Ele define quais os cargos ele vai selecionar para aquele caso. ... Então, essa questão de a gente conseguir definir modelo de seleção, onde você olha exatamente o cargo naquele momento, não existia isso, nunca existiu no Estado de Minas Gerais." (E5)

"No formato que ele é novo. Pensar em desenvolvimento de lideranças, gestão de lideranças, eu acho que esse movimento não é novo. Mas a forma como a equipe desenvolveu o projeto é totalmente nova." (E6)

"Olha, totalmente assim, inovador, eu acredito que não, porque bebeu de outras fontes, do próprio Estado. Eu acho que o Estado teve experiências anteriores que não são

idênticas, mas se assemelham. O próprio processo de certificação profissional, por competências que teve, A própria experiência de empreendedores públicos, que era uma iniciativa de atração, seleção, desenvolvimento, ele tinha eixos bastante semelhantes, inclusive, do próprio Transforma Minas, que tinha eixo de atração e seleção, desenvolvimento e outro que era de gestão por desempenho e resultados. A gente só não trabalhava o eixo de engajamento, mas também era cargo em comissão. Ou estava engajado ou estava fora. Então, era mais essa dinâmica. Então, assim, ele bebe de outras fontes, mas ele se estrutura como sistema único ali naquele sentido, com coisas que diferem desses processos anteriores que eu já mencionei." (E7)

"O próprio modelo de atração e seleção é diferente, tanto da certificação quanto da experiência de empreendedores públicos, a escala com que isso é implementado, o público-alvo que vai abranger, né? Mas, assim, fazer... Se você for falar assim, fazer processo seletivo para cargo em comissão é novidade? Não era novidade, né? Mas fazer isso da forma como foi, democrática, ampla, para posições de liderança é uma novidade. Então, não é uma inovação totalmente disruptiva, porque ela bebeu de outras fontes ali, inclusive internacionais, mas tem caráter bastante inovador." (E7)

"Eu acho que não é uma mudança radical nesse sentido, se fosse pensar. Mas eu diria que ela é moderada. Moderada e amadurecendo." (E7)

Nesse caso, a inovação é percebida mais como uma adaptação ou reconfiguração de práticas conhecidas pelas pessoas e pela organização. Contudo, considerando o período de 2015 a 2019, o que torna as práticas relevantes e significativas para o contexto mineiro é a retomada do olhar para o desenvolvimento de competências como algo estratégico.

"E eu acho que o Transforma Minas vem como resgate dessa importância, dessa temática ali, mas já partindo, já com esse histórico todo, a gente já teve momentos em que a gente viveu a gestão estratégica de pessoas como uma questão que era considerada estratégica pelo governo." (E7)

Também foram citadas outras mudanças que tiveram um caráter incremental, representando avanços graduais e aperfeiçoamentos, principalmente em aprimoramento de legislações e processos decisórios internos. Esse movimento de consolidação e simplificação foi destacado como uma característica importante do período analisado, em contraste com rupturas mais intensas ocorridas em momentos anteriores.

"...mas também eu acho que foi muito mais uma perspectiva de aprimoramento do processo, mudança incremental." (E4)

"Isso faz com que a gente tenha um grau de maturidade maior nas nossas políticas e esteja num estágio que não é disruptivo. Você quebrar com uma lógica de funcionamento para instaurar outra. Isso aconteceu lá atrás, em 2003, sem dúvida. Mas agora não, agora a gente trabalha por uma consolidação e por uma maior efetividade." (E4)

Ao mesmo tempo, algumas políticas foram consideradas inovadoras, principalmente pela abrangência que consegue alcançar no setor público. Destacam-se o curso como identificar e priorizar problemas e soluções para a gestão do desempenho a partir da abordagem do design thinking e o uso do moodle para educação à distância. Contudo, mais uma vez, considera-se o formato mais inovador do que a temática em si.

"O curso (curso de design thinking). Mas eu acho que, assim, eu não sei se a gente já estava vendo essas coisas de outros lugares, né, e de alguma forma querendo aplicar, mas é, são coisas novas, sim." (E3)

"Então, o curso é inovador também por isso. É uma nova forma de resolver problemas." (E3)

"Então, o online é uma inovação desse período de 2020, 2021 pra cá, e é ganho efetivo aí das tecnologias e da inovação." (E3)

"As próprias tecnologias de reunião, a gente tá aqui fazendo uma conversa. Isso foi inovador" (E3)

"Aí vou falar do dimensionamento da força de trabalho, que eu acho que é, por essência, a área da inovação dentro da política de gestão de pessoas, que é algo que a gente nunca fez, que é fazer dimensionamento." (E4)

"Algumas eu acho que são significativas. O teletrabalho, o dimensionamento da força de trabalho, o Transforma Minas, eu acho que são mudanças significativas. E as outras eu acho que moderadas, porque são políticas que já existiam, que já tinham grau de consolidação grande, e que aí a gente trabalha na perspectiva do aprimoramento mesmo, que aí eu acho que o foco é mais a simplificação e a efetividade, não de romper com aquela política." (E4)

Assim, o panorama geral mostra que a percepção do grau de novidade depende do contexto e dos critérios adotados pelo observador, neste caso, os entrevistados. Uma prática para ser avaliada como inovadora deve ser compreendida a partir de um contexto específico e pode deixar de ser inovadora quando analisada sob outras perspectivas. Contudo, há convergência na percepção de que Minas tem um histórico que favorece a implementação de inovação em gestão de pessoas, pois houve um momento de ruptura intencional e maior no passado e, com a continuidade do conhecimento no corpo de servidores que vivenciou essa ruptura, ainda hoje no estado e na mesma área, é possível analisar continuamente e buscar melhorias incrementais nos processos e práticas.

4.5.1.2. Intencionalidade

O critério da intencionalidade refere-se à clareza dos propósitos que orientam a formulação e a implementação de práticas de gestão de pessoas. A literatura indica que inovações nessa área são mais consistentes quando há uma finalidade explícita de agregar valor, seja na melhoria de processos internos, no alcance de melhores resultados institucionais ou na experiência dos usuários envolvidos (Amarakoon; Weerawardena; Verreyne, 2018).

As entrevistas revelaram que a intencionalidade esteve presente nas iniciativas analisadas e reforçam esse entendimento ao demonstrar que aquelas que se destacam no período investigado foram permeadas pelos propósitos explícitos de profissionalização da gestão pública, melhoria contínua e busca deliberada por melhores resultados.

"Sim, não tenho dúvida de que o propósito, e aí eu acho que é comum, que é a profissionalização do serviço público, é a busca de melhores resultados através da qualificação das pessoas que atuam, seja os servidores, seja os gestores, independente de qualquer coisa, o propósito por trás aí de fato é a melhoria da prestação de serviço através da profissionalização." (E5)

"existe um propósito claro, que é garantir uma melhor entrega para o cidadão, uma entrega de valor público (...). Então, pra mim, é garantir que você vai ter lideranças preparadas pra conduzir, pra implementar políticas públicas e fazer uma melhor entrega para o cidadão." (E8)

No Transforma Minas, a intencionalidade também se manifesta na preocupação em alinhar seleção, desenvolvimento e engajamento à realidade institucional, buscando desenvolver as lideranças para que entreguem melhores resultados.

"quando a gente tá falando de política pra liderança, tá muito claro pra gente que eu tenho não só que captar as melhores pessoas pra esses postos (...), mas também proporcionar desenvolvimento de alta qualidade" (E2)

"o Transforma Minas volta e traz esse olhar, olha, pra que a gente consiga que alguma coisa funcione, a gente tem que ter olhar mais intencional pra gestão de pessoas" (E6)

Outros depoimentos ressaltaram a intencionalidade voltada à melhoria dos processos de trabalho e à qualidade de vida dos servidores, considerando o impacto positivo que isso gera na entrega final à sociedade:

"O resultado da nossa área é assegurar a qualidade e a continuidade na prestação de serviço (...). O servidor, estando bem, ele vai trabalhar melhor, ele vai prestar serviço com maior qualidade, com maior competitividade, e isso refletir lá para o cidadão que utiliza o serviço público." (E3)

"a gente sempre teve o propósito de melhorar o processo de trabalho das pessoas que estão lá na ponta (...) para que as pessoas possam se desenvolver, para que as pessoas possam melhorar o trabalho delas" (E3)

"esse nosso olhar também pra qualidade de vida do servidor (...) foi algo que fortaleceu muito. (...) O resultado da nossa área é assegurar a qualidade e a continuidade na prestação de serviço" (E4)

"Então, eu vejo que a gente... Eu acho que gera o resultado. Para as instituições do Estado, claro que para umas mais, outras menos, mas acho que a gente consegue resolver problemas que às vezes são problemas que estão ali se arrastando há muito tempo." (E4)

Além disso, buscou-se fomentar redes e aprendizagem coletiva como parte do objetivo deliberado:

"um dos grandes benefícios (...) é esse objetivo intencional e deliberado desde o início de trabalhar rede, de aprender a partir das relações, da troca de experiências" (E7)

A intencionalidade aparece também no esforço de tornar políticas mais efetivas e simplificadas, conforme sintetizado:

"De forma geral, o que a gente tem buscado é mais efetividade daquela política (...). Então, do ponto de vista da eficiência, da efetividade, vejo forte também essa ideia da simplificação." (E4)

"Então, tanto a política desempenho como a desenvolvimento é uma revisão da política, é uma retomada, é buscar uma aderência maior ao contexto e à necessidade daquele momento e o que a gente pretende também quanto a administração pública e de entrega de administração pública." (E5)

Esse propósito é reiterado ainda na percepção de que as práticas de desenvolvimento de lideranças constituem parte de uma agenda estruturante, presente no setor público desde os movimentos reformistas dos anos 1980:

"Olha, eu não conheço exatamente qual é o propósito do governo quanto em termos de discurso. É uma iniciativa que, desde os movimentos reformistas da década de 80, vem como uma iniciativa importante para a implementação das reformas que os governos pretendiam implementar." (E7)

"E o que eu acho interessante é que esse movimento não começa agora. Minas Gerais já tem uma preocupação de fazer uma melhor entrega quando ele começa a olhar para gestão por competências, lá em 2003." (E8)

"O que acontece em 2019 é, agora a gente vai olhar especificamente para as nossas lideranças, né? Então, eles começam a entender assim, tá, liderança preparada é crítico para essas entregas, então como é que a gente vai fazer isso? E como é que a gente faz essa mudança cultural, né?" (E8)

Assim, as evidências apontam que a intencionalidade das práticas inovadoras esteve voltada tanto para resultados imediatos — simplificação e eficiência — quanto para objetivos de longo prazo, como a consolidação de uma cultura de desenvolvimento, a valorização de lideranças e a profissionalização da administração pública.

4.5.1.3. Grau de participação

O critério de grau de participação refere-se ao nível de envolvimento dos diferentes atores institucionais no processo de formulação, implementação e consolidação das práticas inovadoras em gestão de pessoas. A literatura aponta que quanto maior a abertura para a participação coletiva, maior a probabilidade de fortalecimento das redes internas, da legitimidade das políticas e da sua sustentabilidade ao longo do tempo (Koster, 2019; Som, 2008).

As entrevistas revelaram que o grau de participação das equipes envolvidas na estruturação estratégica das políticas é alto, apesar de serem equipes reduzidas.

"tinha eu, eu e eu... depois capturamos quatro, cinco pessoas dos órgãos pra poder começar a rodar... participei ativamente nos processos seletivos" (E5)

Destaca-se que no Transforma Minas, com o amadurecimento das frentes de trabalho, houve uma transição para maior protagonismo dos servidores internos. No início, os parceiros do terceiro setor atuavam com forte protagonismo e foram gradualmente reduzindo sua participação conforme a capacidade interna cresceu.

“os primeiros processos... a participação era muito maior... depois a equipe do Transforma assume a condução... nosso apoio é muito menor” (E8)

“desde 2019... o vetor fazia junto com o governo... nos últimos anos trazemos refinamentos” (E6)

“participação, essa atuação mais intensa no início. (...) no início, tinha o protagonismo de concepção, inclusive, da proposta, (...), e, aos poucos, vai migrando para a Secretaria de Planejamento a coordenação e vai ficando mais clara essa definição de papéis de que a Fundação João Pinheiro é o braço executor do PDL” (E7)

Os entrevistados também sinalizam o incentivo a envolver outros atores na fase de planejamento da prática ou na fase de imersão para compreender as dificuldades e necessidade da realidade de cada órgão e entidades. Essa postura demonstra como a teoria do design thinking passa a permear o planejamento das práticas de gestão de pessoas, ampliando a coprodução entre áreas centrais, unidades setoriais e parceiros externos. Consolidou-se uma lógica de escuta e integração entre formuladores e implementadores, aproximando RHs setoriais e usuários das políticas.

“virou modus operandi nosso ouvir quem implementa... diagnóstico com servidor e gestor... oficinas com os RHs” (E4)

“participação direta, de modulação... customização” (E3)

“oficina de design thinking com a CGE... remodelar o processo... perceber pontos críticos” (E2)

A imersão das equipes e o patrocínio de lideranças foram destacados como condições para que a participação se convertesse em prática e aprendizagem organizacional, com ajustes iterativos e em alinhamento metodológico entre áreas

“a equipe esteve totalmente imersa” (E3)

“o engajamento das lideranças é crucial” (E1)

“a gente fez e errou... precisou ajustar a rota” (E3)

“reanalizamos competências... remodela o mapa... aproximação entre áreas” (E2)

Ainda assim, emergem tensões e assimetrias: nem todos chegam com a “percepção estratégica” esperada; o engajamento varia por perfil e momento, exigindo, por vezes, decisões mais diretivas. Contudo, mesmo com essas diferenças, os relatos apontam ganhos de integração e alcance.

“convido todo mundo de RH... quando sentam à mesa, não tinham a percepção estratégica que a gente precisava” (E2)

“grau de participação é muito grande... mas alguns demoram mais” (E4)

“gosto de levar ao consenso... mas tem área que tenho que bater o martelo” (E4)

Em síntese, o critério revela uma trajetória de ampliação, qualificação e institucionalização da participação, ancorada na escuta, no desenho colaborativo, em pilotos e ciclos de aprendizagem, que podem reforçar tanto a legitimidade quanto a efetividade das políticas.

4.5.1.4. Alinhamento estratégico

O critério de alinhamento estratégico busca compreender em que medida as práticas inovadoras em gestão de pessoas estiveram conectadas aos objetivos mais amplos do governo, integrando políticas, competências e metas institucionais. As falas analisadas mostram percepções distintas: em alguns momentos, observa-se uma clara vinculação das iniciativas aos direcionamentos estratégicos do governo; em outros, nota-se a ausência de diretrizes claras, que abre espaço tanto para a autonomia técnica das equipes quanto para riscos de desalinhamento.

Um dos depoimentos sobre o Transforma Minas destacou a existência de instâncias formais de articulação que garantem essa conexão:

“Super alinhado. É o governo que orienta, inclusive. A gente tem um comitê gestor, que é formado pela SEPLAG, Secretaria de Governo, Secretaria Geral e Subsecom.” (E2)

Outro ponto ressaltado é o papel do programa Transforma Minas como um vetor de profissionalização que só ganhou robustez por estar ancorado na estratégia de governo:

“Acredito. Inclusive, né, o Transforma Minas mesmo, eu acho que ele só ganha o corpo que ele tem hoje porque estava diretamente alinhado à estratégia de governo de trazer essa profissionalização, de ter, né, um desenvolvimento por competência, de olhar o mérito das pessoas para poder avançar como líderes, como gestores e pelo patrocínio mesmo do próprio governador” (E5)

As falas também indicam que esse alinhamento não se limita a diretrizes formais, mas se concretiza em normativas e práticas incorporadas à estrutura governamental:

“Acho que, o Transforma, ele tem normativas que são de acordo com o que o governo traz. Inclusive, ele é colocado dentro da estrutura do governo, quando a gente pensa na nova lei que foi feita lá em 2023, onde fizeram a reforma administrativa.” (E6)

Houve ainda menção às temáticas de interesse do governo que são trabalhadas nos módulos de desenvolvimento de lideranças do Transforma Minas, como a intersectorialidade:

“Considero que está totalmente alinhado com os objetivos da Secretaria e do Governo, inclusive muitas das temáticas que são trazidas no programa são trazidas em razão da estratégia mais ampla do governo.” (E7)

“A intersectorialidade tem sido muito falada pelo vice-governador desde o ano passado.” (E7)

E ainda sobre o desenvolvimento de lideranças, percebe-se a relevância do alinhamento pela fala que mostra como a não adesão às iniciativas pode ser interpretada como uma quebra de filosofia de governo:

“A estratégia nos afeta diretamente porque a gente lida com a alta gestão. O secretário de governo uma vez falou para quem não tivesse participando, daqueles que têm participação obrigatória – o subsecretário – que o Transforma é uma filosofia de governo. Se a pessoa não participa, ela tem que entender que ela tá indo contra.” (E8)

Em outros momentos, no entanto, emergem percepções críticas sobre a falta de clareza estratégica para a área de gestão de pessoas, que, embora tenha garantido autonomia às equipes técnicas, também trouxe o risco de dispersão de esforços:

“estratégia é o que mais tem que desenvolver. Porque se você for pensar assim: o que o Estado de Minas Gerais quer para a área de gestão de pessoas nos próximos cinco anos? Nós não temos essa resposta. [...] A ausência dessa estratégia, ela gera, em parte, algo positivo, porque isso dá grau de autonomia para as equipes técnicas proporem o que deve ser feito, mas, por outro lado, pode gerar desalinhamento, porque a área A foca em X, a área B foca em Y, às vezes não conversa, né?” (E3)

De forma geral, a análise evidencia que o alinhamento estratégico foi reconhecido como um fator central para a legitimidade e continuidade das práticas. Contudo, também revelou lacunas e desafios relacionados à definição de diretrizes claras e abrangentes para a área de gestão de pessoas, especialmente em momentos em que prevaleceu a fragmentação ou a ausência de planejamento explícito. Nesse sentido, tem-se um alinhamento com a estratégia contextual do período em estudo, contudo, não se pode afirmar que há um planejamento estratégico e que as práticas estão alinhadas a esse plano.

4.5.1.5. Caráter sistêmico

A análise do critério do caráter sistêmico das práticas em gestão de pessoas revela se a inovação ocorre de maneira integrada a outras políticas e estratégias institucionais ou se permanece isolada, restrita a ações pontuais. Quando as iniciativas se conectam de forma transversal e articulada, tendem a gerar efeitos mais consistentes e sustentáveis, pois se inserem em um ciclo de retroalimentação entre desenvolvimento, desempenho, engajamento e outras políticas de valorização dos servidores. Por outro lado, práticas fragmentadas e desconectadas das diretrizes centrais podem comprometer a efetividade e a consolidação das mudanças, reforçando a necessidade de um planejamento integrado.

Um exemplo de que há uma tentativa de integração é o acompanhamento de indicadores estratégicos da política de capacitação e desenvolvimento do Estado, contudo, permanece a percepção de que falta um planejamento integrado e que outras áreas impactam nesse indicador:

“Principalmente quando a gente vai lá nos indicadores. (...) está entre os indicadores a questão das capacitações. Desenvolver servidores é um ponto importante para a

visão do Estado hoje, para a política do governo, tanto a nível de servidor quanto a nível de lideranças. Mas não, está totalmente integrado, né?” (E2)

Ainda, foram identificados entraves de natureza estrutural que dificultam a plena integração das políticas, revelando fragmentação em alguns processos. E a comunicação com a unidades setoriais de recursos humanos, evidenciando uma dificuldade de integração interna na área central, mas também de integração com os RHs de cada instituição:

“Do ponto de vista de processos, eu acho que ainda existe em alguns processos uma fragmentação muito grande. Então, assim, o adicional desempenho. A concessão do adicional de desempenho hoje envolve quatro áreas (...) Eu acho que algumas práticas têm integração, mas não se tem esse desenho sistêmico. Eu acho que é muito em função dessa falta de planejamento mais estruturado, porque quando você não tem a visão sistêmica de onde cada área pretende chegar, você tem dificuldade de pensar nas interfaces.” (E3)

“A gente ainda tem uma dificuldade muito grande de ter uma política de gestão de pessoas. Que essa política aconteça como se gostaria, em todo lugar. Porque cada um interpreta de um jeito, a informação que chega é pela metade. Por mais que a gente tenha legislação, não é todo mundo que estuda e que tem acesso e a interpretação não é a mesma. A gente tem um gap muito grande ainda de área central e RH.” (E5)

Apesar dessas dificuldades, prevalece a noção de que a gestão de pessoas não pode ser analisada de forma isolada, mas como parte de um sistema interdependente, em que uma decisão repercute em diversas áreas. E ainda que algumas áreas sejam vistas trabalhando isoladas em departamentos, alguns processos conseguem ser interdependentes:

“Primeiro que a política de gestão de pessoas, ela não tem como ser vista isoladamente. Uma impacta na outra, que impacta na outra, que impacta na outra, então a gente tem uma integração, uma inter-relação muito grande entre os subprocessos do mapa-processo de gestão das pessoas.” (E5)

“Eu acho que tem uma pegada também, em algumas ações, da própria integração das políticas. Igual quando a gente fala do dimensionamento da força de trabalho, que vai depois subsidiar o mapeamento do concurso.” (E4)

“O olhar, quando a gente fez a revisão da política de gestão do desempenho, com o olhar do desenvolvimento e vice-versa também, porque a gente trouxe as ferramentas da gestão do desempenho até para dentro do decreto da Política desenvolvimento, coisa que não tinha antes.” (E4)

No caso do Transforma Minas, esse caráter sistêmico aparece internamente na sua execução e no seu processo de institucionalização, ao se tornar diretriz governamental que conecta diferentes práticas:

“Para mim, esse histórico do programa Transforma Minas, do começo como programa e depois vira uma estrutura, já demonstra como isso vai se tornando uma diretriz institucional, sabe? Esses caminhos de Minas Gerais de institucionalização mostram que ele, sim, impacta políticas e programas e processos.” (E7)

E também, um exemplo dessa percepção é a compreensão de que algumas frentes deixam de ser tratadas como projetos específicos e passam a atuar de forma transversal:

“O engajamento ele passa a não ser mais uma frente, mas alguma coisa que ele é transversal, porque engajamento de fato é transversal.” (E1)

Em síntese, as falas revelam que, embora haja avanços significativos na busca por práticas integradas, persistem lacunas que reforçam a necessidade de fortalecer o planejamento sistêmico e a coordenação entre áreas. Esse movimento é essencial para que a inovação em gestão de pessoas produza impactos duradouros e evite a dispersão de esforços em iniciativas isoladas.

4.5.1.6. Uso de tecnologia ou métodos inovadores

O uso de tecnologias ou métodos inovadores no campo da gestão de pessoas tem sido um dos elementos mais evidentes para caracterizar práticas inovadoras. A incorporação de ferramentas digitais, sistemas de apoio à decisão, metodologias ativas de aprendizagem e novas formas de conduzir processos administrativos sinalizam a busca por soluções que superem a lógica tradicional e respondam às demandas de eficiência, escala e modernização. A análise dos depoimentos mostra avanços significativos em algumas áreas e lacunas persistentes em outras, revelando um cenário heterogêneo de inovação tecnológica e metodológica.

As experiências do Transforma Minas ilustram a combinação de inovação metodológica e institucional, integrando diferentes eixos de ação e novas formas de aprendizagem. Nesse sentido, há busca também por estratégias metodológicas diferenciadas, como mentorias, formação de rede e o uso de facilitadores de aprendizagem.

“Eles atuam em três pilares: engajamento, atração e seleção, e desenvolvimento e desempenho. No engajamento, não sei se destacaria alguma inovação, mas o que eu vejo que é o grande diferencial de Minas é que eles conseguiram estruturar isso de forma articulada, com capacidade interna para conduzir.” (E7)

“A outra coisa (...) também foi fazer mentorias. A gente trouxe mentorias para os subsecretários e agora subsecretários que se destacaram passaram a mentorar os superintendentes que também se destacaram.” (E8)

“O formato do SGDD pros subsecretários e superintendentes. (...) uma metodologia que tava mais caduca, que é a Nine In Box, e faz uma releitura da Nine In Box e cria instrumentos.” (E2)

“A própria utilização do facilitador. (...) De todo o benchmarking que a gente fez, a gente não encontrou facilitadores que acompanhem de uma forma tão próxima, tão precisa ali, tá?” (E2)

A modernização metodológica se reflete ainda na adoção de ferramentas de mapeamento das atividades e na adoção de novos formatos do próprio trabalho, no caso do teletrabalho:

“A perspectiva da inovação também, de buscar ferramentas mais modernas para incorporar essas ferramentas à nossa política. O MAP é uma ferramenta mais moderna, o DFT com base em métricas, a própria lógica do teletrabalho, eu vejo como uma nova modalidade de execução do regime de trabalho num formato inovador.” (E3)

As metodologias inovadoras também são sinalizadas como formas de romper com padrões tradicionais da gestão pública, como no caso da adoção do design thinking e do uso de ferramentas de educação a distância (EaD). Para o desenvolvimento de servidores, o uso de EaD ampliou o alcance das capacitações e foi considerado um diferencial estratégico.

“O design thinking foge do usual da política de gestão de pessoas, as tecnologias que a gente usa hoje no EaD. quando (...) cria a capacitação para os desenvolvedores, com o olhar de fornecer ferramentas para eles, foge do usual do PowerPoint.” (E3)

“No caso do desenvolvimento, eu acho que o forte foi a EaD. O que a equipe conseguiu desenvolver em termos de educação à distância eu acho que é um diferencial.” (E5)

Considerando as inovações tecnológicas, um exemplo no programa Transforma Minas é a criação de sistema próprio, de código aberto, que se tornou referência no país:

“Foi criado um sistema. Além do sistema em si ser uma inovação, ele é um sistema de código aberto, ele também é o único no país.” (E2)

O olhar externo também aponta que, no setor público, o uso de sistemas digitais em processos de seleção e desenvolvimento representa inovação em relação ao padrão vigente:

“Talvez, para o serviço público, usar o sistema para fazer o processo de seleção seja inovador. No setor privado isso já é usual, mas para o serviço público é algo novo. Não só implementar, mas sustentar.” (E6)

Apesar desses avanços, persistem desafios relacionados à defasagem tecnológica dos sistemas de gestão de pessoas, muitas vezes ainda dependentes de processos manuais:

“(...) não tem sistema condizente com as nossas políticas. Até para construir as estatísticas, (...) tem que fazer esforço descomunal para criar painéis paliativos, enquanto grandes empresas já contam com mega sistemas. Eu acho que do ponto de vista tecnológico, (...) está muito ultrapassado, mas muito ultrapassado mesmo.” (E4)

Em síntese, o critério do uso de tecnologias e métodos inovadores evidencia um processo de modernização que combina avanços — como sistemas próprios, metodologias ativas e expansão do EaD — com desafios estruturais relacionados à atualização tecnológica dos sistemas de administração de pessoas. O contexto, nesse caso, é marcado pela convivência entre práticas pioneiras e limitações operacionais ainda não superadas.

4.5.1.7. Mudança de práticas institucionais

As inovações em gestão de pessoas, além de introduzirem novas ferramentas e metodologias, devem ter impacto direto nas práticas institucionais e nos comportamentos dos atores envolvidos. O critério de mudança de práticas institucionais permite avaliar se a inovação gera novas rotinas, normas, arranjos organizacionais ou se adapta a pressões institucionais e sociais.

A análise dos relatos evidencia mudanças normativas, estruturais e ajustes incrementais que buscam aprimorar a efetividade das políticas existentes. Um exemplo é a criação de normativas e estruturas para consolidar, do ponto de vista estrutural, as mudanças na forma de gerir pessoas:

“Além da criação da unidade da assessoria de políticas, tem o decreto que trata em uma resolução.” (E2)

“deu uma atualizada na política de afastamento para estudo também nesse período. Teve o decreto de 2017, mas depois, em 2021, veio o 48.176, que promoveu ajustes. Foi muito mais uma perspectiva de aprimoramento do processo, uma mudança incremental.” (E4)

“(…) mais efetividade da política, simplificação e maior agilidade na solução das demandas. Esse olhar de eficiência e efetividade orientou inclusive a revisão da avaliação de desempenho.” (E4)

No campo dos processos administrativos, também houve alterações que foram percebidas como positivas para a otimização de fluxos e diminuição do uso das horas de trabalho para tarefas burocráticas:

“(…) atuamos em dois processos que geraram liberação de horas de trabalho da equipe central: a dinâmica de nomeações para cargo comissionado, que passou a ser delegada aos RHs setoriais, e a revisão dos processos de promoção por escolaridade adicional, que agora tramitam em blocos e não de forma fragmentada.” (E4)

As mudanças incrementais foram igualmente visíveis na política de desempenho, com sucessivas reformulações desde os anos 2000:

“A política de avaliação de desempenho sempre passou por reformulações: em 2007 simplificação; em 2008 e 2009, gestão por competências; em 2012, perfil único de competências; e mais recentemente, diagnósticos em 2019 e 2020. São ajustes incrementais que marcam essa trajetória.” (E5)

Do ponto de vista cultural, relataram mudanças na postura das lideranças frente à temática do desenvolvimento de competências e do líder como gestor de pessoas. Considera-se que houve uma internalização da ideia de desenvolvimento contínuo das lideranças, com reflexos em comportamentos cotidianos:

“Primeiro, que é uma clareza muito grande de que o processo de desenvolvimento é contínuo. Por mais que você tenha uma competência muito bem desenvolvida, você ainda tem caminho de desenvolvimento. Antes, muitos achavam que já estavam prontos para entregar resultados, e isso mudou.” (E5)

“Teve lideranças que antes não tinham tempo para conversar com as suas equipes, e aí agora ela teve que separar segunda-feira, de 8 às 10 da manhã, como tempo exclusivo para conversar com a equipe. O mundo pode desabar, mas esse é o tempo dedicado à equipe.” (E6)

“Então, a gente vê um olhar do Estado hoje diferenciado. Acho que a gente ainda tem muito o que caminhar. A gente tem que evoluir, mas a gente já vem com esforço positivo e com um olhar da alta gestão para essa necessidade de desenvolver os processos, melhorar os processos, desenvolver pessoas, melhorar as pessoas.” (E5)

Outras mudanças institucionais emergiram no campo da diversidade e equidade:

“O olhar para a diversidade e equidade mudou. Em 2023, quando fizemos oficinas de letramento, ficou claro que mitos e resistências foram superados, surgindo propostas como o censo demográfico das lideranças e a revisão dos processos de seleção com olhar inclusivo.” (E8)

Além disso, relatou-se a percepção de justiça e confiança nos processos seletivos do Transforma Minas para os cargos comissionados:

“Mudou a percepção de justiça no processo de escolha, aumentou a confiança dos servidores e estimulou a participação de pessoas que antes não se viam em cargos de liderança.” (E8)

Outra mudança relatada foi na forma de conduzir projetos de mudança organizacional a partir da realização de projetos pilotos internos, diferente de propor e executar mudanças amplas para todo o governo:

“Então assim, acabou que, num combinado interno, a gente acabou rodando vários pilotos na subsecretaria. E aí começou a testar interno primeiro, então rodou muita coisa, o dimensionamento da força de trabalho mesmo, a gente primeiro fez na SUGESP para depois fazer no outro, o engajamento a gente fez na SUGESP, depois fazer no outro.” (E5)

Em síntese, foram relatadas mudanças nas práticas institucionais e comportamentais tanto em nível normativo (com decretos, resoluções e ajustes legais), quanto em rotinas administrativas e culturais. Essas transformações apontam para um movimento de amadurecimento institucional, em que inovações deixam de ser apenas pontuais e passam a repercutir na forma de pensar e atuar na gestão de pessoas.

4.5.1.8. Aprendizado coletivo e mudança cultura

O aprendizado coletivo é elemento importante para que as práticas inovadoras em gestão de pessoas se consolidem. Isso porque é algo inerente às novas práticas e também deve ser um resultado delas, para que os gestores de pessoas das organizações combinem conhecimentos e construam um ciclo positivo de geração de conhecimento e vantagem competitiva para a organização. Mais do que a adoção de ferramentas ou métodos, trata-se de criar uma cultura de troca, de difusão do conhecimento e de transformação de valores organizacionais. A literatura sobre inovação em GP destaca que a aprendizagem organizacional envolve não apenas transmissão de informações, mas também experimentação, reflexão e internalização de novas formas de agir (Senge, 1990; Nonaka; Takeuchi, 1997). Nesse sentido, a inovação passa a ser sustentada por valores compartilhados, pela criatividade coletiva e pela capacidade da instituição de aprender com a própria prática (Motta, 2001).

Os entrevistados indicam que as equipes são envolvidas no planejamento e implementação das práticas, o que gera protagonismo e engajamento. Há o incentivo ao aprendizado contínuo e coletivo

"A gente se desafia" (E2)

"E eu estímulo muito na equipe, e aí é claro que uns se engajam mais, outros menos" (E4)

"Então, assim, e aí quando a gente fala tanto do programa de desenvolvimento, da política de desenvolvimento, como da política de desempenho, ela também está envolvendo todo mundo na equipe, então não tem como você fazer de forma isolada, né? Então, de fato, eu entendo que essas políticas envolvem." (E5)

"Acho que envolver os servidores é fundamental para que esse processo dê certo. No processo de desenvolvimento, essa escuta é feita o tempo inteiro. Não tem dúvida que a aprendizagem coletiva também é muito importante, se não fizer sentido para eles e para essa rede. É um dos grandes benefícios, inclusive, que a gente ouviu deles, isso aparece nas avaliações" (E7)

As falas indicam que a aprendizagem coletiva não é episódica: ela se estrutura em ciclos, redes e rituais (oficinas, encontros, pactuações), que reforçam conceitos e estimulam a troca entre pares. Esse desenho favorece a difusão de práticas e a consolidação de novos comportamentos ao longo do tempo, principalmente quando se olha a estruturação do PDL do Transforma Minas.

"Totalmente. Eles têm estratégias de aprendizado em coletivo, então tem a pactuação com o superior, tem reuniões, têm os encontros de portfólio, os encontros de rede, então tem estratégias de fortalecimento desses líderes, têm estratégias de formação de rede para resolução de problema, E como o PDL é contínuo, são ciclos anuais, então quem está engajado desde o início do processo está há seis anos em processos de desenvolvimento contínuo, tanto que dos grandes desafios da APL é exatamente pensar qual vai ser a próxima competência que vai trabalhar e como vai trabalhar para não desengajar, porque aquelas competências que eram mais básicas de liderança já foram sendo vencidas, e aí tá, e o que vai olhar agora? Então começa a olhar para competências mais do futuro." (E8)

A repetição intencional de conteúdos e experiências aparece como mecanismo pedagógico para internalização, apropriando conceitos em diferentes formatos e momentos. Isso "ancora" o aprendizado na rotina e amplia o alcance organizacional.

"Certeza, sim. A gente vê que a repetição, ela fixa os conceitos. Então, a gente fala às vezes as mesmas coisas várias vezes, a gente está aprendendo também com a BTA aí, essa repetição." (E3)

"Mas o foco é esse, de alguma forma, fixar essa informação. Então... servidores, quando eles veem as coisas repetidas vezes, mesmo que de formatos diferentes, eles vão se apropriando desses conceitos, desses conhecimentos e buscando se aprofundar. A Semana do Servidor é um exemplo disso. é recorrido a algumas falas e que parece ser diferente, mas no fundo é a mesma coisa, né? Então, vamos melhorar a comunicação, vamos melhorar a interação. Com foco em desenvolver pessoas, mas de fixar também essas informações aí recorrentemente." (E3)

Outro pilar é a prática de benchmark e de “aprender com o outro”, reduzindo reinvenções e acelerando a curva de maturidade. Ao estimular que as equipes “tenham propriedade” para falar das políticas, fortalece-se a autonomia técnica e a capacidade de multiplicação do conhecimento.

"(...) também ter propriedade para falar sobre a política que a gente trabalha, né? Então assim, estimular, fazer benchmark." (E4)

"Eu acho que essa troca também de você conhecer outros entes, como que os outros entes trabalham aquela política, o que você pode incorporar para a sua realidade. A questão de você não começar do zero, você ter aprendido com o que o outro já fez. Eu acho que isso também está bem incorporado agora na nossa rotina." (E4)

Há evidências de que o desenho das políticas busca envolver amplos públicos — liderados, pares e líderes —, o que amplia o repertório coletivo e dissemina a responsabilidade pela gestão. Ainda assim, reconhece-se a existência de variações de engajamento individual.

"Então, assim, e aí quando a gente fala tanto do programa de desenvolvimento, da política de desenvolvimento, como da política de desempenho, ela também está envolvendo todo mundo na equipe, então não tem como você fazer de forma isolada, né? Então, de fato, eu entendo que essas políticas envolvem." (E5)

"Só não está envolvido quem não quer, né? Porque tem servidor que você chama, mas ele não quer participar. Mas eu acho que isso é um gargalo e é uma coisa que a gente enfrenta em qualquer política." (E4)

Nas falas, a transformação cultural é explicitamente associada à mudança de comportamento observável nas redes e grupos de liderança. O fortalecimento dessas redes sustenta a difusão de práticas e consolida valores coletivos.

"Mudança de cultura é mudar comportamento, né? Então, à medida que você vê essas redes se fortalecendo, esse aprendizado rodando e sendo contínuo, crescendo ao longo do ano, não tem como não mudar a cultura, né? E eles são muito fortes, é impressionante como eles se fortalecem assim, quando você olha o grupo funcionando e tal. Eu acho que ele tem estratégias para atuar em todos esses pontos." (E8)

O incentivo ao desenvolvimento aparece tanto como expectativa institucional quanto como vivência da equipe: aprender fazendo, apresentar-se em eventos, testar e ajustar rotas. Esse “aprender na prática” cria ambientes criativos e legitima a experimentação.

"A gente se desafia é muito legal. Então, assim, quando eu vejo uma servidora que nunca teve esse tipo de experiência, indo pra um congresso e se apresentando." (E2)

"Mas é um aprendizado gigantesco. De ter que pensar... Porque pensar em desenvolvimento não é só como é que eu vou propor os cursos, né? É também entender que os públicos são diferentes, as demandas são diferentes, os desafios, como é que a gente customiza isso tudo." (E7)

Há também a construção de espaços e rotinas formais para refletir e decidir, reforçando o caráter intencional da aprendizagem e a qualidade do debate técnico.

"A gente tem tentado criar espaços sérios e legítimos de discussão." (E2)

“O aprendizado, para mim, do meu coração, é sobre a equidade.” (E2)

O processo formativo não se limita à técnica: valores como foco no interesse público e escuta do usuário são reforçados e passam a orientar decisões e prioridades, deslocando antigas lógicas setoriais.

“A questão da cultura... Eu até te falei que eu acho que a questão da inovação faz parte do DNA da SCPRH. Eu acho que a nossa cultura... Os valores em si não mudaram muito, mas eu acho que eles estão mais fortes com o passar do tempo. Dessa ideia do aprendizado contínuo, de sempre estar ali pensando o que a gente pode melhorar naquela política.” (E4)

“Eu acho que virou pra gente valor essa questão de você buscar ouvir o que o usuário, o beneficiário daquela política deseja.” (E4)

“E muda os procedimentos, às vezes, nem é porque a lei mudou ou porque tem uma nova orientação, é pelo é o aprendizado que a equipe vai adquirindo.” (E4)

Por fim, reforça-se que a mudança cultural é um desafio prolongado, mas com efeitos percebidos: maior senso de justiça e confiança em processos críticos (como seleção), e a internalização de *novos hábitos de trabalho*.

“A mudança de cultura é um dos maiores desafios que enfrentamos.” (E8)

4.5.1.9. Grau de ruptura

O critério de *grau de ruptura* busca compreender a intensidade das transformações promovidas pelas inovações em gestão de pessoas, distinguindo entre aprimoramentos graduais — geralmente relacionados à melhoria de fluxos, digitalização ou atualização de práticas existentes — e rupturas significativas, que alteram estruturas, comportamentos e lógicas arraigadas nas organizações públicas. Essa análise é especialmente relevante em contextos como o do Governo de Minas Gerais, onde convivem políticas consolidadas, programas emergentes e estruturas com diferentes níveis de maturidade institucional. De modo geral, a percepção predominante entre os entrevistados aponta para um conjunto de mudanças de impacto moderado, porém significativo, com efeitos mais profundos nos espaços onde foram efetivamente implementadas. Em alguns casos, observa-se a consolidação de práticas já existentes, mas com ganhos de efetividade; em outros, são descritas transformações mais estruturantes, capazes de alterar a lógica de funcionamento da gestão.

“Eu acho que ele é moderado. Porque o alcance dele ainda é limitado, mas onde ele foi ele fez diferença.” (E2)

Esse relato sintetiza uma percepção comum: a de que as práticas têm produzido impactos relevantes, ainda que localizados, indicando que o grau de ruptura está diretamente

relacionado à escala de implementação. A mudança não é ampla o suficiente para ser considerada disruptiva no sistema como um todo, mas onde ocorre, gera efeitos tangíveis.

“Acho que mudou o comportamento das pessoas. Quando eu cheguei, as coisas eram presenciais, tudo presencial. Quando a gente vem numa pandemia, a situação tem que mudar, não tem jeito.” (E3)

Neste trecho, o entrevistado aponta uma transformação forçada pelas circunstâncias da pandemia, que provocou uma ruptura na cultura organizacional ao acelerar a digitalização e o teletrabalho. Trata-se de uma mudança abrupta, que confronta práticas tradicionais e gera novos hábitos de trabalho.

“Algumas eu acho que são significativas. O teletrabalho, o dimensionamento da força de trabalho, o Transforma Minas, eu acho que são mudanças significativas. E as outras eu acho que moderadas, porque são políticas que já existiam, que já tinham grau de consolidação grande, e que aí a gente trabalha na perspectiva do aprimoramento mesmo, que aí eu acho que o foco é mais a simplificação e a efetividade, não de romper com aquela política.” (E3)

Essa distinção entre mudanças incrementais e transformações mais profundas reforça a ideia de coexistência de diferentes níveis de ruptura. Enquanto algumas políticas são revistas para aumentar sua eficácia, outras como o Transforma Minas e o teletrabalho representam movimentos mais substanciais.

“Isso faz com que a gente tenha um grau de maturidade maior nas nossas políticas e esteja num estado, num estágio que não é disruptivo. Você quebrar com uma lógica de funcionamento para instaurar outra. Isso aconteceu lá atrás, em 2003, sem dúvida. Mas agora não, agora a gente trabalha por uma consolidação e por uma maior efetividade.” (E4)

Este trecho complementa a análise anterior ao apontar que o momento atual é marcado mais por amadurecimento e institucionalização do que por ruptura. A comparação com ciclos anteriores evidencia uma estratégia de aprofundamento e estabilização das práticas.

“Eu não acho que ela é pequena, mas eu não acho que ela também é gigantesca, porque eu acho que a gente ainda está num processo. Não sei se a gente está num processo de maturidade do sistema.” (E4)

A noção de transição e incerteza também aparece como um marcador do grau de ruptura percebido. A hesitação em qualificar a inovação como pequena ou grande revela um estágio intermediário de consolidação, que depende de variáveis como continuidade política e engajamento institucional.

“Eu considero uma mudança significativa, porque alterou a lógica de acesso a cargos estratégicos no governo.” (E8)

Algumas mudanças, no entanto, são classificadas como significativamente disruptivas, sobretudo aquelas relacionadas ao acesso meritocrático a posições de liderança, como é o caso da política de seleção para cargos estratégicos do Transforma Minas.

“O impacto é visível, especialmente nas áreas onde as práticas foram implementadas.” (E8)

“Onde eu implementei, o impacto é grande, mas eu tenho muito ainda lugar para poder trabalhar.” (E5)

Essas falas demonstram como a percepção do grau de ruptura está diretamente relacionada ao escopo da implementação: onde há efetivação da política, os efeitos são expressivos; onde ainda não há, prevalece o potencial não explorado.

“Esses dois processos [...] foram processos que sofreram uma transformação muito grande, isso gerou ganho de tempo da equipe da área central, maior agilidade na solução dos processos.” (E4)

“A legislação da contratação temporária geral... e a lei da contratação do magistério... foram, eu vejo como grandes inovações na área de provimento no Estado de Minas Gerais.” (E4)

Aqui, observa-se um tipo de ruptura que se dá nos processos operacionais, com impacto direto na eficiência administrativa e reorganização das rotinas institucionais.

“Eu acho que quando a gente pensa em políticas de alta liderança, ele tem alto nível de impacto. [...] Agora, ele ainda é um programa mais voltado para altas lideranças. [...] Então, eu diria que nas altas eu acho que é alto, agora média e baixa talvez nenhum.” (E7)

Por fim, nota-se que o grau de ruptura também é segmentado por níveis hierárquicos: as transformações são mais evidentes entre as altas lideranças, com menor penetração nas camadas médias e operacionais da administração.

Em síntese, as inovações em gestão de pessoas no Governo de Minas Gerais, entre 2021 e 2024, têm produzido efeitos percebidos como significativos, mas ainda não plenamente abrangentes. O grau de ruptura varia conforme o tipo de inovação, a profundidade de sua implementação e os segmentos organizacionais afetados. O desafio, portanto, é ampliar a escala e a capilaridade dessas transformações, garantindo sua consolidação como política de Estado.

4.5.1.10. Resultado percebidos

O critério de resultados avalia os impactos das inovações em gestão de pessoas em termos concretos de desempenho organizacional, produtividade, eficiência administrativa, legitimidade institucional e geração de valor público. No contexto do Governo de Minas Gerais entre 2021 e 2024, os entrevistados relataram percepções positivas quanto aos efeitos práticos de diversas iniciativas. Os resultados se manifestam tanto na resolução de problemas históricos quanto na melhoria da experiência dos servidores e no fortalecimento da capacidade institucional do Estado. Embora nem sempre haja sistematização em avaliações de impacto, o

conjunto de evidências e relatos aponta para avanços relevantes, com desdobramentos em diferentes esferas da gestão pública.

“Eu acho que, pensando em resultados, a gente tenha conseguido resolver alguns problemas que, às vezes, eram problemas de anos para o Estado, problemas que estavam gerando muita ação judicial.” (E4)

Esse trecho destaca um tipo de resultado direto e concreto, com potencial para reduzir judicializações, custos e inseguranças jurídicas. A regulamentação das Gratificação de Incentivo à Eficientização dos Serviços (GIEFs) por exemplo, é mencionada por mais de um entrevistado como uma inovação com forte efeito organizacional.

“Servidor ele sentia injustiçado porque ele não recebia a GIEF [...] Então ele entrava na justiça por causa disso e ganhava. E com essa nova legislação a gente resolveu tudo isso.” (E4)

A resolução desses impasses regulatórios é reconhecida como um ganho sistêmico, evidenciando a conexão entre inovação e capacidade estatal de prevenir litígios, garantir direitos e estabilizar políticas públicas.

“No geral, o que todo mundo fala com a gente é que recomendaria o processo seletivo, que ele traz mais legitimidade para o cargo.” (E2)

Esse resultado, ainda que intangível, é fundamental. A legitimidade percebida fortalece a confiança no serviço público e na liderança selecionada, o que se confirma em diferentes falas ouvidas como feedback pela equipe, que destacam o sentimento de pertencimento e valorização dos servidores.

“Agora que eu passei no processo de seleção eu me sinto mais autorizado a conduzir.” (E2)

“Eu sempre mando minha equipe, porque eu mando meus meninos, eles voltam tudo diferente, tudo melhor.” (E6)

“A pesquisa de engajamento mostrou que as lideranças mais engajadas foram aquelas selecionadas pelo programa.” (E5)

Esses depoimentos ilustram o impacto positivo do processo seletivo para os cargos comissionados e da formação continuada sobre o desempenho e a motivação dos servidores.

Essas falas apontam para um efeito multiplicador das ações inovadoras, que transcende o público-alvo inicial e promove a difusão de boas práticas dentro do próprio Estado. O Transforma Minas, por exemplo, aparece reiteradamente como vetor de disseminação de cultura de desempenho, aprendizagem e liderança mais consciente.

“Eu passei pelo Transforma Minas. Enquanto cliente do Transforma Minas, eu tenho certeza que minha trilha de aprendizagem colaborou muito para os resultados alcançados na subsecretaria.” (E5)

“Aqueles líderes que se dedicam ao Transforma Minas, geralmente saem mais preparados para lidar com as adversidades.” (E6)

A instrumentalização do servidor para lidar com desafios complexos, por meio de trilhas formativas e experiências de aprendizagem prática, revela uma abordagem que articula inovação, capacitação e entrega de resultados.

“Eu tenho avaliações objetivas da equipe sobre o processo todo, esse processo da minha participação no programa e como a gente atuou no âmbito da subsecretaria. [...] Está comprovado.” (E5)

Essa evidência objetiva reforça a importância de avaliações estruturadas, ainda incipientes no contexto geral, mas que começam a aparecer como estratégias para mensuração dos efeitos das inovações.

Outras ações evidenciam resultados em ganho em produtividade, eficiência, redução de custos e aprimoramento da tomada de decisão, alinhados ao critério de geração de valor público.

“A SEJUSP tem feito muita coisa com base no dimensionamento [...] revista por scanner, com detecção [...] antes você gastava quatro minutos por pessoa, agora o processo é mais ágil.” (E4)

“A fundação não queria colocar prova discursiva para pesquisador [...] e a equipe trouxe evidências e mudou esse entendimento.” (E4)

“Primeiro contratou a FGV, depois a Suplan [...] muito mais barato [...] estamos superando nossas expectativas.” (E4)

Por fim, é possível afirmar que os resultados mais valorizados pelos entrevistados estão associados a três frentes principais: (1) solução de problemas estruturais e jurídicos, (2) fortalecimento da legitimidade e engajamento dos servidores e (3) melhoria contínua da eficiência institucional e da qualidade da prestação de serviços públicos. Esses ganhos constituem impactos relevantes tanto para a administração pública quanto para a sociedade mineira, ainda que a consolidação dessas inovações como política de Estado dependa de sua ampliação, sistematização e avaliação contínua.

“Acho que o foco, assim, o resultado da nossa área é assegurar a qualidade e a continuidade na prestação de serviço.” (E4)

“Gerar o reconhecimento, a valorização do servidor, que eu acho que é o objetivo maior. E o servidor, estando bem, vai prestar serviço com maior qualidade, com maior competitividade.” (E5)

4.5.1.11. Institucionalização e sustentabilidade

O critério de institucionalização e sustentabilidade busca compreender se as práticas implementadas em gestão de pessoas no Governo de Minas Gerais entre 2021 e 2024 têm condições de se manter ao longo do tempo, independentemente de ciclos políticos. Isso envolve aspectos como normatização, integração à estrutura organizacional do Estado, capacidade de atualização, apoio social e estabilidade política. A permanência das políticas e práticas depende

tanto do seu enraizamento formal — por meio de decretos, resoluções e estruturas dedicadas — quanto da sua legitimidade social e reconhecimento estratégico. Os relatos dos entrevistados revelam tanto avanços quanto riscos potenciais.

“Do ponto de vista institucional, formal, eu acho que está bem amarrado e tem espaço para amarrar mais.” (E2)

Esse reconhecimento aponta para a existência de uma base normativa, que fortalece a continuidade das políticas públicas, principalmente o Transforma Minas.

“Então, assim, é algo que... tá para a vida do Estado agora. O Transforma Minas, o trabalho, todo o trabalho realizado é para que de fato se transforme em algo perene, não seja algo do governo do Estado de Minas Gerais, mas que seja algo do Estado de Minas Gerais.” (E5)

A aspiração por transformar o programa em uma diretriz de Estado é recorrente. O desafio está em desvincular essas práticas da lógica de governo de ocasião e garantir sua estabilidade mesmo frente a mudanças partidárias.

“Tem as normativas, estão ali, estão estabelecidas, então não é um programa que morre no curto prazo, mas se entra um governo que desacredita nesse tipo de política, aí pouco a pouco pode ter esse desmonte.” (E6)

Esse alerta revela que, apesar dos avanços institucionais, há fragilidades políticas. A sustentabilidade não pode depender apenas de decretos — que podem ser revogados — mas de um conjunto de fatores estruturais e simbólicos.

“Eu vejo risco de descontinuidade em algumas políticas, sim, principalmente as mais novas [...] ainda não é uma política tão institucionalizada.” (E7)

“O Transforma Minas, eu também tenho receio, até porque se fica muito associada à marca de governo, pode vir governo e querer descontinuar.” (E4)

Nessas falas, percebe-se que o tempo de maturação da política importa. As iniciativas mais recentes ainda não estão suficientemente enraizadas. Quando fortemente ligadas à identidade de uma gestão, correm maior risco de descontinuidade.

“Eu acho que de todos os estados que eu já acompanhei, Minas Gerais é o que está mais calçado para conseguir a sustentabilidade. [...] É governo de estado que já se preocupa com o olhar para a gestão de pessoas desde 2003.” (E8)

Por outro lado, há o reconhecimento de que Minas Gerais tem um histórico favorável à institucionalização, com ações de longo prazo, equipes técnicas estáveis e cultura de valorização da gestão. Isso contribui para reduzir riscos e fortalecer a capacidade de permanência.

“E aí a gente tem elementos de, tá lá o decreto já separando, né, deixando a equipe dedicada. Eu diria para você que o risco é baixo. [...] Mas quando eu olho a trajetória de Minas Gerais, eu acho que ele vem trabalhando nisso consistentemente há muitos anos.” (E2)

“Avaliação de desempenho e programa de desenvolvimento não têm volta. Já estão no DNA do Estado de Minas Gerais.” (E4)

Essas falas refletem um nível avançado de enraizamento em alguns eixos, especialmente no que diz respeito à política de avaliação de desempenho. O fato de essas práticas terem atravessado sucessivas gestões reforça sua sustentabilidade.

“Tem uma preocupação muito grande com a legislação. [...] A partir do momento que a gente tiver atores externos de peso para cobrar do governo a manutenção dessa política, a chance dela permanecer é muito maior.” (E5)

Aqui, emerge um ponto-chave: a sustentabilidade não pode depender apenas de uma engenharia técnica. É necessário que haja apropriação política e social das práticas inovadoras, com pressão de diferentes atores — sociedade civil, mídia, controle social — para que sejam mantidas.

“A transparência desse processo é que faz a sociedade vir cobrar depois.” (E7)

“A gente precisa estar atento a essa mudança de cultura e na manutenção de um nível estratégico para esse tipo de ação. Porque se eu não classifico esse tipo de ação como estratégica, elas acabam concorrendo com ações operacionais e perdendo força.” (E7)

A institucionalização também passa pela capacidade de classificar essas práticas como estratégicas dentro da agenda de governo. A ausência de uma visão clara sobre sua importância pode levar à diluição de sua prioridade política e orçamentária.

“É fundamental que as práticas sejam vistas como estratégicas e não apenas como ações pontuais.” (E7)

“Ninguém. E agora, a gente precisa trabalhar para que isso não seja apenas um projeto de governo, mas sim uma prática institucionalizada que beneficie o Estado como um todo.” (E8)

Em síntese, os relatos indicam que a institucionalização e a sustentabilidade das inovações em gestão de pessoas em Minas Gerais avançaram de forma significativa, especialmente nas áreas com maior maturidade, como desempenho e desenvolvimento. No entanto, práticas mais recentes, como o dimensionamento da força de trabalho e o Transforma Minas, ainda demandam esforço contínuo de legitimação social, consolidação normativa e blindagem contra ciclos políticos. A institucionalização completa requer uma combinação entre arcabouço legal, estruturas permanentes, cultura organizacional e mobilização de atores externos que valorizem e defendam essas conquistas ao longo do tempo.

Quadro 8 - Resumo dos achados das entrevistas por critério

Critério	Síntese dos achados
----------	---------------------

1) Grau de novidade	Pioneirismo subnacional (processo de atração e seleção e eixo de engajamento do Transforma Minas) com adaptações de práticas já existentes; predominam formatos novos (desenho, governança) mais que temas inéditos.
2) Intencionalidade	Propósitos explícitos: valor público, profissionalização, foco em resultados e melhoria contínua; integração seleção–desenvolvimento–engajamento orientada a entregas.
3) Grau de participação	Participação elevada da equipe executora em todos os projetos; forte protagonismo de parceiros externos; coprodução com RHs setoriais via oficinas/imersões; variação de engajamento das pessoas entre áreas.
4) Alinhamento estratégico	Conexão clara com prioridades do governo (comitês, patrocínio do governador, normativas); porém há períodos com falta de diretriz ampla para GP, gerando autonomia técnica e risco de dispersão.
5) Caráter sistêmico	Avanços de integração (desempenho e desenvolvimento de lideranças; dimensionamento da força de trabalho e execução de concurso; engajamento transversal), mas persistem ilhas e processos fragmentados; lacunas de planejamento integrado e comunicação entre área central e unidades setoriais de RH
6) Tecnologia / métodos	Combinação de métodos e tecnologia: sistema próprio (código aberto) para seleção; mentorias; facilitadores; design thinking; EaD; ferramentas de mapeamento (MAP/DFT); teletrabalho. Persistem defasagens de sistemas tecnológicos.
7) Mudança de práticas institucionais	Normatização e arranjos (decretos/resoluções/unidades) e simplificação de fluxos; delegação a RHs setoriais; ajustes incrementais constantes na política de desempenho; mudanças comportamentais de líderes (rotinas de gestão).
8) Aprendizado coletivo / cultura	Ciclos anuais, redes, pactuações e rituais de aprendizagem; repetição intencional de conteúdos; benchmark; “aprender fazendo”; foco no usuário; variação de engajamento individual.
9) Grau de ruptura	Predominam mudanças moderadas e de consolidação; rupturas mais fortes em seleção meritocrática, teletrabalho e dimensionamento da força de trabalho; impacto localizado onde há implementação efetiva.
10) Resultados percebidos	Redução de judicialização e insegurança; legitimidade e confiança na seleção; aumento de engajamento; relatos de impacto em serviços.
11) Institucionalização / sustentabilidade	Arcabouço normativo robusto e estruturas dedicadas; trajetória histórica favorável em MG; porém, risco político (associação a governo), menor maturidade em políticas recentes e dependência de patrocínio.

Fonte: Elaboração própria.

4.5.2. *Triade Estratégia-Estrutura-Processos*

A dimensão da estratégia é entendida como a definição de direções e prioridades organizacionais para alcançar os objetivos pretendidos. A partir das falas, é possível identificar

um alinhamento intencional entre os programas desenvolvidos — especialmente o Transforma Minas e a política de avaliação de desempenho — e os objetivos estratégicos do governo.

O patrocínio das altas lideranças, em especial do governador, é recorrentemente citado como condição essencial para a consolidação das políticas. Ainda que haja percepção de fragilidades na clareza estratégica em algumas áreas, há evidências de que a gestão de pessoas ocupou um lugar estratégico no período analisado, com esforços de institucionalização e articulação intersetorial.

No conjunto das entrevistas, “estratégia” aparece como a bússola que orienta prioridades e escolhas nas políticas de gestão de pessoas de forma contextual, ou seja, depende das lideranças instituídas e não está atrelada a um plano estratégico amplo. Há um propósito declarado (intencionalidade) — de gerar valor público — que se desdobra em diretrizes como profissionalização da liderança, mérito, foco em resultados e alinhamento às entregas estratégicas do governo. Esse norte estratégico se operacionaliza por meio de pilares (atração e seleção; desempenho e desenvolvimento; formação/engajamento de lideranças), patrocínio político explícito (governador e núcleo central), recursos e normas que ancoram a agenda.

Ao mesmo tempo, surgem tensões típicas de estratégia em implementação: necessidade de coordenação sistêmica versus capacidade institucional limitada; abrangência (pipeline inteiro) versus qualidade profunda; e continuidade intergovernos versus riscos de despriorização.

A estrutura institucional é compreendida como os arranjos formais, normativos e organizacionais que conferem estabilidade, legitimidade e continuidade às práticas de gestão de pessoas. Esse pilar emerge nas entrevistas como um elemento ambíguo. Por um lado, destaca-se a robustez normativa construída em torno do programa Transforma Minas e das políticas de desempenho e desenvolvimento, com marcos legais (decretos, resoluções, leis) e a criação de unidades dedicadas, equipes especializadas e instâncias de governança. Esse arranjo tem garantido certa perenidade e legitimidade ao programa e às políticas, sinalizando esforço do governo em estruturar uma política de Estado.

Por outro lado, as entrevistas evidenciam limites e fragilidades dessa institucionalização. A dependência de lideranças (pessoas) específicas, o risco de descontinuidade entre gestões, a carência de recursos financeiros e humanos, a desigualdade entre estruturas setoriais e a baixa integração entre áreas são fatores que colocam em risco a

consolidação das políticas. A despeito da maturidade acumulada desde o choque de gestão, o risco de retrocesso institucional ainda é percebido como real.

Nas falas, “estrutura” aparece como o arranjo institucional–normativo que dá lastro (ou impõe limites) às práticas: criação de unidade dedicada, marcos legais (decretos, resoluções), comitês de governança, vinculação orçamentária e redes de apoio (p.ex., Fundação João Pinheiro e terceiro setor). O percurso relatado do Transforma Minas exemplifica um caminho de institucionalização tradicional e positiva, vai de “programa” a “assessoria” especializada, com equipe própria e sistemas de suporte, o que sinaliza priorização de governo ao alocar recursos específicos no programa.

Ao mesmo tempo, as entrevistas apontam fragilidades típicas do setor público: revogabilidade de atos infralegais, capacidade institucional curta (pessoas, sistemas, orçamento), assimetria entre órgãos setoriais de RH, dependência de parceiros externos e lacunas para consolidar um verdadeiro “sistema de alta direção”.

Ao articular as dimensões de estratégia e estrutura, percebe-se que mesmo que a estratégia sinalize as prioridades do governo, elas só são realizadas (ou limitadas) a depender da estrutura disponível. Quando se tem vontade e influência da alta gestão, as práticas e políticas ganham corpo, se tornam factíveis e existem na estrutura - no dia a dia da gestão pública. Caso não seja prioridade de governo, mesmo existindo a diretriz estratégica, caso não haja estrutura direcionada intencionalmente, as entregas ficam limitadas, com dificuldade de gerar resultado e valor público. Portanto, não há diretriz estratégica que se sustente sem o fornecimento de estrutura. Ao mesmo tempo, mesmo quando se constrói a estrutura, o comportamento de se adotar ou não às práticas propostas é influenciada diretamente pelo corpo diretivo que compõe a alta gestão e que, portanto, dita a estratégia institucional. Por isso as falas indicam que a liderança é fator fundamental para mudança de cultura e comportamento, pois eles comunicam a estratégia e influenciam a estrutura do governo.

O pilar processos diz respeito às dinâmicas internas de funcionamento da gestão pública, abrangendo rotinas, práticas e interações entre atores institucionais. Nessa dimensão, sobressaem as dinâmicas internas que fazem a engrenagem girar, por exemplo: rotinas (ex.: fluxos de seleção, avaliação e desenvolvimento), práticas (ex.: PDCA contínuo, desenho e redesenho de instrumentos, registro e monitoramento) e interações entre atores (núcleo central, órgãos setoriais de RH, parceiros externos, fundações, facilitadores e lideranças).

A análise das entrevistas revela que tais processos não apenas foram estruturados e implementados, mas também passaram por ciclos de revisão, ganhos de autonomia e inovações incrementais, marcando uma trajetória de consolidação institucional. O quadro é de institucionalização com aprendizagem: ciclos de melhoria, transferência de conhecimento e aumento de autonomia da equipe; integração entre frentes (atração/seleção - desempenho - desenvolvimento - engajamento); e uso de evidências (pesquisas, diagnósticos, benchmarking).

A execução dos processos (que materializam a estratégia e dependem da estrutura disponível) esbarra em assimetrias de capacidade, gargalos tecnológicos e diversidade cultural entre órgãos, exigindo coordenação fina, comunicação interna e dimensionamento do trabalho para não exaurir as equipes.

De forma geral, os depoimentos mostram que a dimensão “processos” está marcada pela busca de institucionalização de rotinas de avaliação de desempenho e desenvolvimento. Além disso, as falas revelam que a inovação nos processos envolve tanto mudanças estruturais (adesão dos órgãos e entidades em realizar processo seletivo para cargos de liderança) quanto transformações culturais (comportamento de realizar conversas e reuniões com a equipe). Assim, a análise indica que os processos de gestão de pessoas em Minas Gerais caminham de uma lógica cartorial para uma lógica mais estratégica, baseada em evidências, aprendizado contínuo e engajamento dos atores envolvidos.

Os processos revelam o comportamento das pessoas conforme as estruturas disponíveis, que trazem limitações e possibilidades. A tradução da estratégia que é feita no processo de trabalho é um desafio no contexto da gestão pública mineira, isso porque há uma dicotomia entre realizar ações mais abrangentes (mas que encontram desafios de aplicação prática nas diferentes culturas e realidades de cada secretaria) ou ações mais localizadas (o que permite maior customização e possibilidade de impacto maior). Essa realidade exige da alta liderança a necessidade de fazer escolhas constantemente e apoiar as equipes na execução das ações.

A perspectiva do *design thinking* colabora para que essas decisões envolvam mais atores, sejam mais assertivas em quais problemas atuar e possibilita mais autonomia e especificidade, principalmente para o público a ser afetado pelas práticas a serem implementadas. Ao adotar essa perspectiva a área central sinaliza uma postura inovadora de conduzir os processos relacionados à política. O design pode proporcionar flexibilidade e contornar as limitações estruturais do setor público.

Quadro 9 - Resumo dos achados das entrevistas por eixo *Estratégia–Estrutura–Processos*

Estratégia	
Item	Síntese
Escopo	Direção intencional voltada a gerar valor público; prioridades expressas em profissionalização da liderança, mérito, foco em resultados e alinhamento às entregas do governo.
Evidências	Patrocínio político explícito (governador e núcleo central), com recursos e normas. Diretriz de projetos estratégicos como o aprimoramento da Política de Desempenho e Projeto de AED
Forças/Avanços	Patrocínio da alta gestão; institucionalização de agendas priorizadas, como o desenvolvimento de lideranças
Fragilidades/Riscos	Lacunas de clareza estratégica em áreas específicas; dependência de lideranças; risco de despriorização entre governos; é afetada por organizações externas do terceiro setor, que influencia a agenda dos governos dos entes subnacionais
Tensões	abrangência de todo “pipeline” das lideranças × profundidade/qualidade com público específico; continuidade intergovernos × risco de descontinuidade.
Implicações	A estratégia só “vira realidade” quando encontra estrutura dedicada e liderança ativa; sem estrutura, entrega e valor público ficam limitados.
Estrutura	
Item	Síntese
Escopo	Marcos legais (decretos, resoluções, leis), unidades dedicadas, equipes especializadas, comitês/instâncias de governança, vínculos orçamentários, redes de apoio (FJP, terceiro setor).
Evidências	Transforma Minas evolui de “programa” para “assessoria” especializada com equipe e sistemas próprios — trajetória de institucionalização.
Forças/Avanços	Robustez normativa; sinalização de política de Estado; priorização com alocação de recursos específicos.
Fragilidades/Riscos	Dependência de pessoas-chave; revogabilidade de atos infralegais; assimetrias entre órgãos setoriais; baixa integração; carências de recursos (pessoas, sistemas, orçamento); dependência de parceiros externos; lacunas para um “sistema de alta direção”.
Tensões	Coordenação sistêmica x capacidade institucional limitada; institucionalização normativa x risco de descontinuidade com mudança de governo
Implicações	Estrutura viabiliza (ou limita) a execução das prioridades; sem desenho institucional e meios dedicados, diretrizes ficam no plano declaratório.
Processos	
Item	Síntese

Escopo	Dinâmicas internas que fazem a engrenagem girar: rotinas (seleção, avaliação, desenvolvimento), práticas (PDCA, desenho/redesenho de instrumentos, registro/monitoramento), interações (núcleo central, RH setoriais, parceiros, fundações, lideranças).
Evidências	Estruturação, implementação e ciclos de revisão com ganhos de autonomia; integração entre frentes (atração/seleção–desempenho–desenvolvimento–engajamento); uso de evidências (pesquisas, diagnósticos, benchmarking).
Forças/Avanços	Institucionalização com aprendizagem; transferência de conhecimento; aumento de autonomia das equipes; lógica mais estratégica e baseada em evidências.
Fragilidades/Riscos	Assimetrias de capacidade, gargalos tecnológicos, diversidade cultural entre órgãos; risco de sobrecarga sem coordenação/comunicação fina e adequado dimensionamento do trabalho.
Tensões	Ações amplas (escala, porém fricção cultural) x ações localizadas (customização e impacto mais profundos); exige escolhas e apoio contínuo da alta liderança.
Implicações	Os processos sustentam as mudanças organizacionais a partir do comportamento das pessoas nas rotinas, retroalimentando de forma positiva ou negativa a inovação ou melhoria dos produtos ou processos

Fonte: Elaboração própria.

4.5.3. Facilitadores e Desafios

Analisar os facilitadores e desafios de implementação tem por objetivo identificar os principais elementos que contribuíram ou dificultaram a execução das inovações em gestão de pessoas no Governo de Minas Gerais entre 2021 e 2024. A partir dos depoimentos, é possível observar que tanto fatores estruturais e políticos quanto aspectos culturais e subjetivos influenciaram diretamente o sucesso (ou os obstáculos) da implementação.

“Talvez o maior deles, o patrocínio direto do governador. Ele se encantou com a ideia lá atrás, antes mesmo dele tomar posse.” (E2)

“Se não fosse o patrocínio do governador a gente não ia fazer muita coisa que a gente fez.” (E5)

“De fato, o patrocínio político é extremamente importante [...] Isso é fator de sucesso.” (E6)

O *patrocínio político*, sobretudo da alta liderança, foi unanimemente apontado como o principal facilitador da implementação. A articulação direta com o governador e secretários sensíveis à pauta de gestão de pessoas assegurou legitimidade, prioridade institucional e alocação de recursos para o programa Transforma Minas.

“O apoio do terceiro setor tem esse papel de auxiliar muito também [...] A gente tem essa agilidade no processo e a gente tem consultores aqui, pensando em matriz, que pensam junto com a equipe formas mesmo de melhorar o processo.” (E6)

“Agora, se não fosse o apoio do terceiro setor, não conseguiria fazer muita coisa.” (E2)

As parcerias com o terceiro setor (como Fundação Lemann, Comunitas, Santo Caos, Vetor Brasil - hoje Motriz) foram destacadas como fundamentais para acelerar processos, introduzir metodologias modernas e trazer capital humano qualificado, funcionando como uma ponte entre as restrições do setor público e a necessidade de inovação ágil, considerando o Transforma Minas.

“Eu acho que o perfil da nossa equipe [...] comprometida, que gosta de estudar, pesquisar, [...] é um facilitador.” (E5)

“A própria equipe envolvida acreditou, vestiu a camisa, foi atrás, buscou informação.” (E3)

A qualificação técnica e o engajamento da equipe interna, especialmente nas áreas centrais como a Seplag/MG, em todas as frentes de trabalho, também foram recorrentes como facilitadores. A cultura organizacional da Seplag/MG, marcada por menor interferência política e maior abertura à inovação, favoreceu o processo. Contudo, esses mesmos pontos apresentam ambivalências que se transformam em desafios.

“O fato da equipe também ser muito acadêmica [...] talvez falte pouco mais de abrangência, mais de relacionamento com outras secretarias.” (E8)

“Às vezes a gente está tão preocupado em ter altíssimo nível de qualidade que fica inviável ter uma abrangência.” (E8)

Aqui se observa o dilema entre qualidade e escala: programas de excelência, mas com custo alto e dificuldade de replicação ampla. A busca por produtos sofisticados pode comprometer a capilaridade e a atuação.

“A cultura é uma que vai estar ali, né? [...] a gente não tem uma cultura organizacional do Estado de Minas Gerais, a gente tem uma cultura organizacional de cada órgão.” (E5)

“A mudança de cultura é um dos maiores desafios que enfrentamos.” (E8)

A cultura organizacional fragmentada, com comportamentos arraigados e resistência à mudança, foi apontada como um desafio estrutural. A ausência de uma cultura integrada de Estado dificulta a padronização e a transversalidade das políticas.

“A capacidade institucional é um desafio, porque se a gente expande mais, não se tem braços.” (E2)

“O desafio aqui é a estrutura que a gente tem do Estado hoje, a falta de recursos.” (E4)

A restrição de gestão de pessoas, financeiros e logísticos, somada à sobrecarga das equipes, aparece como um dos maiores entraves à implementação. A expansão das práticas encontra limites na infraestrutura administrativa.

“O maior desafio no momento são as vedações da Lei de Responsabilidade Fiscal.” (E4)

“O projeto Trem [...] seria uma revolução em termos de sistema integrado [...] foram várias tentativas frustradas.” (E4)

“Falta de sistema, de recurso, [...] esse é um desafio, um mega desafio.” (E5)

Também foram citados entraves estruturais e legais, como as restrições fiscais impostas pela LRF e a ausência de sistemas integrados, que comprometem a eficiência e a continuidade das inovações.

“Tem gestor que tá tendo dificuldade com servidor [...] joga o problema pro RH [...] o gestor tem que entender o papel dele.” (E8)

“Os RHs não têm estrutura adequada [...] a gente fica capenga nesse processo de implementação.” (E5)

A baixa maturidade gerencial nos órgãos setoriais e a desigualdade estrutural entre áreas de RH fragilizam a rede de implementação. Mesmo que a Seplag/MG atue de forma estratégica, sua efetividade depende de espelhamento nos demais órgãos.

“Eu acho que ainda existe um obstáculo aqui que acaba sendo também político.” (E7)

“Algumas pautas ficaram taxadas como de direita ou de esquerda [...] isso já bagunça alguns processos.” (E7)

As interferências político-ideológicas também foram mencionadas como dificultadores, especialmente em políticas mais sensíveis, como diversidade e equidade.

“A equipe pensa em alguns pontos dessa política que precisa de mudança mas que eles não acreditam naquela mudança [...] modelo mental.” (E4)

Por fim, o modelo mental e a formação técnica/jurídica tradicional de alguns servidores ainda geram barreiras à inovação. A resistência ao novo não se dá apenas por má vontade, mas por padrões de pensamento pouco abertos à experimentação e ao risco.

Em síntese, os depoimentos revelam que o sucesso da implementação das práticas inovadoras em gestão de pessoas em Minas Gerais dependeu fortemente de liderança política, parcerias estratégicas e equipes qualificadas. Por outro lado, enfrentou obstáculos relacionados à cultura organizacional, estrutura desigual dos RHs, restrições orçamentárias e barreiras cognitivas e ideológicas. A superação desses desafios requer esforços articulados em diferentes frentes — técnica, política e cultural — para garantir que as práticas sejam implementadas e consolidadas.

Quadro 10 - Resumo dos achados das entrevistas: Facilitadores x Desafios

Facilitadores

Categoria	Elementos-chave (síntese)
Patrocínio político (alta liderança)	Legitimidade, prioridade institucional e liberação de recursos, considerando o programa Transforma Minas.
Parcerias com terceiro setor	Aceleração de processos, metodologias modernas, reforço de capital humano; ponte para contornar restrições do setor público.
Equipe técnica engajada (Seplag/MG e centrais)	Qualificação, comprometimento, busca de evidências; cultura com menor interferência política e abertura à inovação.
Estratégia orientada a valor público	Alinhamento com profissionalização da liderança, mérito e resultados; agenda de GP como prioridade.
Ciclos de aprendizagem e melhoria	PDCA, desenho/redesenho de instrumentos, uso de diagnósticos e benchmarking.
Desafios	
Categoria	Elementos-chave (síntese)
Dilema qualidade × escala	Produtos sofisticados com dificuldade de capilarização; risco de baixa abrangência.
Cultura organizacional fragmentada	Ausência de cultura integrada de Estado; resistência à mudança entre órgãos.
Capacidade institucional limitada	Escassez de pessoas, orçamento e logística; risco de sobrecarga das equipes.
Restrições legais e tecnológicas	LRF limita avanços; ausência/falhas de sistemas integrados (ex.: projeto Trem); gargalos de TI.
Assimetria entre RH setoriais	Baixa maturidade gerencial em órgãos; estruturas de RH desiguais.
Interferências político-ideológicas	Polarização atrapalha agendas sensíveis (diversidade/equidade).
Modelos mentais tradicionais	Formação técnico-jurídica pouco aberta a experimentação e risco; barreiras cognitivas.

Fonte: Elaboração própria.

4.5.4. Fatores internos e externos

As falas dos entrevistados revelam que diversos fatores internos — relacionados à cultura organizacional, ao perfil das equipes técnicas, à estrutura institucional, ao estilo de liderança e à trajetória histórica da gestão de pessoas em Minas Gerais — influenciam de maneira significativa a implementação e os resultados das práticas inovadoras entre 2021 e 2024.

“Internamente, eu acho que [há] uma gestão mais preocupada com o desenvolvimento de pessoas.” (E2)

“A existência, a evolução da política... além de eu ter avaliação de desempenho individual [...] tá no DNA do Estado.” (E4)

Um dos fatores internos mais enfatizados é o perfil técnico e comprometido das equipes, especialmente na Seplag/MG e na Superintendência Central de Política de Recursos Humanos (SCPRH). As equipes são descritas como estudiosas, com forte inclinação para o aprendizado contínuo, capazes de absorver conhecimento de consultorias externas e replicar soluções internamente. Esse ambiente é percebido como facilitador da inovação e da continuidade institucional.

“A equipe gosta de estudar, de se inteirar do assunto, de pesquisar.” (E2)

“Acho que a gente tem essa facilidade De querer trazer coisas novas, essa energia sempre de inovar, de fazer diferente, de melhorar os processos.” (E3)

“A Seplag tem perfil mais técnico, com menos interferência política.” (E4)

“A gente busca aprender para depois conseguir continuar com as próprias pernas.” (E4)

Também há destaque para a estrutura institucional e o ambiente organizacional da Seplag/MG, que favorecem a autonomia técnica e a atuação estratégica das equipes. A cultura organizacional é citada como historicamente favorável à inovação, com estímulos à aprendizagem organizacional, à experimentação e ao aprimoramento contínuo das políticas.

“A inovação meio que está no DNA da SCPRH.” (E4)

“A gente busca sempre estar com olhar de aprimoramento.” (E3)

Outro ponto mencionado é a trajetória histórica da política de gestão de pessoas no Estado, que, desde o *Choque de Gestão*, vem se consolidando com marcos legais e acúmulo técnico. Essa trajetória permite que as inovações mais recentes se apoiem em uma base sólida, o que facilita a continuidade e evita rupturas bruscas.

“Isso aí [...] tá no DNA do Estado, que não deixa [a política] morrer.” (E5)

“A gente já teve outras iniciativas [...] que se utilizavam de marcadores de competência.” (E7)

Entretanto, os fatores internos também são fonte de desafios e limitações. Um dos obstáculos apontados é a cultura organizacional fragmentada, com variações significativas entre órgãos e entidades, o que dificulta a padronização e a escalabilidade das políticas. Além disso, há menção à prevalência de uma cultura pouco profissionalizada em alguns contextos, ainda marcada por lógicas de coleguismo e baixa responsabilização por parte das lideranças.

“A gente não tem uma cultura organizacional do Estado, mas sim de cada órgão.” (E5)

“Ainda tem muito essa cultura de amizade, do coleguismo.” (E8)

Outro desafio importante diz respeito à baixa priorização da pauta de gestão de pessoas por algumas lideranças, o que se reflete na fragilidade de sistemas de alta direção e na dificuldade de engajamento de gestores que ainda não assumem plenamente seu papel como líderes de pessoas.

“Ainda não é naturalmente percebido como prioritário [o tema da gestão de pessoas].” (E7)

“O gestor é o facilitador da mudança de cultura.” (E3)

Por fim, alguns entrevistados mencionam aspectos individuais de perfil e estilo pessoal como influenciadores do andamento das práticas — a preferência por organização, clareza, estrutura e senso de propósito aparecem como motivações internas que se refletem nas práticas de gestão.

“A maneira de organizar, de entender, de ordenar as coisas, fez muita diferença.” (E2)

“Eu também gosto de buscar, gosto de estruturar as coisas.” (E2)

Quadro 11 - Resumo dos achados das entrevistas: Influência de fatores internos x externos

Fatores Internos	Fatores Externos
Patrocínio político (governador/secretarias)	Parcerias externas (terceiro setor/consultorias)
Ambiente da Seplag/MG historicamente favorável à inovação, aprendizagem contínua, experimentação e melhoria de políticas.	Contexto da pandemia

Times técnicos, estudiosos, comprometidos; capacidade de absorver consultorias e internalizar soluções.	Busca de conhecimento em cursos e formações externas
Acúmulo histórico de conhecimento e marcos legais desde o Choque de Gestão; políticas e competências consolidadas que evitam rupturas e sustentam continuidade.	Benchmarking de experiências externas nacionais e internacionais
Limitações como fragmentação da cultura e desigualdade de conhecimento entre órgãos; persistência de coleguismo e baixa responsabilização em alguns contextos.	Opinião pública/pressões sociais
Priorização desigual de GP pelas lideranças: Tema nem sempre percebido como prioritário; fragilidade do sistema de alta direção e engajamento de gestores.	Comparativo com demais entes subnacionais

Fonte: Elaboração própria.

4.5.5. Comparação com o Choque de gestão

A comparação entre as inovações em gestão de pessoas realizadas entre 2021 e 2024 e o conjunto de mudanças promovidas pelo *Choque de Gestão* (2003–2010) revela diferenças significativas em termos de escopo, estratégia, intensidade e momento histórico. Os relatos dos entrevistados, somados às análises documentais, sugerem que as práticas mais recentes se apoiam em parte na infraestrutura e no legado do CG, mas operam sob lógicas adaptadas ao contexto contemporâneo.

“O choque de gestão foi mais amplo, né?” (E2)

“A mudança lá foi muito maior, porque eram universais. Implantou avaliação de desempenho para todos os órgãos e entidades.” (E5)

“O Transforma Minas não tem a dimensão do choque de gestão lá atrás.” (E2)

De forma geral, os entrevistados reconhecem que o *Choque de Gestão* teve uma dimensão muito mais ampla, com ações implementadas de maneira universal, com forte componente normativo, metas fixas, acordos de resultados e padronizações estruturais que abrangeram todo o governo. Isso conferiu grande visibilidade e poder de transformação no curto prazo, embora também tenha gerado críticas quanto à sua capacidade de adaptação, escuta e aprendizado incremental.

“Veio a instituição da gestão do desempenho, fortalecimento da política de desenvolvimento.” (E3)

“O choque proporcionou toda uma releitura de carreiras, de avaliação, de desempenho.” (E2)

Em termos de conteúdo das políticas, o *Choque de Gestão* foi responsável por estabelecer marcos regulatórios importantes para a profissionalização da gestão de pessoas: redução e fusão de carreiras, avaliação de desempenho, trilhas de desenvolvimento, certificações e a lógica de gestão por competências. Esse conjunto formou uma base sólida que sustenta até hoje a atuação do Estado de Minas Gerais na área, segundo os relatos.

“A base iniciada lá em 2006 faz com que hoje a gente tenha até mais facilidade e maturidade para aprimorar as nossas políticas.” (E5)

“A gente está hoje, em 2025, melhor em função desse olhar de qualificação que teve lá atrás.” (E3)

O *Transforma Minas*, por sua vez, embora reconhecido como importante e inovador, tem sido caracterizado como uma política de escopo mais restrito, focada em públicos estratégicos e com implementação gradual. Essa diferença é justificada tanto por uma escolha metodológica quanto por uma necessidade política e operacional: priorizar a qualidade, o convencimento e a efetividade em detrimento da abrangência imediata.

“A gente discutiu muito essa questão de não implantar para todo mundo, selecionar um público, testar o modelo primeiro.” (E5)

“Porque para além de ter o modelo, a gente tem que convencer as pessoas de que o modelo é bom.” (E5)

“O Transforma Minas conseguiu aglutinar nosso potencial de fazer coisas de qualidade.” (E2)

Essa abordagem incremental é vista como mais estratégica e sustentável no contexto atual, em que há complexidade institucional, necessidade de escuta e construção colaborativa, além de limitações fiscais e políticas. A valorização da experimentação, da atuação por nichos e da formação de redes de convencimento é um diferencial apontado em relação ao modelo do *Choque de Gestão*, que operava sob lógica de imposição normativa.

“O choque veio com uma perspectiva de ruptura muito grande.” (E4)

“A gente volta pra um trilho de ser referência.” (E2)

Os entrevistados também destacam que o momento histórico é outro. O *Choque de Gestão* operou em um contexto de crise da administração pública e de ausência de uma política estruturada de gestão de pessoas. Ele surge, portanto, como uma ruptura necessária. Já as políticas de 2021–2024 partem de um legado estruturado, com maior nível de maturidade institucional, e atuam no sentido de consolidar, aprimorar e sustentar o que já foi iniciado — mais um passo na trajetória do que um novo começo.

“É como se Minas tivesse voltado pros trilhos que ela vinha caminhando muito bem há alguns anos.” (E2)

“Agora a gente trabalha por consolidação, por maior efetividade.” (E4)

Outro ponto de contraste relevante diz respeito à forma de apoio externo. Enquanto o *Choque* foi fortemente apoiado por consultorias privadas, com abordagens mais prescritivas, o *Transforma Minas* é sustentado por parcerias com o terceiro setor, com foco em transferência de capacidade e desenvolvimento institucional.

“Na época do choque [...] muita atuação de consultorias, INDG.” (E4)

“Agora tem até uma pegada maior do terceiro setor [...] com o propósito de gerar capacidade institucional.” (E4)

Por fim, cabe observar que, embora os impactos do *Transforma Minas* ainda não sejam universais, há um reconhecimento de sua contribuição simbólica e metodológica, reforçando a posição de Minas como referência nacional e sinalizando o retorno a uma trajetória de inovação pública que havia sido interrompida.

“2014, Minas referência em gestão de pessoas. Depois, retrocesso em quatro anos, sem diretriz. E em 2019, a gente retoma.” (E4)

“Foi um resgate. Acho que o choque de gestão de fato foi uma inovação, porque antes não tinha nada. O Transforma Minas vem como um resgate dessa importância, dessa temática ali, mas já partindo, já com esse histórico todo, a gente já teve momentos em que a gente viveu a gestão estratégica de pessoas como uma questão que era considerada estratégica pelo governo.” (E7)

Em síntese, o *Choque de Gestão* é amplamente reconhecido como um marco de modernização disruptiva e universal, com forte imposição normativa e ampla abrangência. Já as inovações entre 2021 e 2024, embora menos abrangentes, são percebidas como mais contextualizadas, estratégicas e voltadas à consolidação de políticas existentes, com foco em qualidade, efetividade e sustentabilidade. A comparação não é de superioridade, mas de complementaridade histórica: o *Choque* instaurou a ruptura necessária; o *Transforma* busca aprofundar e sustentar o que foi conquistado.

4.6. Análise comparativa com a literatura

Para se fazer uma análise dos resultados das políticas e práticas de gestão de pessoas, apresenta-se, também, o quadro 13, com um resumo das informações obtidas a partir das categorias de análise anteriormente apresentadas na sessão do referencial teórico. Neste, procurou-se identificar a prática que se relaciona com cada uma das categorias. Em seguida, são apresentadas algumas reflexões considerando as práticas detalhadas, classificando as ações em termos de inovação em gestão de pessoas para o contexto de Minas Gerais.

Quadro 12 - Comparativo literatura versus resultados obtidos da pesquisa

Tema geral	Resumo das práticas consideradas inovadoras pela literatura	Práticas da Política de Gestão de Pessoas do Poder Executivo de Minas
Desenvolvimento de competências	Treinamentos técnicos e comportamentais, uso de perfis psicométricos, mentoria e coaching.	Transforma Minas: Programa de Desenvolvimento de Lideranças da administração direta e regionais e sua metodologia
Remuneração e benefícios	Personalização de pacotes de benefícios, incentivos baseados em desempenho e bônus variáveis.	
Avaliação de desempenho	Autoavaliação, feedbacks estruturados e uso de sistemas de avaliação 360 graus.	Aprimoramento da Política de Avaliação de desempenho e Curso <i>“Como identificar e priorizar problemas e soluções para a Gestão do Desempenho a partir da abordagem do design thinking”</i>
Recrutamento e seleção	Processos baseados em critérios técnicos, atribuição de tarefas práticas e utilização de tecnologias como E-HRM.	Transforma Minas: Processo de Recrutamento e Seleção para cargo de lideranças
Gestão de carreira	Progressão baseada em competências, mobilidade interna e programas de estágio.	
Novas tecnologias e resposta a mudanças	Integração de novas tecnologias, flexibilidade na resposta a mudanças externas, como globalização e avanços tecnológicos.	Programa Capacitar EaD e Sistema de processo seletivo do Transforma Minas. Política de Teletrabalho.
Alinhamento estratégico e processo decisório	Descentralização de decisões, foco em resultados, alinhamento dessas práticas às estratégias organizacionais.	

Fonte: Elaboração própria.

O quadro acima apresenta uma comparação entre as práticas consideradas inovadoras pela literatura em gestão de pessoas e as práticas adotadas pelo Poder Executivo de Minas Gerais no período de 2021 a 2024. Ela considera sete temas gerais: desenvolvimento de competências, remuneração e benefícios, avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, gestão de carreira, novas tecnologias e resposta a mudanças, e alinhamento estratégico e processo decisório.

Na primeira temática, desenvolvimento de competências, a literatura destaca a importância de treinamentos técnicos e comportamentais, o uso de perfis psicométricos, mentoria e coaching. Em Minas Gerais, o programa Transforma Minas é a prática que se aproxima da descrição da literatura ao implementar nos programas de desenvolvimento para

lideranças metodologias ativas, mentorias e o desenvolvimento e avaliação baseada em competências.

No tema remuneração e benefícios, as práticas inovadoras incluem a personalização de pacotes de benefícios, incentivos baseados no desempenho e bônus variáveis. No entanto, não foi identificada a implementação de práticas similares no governo mineiro.

Quanto à avaliação de desempenho, a literatura aponta a autoavaliação, feedbacks estruturados e o uso de sistemas de avaliação 360 graus como práticas inovadoras. No governo de Minas, identificou-se similaridade nas ações de aprimoramento da política de avaliação de desempenho e a criação de cursos voltados para sua aplicação.

No campo do recrutamento e seleção, a literatura sugere a adoção de processos baseados em critérios técnicos, atribuição de tarefas práticas e o uso de tecnologias. No contexto do governo mineiro, novamente o Transforma Minas apresenta práticas que se assemelham ao descrito pela literatura, ao adotar processos seletivos para cargos de liderança, bem como o uso de tecnologia.

Sobre gestão de carreira, a literatura enfatiza a progressão baseada em competências, mobilidade interna e programas de estágio. No entanto, a presente pesquisa não encontrou práticas semelhantes adotadas pelo governo de Minas Gerais nessa área.

No eixo novas tecnologias e resposta a mudanças, a literatura aponta a integração de novas tecnologias e a flexibilidade para responder a mudanças externas, como globalização e avanços tecnológicos. No governo mineiro, o Programa Capacitar EaD, o sistema de processos seletivos do Transforma Minas e a Política de Teletrabalho são algumas das iniciativas adotadas para modernizar a gestão de pessoas e que se aproximam da descrição encontrada na literatura.

Por fim, no tema alinhamento estratégico e processo decisório, a literatura destaca a descentralização de decisões, o foco em resultados e a necessidade de alinhar práticas de gestão às estratégias organizacionais. Nesse tópico também não foram encontradas informações detalhadas sobre práticas implementadas pelo governo de Minas.

O quadro organiza os dados coletados pela presente pesquisa ao expor algumas práticas de gestão de pessoas do governo mineiro que se aproximam do que é considerado inovador na literatura, especialmente nos temas de desenvolvimento de competências, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e uso de novas tecnologias. No entanto, em algumas áreas, como remuneração e benefícios, gestão de carreira e alinhamento estratégico, não foram

encontradas informações detalhadas e relevantes de práticas e políticas que se enquadrassem nos conceitos apresentados pela literatura de inovação em GP.

4.6.1. Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos

A Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos, apresentou, em suma, as seguintes mudanças no período de 2021 a 2024: ampliação da política de capacitação a distância via Moodle, uso da inteligência artificial no Capacitar EaD e a publicação da atualização do Decreto que orienta a Política de Desenvolvimento dos Servidores.

O Programa Capacitar EaD ampliou as oportunidades de aprendizado para os servidores, oferecendo cursos acessíveis a qualquer momento e lugar com o ensino à distância. O uso de inteligência artificial na análise de dados e para aprimorar os conteúdos, buscou garantir maior efetividade nas capacitações. Portanto, a capacitação à distância se destacou no período em análise, sendo impulsionada pelo uso da plataforma Moodle. Essa ferramenta permitiu maior alcance de servidores, flexibilidade de acesso e a possibilidade de mensuração dos resultados de aprendizagem, além de integrar feedbacks para aprimorar continuamente os materiais oferecidos.

A adoção do moodle e o uso da inteligência artificial podem ser classificados como inovação em gestão de pessoas na temática de uso de novas tecnologias e resposta a mudanças, contudo, não podem ser consideradas inovações disruptivas no contexto da DCGDD, mas sim, incrementais. Isso porque o moodle não é uma novidade no contexto da administração pública mineira e o impacto da adoção da inteligência artificial foi pontual na unidade em análise.

4.6.2. Política de Gestão do Desempenho do Servidores Públicos

O aprimoramento da Política de Avaliação de Desempenho inclui, principalmente, a opção de autoavaliação para os servidores e a exigência do plano de desenvolvimento para gestores, além da simplificação da linguagem, estrutura do PGDI e escolha dos comportamentos esperados a serem desenvolvidos pelos servidores. Ainda, o curso “*Como identificar e priorizar problemas e soluções para a Gestão do Desempenho a partir da abordagem do design thinking*”, desenvolvido pela Seplag/MG em parceria com a Fundação João Pinheiro, introduziu a metodologia do *Design Thinking* para apoiar as USRHs a aprimorar os processos de avaliação de desempenho. É razoável afirmar que a capacitação das Unidades Setoriais de Recursos Humanos tem sido um pilar essencial para a construção e aplicação das metodologias de avaliação com efetividade e alinhadas às diretrizes estratégicas do governo.

As melhorias implementadas no modelo geral de avaliação de desempenho podem ser caracterizadas como inovações incrementais, uma vez que são melhorias e adaptações em práticas previamente instituídas. Essas mudanças, embora relevantes, não se caracterizam como inovações disruptivas ou radicais, no sentido estrito.

Já o curso, engloba diferentes atores, objetivos e externalidades, o que torna complexa sua caracterização. Ele é realizado tendo como público-alvo as unidades setoriais de gestão de pessoas e é aplicado especificamente aos processos de gestão do desempenho, tais fatores indicam novidade nas práticas de atuação da DCGDD junto aos RHs das secretarias do Governo de Minas Gerais. Contudo, esse formato de curso não é uma novidade para o ambiente público mineiro, uma vez que a Fundação João Pinheiro, anteriormente ao curso ofertado pela DCGDD, conduziu duas turmas do "Programa de Formação em Gestão de Pessoas" (PFGP), direcionado para profissionais de gestão de pessoas de qualquer ente federativo do Brasil, mas que abordou todos os subsistemas de recursos humanos. Portanto, existem semelhanças e diferenças sobre os mesmos itens de comparação.

Ainda, os servidores que atuam como facilitadores, conduzindo os participantes a cada etapa do *Design Thinking*, são da própria DCGDD, ou seja, além dos alunos, eles também passam por processos de aprendizado ao apoiar os participantes a pensarem sobre os problemas e soluções das secretarias que fazem parte. O curso também proporciona uma aproximação da área central (DCGDD) com a área setorial (equipe de RH da secretaria), o que pode propiciar uma melhor comunicação e melhoria indireta dos processos.

Nesse sentido, o curso “*Como identificar e priorizar problemas e soluções para a Gestão do Desempenho a partir da abordagem do design thinking*” pode ser considerado uma inovação em gestão para a Política de Desempenho dos servidores, por ser uma implementação de uma ideia que está agregando valor à organização, direta e indiretamente. Nesse sentido, apesar de não ser inédita em termos globais, trouxe algo novo e relevante para o contexto organizacional específico, promovendo eficiência, modernização e adaptação às demandas contemporâneas, conforme conceito da literatura.

4.6.3. *Práticas e Políticas Para Lideranças*

As ações cujo público-alvo são gestores e lideranças passaram a ser executadas, a partir de 2019, pelo Programa Transforma Minas, que foi incorporado à estrutura orgânica do poder executivo em 2021, na unidade da Assessoria de Políticas para Lideranças. A Assessoria atua a partir de 3 frentes: Atração e Seleção, Desempenho e Desenvolvimento e Engajamento; todas

voltadas para as lideranças da administração direta e suas regionais. Pode-se considerar que a implementação do Transforma Minas representou uma tentativa de modernizar a gestão de pessoas no governo de Minas Gerais, sendo um marco na Política de GP após a não continuidade de ações do CG, como a certificação ocupacional.

A frente de recrutamento e seleção inaugurou uma novidade para o contexto da administração pública mineira, ao adotar abordagens baseadas em critérios técnicos e matriz estruturada de competências, bem como entrevistas comportamentais. Destaca-se o uso de tecnologias, como o sistema de seleção, que trouxe mais transparência e alcance na escolha de novos gestores.

A frente de desempenho e desenvolvimento oferece ações formativas para diferentes níveis hierárquicos, como subsecretários e lideranças regionais, com o objetivo de desenvolver competências específicas, quais sejam: Orientação para resultados, Resiliência diante dos desafios, Influência e engajamento de pessoas, Liderança, Desafio ao Status Quo, Comunicação, Tomada de Decisão. Essas ações contam com a parceria da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, para sua execução e utilizam a metodologia 70/20/10, além da atuação de facilitadores.

A metodologia 70/20/10 embasa a construção de ações de desenvolvimento combinando aprendizagem prática, relacional (mentoria e coaching) e conceitual (livros, artigos, cursos e treinamentos) (Lombardo; Eichinger, 2004). A atuação de facilitadores nos programas de desenvolvimento, como no PDL/MG, contribui para o desenvolvimento dos participantes, promovendo o envolvimento, protagonismo e aquisição de conhecimento. Os facilitadores utilizam metodologias ativas de ensino e aprendizagem, buscando mobilizar conhecimentos e habilidades para gerar mudança de hábitos e comportamentos.

A frente de engajamento, até o momento da pesquisa, estava em fase de análise e diagnóstico, realizando pesquisa e construindo ações a serem implementadas. Nesse sentido, não há informações suficientes para este estudo. Considerando a frente de recrutamento e seleção, as ações podem ser classificadas como inovação, considerando o ineditismo no ambiente público mineiro e por agregar valor à organização, ao atrair e selecionar pessoas alinhadas com a matriz de competências desenhada para os cargos de gestão de livre nomeação e exoneração. Já as ações da frente de desempenho e desenvolvimento podem ser consideradas inovações incrementais, uma vez que as metodologias utilizadas, bem como o formato de

programa de desenvolvimento, introduzem melhorias graduais em práticas existentes ou que já existiram em Minas Gerais.

4.6.4. A Subsecretaria de Gestão de Pessoas e as Unidades Setoriais de Recursos Humanos

Importa destacar as ações da Rede Rh estratégico diante do histórico da gestão de pessoas em Minas Gerais, considerando a configuração de órgão central e unidades setoriais de gestão de pessoas. Adiciona-se a essa análise, as conclusões trazidas por Bernardi (2021), que identificou que há controle excessivo e ausência de um diálogo genuíno e construtivo entre SUGESP e USRH, o que dificultou a flexibilização e adaptação das políticas de gestão de pessoas às realidades específicas de cada órgão. A referida autora propõe que o órgão central deve adotar um papel de coordenador estratégico, em vez de controlador, permitindo maior autonomia para as USRHs.

Nesse sentido, ao analisar a criação da Rede RH Estratégico sob as conclusões de Bernardi (2021), percebe-se que a iniciativa responde à limitação apontada na relação entre a Seplog/MG e as USRHs. A Rede RH Estratégico, ao promover encontros periódicos e abrir canais de comunicação contínuos, atua diretamente na correção dessa lacuna ao estimular um modelo de interação mais horizontal e dialógico. O envolvimento de mais de 50 órgãos e 1.000 servidores nos encontros do Expresso RH demonstra um avanço significativo em termos de engajamento e participação ativa, reforçando o papel da UARH como facilitadora e coordenadora das ações de RH, em vez de mera executora de políticas centralizadas.

O fortalecimento da Rede RH Estratégico também reflete um alinhamento com a orientação proposta por Bernardi. A ideia de uma rede, simbolizada pelo globo como logo, reforça o caráter de interconexão e troca mútua de informações e recursos, alinhando-se à proposta de uma governança mais flexível e descentralizada. A integração de valores como cooperação, escuta ativa, dinamismo e adaptabilidade sugere que a Rede RH Estratégico busca adaptar-se às diferentes realidades organizacionais, promovendo um ambiente de aprendizado contínuo e maior autonomia para os gestores de RH.

Em termos de inovação, a Rede RH Estratégico pode ser classificada como uma inovação incremental, pois não representa uma ruptura completa com os modelos anteriores de gestão de pessoas, mas promove uma melhoria em práticas existentes, especialmente no campo da comunicação, articulação e fortalecimento da cultura organizacional. A criação do Expresso RH e o envolvimento ativo das USRHs configuram-se como um modelo de cocriação e

adaptação, permitindo que os próprios servidores e gestores influenciem o desenvolvimento das políticas de RH com base em suas experiências e necessidades. Esse movimento atende à definição de inovação organizacional proposta pelo Manual de Oslo (OCDE, 2005), ao promover mudanças internas que agregam valor à organização por meio de uma nova configuração de processos e estruturas.

4.6.5. Política de teletrabalho

A regulamentação definitiva do teletrabalho, consolidada pelo Decreto nº 48.275, de 24 de setembro de 2021, representa uma inovação incremental em gestão de pessoas, uma vez que promoveu melhorias em uma prática já existente e introduziu mecanismos formais para sua adoção permanente. A literatura define inovação em gestão de pessoas como a implementação de novas práticas ou programas que, mesmo não sendo inéditos em termos globais, são considerados novos e relevantes para a organização específica que os adota, trazendo valor para a administração pública. Nesse sentido, o teletrabalho foi originalmente experimentado em 2019 em caráter piloto e posteriormente consolidado como política permanente após o contexto da pandemia, evidenciando um processo de modernização e adaptação ao novo cenário administrativo e tecnológico.

A análise de (Bernardi, 2021) sobre a flexibilidade nos sistemas de gestão de pessoas reforça a classificação do teletrabalho como uma prática inovadora. Bernardi argumenta que, na América Latina, as reformas nos sistemas públicos de gestão de pessoas foram historicamente menos ousadas em comparação com os países da OCDE, que desde 1995 adotam a flexibilidade como eixo central das políticas de gestão de pessoas. A implementação do teletrabalho em Minas Gerais reflete essa tendência de flexibilização, pois alterou o modelo tradicional de trabalho presencial, permitindo maior autonomia e adaptabilidade no desempenho das funções públicas. A possibilidade de adesão voluntária dos órgãos e entidades, aliada à disponibilização de ferramentas de gestão e monitoramento, reforça o caráter flexível da política e demonstra a adoção de mecanismos para garantir a eficiência e a sustentabilidade do regime no longo prazo. Assim, o teletrabalho se alinha à perspectiva da OCDE de promover práticas que aumentem a capacidade de resposta da administração pública às demandas sociais e econômicas contemporâneas.

Adicionalmente, a implementação da política de teletrabalho evidencia um movimento estratégico para alinhar a gestão de pessoas às demandas organizacionais e tecnológicas. A criação de modelos de planos de trabalho, relatórios gerenciais e o uso de ferramentas como o

Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e o Ponto Digital refletem a incorporação de novas tecnologias e processos de controle gerencial no setor público, o que fortalece a capacidade de governança e o monitoramento de resultados. Além disso, a pesquisa realizada pela Fundação João Pinheiro, que revelou ganhos de produtividade e aumento na satisfação dos servidores, sugere que a política de teletrabalho agregou valor ao contexto organizacional mineiro, confirmando sua relevância como prática inovadora na gestão de pessoas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral identificar se a Política de Gestão de Pessoas do Poder Executivo de Minas Gerais adotou práticas inovadoras entre 2021 e 2024, delineando ainda objetivos específicos de mapear ações, captar percepções dos atores e descrever os desafios do processo. O problema investigado dialoga com lacunas da literatura sobre inovação na área de gestão de pessoas que é enquadrada na tipologia de inovações organizacionais (não tecnológicas). Metodologicamente, adotou-se o estudo de caso qualitativo com pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas semiestruturadas com atores estratégicos. A entrevista foi estruturada conforme os critérios: grau de novidade e ruptura, intencionalidade, alinhamento estratégico e caráter sistêmico, grau de participação e aprendizado coletivo, resultados, mudanças de práticas, uso de tecnologia, institucionalização e sustentabilidade. A análise empírica também foi orientada pela tríade estratégia–estrutura–processos.

A presente pesquisa considerou que a inovação em gestão de pessoas pode ser conceituada como a implementação de novas ideias, práticas, programas ou sistemas relacionados à função de gestão de pessoas que sejam inéditas para a organização que os adota. Esses elementos podem ser inovações radicais, com mudanças disruptivas, ou incrementais, que introduzem melhorias graduais em práticas existentes. Além da novidade, essas inovações podem ter como objetivo agregar valor à organização, direta ou indiretamente, alinhando-se às categorias de inovações organizacionais, conforme descrito no Manual de Oslo (OCDE, 2005). Em essência, a inovação em GP não precisa ser inédita em termos globais, mas deve trazer algo novo e relevante para o contexto organizacional específico, promovendo eficiência, modernização e adaptação às demandas contemporâneas. Nesse sentido, as práticas de gestão de pessoas para serem consideradas inovadoras também devem estar alinhadas à estratégia de inovação da organização, para apoiar o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável.

Os achados indicam a existência de inovações incrementais, se considerada a perspectiva mais flexível da literatura sobre mudança organizacional, ou prevalência de melhoria de processos, se considerada a visão restrita. Ou seja, a Política de Gestão de Pessoas do Poder Executivo de Minas Gerais adotou inovações que introduziram melhorias graduais em práticas existentes, com o objetivo principal de agregar valor à organização. As práticas não são inéditas em termos globais, mas têm trazido eficiência, modernização e adaptação às demandas contemporâneas. No contexto de 2021 a 2024, essas mudanças foram perceptíveis principalmente em quatro frentes: (i) desenvolvimento do servidor; (ii) avaliação de desempenho; (iii) seleção de lideranças, e (iv) arranjos de trabalho (teletrabalho).

No item do desenvolvimento do servidor, observou-se a publicação do decreto da Política de Desenvolvimento e melhoria da legislação sobre afastamento, bem como o uso de inteligência artificial no Capacitar EaD e iniciativas de pesquisa sobre experiência do usuário no Moodle. O uso de tecnologia no ensino à distância em si foi uma inovação incremental impulsionada pelo contexto externo da pandemia. No eixo do desempenho, houve ajustes incrementais no modelo, com autoavaliação na ADI, revisão de perfis de competências, PGDI e plano de desenvolvimento na ADGP. No âmbito da liderança, consolidaram-se o Sistema de atração e seleção de lideranças, bem como os ciclos do SGDD no programa Transforma Minas, que se institucionalizou como Assessoria de Política para Lideranças. No trabalho remoto, houve institucionalização do teletrabalho por decreto, também impulsionado pelo contexto da pandemia. Em conjunto, tais movimentos configuraram modernização processual e aprimoramentos de capacidade de execução.

À luz dos critérios de inovação adotados, as práticas mostraram: (a) novidade situada no contexto organizacional (incremental a moderada); (b) intencionalidade orientada a valor público; (c) participação de múltiplos atores (equipes da Seplag/Sugesp, unidades setoriais de Recursos Humanos, parceiros externos do terceiro setor e a Fundação João Pinheiro) para diagnóstico das políticas e execução de melhorias; e (d) institucionalização parcial, com avanços normativos e tecnológicos, porém sujeita à limitação das capacidades instaladas e à estabilidade das regras. Em contraste, lacunas foram evidenciadas nas áreas de remuneração e benefícios, gestão de carreiras e em evidências públicas de alinhamento estratégico traduzido em arranjos e rotinas sistêmicas – dimensões em que a pesquisa não encontrou informações detalhadas que se enquadrassem aos conceitos de inovação em GP.

A análise de facilitadores e desafios identificou vulnerabilidades, do ponto de vista institucional, que podem condicionar a sustentabilidade das inovações, como revogabilidade de atos infralegais, capacidade institucional escassa (pessoas, sistemas, orçamento), assimetria de profissionalização e competências entre órgãos setoriais de RH, dependência de parceiros externos e lacunas para consolidar um “sistema de alta direção”.

Na comparação histórica, o Choque de Gestão representou ruptura gerencial ao introduzir ADI, gestão por competências e remuneração variável em um contexto em que essas práticas não existiam na administração pública mineira; já o período 2021–2024 se caracteriza primariamente por continuidade, consolidação e simplificação incremental do que por ruptura em grande escala. Contudo, embora parte das práticas não fosse nova e disruptiva, a experiência de servidores que atuaram desde o Choque de Gestão pode funcionar como um ativo para

fortalecer a capacidade de inovação em Minas Gerais, desde que haja acesso a conhecimentos externos e processos estruturados de aprendizagem. Por outro lado, esse mesmo contexto pode gerar defasagens quando as rotinas e estruturas organizacionais rígidas não apoiam o desenvolvimento contínuo e nem o compartilhamento de conhecimento para geração de aprendizado institucional.

Destaca-se, no tocante ao do grupo de servidores experientes nas equipes, que isso faz diferença no contexto e nos resultados alcançados, conforme avaliação dos parceiros, quando há a comparação entre as práticas e políticas de Minas Gerais e dos demais estados federativos. O perfil do profissional que está atuando na equipe ou como liderança dos projetos, ou seja, as competências desenvolvidas por essas pessoas, influencia o resultado da prática ou processo a ser instaurado ou melhorado. Tal constatação reforça a literatura de GERH que reconhece o capital humano como gerador de vantagem competitiva sustentável para as organizações e elemento importante para a inovação.

O trabalho contribui ao campo de inovação organizacional e ao de gestão de pessoas no setor público ao explicitar e definir critérios operacionais para aferição de inovação organizacional em GP e demonstrar a utilidade analítica da tríade estratégia-estrutura-processos. Também auxilia ao articular evidências documentais e discursos de atores, diminuindo a lacuna sobre como e onde emergem inovações em GP em governos subnacionais. Ainda, subsidia a gestão do conhecimento e da pesquisa acadêmica sobre o governo de Minas Gerais ao dar continuidade à análise da mudança organizacional no Poder Executivo Mineiro e ao organizar evidências comparáveis que favorecem uma leitura longitudinal. Ao sistematizar as práticas de 2021–2024 em diálogo com ciclos anteriores, o trabalho estabelece uma linha de base para acompanhar a trajetória, difusão e institucionalização das inovações ao longo do tempo. A literatura indica que janelas temporais mais amplas são essenciais para captar efeitos de segunda ordem, aprendizado organizacional e possíveis retrocessos

Como estudo de caso qualitativo em um único ente federativo e recorte temporal específico (2021–2024), os achados não são generalizáveis sem cautela. As entrevistas, embora estratégicas, representam um conjunto finito de perspectivas. Importa pontuar a possibilidade do Programa Transforma Minas aparecer com maior frequência porquê a composição intencional dos entrevistados foi principalmente de lideranças de iniciativas de desenvolvimento de pessoas e não de planejamento estratégico ou políticas transversais. Recomenda-se que estudos futuros incluam outros atores para análise.

A participação da pesquisadora no lócus de estudo agrega mais entendimento e facilita o acesso a fontes fidedignas e estratégicas, mas traz risco de viés do pesquisador. Ainda, a pesquisa concentrou-se na adoção e arranjos das práticas, e não em mensurar impactos causais sobre produtividade, qualidade do serviço ou valor público percebido.

Recomenda-se como agenda de pesquisa futura, avaliar o impacto no desempenho a partir dos aprimoramentos nos modelos ADI/ADGP e do projeto piloto da AED, bem como do e grau de aprendizagem das mudanças que porventura foram geradas a partir da aplicação do curso de *Design Thinking*, após múltiplas turmas e ciclos, com indicadores de resultado e processo. Também, indica-se realizar comparações e generalizações, ampliando a análise para outros estados e para períodos subsequentes, bem como aumentar o escopo de entrevistados para analisar a percepção dos servidores que utilizam, mas não implementam políticas. Portanto, recomenda-se incluir entrevistas com unidades setoriais de RH com diferentes graus de maturidade e gestores de diferentes áreas e aprofundar sobre a evolução da política de teletrabalho e dimensionamento da força de trabalho.

Respondendo à questão central, a pesquisa identificou a adoção de práticas inovadoras em gestão de pessoas no Governo de Minas Gerais (2021–2024), sobretudo incrementais, com evidências mais robustas em seleção de lideranças, gestão do desempenho e teletrabalho. O alinhamento normativo e estratégico existe, mas a consolidação sistêmica e a sustentabilidade institucional ainda são campos de avanço. Em suma, o estudo contribui para a gestão da inovação ao operacionalizar o conceito de inovação em GP com critérios simples (grau de novidade, intencionalidade, alinhamento, participação e institucionalização) e identificar condições que favorecem ou travam avanços (capacidade, marcos normativos, assimetrias setoriais). Além disso, oferece perguntas-guia e indicadores iniciais para acompanhamento, servindo como linha de base comparável para ciclos futuros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Júlio César Andrade de. **Gestão de políticas públicas, participação democrática e internet: inovação nos modelos de gestão no setor público**. Brasília: ENAP, 2017.

AGARWAL, Ritu; SELEN, Willem. Dynamic capability building in service value networks for achieving service innovation. **Decision Sciences**, v. 40, n. 3, p. 431-475, 2009.

AGARWALA, T. Innovative Human Resource Practices and Organizational Commitment: An Empirical Investigation. **International Journal of Human Resource Management**, v. 14, n. 2, p. 175-197, 2003.

AMARAKOON, Upamali; WEERAWARDENA, Jay; VERREYNNE, Martie-Louise. Learning capabilities, human resource management innovation and competitive advantage. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 29, n. 10, p. 1736-1766, 2018.

ANASTASIA, Antonio Augusto. Antecedentes e origem do choque de gestão. In: VILHENA, R. *et al.* (org.). **Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

ANSARI, Faraz; MUNIR, Kamal; GREGG, Thomas. Impact at the 'Bottom of the Pyramid': The role of social capital in capability development and community empowerment. **Organization Science**, v. 21, n. 4, p. 796-809, 2010.

ANSARI, Faraz; MUNIR, Kamal; GREGG, Thomas. Institutional work and logics of action in social innovation. **Journal of Management Studies**, v. 51, n. 6, p. 873-897, 2014.

ARMSTRONG, Michael. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. 11. ed. [S.l.]: [s.n.], 2009.

ARULRAJAH, A. **Human resource management practices and innovation: A review of literature**. [S.l.: s.n.], 2014.

AUGUSTO, Cleiciele Albuquerque *et al.* Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011). **Revista de economia e sociologia rural**, v. 51, p. 745-764, 2013.

BANDEIRA, E. L. *et al.* Panorama da gestão de pessoas no setor público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 4, p. 86-103, 2017.

BARBOSA, A. C. Q.; SANTOS, R. B. M.; LOPES, D. P. T. Inovação organizacional. In: RAPINI, M. S. *et al.* (Org.). **Economia da ciência, tecnologia e inovação - Fundamentos teóricos e a economia global**. 2. ed. Belo Horizonte: CEDEPLAR/FACE/UFMG, 2021, p. 233-243.

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz; MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão de recursos humanos: ontem, hoje e amanhã**. Belo Horizonte: FACE-UFMG, 2020. (aula 1 p 102).

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

- BARNEY, Jay B.; WRIGHT, Patrick M. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. **Human Resource Management**, v. 37, n. 1, p. 31-46, 1998.
- BARRAS, Richard. Interactive innovation in financial and business services: The vanguard of the service revolution. **Research Policy**, v. 19, n. 3, p. 215-237, 1990.
- BAUER, M. W.; GASKEL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 3. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.
- BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A. Strategic human resources management: where do we go from here?. **Journal of Management**, v. 32, n. 6, p. 898-925, 2006.
- BERNARDI, Mônica Moreira Esteves. **Fatores que influenciaram as políticas de flexibilização de recursos humanos na administração pública do governo de Minas Gerais no período de 2003-2020**. 2021. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2021.
- BIRKINSHAW, Julian; HAMEL, Gary; MOL, Michael J. Management innovation. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 4, p. 825-845, 2008.
- BOER, Harry; DURING, Willem E. Innovation, what innovation? A comparison between product, process and organisational innovation. **International Journal of Technology Management**, v. 22, n. 1-3, p. 83-107, 2001.
- BONDAROUK, Tanya; RUËL, Huub. The strategic value of e-HRM: results from an exploratory study in a governmental organization. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 2, p. 391-414, 2013.
- BOXALL, Peter. Achieving competitive advantage through human resource strategy: Towards a theory of industry dynamics. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 3, p. 265-288, 1998.
- BUGGE, M.; MORTENSEN, Peter S.; BLOCH, Carter. Measuring public innovation in nordic countries. **Report on the Nordic Pilot studies-Analyses of methodology and results**, v. 70, 2011.
- CAMÕES, Marco; MENESES, Paulo. Gestão de pessoas no setor público brasileiro: avanços e limites das reformas recentes. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 5, p. 1207-1229, 2012.
- CARNEIRO, Ricardo; MENICUCCI, Telma Maria Gonçalves. **Gestão Pública no século XXI: as reformas pendentes**. Brasília: IPEA, 2011.
- CARVALHO, José Murilo de. **Cidadania no Brasil: o longo caminho**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.
- CHARLES, David. Universities and innovation in the regional economy. **European Planning Studies**, v. 8, n. 3, p. 297-305, 1990.
- CINTRA, Leandro Pinheiro. **Articulação entre inovação, competências e desempenho organizacional: um estudo em organizações de Minas Gerais na área da Saúde**. 2013.
- COLBERT, Barry A. The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 3, p. 341-358, 2004.

COMISSÃO EUROPEIA. **Powering European public sector innovation**: Towards a new architecture. Bruxelas: European Union, 2013.

COSTA, Marcelo Augusto *et al.* A revisão da Política de Gestão do Desempenho e a implementação de melhorias incrementais nos processos de Avaliação de Desempenho dos servidores e gestores públicos do Estado de Minas Gerais. In: **CONGRESSO CONSAD**, 11., 2022.

COSTA, Marcelo Augusto *et al.* Implementação de melhorias incrementais nos processos de Avaliação de Desempenho dos servidores públicos do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais: uma análise do grau de satisfação dos usuários em relação às inovações adotadas. In: **CONGRESSO CONSAD**, 12., 2023, [S.l.: s.n.].

COSTA, Marcelo Augusto; LOPES, Fernanda Andresa Portilho Magalhães; SILVA, Fernanda da Fonseca; ASSUNÇÃO, Luciana Walewska Cardoso. Inovação aliada à Gestão de Pessoas no serviço público: utilização do Design Thinking na análise e priorização de problemas e soluções relativos à implementação da Gestão do Desempenho. In: **CONGRESSO CONSAD**, 13., 2024, [S.l.: s.n.].

COSTA, Marcelo Augusto *et al.* Implementação de melhorias incrementais nos processos de avaliação de desempenho: percepção do usuário sobre as inovações adotadas. In: **CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA**, 12., 2023, Brasília.

COSTA, Marcelo Augusto; LOPES, Fernanda Andresa Portilho de Magalhães; SILVA, Fernanda Fonseca; ASSUNÇÃO, Luciana Wallewska Cardoso. Inovação aliada à gestão de pessoas no serviço público: utilização do design thinking na priorização de problemas e soluções. In: **CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA**, 13., 2024, Brasília. Não publicado.

COSTA, Marcelo Augusto; LOPES, Fernanda Andresa Portilho de Magalhães; SILVA, Fernanda Fonseca; ASSUNÇÃO, Luciana Wallewska Cardoso. A revisão da Política de Gestão do Desempenho e a implementação de melhorias incrementais nos processos de Avaliação do Desempenho dos servidores e gestores públicos do Estado de Minas Gerais. In: **CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA**, 11., 2022, Brasília. Não publicado.

CROSSAN, Mary M.; APAYDIN, Marina. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, 2010.

CUSTÓDIO, Luciana Silva *et al.* Atração e seleção de lideranças no setor público: o desafio de transformar Minas hoje e sempre. In: **CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA**, 11., 2022, Brasília. Não publicado.

DA SILVA, J. J.; CIRANI, C. B. S. Capacidade de inovação: uma revisão sistemática da literatura. In: **SINGEP**, 6., 2017, [S.l.: s.n.]. p. 1-17.

DAFT, Richard L. A dual-core model of organizational innovation. **Academy of Management Journal**, v. 21, n. 2, p. 193-210, 1978.

DAMANPOUR, F. Footnotes to Research on Management Innovation. **Organization Studies**, p. 1-21, 2014.

DAMANPOUR, Fariborz; ARAVIND, Deepa. Managerial innovation: Conceptions, processes and antecedents. **Management and Organization Review**, v. 8, n. 2, p. 423-454, 2011.

- DAMANPOUR, Fariborz; EVAN, William M. Organizational innovation and performance: The problem of “organizational lag”. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, n. 3, p. 392-409, 1984.
- DAMANPOUR, Fariborz; WALKER, Richard M.; AVELLANEDA, Claudia N. Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 4, p. 650-675, 2009.
- DAMANPOUR, Fariborz. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.
- DE LEEDE, Jan; LOOISE, Jan Kees. Innovation and HRM: Towards an integrated framework. **Creativity and innovation management**, v. 14, n. 2, p. 108-117, 2005.
- DE OLIVEIRA, Kamila Pagel. **Implementação de políticas de gestão de pessoas do estado de Minas Gerais: uma análise das políticas avaliação de desempenho individual e certificação ocupacional**. 2016.
- DEMO, Gisela *et al.* Políticas e práticas de gestão de pessoas: possibilidades de diagnóstico organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 2, p. 32-59, 2015.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.
- DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge *et al.* Uníssono das competências gerenciais: alinhando competências e modelando ferramentas para seleção e desenvolvimento de lideranças no setor público do Estado de Minas Gerais. In: **CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA**, 12., 2022, Brasília.
- DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge *et al.* A política de gestão de pessoas no Estado de Minas Gerais: perspectiva histórica, inovações e desafios. In: **CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA**, 12., 2023, Brasília.
- DREJER, Inge. How can we define and measure technological innovation?. **Technovation**, v. 22, n. 7, p. 433-448, 2001.
- EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: What are they?. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10–11, p. 1105–1121, 2000.
- ELLONEN, Hanna; JANTUNEN, Ari; KUIVALAINEN, Olli. The role of dynamic capabilities in developing innovation-related capabilities. **International Journal of Innovation Management**, v. 15, n. 3, p. 459-478, 2011.
- ENAP. **Guia para inovação na gestão pública**. Brasília: ENAP, 2018.
- EUROPEIA, Comissão. Powering European public sector innovation: towards a new architecture. **Brussels: Directorate General for Research and Innovation**, 2013.
- EVAN, William M. Organizational lag. **Human Relations**, v. 19, n. 1, p. 71-83, 1966.
- FERNANDES RODRIGUES ALVES, Marlon; VASCONCELOS RIBEIRO GALINA, Simone; DOBELIN, Silvio. Literature on organizational innovation: past and future. **Innovation & Management Review**, v. 15, n. 1, p. 2-19, 2018.

FERREIRA, Rodrigo R. *et al.* Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. **R. Adm.**, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 147–157, abr./maio/jun. 2009.

FRANZ, Hans-Werner; HOCHGERNER, Josef; HOWALDT, Jürgen. Challenge Social Innovation: An Introduction. in FRANZ, H.; HOCHGERNER, J.; HOWALDT, J. (org.). **Challenge social innovation: Potentials for business, social entrepreneurship, welfare and civil society.** Berlin/Heidelberg: Springer, 2012. p. 1-16

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de gestão por competências.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GUIMARÃES, T. *et al.* **O Choque de gestão em Minas Gerais:** políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

HANNELE, Seeck; DIEHL, Marjo-Riitta. A literature review on HRM and innovation – taking stock and future directions. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 28, n. 6, p. 913-944, 2017.

HELFAT, Constance E. *et al.* **Dynamic capabilities:** Understanding strategic change in organizations. Malden: Blackwell, 2007.

HENDERSON, Rebecca M.; CLARK, Kim B. Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 9-30, 1990.

HIDAYAT, Wanda Gema Prasadio Akbar. Innovation in Human Resource Management to Create a Better Work Environment and Contribute to Organizational Success: A Systematic Literature Review. **Open Access Indonesia Journal of Social Sciences**, v. 6, n. 6, p. 1176-1184, 2023.

HJELMAR, Ulf. Public innovation, institutional change, and the new public governance. **Public Management Review**, v. 23, n. 8, p. 1152-1169, 2019.

HOSKISSON, Robert E. *et al.* Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 417-456, 1999.

ICHNIOWSKI, Casey; SHAW, Kathryn. The effects of human resource management systems on productivity: An international comparison of U.S. and Japanese plants¹⁵⁴. **Management Science**, v. 45, n. 5, p. 704-721, 1999.

JAIN, Harish; MATHEW, Mary; BEDI, Akanksha. HRM innovations by Indian and foreign MNCs operating in India: a survey of HR professionals. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 5, p. 1006-1018, 2012.

JIANG, Kaifeng *et al.* How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. **Academy of management Journal**, v. 55, n. 6, p. 1264-1294, 2012.

JIMENEZ-JIMENEZ, Daniel; SANZ-VALLE, Raquel. Could HRM support organizational innovation?. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 7, p. 1208-1221, 2008.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, Daniel; SANZ-VALLE, Raquel. Innovation and human resource management fit: an empirical study. **International Journal of Manpower**, v. 26, n. 4, p. 364-381, 2005.

- JOTABÁ, Mariana Namen *et al.* Innovation and human resource management: a systematic literature review. **European Journal of Innovation Management**, v. 25, n. 6, p. 1-18, 2022.
- KAMOCHE, Ken. Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 33, n. 2, p. 213-231, 1996.
- KIMBERLY, John R.; EVANISKO, Michael J. Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. **Academy of Management Journal**, v. 24, n. 4, p. 689-713, 1981.
- KNIGHT, Kenneth E. A descriptive model of the intra-firm innovation process. **Journal of Business**, v. 40, n. 4, p. 478-496, 1967.
- KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science**, v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.
- KOSTER, Ferry; BENDA, Luc. Innovative human resource management: measurement, determinants and outcomes. **International Journal of Innovation Science**, v. 12, n. 3, p. 287-302, 2020.
- KOSTER, Ferry. Innovative HRM. A review of the literature. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 14, n. 2, p. 97-106, 2019.
- LADO, Augustine A.; WILSON, Mary C. Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 4, p. 699-727, 1994.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**¹⁸⁴. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LAURSEN, Keld; FOSS, Nicolai J. Human resource management practices and innovation. **Handbook of Innovation Management**. Oxford University Press, 2013.
- LAURSEN, Keld; FOSS, Nicolai J. New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. **Cambridge Journal of Economics**, v. 27, n. 2, p. 243-263, 2003.
- LAWSON, Benn; SAMSON, Danny. Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 3, p. 377-400, 2001.
- LENART-GANSINIEC, Regina; SYPNIEWSKA, Barbara A.; CHEN, Jin. Innovation-driven human resource management practices: A systematic review, integrative framework, and future research directions. **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation**, v. 19, n. 2, 2023.
- LENGNICK-HALL, Mark L. *et al.* Strategic human resource management: The evolution of the field. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 2, p. 64-85, 2009.
- LEONARD-BARTON, Dorothy. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 111-125, 1992.
- LIMA, André; LIMA, João; SOUZA, Ana. Gestão de pessoas no setor público: desafios e perspectivas. **Revista do Serviço Público**, v. 70, n. 1, p. 33-52, 2019.

LOMBARDO, Michael M.; EICHINGER, Robert W. **For your improvement: A guide for development and coaching**. Minneapolis, MN: Lominger Limited, 2004.

LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público**. São Paulo: Fundap, 2007.

LOPES, Ana; SANTOS, João; SILVA, Tiago; MARTINS, Filipe. Innovation in organizations: A multidimensional framework. **Journal of Business Research**, v. 94, p. 241-250, 2018.

LOPES, Carlos. Cidadania e inovação no setor público latino-americano. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 2, p. 213-229, 2017.

LOPES, Daniel Paulino *et al.* Fatores determinantes da Inovação Gerencial: uma proposta para análise e investigação. **Gestão e Sociedade**, v. 12, n. 33, 2018.

LOPES, Fernanda Andresa Portilho de Magalhães. **Qualidade de vida no trabalho (QVT): um diagnóstico na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (Seplag – MG)**. 2017. Monografia (Graduação em Administração Pública) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2017.

LOPES, Fernanda Andresa Portilho de Magalhães *et al.* A Jornada com a ANA: inteligência artificial na capacitação a distância dos servidores públicos de Minas Gerais. In: **CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA**, 13., 2024, Brasília. Não publicado.

MASCARENHAS, André; BARBOSA, Alexandre; LOPES, Filipe. Innovation in public administration: Challenges and trends. **Public Administration Review**, v. 81, n. 2, p. 223-239, 2021.

MAURO, Túlio Gomes; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Human resource system as innovation for organisations. **Innovation & Management Review**, v. 17, n. 2, p. 197-214, 2020.

MILES, Ian. Services innovation: A reconfiguration of innovation studies. **Science and Public Policy**, v. 28, n. 3, p. 183-196, 2001.

MILES, Raymond E. *et al.* Organizational strategy, structure, and process. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2011.

MINTZBERG, Henry. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, v. 65, n. 4, p. 66-75, 1987.

MOL, Michael J. Management innovation and firm performance. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 4, p. 851-869, 2008.

MORGAN, James M.; LIKER, Jeffrey K. **The Toyota product development system: Integrating people, process, and technology**. New York: Productivity Press, 2006.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Burocracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Organizações: teoria e comportamento**. São Paulo: Pioneira, 2001.

NELSON, Richard R. **The sources of economic growth**. Cambridge: Harvard University Press, 1997.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Belknap Press, 1982.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **The knowledge-creating company**. New York: Oxford University Press, 1997.

OCDE. **Public administration after “New Public Management”**. Paris: OECD Publishing, 2010.

OECD. **Fostering Innovation in the Public Sector**. Paris: OECD Publishing, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264270879-en>.

OECD. **The Innovation Imperative in the Public Sector: Setting an Agenda for Action**. Paris: OECD Publishing, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264236561-en>

OECD/EUROSTAT. **Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation**. 4. ed. Paris: OECD Publishing; Luxembourg: Eurostat, 2018. (The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities). Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.

OLIVEIRA, Kamila Pagel de. **Implementação de políticas de gestão de pessoas do Estado de Minas Gerais: análise das políticas de avaliação de desempenho individual e certificação ocupacional**. 2016. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016.

PARCIANELLO, Gabriela; SILVA, Rodrigo; LIMA, Flávia. Gestão estratégica de pessoas no setor público: avanços e limites. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 4, p. 511-529, 2016.

PETTIGREW, Andrew M. Longitudinal field research on change: Theory and practice. **Organization Science**, v. 1, n. 3, p. 267-292, 1990.

PIRES, José; MOTTA, Fernando C. P.; GOMIDE, Alexandre. Reforma do Estado no Brasil: uma avaliação crítica²⁶¹. **Revista de Administração Pública**, v. 39, n. 5, p. 901-918, 2005.

PORTER, Michael E. What is strategy?. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

QUEIROZ, Roberta Graziella Mendes. **Choque de gestão em Minas Gerais (2003–2010): um exemplo de inovação no setor público?**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

QUEIROZ, Roberta Graziella Mendes; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 44, p. 679-705, 2010.

QUEIROZ, Roberta Graziella Mendes. **Choque de gestão em Minas Gerais (2003-2010): um exemplo de inovação no setor público?**. 2009.

RICE, Mark P.; LEIFER, Richard; O’CONNOR, Gina Colarelli. Commercializing discontinuous innovations: Bridging the gap from discontinuous innovation project to operations. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 49, n. 4, p. 330-340, 2002.

- ROBERTS, Peter W.; AMIT, Raphael. The dynamics of innovative activity and competitive advantage: The case of Australian retail banking, 1981 to 1995. **Organization Science**, v. 14, n. 2, p. 107-122, 2003.
- ROGERS, Everett M. **Diffusion of innovations**. 3. ed. New York: Free Press, 1983.
- ROZENBERG, Bruno de Castro. **Gestão estratégica de pessoas no Estado de Minas Gerais: Projeto Masp como um possível facilitador de avanço nesta área**. 2016. Monografia (Curso de Graduação em Administração Pública) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2016.
- SALOMÃO, Aretha Henrique Martins; DAS CHAGAS, Melina Medeiros; MARQUES, Nayara Baptista. Práticas inovadoras de Gestão por Competências em organizações privadas brasileiras. **Revista Valore**, v. 7, p. 96-117, 2022.
- SANCHEZ, Ron. Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 5, p. 518-532, 2004.
- SARAVIA, Enrique. **Modelos de administração pública**. Brasília: ENAP, 2006.
- SATISPI, Evi *et al.* Human resources information system (HRIS) to enhance civil servants' innovation outcomes: compulsory or complimentary?. **Administrative Sciences**, v. 13, n. 2, p. 32, 2023.
- SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert C.; ARRONIZ, Inigo. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 3, p. 75-81, 2006.
- SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 2 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- SCHUMPETER, Joseph Alois. **The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle**. Transaction publishers, 1934.
- SECCHI, Leonardo. **Modelos organizacionais e reforma da administração pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- SENGE, Peter M. **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. New York: Doubleday, 1990.
- SHIPTON, Helen *et al.* HRM and innovation: looking across levels. **Human Resource Management Journal**, v. 27, n. 2, p. 246-263, 2017.
- SHIPTON, Helen *et al.* HRM as a predictor of innovation. **Human Resource Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 3-27, 2006.
- SILVA, Andréia Cristina Lira da. **Práticas inovadoras de gestão de pessoas em órgãos públicos sob a ótica da inovação e o papel da liderança nesse processo: estudo de caso em Institutos Federais de Educação no Nordeste**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, Recife. 2014.
- SIMAO, Lurdes; FRANCO, Mário. External knowledge sources as antecedents of organizational innovation in firm workplaces: a knowledge-based perspective. **Journal of Knowledge Management**, v. 22, n. 2, p. 237-256, 2018.

- SOM, Ashok. Innovative human resource management and corporate performance in the context of economic liberalization in India. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 7, p. 1278-1297, 2008.
- SOM, Ashok. **Organization redesign and innovative HRM**. New Delhi: Oxford University Press, 2008.
- SOM, Ashok. Organizational response through innovative HRM and re-design: a comparative study from France and India. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 5, p. 952-976, 2012.
- SOM, Ashok. What drives adoption of innovative SHRM practices in Indian organizations?. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 18, n. 5, p. 808-828, 2007.
- SONAR, Ashwini; PANDEY, Rajesh Kumar. Human Resource (HR) Practices-A Comprehensive Review. **Management Journal for Advanced Research**, v. 3, n. 5, p. 42-56, 2023.
- SPARROW, Paul; OTAYE, Lilian. HRM and innovation: Mapping the research terrain. **International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 8, p. 1119-1145, 2014.
- SUBRAMANIAM, Mani; YOUNDT, Mark A. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 3, p. 450-463, 2005.
- TAYLOR, Sully; BEECHLER, Schon; NAPIER, Nancy. Toward an integrative model of strategic international human resource management. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 959-985, 1996.
- TEECE, David J. Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. 1395-1401, 2012.
- TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.
- TOLBERT, Pamela S.; HALL, Richard H. **Organizations: Structures, processes, and outcomes**. 10. ed. New York: Routledge, 2009.
- ULRICH, Dave; YOUNGER, Jon; BROCKBANK, Wayne. The twenty-first-century HR organization. **Human Resource Management**, v. 47, n. 4, p. 829-850, 2008.
- ULRICH, Dave. Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. **Human Resource Management**, v. 36, n. 3, p. 303-320, 1997.
- VALLADARES, P. S. D. D. A.; VASCONCELLOS, M. A. D.; SERIO, L. C. D. Capacidade de inovação: revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 4, p. 598-626, 2014.
- VAN DE VEN, Andrew H.; HUBER, George P. Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. **Organization Science**, v. 1, n. 3, p. 213-219, 1990.
- VIEIRA, Lear Valadares. **Inovação no setor público: indutores, capacidades, tipos e resultados**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

VIEIRA, Lear Valadares. **INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: Indutores, Capacidades, Tipos e Resultados de Inovação**. Brasília, 2016.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**³³⁷. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

VOLBERDA, Henk W.; VAN DEN BOSCH, Frans A. J.; HEIJ, Christiaan V. Management innovation: Management as fertile ground for innovation. **European Management Review**, v. 11, n. 1, p. 1-15, 2014.

WINTER, Sidney G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas

Tema: Inovação em Gestão de Pessoas no Governo de Minas Gerais (2021–2024)

Objetivo: Compreender as percepções dos servidores e gestores sobre a adoção de práticas inovadoras em gestão de pessoas.

Quadro 13 - Objetivo e questões do roteiro de entrevistas

OBJETIVO ESPECÍFICO	QUESTÕES
a) mapear as ações e práticas da política de gestão de pessoas realizadas no período;	<ol style="list-style-type: none"> 1) Na sua visão, a Política de Gestão de Pessoas do Poder Executivo de Minas Gerais adotou práticas inovadoras durante o período de 2021 a 2024? Comente (VISÃO GERAL) <ol style="list-style-type: none"> a) Em caso afirmativo, quais foram essas práticas? Comente: (IDENTIFICAÇÃO) b) Na sua percepção, essa(s) prática(s) ou programa(s) era algo totalmente novo para sua unidade? (NOVIDADE) c) Você acredita que havia um propósito claro por trás da implantação dessa prática? Se sim, qual era esse propósito? (INTENCIONALIDADE) 2) Você ou sua equipe participaram da formulação, adaptação ou implementação dessa prática? De que forma? (GRAU DE PARTICIPAÇÃO) 3) Você considera essa prática conectada com os objetivos maiores da secretaria ou do governo do Estado? (ALINHAMENTO ESTRATÉGICO) 4) A prática está integrada a outras políticas e estratégias institucionais ou é isolada/pontual? (CARÁTER SISTÊMICO) 5) Houve uso de ferramentas, metodologias ou tecnologias diferentes do usual? Você poderia dar exemplos? (RECURSOS UTILIZADOS) 6) A prática incorpora ferramentas digitais, metodologias ativas ou sistemas que rompem com o modo tradicional de execução? (USO DE TECNOLOGIAS OU MÉTODOS INOVADORES)
b) identificar as percepções dos servidores sobre o grau de inovação das práticas implementadas;	<ol style="list-style-type: none"> 7) O que mudou, na prática, com a adoção dessa iniciativa? (IMPACTO GERADO) 8) A inovação afetou quais dimensões – <i>Estratégia, Estrutura, Processos Organizacionais</i>? Explique. (DIMENSÕES) 9) Você considera que ela representou uma mudança pequena, moderada ou significativa? (RUPTURA)

	<p>10) O que você aprendeu com a experiência dessa prática? Houve mudança na forma como você pensa ou atua na gestão de pessoas? (APRENDIZADO)</p> <p>11) A prática favorece a aprendizagem coletiva, envolve os servidores no processo e promove mudança cultural. (APRENDIZADO)</p> <p>12) Que tipo de resultado essa prática trouxe para sua equipe, unidade ou para você como servidor(a)? (RESULTADOS E BENEFÍCIOS)</p>
c) descrever os facilitadores e desafios do processo.	<p>13) A prática tende a ser mantida ao longo do tempo, está normatizada ou institucionalizada em estruturas permanentes? Quais os riscos de descontinuidade? (SUSTENTABILIDADE E INSTITUCIONALIZAÇÃO)</p> <p>14) Quais foram os principais facilitadores para que essa prática fosse implementada com sucesso? (FACILITADORES)</p> <p>15) Quais foram os maiores desafios para que essa prática fosse implementada com sucesso? (DESAFIOS)</p> <p>16) Fatores externos ou internos que fizeram os projetos acontecerem.</p> <p>17) Comparando com o choque de gestão, como você avalia e compara esses projetos com a mudança que o choque trouxe?</p>
	<p>18) Há algo mais que você gostaria de destacar sobre o tema inovação na gestão de pessoas aqui, no governo de Minas Gerais?</p>

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Título da Pesquisa: Inovação em Gestão de Pessoas no Poder Executivo de Minas Gerais (2021–2024)

Pesquisadora: Fernanda Portilho

Programa: Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Orientador: Prof. Dr. Allan Claudius

Co-orientador: Prof. Dr. Reginaldo Lima

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado(a) a participar, como entrevistado(a), da pesquisa acima mencionada, cujo objetivo é identificar se as práticas de gestão de pessoas adotadas pelo Poder Executivo de Minas Gerais no período de 2021 a 2024 foram inovadoras, considerando dimensões estratégicas, estruturais e processuais.

A entrevista será conduzida pela pesquisadora Fernanda Portilho, de forma presencial ou remota, e terá duração aproximada de 60 a 90 minutos. A entrevista será gravada, mediante sua autorização, com a finalidade de garantir fidelidade na transcrição e análise dos dados. Caso não deseje ser gravado(a), a entrevista poderá ocorrer apenas com registro escrito. O conteúdo será posteriormente transcrito com auxílio de ferramenta de transcrição automatizada, respeitando-se o sigilo das informações.

A sua participação é voluntária, e você poderá se recusar a participar ou desistir a qualquer momento, sem nenhum prejuízo. As informações obtidas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, resguardando-se seu anonimato. Nenhum dado pessoal será divulgado, e os resultados da pesquisa serão apresentados de forma agregada, garantindo que sua identidade não seja revelada.

Em caso de dúvidas, você poderá entrar em contato com a pesquisadora pelo e-mail: fernanportilho@gmail.com ou fernanda.portilho@planejamento.mg.gov.br

Declaro que fui informado(a) sobre os objetivos e procedimentos da pesquisa, e que concordo, de forma livre e esclarecida, em participar da entrevista.

Autorizo a gravação da entrevista: () Sim () Não

Nome do(a) entrevistado(a): _____

Cargo/Função: _____

Órgão/Entidade: _____

Assinatura: _____ **Data:** _____

Assinatura da pesquisadora: _____