



## GUIAS PRÁTICOS

—  
Como promover uma  
política de atração e seleção  
de pessoas no setor público

# AGENDA

---

1. | Aliança para Lideranças de Impacto no Setor Público e no 3º Setor
2. | Guias Práticos
3. | Identificação dos cargos
4. | Pré-seleção
5. | Próximos passos
6. | Atividade

# 1. SOBRE A ALIANÇA

## ALIANÇA PARA LIDERANÇAS DE IMPACTO NO SETOR PÚBLICO E NO 3º SETOR

—

A Aliança é formada por quatro organizações do terceiro setor que buscam, a partir da **construção de um modelo inovador de cocriação e investimento compartilhado**, transformar radicalmente o Brasil, contribuindo para a **superação de seus maiores desafios** por meio do **fortalecimento das lideranças** do governo e da sociedade civil.

# ATUAÇÃO PRÓPRIA, MISSÕES CONVERGENTES

Trabalhar numa estratégia que **potencialize o uso sustentável da biodiversidade brasileira** alinhada com o **desenvolvimento de capacidades locais** e que resulte na melhoria da geração de renda e da qualidade de vida por meio do fomento às **atividades produtivas sustentáveis**.

**Instituto  
Humanize**

**Instituto  
República**

Articular, colaborar e investir no desenvolvimento de projetos de formação, valorização, produção de conhecimento e construção de rede de profissionais públicos de excelência com o propósito de contribuir para uma **mudança significativa da qualidade dos serviços públicos no Brasil**.

Articular, viabilizar e disseminar iniciativas que promovam um **Brasil mais inovador e digital**.

**Fundação  
Brava**

**Fundação  
Lemann**

**Colaborar com pessoas e instituições** em **iniciativas de grande impacto** para garantir **aprendizagem de todos** os alunos e na **formação de uma rede de líderes** que resolvam os problemas sociais do país, levando o Brasil a um **salto de desenvolvimento com equidade**.

## GESTÃO PÚBLICA: UMA VISÃO PARA 2023 E ALÉM

—

Há um novo paradigma de gestão de pessoas no setor público brasileiro, institucionalizado, de maneira que os **principais cargos de liderança são preenchidos pelas pessoas mais aptas e bem preparadas** para entregar os melhores serviços públicos à sociedade, com foco no resultado, transparência e *accountability*.

## PILARES DE ATUAÇÃO



Os projetos da Aliança podem estar conectados a diferentes projetos de atuação.

Sabemos que é necessário **apoiar** o governo para o tema e que os novos governos que começarão em 2019 são uma grande oportunidade.

Contudo, antes disso, é necessário **produzir e sistematizar conhecimento** sobre o tema, para conseguir apoiar essa formação.

Sabemos que também é necessário criar novas evidências de que certas práticas de gestão de pessoas são possíveis, para isso precisaremos de casos concretos sendo implementados, dando **reconhecimento** ao que já está sendo feito e **buscando novas soluções**.

Além disso, temos que atuar intencionalmente na **criação de um ecossistema de organizações da sociedade civil e do setor privado** que passem a considerar a formação de líderes no setor público e no 3o setor como prioritária.

## PRINCIPAIS OBJETIVOS

---

1

Alocar as "**peçoas mais aptas e qualificadas**" nos cargos de liderança

2

Aumentar o **poder de execução** do governo

3

Aumentar o **impacto positivo** do governo na sociedade

4

Democratizar o **acesso aos cargos** de liderança

## 2. OS GUIAS PRÁTICOS

# GUIAS PRÁTICOS

**Exemplo prático**  
Sintetização de caso de realidade

Legenda: Poder: Múltiplo:

Exemplos de perfil de cargos

	A	B
<b>GERENCIAL</b>		
Especialidade em gestão		
Transversalidade		
<b>TÉCNICO</b>		
Conhecimento específico		
Carga mais gerencial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Perfil gerencial identificado por 2 competências gerenciais = 75%

Perfil técnico identificado por competências técnicas = 75%, e competências gerenciais = 75%

**IDENTIFICAÇÃO DE CARGOS DE LIDERANÇA**

**As quatro etapas são desdobradas em treze sub-etapas**

cada uma das etapas contém entre 3 e 4 sub-etapas, que são partes mais específicas do processo como um todo. São geralmente compostas também entre sub-etapas.

Etapa	Sub-etapa
Preparação	1. Construção de legitimidade Alinhamento das partes interessadas, para fomentar o processo de pré-seleção no âmbito do órgão político.
	2. Estruturação do processo de pré-seleção Planejamento da estratégia a ser adotada para o processo de pré-seleção.
	3. Definição de perfil Construção dos competências necessárias para o cargo em questão considerando os objetivos do cargo.
	4. Alinhamento Planejamento para geração de interesse nos candidatos, com seleção dos principais canais de divulgação.
Pré-seleção	5. Triagem Análise inicial do perfil dos candidatos através de currículos e apresentações.
	6. Entrevistas e análise de competências específicas Análise mais aprofundada das competências e aderência à cultura do candidato com a instituição.
	7. Avaliação Avaliação dos candidatos com base nos critérios estabelecidos.
	8. Avaliação de desempenho Avaliação de desempenho dos candidatos através de testes ou simulações.
	9. Avaliação de resultados Análise dos resultados da seleção e definição do candidato a ser contratado.

**PRÉ-SELEÇÃO**

Etapa	Sub-etapa
Participação	1. Formulação dos indicadores Definição do plano de ação efetivo para alcançar os metas propostas, incluindo responsabilidades, recursos e prazos.
	2. Verificação de viabilidade Confirmação se a equipe responsável tem as competências e as meios necessários para efetuar as ações propostas nas iniciativas.
	3. Alinhamento do plano de ação Alinhamento de resultados, iniciativas e incentivos entre as partes interessadas.
Monitoramento de resultados	4. Preparação do relatório de acompanhamento e avaliação Definição do processo de acompanhamento e avaliação, incluindo equipe responsável e periodicidade.
	5. Coleta de dados Coleta dos dados necessários para manter rotina constante de indicadores.
Análise de resultados	6. Análise das informações Compartilhamento de dados em reuniões (diárias, semanais, mensais e trimestrais).
	7. Aplicação do aprendizado Apropriação dos aprendizados pelas equipes envolvidas, possibilitando aprimoramento e fechando o ciclo de perfis de desenvolvimento.

**DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO**



Guias foram desenvolvidos não só como guias práticos e de livre utilização..



mas também flexíveis e adaptáveis às necessidades individuais, respeitando a autonomia de decisão do gestor

## CADA GUIA FOI CONSTRUÍDO EM DUAS FASES:

### Fase 1: Desenvolvimento

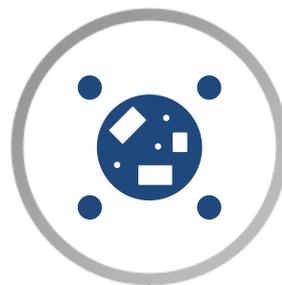


Boas práticas e referências

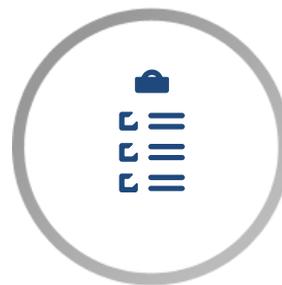


Entrevistas com especialistas no tema

### Fase 2: Validação



Oficinas com especialistas no tema



Pilotos com órgãos públicos<sup>1</sup>

# REFERÊNCIAS

## Nacionais



Pernambuco



Minas Gerais



Niterói

## Internacionais



Nova Iorque



Reino Unido



Chile

## Conceitos importantes



### Cargos de livre provimento

Cargos em que a nomeação e exoneração da posição são definidas por meio da decisão discricionária do governante ou tomador de decisão.



### Ato discricionário

Ato que é praticado com liberdade de escolha de seu conteúdo, e do seu destinatário, tendo em vista a conveniência e a oportunidade de sua realização.



### Processo de pré-seleção

Um processo de pré-seleção deve atrair e pré-selecionar profissionais a serem escolhidos pelo governante ou tomador de decisão. Ao longo do documento nos referimos a pré-seleção, e não seleção, por reconhecer que os cargos de liderança são, no Brasil, tipicamente cargos de livre provimento. Assim, nosso objetivo é qualificar a decisão, mantendo a discricionariedade de escolha pelo tomador de decisão.



### Processo de pré-seleção estruturado

Processo de pré-seleção de candidatos composto por múltiplas etapas (ex.: busca ativa de candidatos e entrevistas) e tipicamente focado em avaliação de competências que levam um grupo de candidatos selecionados ao crivo do tomador de decisão.

## Contexto Atual

Países ao redor do mundo adotam diferentes métodos para seleção de pessoas no setor público. Em geral, governos costumam utilizar três tipos principais de seleção para profissionais públicos:

Métodos de pré-seleção adotados por governos



Administrativo

Processo de seleção mais objetivo e menos discricionário (ex.: concurso público), com foco na avaliação de critérios objetivos e conhecimentos específicos dos candidatos. Tendem a não enfatizar competências interpessoais e aspectos mais qualitativos.



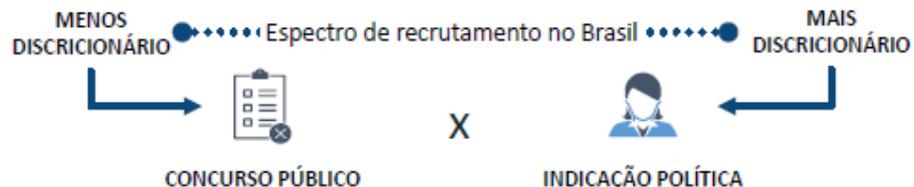
Híbrido

Processo que combina dois tipos de avaliação, quantitativa e qualitativa, permitindo avaliação de capacidades técnicas, interpessoais e gerenciais, usualmente com uma validação política posterior (mantendo a discricionariedade do tomador de decisão).



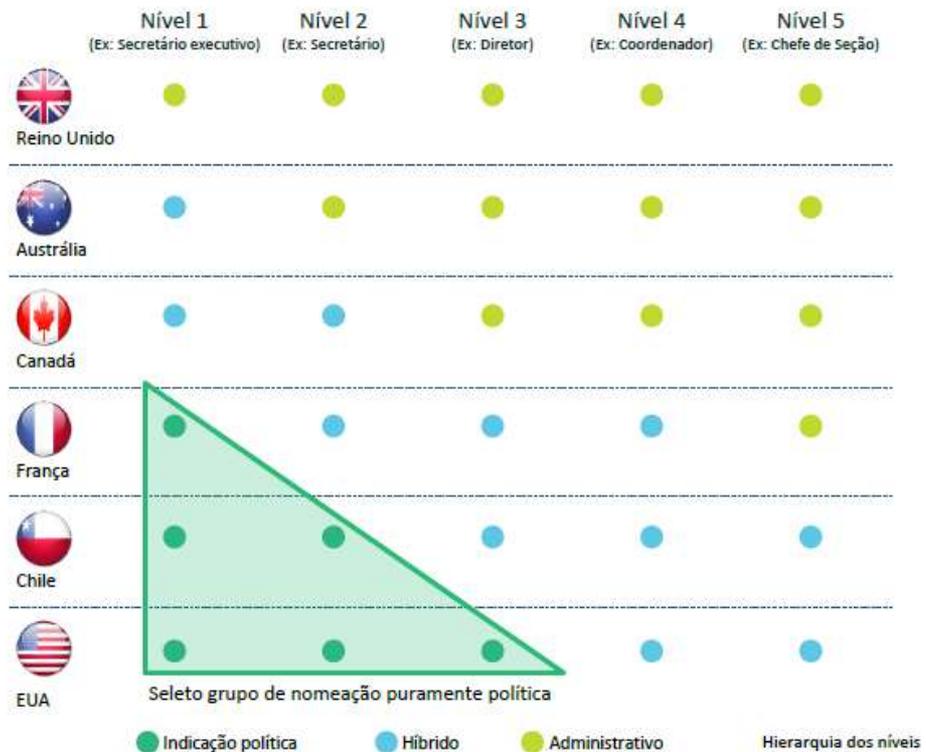
Indicação política

Processo dependente da discricionariedade do governante, que ocorre através de nomeação direta por tomadores de decisão. Tipicamente resulta em menor transparência sobre fatores quantitativos e qualitativos que levaram à escolha.



# Boas práticas: Nenhum país utiliza só indicação política para alta gestão

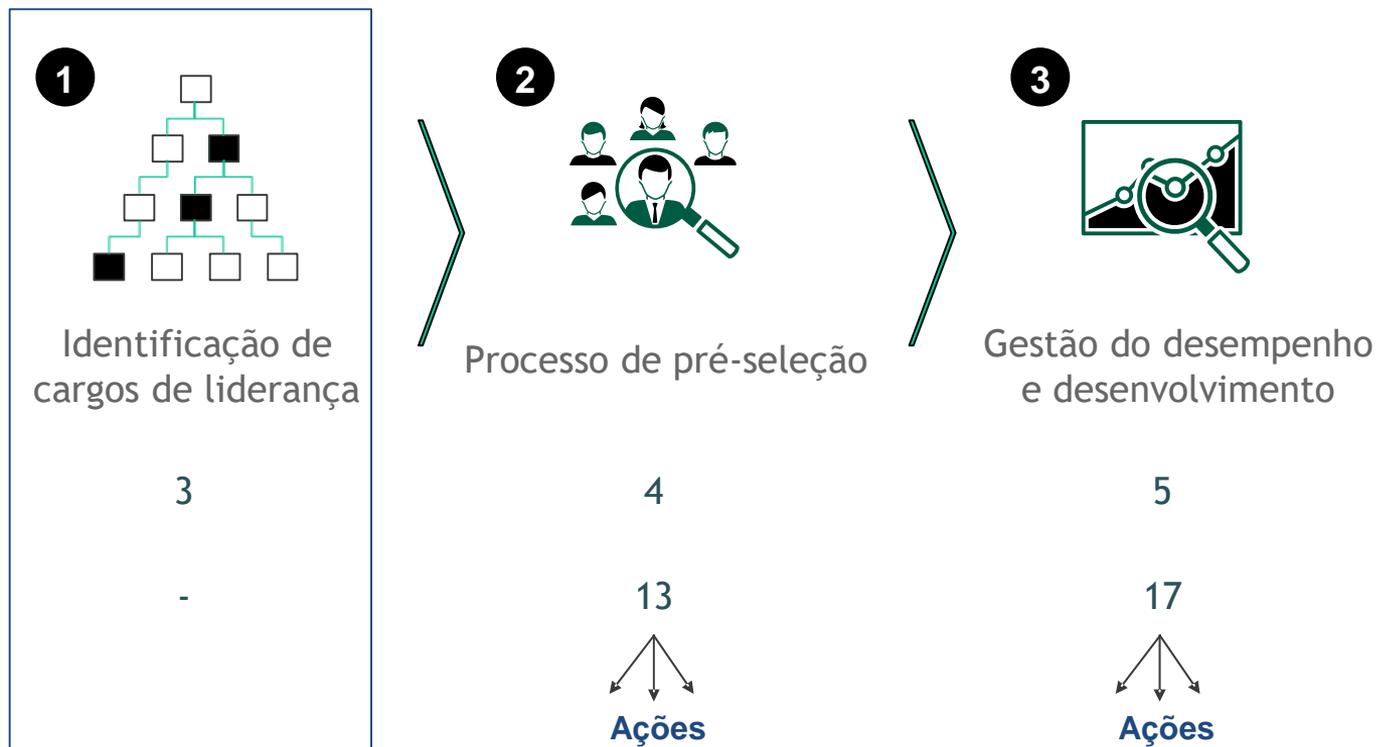
Tipos de seleção utilizados por diferentes países para nomeação no serviço público



Fonte: Accountability and Responsiveness in the Senior Civil Service, análise CPI

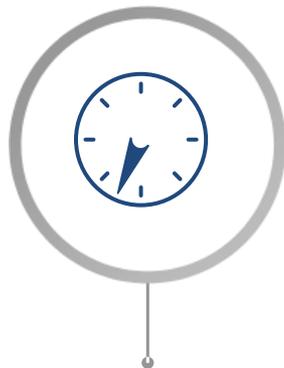
# MODO DE NAVEGAÇÃO

# GUIAS FORAM ESTRUTURADOS EM ETAPAS, SUB-ETAPAS E AÇÕES



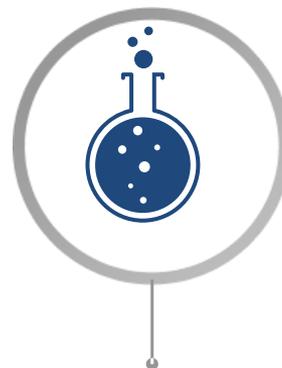
### 3. IDENTIFICAÇÃO DOS CARGOS CRÍTICOS

# IDENTIFICAÇÃO DOS CARGOS DE LIVRE PROVIMENTO QUE PODEM SE BENEFICIAR DE PROCESSO DE PRÉ SELEÇÃO



## O QUE É?

Ajudar a identificar quais cargos de livre provimento de um órgão público poderiam se beneficiar da realização de um processo de pré-seleção estruturado



## QUANDO UTILIZAR?

Avaliação pode ser aplicada para **cargos de livre provimento (novos ou existentes)** de administrações direta e indireta

# PROCESSO COMPLETO TEM TRÊS ETAPAS

## Análise objetiva

## Validação



Etapa 1

Cargos para os quais o processo de pré-seleção é mais vantajoso



Etapa 2

Cargos mais críticos



Etapa 3

Cargos em que um processo piloto é mais viável

# Etapa 1 - Análise do perfil do cargo para identificar aqueles de perfil gerencial

Fonte



Avaliação de  
especialistas



Informações  
do cargo

Critérios

3  
Perguntas

Objetivo



Identificar os cargos  
com perfil mais  
gerencial

## PERFIL PODE SER DEFINIDO ATRAVÉS DE TRÊS PERGUNTAS:

### Perguntas

### Cargos mais gerenciais são aqueles que:

**1** Precisa de experiência gerencial?



Necessitam de ampla experiência em gestão, o que faz com que esse fator seja de suma importância

**2** Há alta transversalidade?



São altamente transversais, com tarefas similares em natureza a outros locais e setores, e requerem capacidade de transitar entre diferentes públicos

**3** Requer amplo conhecimento de um assunto específico?



Requerem conhecimento de um assunto específico, mas isso não é fator essencial para realização das tarefas

Após a análise, sugere-se levar os cargos considerados mais gerenciais para a próxima etapa

## Etapa 2 - busca identificar os cargos mais críticos

Fonte



Conversa com  
membros da  
equipe

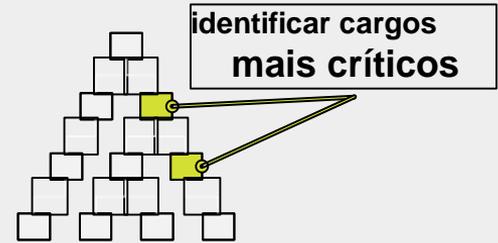
Critérios

7

Critérios



Objetivo



# CARGOS MAIS CRÍTICOS PODEM SER IDENTIFICADOS POR 7 CRITÉRIOS:

<b>Critérios</b>	<b>Definição</b>
<b>1</b> Diversidade de times e atividades	➤ Complexidade de gerenciamento dos times e atividades sob responsabilidade
<b>2</b> Diversidade de agentes	➤ Diversidade de partes interessadas internas e externas com quem interage e graus de liberdade para decisão
<b>3</b> Tamanho do orçamento	➤ Volume de recursos orçamentários sob controle direto e indireto do cargo
<b>4</b> Relevância na formulação de normas e políticas	➤ Influência no direcionamento do governo por meio de formulação de políticas públicas
<b>5</b> Relevância na execução	➤ Influência da execução de políticas e entrega de serviços para população sob gestão do cargo
<b>6</b> Risco de corrupção	➤ Risco potencial de corrupção, especialmente mudanças regulatórias e legais
<b>7</b> Riscos operacionais e de imagem	➤ Risco sistêmico inerente ao cargo e potencial de dano para a imagem do governo

Após a análise, sugere-se levar os cargos considerados mais críticos para a próxima etapa ?

## Etapa 3 - busca analisar o perfil do cargo para identificar aqueles de perfil gerencial

Fonte



Conversa com  
governante ou  
tomador de  
decisão

Critérios

2

Perguntas



Objetivo

Definir os cargos  
mais viáveis



## VIABILIDADE PODE SER DEFINIDA ATRAVÉS DE DUAS PERGUNTAS:

### Perguntas

### Cargos mais viáveis são aqueles que:

**1** Exige alto alinhamento político?



Cargos com necessidade de alto alinhamento político são menos viáveis politicamente de serem preenchidos por processo de pré-seleção estruturado (ex.: ministro)

**2** A relação de confiança com o governante é primordial?

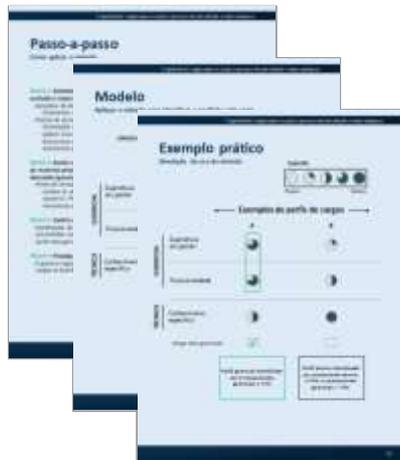


Posições que requeiram alto grau de confiança são menos suscetíveis ao uso de processo de pré-seleção (ex.: assessor)

Os cargos selecionados nesta etapa podem ser considerados os que mais se beneficiam de processos de pré-seleção estruturados

# GUIA TEM ANEXO DETALHANDO AS ETAPAS, O QUE PODE SER ÚTIL EM SITUAÇÕES ESPECÍFICAS

## Identificação de cargos



## Criticidade de cargos



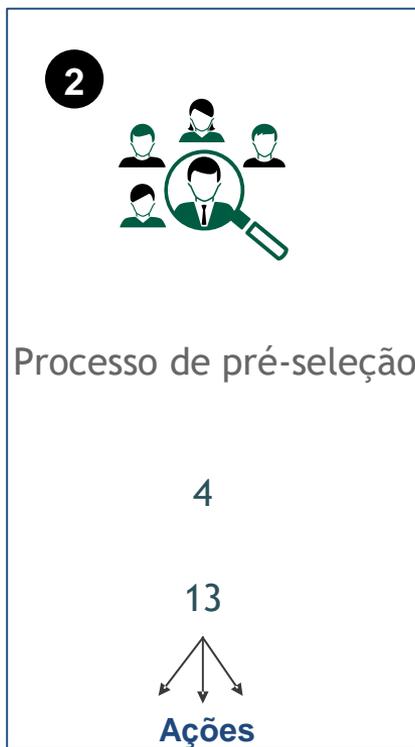
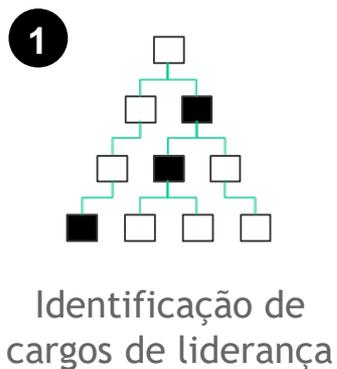
## Viabilidade



### O anexo contém:

- Passo-a-passo
- Modelos para uso
- Exemplos práticos

## 2. PROCESSO DE PRÉ-SELEÇÃO



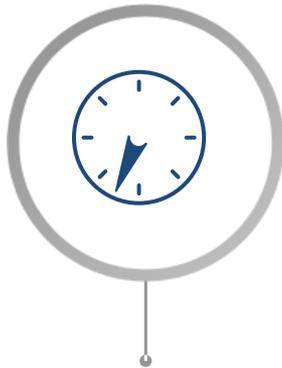
Etapas

3

Sub-etapas

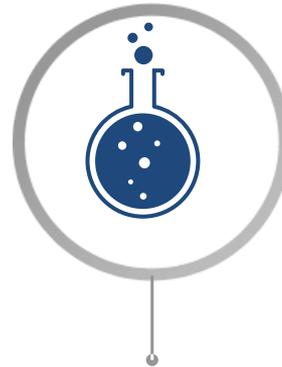
-

# DIRECIONAMENTO E SUPORTE PARA REALIZAR UM PROCESSO DE PRÉ-SELEÇÃO DOS CARGOS DE LIDERANÇAS DAS ADM. PÚBLICAS



## O QUE É?

Ajudar a estruturação de um processo de pré-seleção de candidatos às vagas dos cargos de liderança no setor público



## QUANDO UTILIZAR?

Aplicação pode processos de pré-seleção de escopo mais reduzido, para cargos de liderança de administrações públicas

## PROCESSO COMPLETO TEM QUATRO ETAPAS:

Etapa 1



Preparação

Etapa 2



Pré-seleção

Etapa 3



Nomeação

Etapa 4



Integração

# Etapa 1 - prepara a organização para assumir um processo de pré-seleção

## Sub-etapas

## Definição

- 1** Construção de legitimidade  Alinhamento das partes interessadas, para incorporar o processo de pré-seleção na agenda do órgão público
- 2** Estruturação do processo de pré-seleção  Planejamento da estratégia a ser adotada para o processo de pré-seleção
- 3** Definição de perfil  Compilação das competências necessárias para o cargo em questão considerando os objetivos do cargo

## Etapa 2

### Processo e definição dos requisitos essenciais

#### Sub-etapas

#### Definição

1

Atração



Planejamento para geração de interesse nos candidatos, com seleção dos principais canais de divulgação

2

Triagem



Avaliação inicial do perfil dos candidatos através de currículos e antecedentes

3

Entrevistas e análises



Análise mais detalhada das competências e aderência à cultura do candidato com a instituição

4

Apoio à tomada de decisão



Desenvolvimento de dossiê para apresentação dos candidatos pré-selecionados ao tomador de decisão

## Etapa 3 Nomeação do candidato

### Sub-etapas

### Definição

- |          |                                  |   |   |
|----------|----------------------------------|---|---|
| <b>1</b> | Comunicação da oferta            | > | Realização formal da oferta ao candidato selecionado  |
| <b>2</b> | Cumprimento de trâmites legais   | > | Efetivação de processos e documentos para oficializar nomeação  |
| <b>3</b> | Fechamento dos demais candidatos | > | Encerramento do processo dos candidatos não selecionados, com potencial criação de banco de talentos para outros cargos |

## Etapa 4 Integração do selecionado à cultura organizacional

### Sub-etapas

### Definição

- |          |                                   |   |  |
|----------|-----------------------------------|---|--|
| <b>1</b> | Recepção do candidato selecionado | > | Engajamento do candidato selecionado ao novo ambiente de trabalho  |
| <b>2</b> | Definição de metas                | > | Alinhamento das entregas e objetivos requeridos para a função, incluindo definição de prazos e indicadores de desempenho |
| <b>3</b> | Informação sobre cargo            | > | Informação referente às oportunidades de desenvolvimento dentro da instituição   |

# COMPLEXIDADE DO GUIA DE PRÉ-SELEÇÃO DEMANDA MAIOR DETALHAMENTO

Anexos estão separados por etapas e sub-etapas,...

...contém descrição, motivação e instruções,...

...e oferecem exemplos de como realizar atividades



## PRÓXIMOS PASSOS

Aprimorar os guias com as experiências estaduais e municipais que apoiamos

E disseminação dos guias para diversos governos municipais e estaduais.



## ATIVIDADE

—  
Colocando em  
prática



**OBRIGADA!**

—

**Érika Nascimento**  
Fundação Lemann

**Rafaella Lopes**  
Instituto Humanize