

GOV.BR/ DESAFIOS

**SELEÇÃO POR
COMPETÊNCIA PARA
CARGOS PÚBLICOS**



SUMÁRIO

SUMÁRIO	1
SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA PARA CARGOS PÚBLICOS	2
QUEM PODE PARTICIPAR?	2
O DESAFIO	2
BRIEFING	3
Panorama	3
Por que isso é um problema?	3
Causas do problema	4
O que esperamos da solução?	4
Para quem estamos desenhando?	5
Outras informações	6
Recursos adicionais	7
Sobre a instituição	7

SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA PARA CARGOS PÚBLICOS

Como podemos selecionar pessoas com as competências requeridas para ocupar os cargos comissionados do Governo Federal?

QUEM PODE PARTICIPAR?

Empresas, entidades privadas sem fins lucrativos, cidadãos brasileiros e estrangeiros em situação regular no país, a partir de 18 anos de idade, individualmente ou em grupo, e é aberto ao público.

Esperamos a participação, especialmente, organizações do 3º setor, empresas de recursos humanos, startups, instituições de pesquisa, setor público e indivíduos interessados no tema de seleção no setor público.

O DESAFIO

Muitas vezes, ocupantes de cargos comissionados do Governo Federal são nomeados sem um bom alinhamento entre o perfil do candidato e da vaga. Quando seleções são feitas assim há um grande risco de descasamento entre as competências da pessoa selecionada e as necessárias para o cargo, por isso queremos criar mecanismos que facilitem essa correspondência. Como podemos selecionar pessoas com competências adequadas para estes cargos a partir de uma ferramenta simples e escalável?

BRIEFING

1. Panorama

Hoje em dia as ferramentas disponíveis no Governo Federal não permitem ter uma visão ampla dos profissionais com as competências necessárias para potencialmente ocupar um cargo comissionado ou função comissionada. Muitas vezes os órgãos têm dificuldade de identificar as competências requeridas para essas posições, aumentando o risco de que profissionais com perfis inadequados ocupem cargos comissionados no Governo Federal.

2. Por que isso é um problema?

A importância do problema deriva de suas consequências na organização. Esta seção explica os múltiplos efeitos indesejados causados pelo problema dentro e fora da organização.

As limitações das ferramentas e mecanismos disponíveis para seleção de pessoas por competências para cargos em comissão geram consequências indesejadas, entre elas:

- O desconhecimento das competências requeridas para as vagas e das competências disponíveis no quadro de pessoal prejudica o Governo Federal na otimização de seus recursos humanos, além de dificultar a atração de profissionais de fora do serviço público com competências capazes de melhorar as entregas à sociedade.
- Altas taxas de saídas dos cargos comissionados, que dificultam a continuidade de projetos. Segundo dados do Ministério da Economia, entre 2017 e 2018 saíram 28% dos ocupantes de cargos de DAS 5 (Diretores) e 35% dos ocupantes de DAS 6 (Secretários).
- Notícias de jornais e estudos apontam uma percepção negativa da sociedade sobre o Estado no que diz respeito à forma de escolha dos ocupantes dos cargos de direção. Segundo a OCDE (Government at a Glance, 2017), menos de 30% dos brasileiros confiam no Estado.

3. Causas do problema

Os problemas complexos derivam de uma série de causas, umas mais gerenciáveis que outras. Ao mapear as potenciais causas do problema em questão surgem oportunidades de ação que poderiam contribuir para resolução do problema.

Entre as causas deste problema estão:

- Pensando em garantir segurança jurídica, os editais dos processos seletivos costumam ser burocráticos e com excesso de jargão. Este formato tem prejudicado a comunicação sem necessariamente garantir segurança jurídica;
- As divulgações são feitas por canais que sempre atingem os mesmos grupos, em geral servidores da Poder Executivo Federal. Exemplos são o portal www.servidor.gov.br e o mailing interno do Sistema de Gestão de Pessoas.
- Não existe um padrão de seleção para vagas comissionadas no Governo Federal. As iniciativas existentes estão em fase inicial e as Unidades de Gestão de Pessoas dos órgãos nem sempre são capazes de para conduzir os processos seletivos.

4. O que esperamos da solução?

As propostas de resolução deste problema devem atingir as causas citadas acima. As soluções propostas pelos participantes do desafio devem contribuir para alcançar bons resultados respeitando certas restrições. A solução deve:

- Propor mecanismos de seleção que melhorem a qualidade do processo seletivo atual - ajudando tanto a mapear as competências necessárias para a vaga quanto as dos candidatos - sempre equilibrando tempo, custo e qualidade;
- Ser customizável a processos seletivos de diferentes durações, abrangendo tanto a possibilidade de um processo curto e simplificado quanto a de um longo e mais robusto;
- O processo de seleção proposto deve ser intermediado por tecnologia, mas é desejável que também permita interação cara-a-cara;
- Ter interface amigável e utilizar linguagem simples;

- Ajudar a alinhar expectativas entre a pessoa que seleciona e candidato, explicando claramente cada etapa do processo de seleção;
- Pensar em maneiras de divulgação que atraiam profissionais de dentro e de fora do serviço público;
- Valorizar a diversidade;
- É desejável que a solução permita a busca ativa de perfis que poderiam ser interessantes para a vaga;
- Não pode ser um programa de coaching, mentoring ou boas maneiras.

5. Para quem estamos desenhando?

Persona é a representação fictícia do público-alvo. Ela é baseada em dados reais sobre comportamento e características demográficas dos clientes, assim como suas histórias pessoais, desafios e preocupações.

Estamos desenhando esta solução tanto para dirigentes que precisam selecionar pessoas para ocupar um cargo comissionado quanto para quem deseja ocupar uma posição comissionada. Ambos são igualmente importantes neste processo. As personas deste projeto são:

- **Norberto**, 57 anos, servidor da Administração Pública Federal tendo ocupado diversos cargos comissionados. Ele se considera uma pessoa prática, só adere a soluções que sabe que vão contribuir para suas tarefas atuais e não tem muita paciência caso perceba que determinada ferramenta está dando mais trabalho que resultados. Norberto é um entusiasta de tecnologia e assuntos jurídicos, mas já carrega certa desilusão do setor público, pois já viu muitos bons projetos serem engavetados e interrompidos por divergências políticas. Ainda assim, sonha em deixar uma marca, uma contribuição que realmente ajude a sociedade. Para isso, busca selecionar profissionais de referência com alta competência técnica para suas equipes.
- **Fernando**, 43 anos. Alto dirigente em busca de pessoas para compor sua equipe no Ministério. Não é servidor público mas já ocupou cargos de alta gestão em empresas e nos Governos Federal e Estadual. É "ligado no 220": trabalha muito, adora esportes e viaja sempre que possível. Busca trazer a lógica do setor

privado para a administração pública e se sente irritado com a burocracia e as amarras do Estado. Nem sempre tem muito tato interpessoal e busca focar em resultados para entregar melhores serviços à sociedade. Tem uma visão negativa dos servidores públicos, que considera desmotivados e pouco proativos.

- **Bethânia**, 36 anos, servidora pública do Executivo Federal há mais de 10 anos. Já ocupou cargos comissionados, tem alta qualificação e produção acadêmica e forte formação humanística. Já passou por diferentes órgãos e possui uma visão bastante crítica, contudo prefere evitar conflitos, especialmente na disputa por cargos. Acredita que o servidor público desenvolve uma narrativa pessoal para tentar dar sentido ao seu trabalho, já que muitas vezes não consegue ver os resultados de suas atividades. Se sente desvalorizada e subaproveitada, além de estar constantemente lidando com mudanças de estrutura organizacional e com a descontinuidade de projetos. Apesar de tudo, acredita no Estado.
- **Júnior**, 33 anos, consultor de gestão, casado, uma filha pequena. Em sua trajetória profissional já passou por diferentes empresas privadas. Se considera um empreendedor e já cursou duas especializações em instituições de renome e viveu fora do Brasil por 1 ano. É um forte crítico dos serviços do Estado, mas tem diversas sugestões de melhoria graças ao seu passatempo de pensar como tornar negócios mais eficientes. Acredita que experiências do setor privado poderiam ajudar o Estado a entregar melhores serviços. Tem uma certa aversão à política por já ter lido e ouvido muitos casos de favorecimento e uso da máquina pública para satisfação de interesses pessoais.

6. Outras informações

- Cargos e funções comissionados são coisas distintas. As funções só podem ser ocupadas por servidores públicos enquanto cargos podem ser ocupados por qualquer pessoa que cumpra os critérios mínimos requeridos para a vaga, como tempo de experiência e escolaridade;
- A natureza do serviço prestado pelo Estado é diferente da do setor privado. O setor público conta com uma ampla gama de serviços (saúde, educação,

segurança, governança, etc) nos quais pode ser difícil estabelecer indicadores de desempenho tangíveis;

- As entregas dos órgãos do Governo Federal nem sempre estão explícitas, dificultando o mapeamento das competências e indicadores de desempenho para as diferentes vagas;
- Nos casos onde é feito um processo seletivo há uma tendência negativa de se avaliar apenas aspectos técnicos, sem levar em conta competências socioemocionais requeridas para a função;
- Hoje, a análise de currículo foca apenas no tempo de experiência dos participantes, não nas entregas efetivamente realizadas em sua trajetória profissional;
- Apenas 24,9% dos altos cargos comissionados (DAS 5) são ocupados por mulheres. Apenas 18,6% dos cargos DAS 6 são ocupados por mulheres.

7. Recursos adicionais

[\[Link\] Dados sobre o problema e fluxo atual de seleção](#)

[\[LINK\] Leis e decretos relevantes](#)

8. Sobre a instituição

Enap é a instituição que ajuda o setor público a transformar a realidade por meio da competência, conhecimento, inovação e valor. Entre outras coisas, buscamos promover e implementar boas práticas de seleção, produzir e difundir conhecimento sobre processos seletivos. O objetivo é contribuir para o fortalecimento das capacidades da administração pública na escolha de profissionais qualificados para desempenhar as atividades dos cargos e funções. Queremos ajudar a construir a confiança sobre o compromisso e seriedade do serviço público federal na execução de suas atribuições.