

# ESTUDO DE IMPLEMENTAÇÃO

PROJETO GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

FÓRUM CONSAD-CONSEPLAN  
07/10/2020

ALIANÇA PARA LIDERANÇAS DE IMPACTO NO SETOR PÚBLICO E 3<sup>º</sup> SETOR  
Fundação Brava, Fundação Lemann, República.Org, Instituto Humanize

# pilares do projeto



| Atração  | Pré-seleção  | Desempenho  | Desenvolvimento  | Engajamento   |
|--|--|---|--|---|
| Atrair as melhores lideranças de diversos setores para resolver os maiores problemas | Principais cargos de liderança preenchidos de forma profissional, equilibrando mérito e confiança, com sinalização de perenidade | Ter todos os dirigentes públicos avaliados e reconhecidos por meio de indicadores objetivos de desempenho e por suas competências | Estratégia de institucionalização de programas de desenvolvimento para cargos de liderança | Envolvimento das equipes nas tomadas de decisão e demonstração de compartilhamento dos propósitos da gestão |

**FOCO PRINCIPAL  
DO ESTUDO**

A map of Brazil is shown on the left side of the image. It features state borders and seven location pins (white circles with a dot and a tail) placed in various regions: the Northeast (two pins), the Southeast (two pins), the South (one pin), and the Center-West (one pin).

a seleção  
se  
mostrou  
viável em  
distintos  
contextos

ceará

---

*A seleção combinou competências  
técnicas e de gestão com alinhamento  
aos objetivos de governo*

# minas gerais

---

*Enfrentar os enormes desafios com resiliência trouxe aprendizados fundamentais para dar escala*

## paraná

---

*A execução do processo exclusivamente por parceiro externo reduziu as chances de perenidade*

## pernambuco

---

*Foi importante atualizar o perfil do cargo a partir das ferramentas apresentadas pelos parceiros*

rio grande do sul

---

*É uma mudança de paradigma.  
Valeu a pena, a leitura externa foi  
muito positiva*

sergipe

---

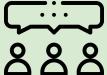
*O governador apoiou desde o início  
pois sua prioridade de mandato era  
profissionalizar a Secretaria de  
Educação*

## são paulo

---

*Realizar primeiramente o Assessment de  
ocupantes do cargo conferiu maior  
legitimidade à seleção*

## ETAPAS E SUBETAPAS DO PROCESSO SELETIVO (otimizado)

| 01  | 02  | 03  | 04   | 05  | 06  | 07  |
|---|---|---|--|---|---|---|
|  |  |  |  |  |  |  |
| Mapeamento do perfil de competências do cargo                                     | Ampla divulgação e busca ativa  | Teste online  | Análise CV   | Plano de Ação   | Banca de avaliação presencial com cada finalista                                    | Divulgação e nomeação dos selecionados  |
|   |  |  |  |  |  |  |
|   | Inscrição de candidatos com cadastro de CV e documentos                           | Estudo de caso (vídeo)  |  | Entrevista por competência (online)   | Lista Tríplice para Tomador de Decisão  | Evento de integração  |

## ETAPAS E SUBETAPAS DO PROCESSO SELETIVO (essenciais)

| 01  | 02  | 03  | 04   | 05  | 06  | 07  |
|---|---|---|--|---|---|---|
|  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Mapeamento do perfil de competências do cargo</b>                              | <b>Ampla divulgação e busca ativa</b>   | Teste online  | <b>Análise CV</b>  | Plano de Ação   | <b>Banca de avaliação presencial com cada finalista</b>                             | Divulgação e nomeação dos selecionados  |
|   |  |  |  |  |  |  |
|   | <b>Inscrição de candidatos com cadastro de CV e documentos</b>                    | Estudo de caso (vídeo)  |  | <b>Entrevista por competência (online)</b>  | Lista Tríplice para Tomador de Decisão  | <b>Evento de integração</b>   |



# legitimidade e alinhamento

---

- Aspecto fundador: alinhamento e patrocínio do dirigente máximo para romper cultura da indicação apenas política
- Objetivo: garantia do poder discricionário do gestor direto
- Não significa selecionar pessoas sem alinhamento aos objetivos do governo
- Processo legitima gestor para trocar o selecionado caso seu desempenho não corresponda ao esperado
- Atenção à narrativa despolitzizante



# capacidade e fidelidade

---

- Equipe fixa de 3 a 5 pessoas (mão na massa)
- Interlocução constante entre níveis operacional, tático e estratégico
- Especialistas-avaliadores internos e/ou externos ao governo
- Planejar e garantir no mínimo mapeamento do perfil de competências, triagem por currículo e avaliação por competências. Decisão final pelo gestor
- Regras claras, amplamente divulgadas e diligentemente seguidas
- Plataforma tecnológica de sustentação (integridade de dados e comunicação)
- Divulgação ampla (legitimidade) e específica para alcançar candidatos com perfil (atração)

# eficácia + efeitos

---

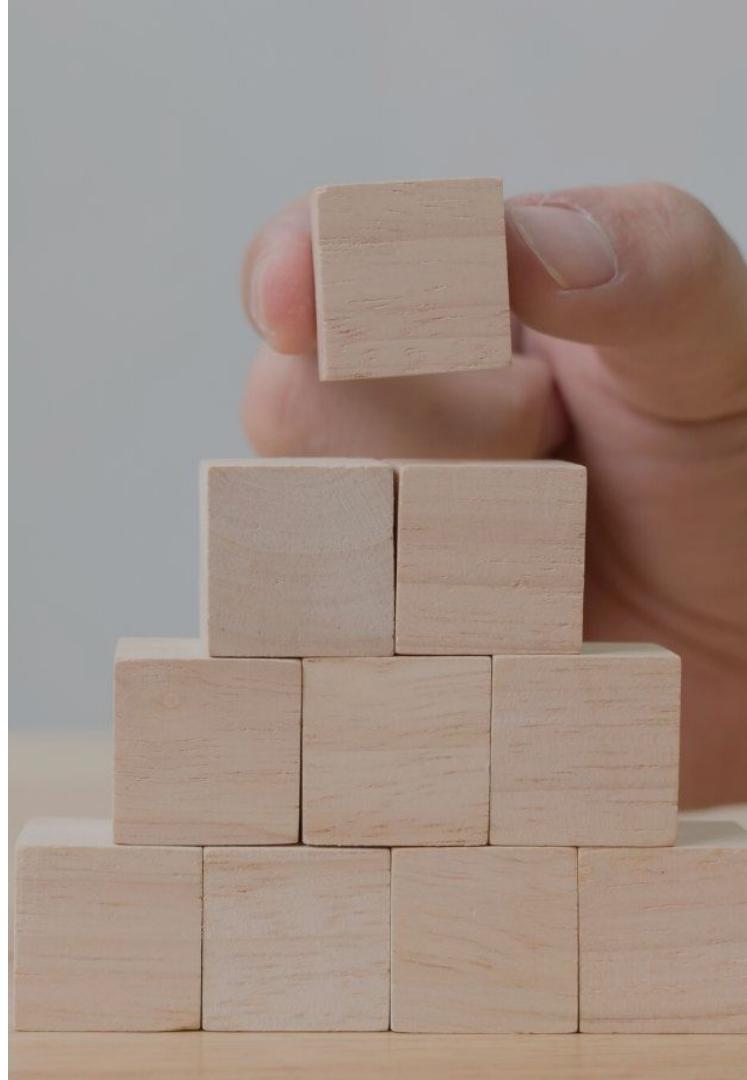
- Qualidade dos selecionados atendeu às expectativas do nível estratégico
- Maior desafio: cargos de liderança regional
  - disponibilidade de candidatos com perfil
  - atratividade em função da remuneração
  - maior pressão política
- Uso de edital: blindou metodologia e cronograma
- Nomeação: momento delicado caso pontuação política não esteja sólida desde o início



# perenidade

---

- Manter patrocínio, alinhamento e legitimidade política, se possível avançando para obrigatoriedade legal
- Área responsável desde o início, equipe fixa, mão na massa
  - preferencialmente órgão central de gestão de pessoas no governo
- Conhecer em profundidade os elementos essenciais do processo de atração e seleção, e otimizá-lo para os tempos de governo
- Alinhar esforço, prazos e procedimentos junto à área demandante
- Ser capaz de formar entrevistadores/avaliadores
- Plataforma tecnológica para suporte (celeridade, integridade de dados e informações, legitimidade)



# Recomendações

# recomendações para quem quer implementar

---

- 01 Conquistar patrocínio político e garantir alinhamento dos atores ao longo de todo o processo.
- 02 Definir uma área com atribuição de gestão de pessoas como responsável pelos processos seletivos para cargos comissionados de liderança.
- 03 Alocar equipe mínima fixa de 2 a 3 pessoas para a implementação inicial, em constante interlocução entre os níveis estratégico, tático e operacional.
- 04 Buscar promover formação e desenvolvimento constante do time, inclusive com apoio de parceiros externos e em rede com outros governos.
- 05 Implementar plataforma tecnológica de suporte, centralizando as informações e a comunicação com os candidatos.
- 06 Conhecer em profundidade os elementos essenciais do processo de atração e seleção, e otimizá-lo para o contexto e os tempos de governo.
- 07 Planejar o processo de modo a prever os momentos em que equipes *ad-hoc* precisarão ser incorporadas e também prazos de “respiro” para acomodar imprevistos e adaptações.

# recomendações para quem quer implementar

- 08 Mobilizar, formar e alinhar equipes de especialistas/ avaliadores que atuarão em momentos específicos, em quantidade ao menos duas vezes superior à demanda (agenda).
- 09 Comunicar diretamente os atores que ocupam cargos objeto do processo seletivo para que tenham clareza das regras, além de convidá-los a concorrer (se for o caso).
- 10 Utilizar edital caso seja necessário finalizar a seleção em um prazo específico, para garantir a prioridade de governo, cuidando para evitar rigidez excessiva.
- 11 Divulgar ampla e ativamente o processo seletivo, visando atração e legitimidade, e manter os candidatos informados constantemente.
- 12 Manter informações íntegras e rastreáveis que permitam basear em evidências as respostas a possíveis questionamentos tanto de candidatos como de atores externos.
- 13 Pensar em estratégias específicas para a seleção de cargos de liderança regional, de modo a garantir candidatos com o perfil desejado
- 14 Cuidar para que o processo seja inclusivo e plural, garantindo que a diversidade de gênero e raça seja observada ao longo do processo e na escolha final dos candidatos.

# o que não fazer na implementação

---

01

Iniciar processos seletivos para cargos estratégicos sem o patrocínio da alta liderança e sem alinhamento político.

02

Deixar de atribuir a uma área específica a responsabilidade pela execução.

03

Envolver apenas o nível operacional, sem interlocução com os níveis tático e estratégico.

04

Deixar o processo exclusivamente nas mãos de um executor externo.

05

Anunciar uma quantidade de vagas superior à capacidade de execução instalada para realização dos processos.

06

Deixar de lado ou dar pouca atenção às etapas essenciais do processo em nome da celeridade.

# o que não fazer na implementação

07

Priorizar a seleção de cargos ainda não criados em lei ou regulamentados (os processos podem correr em paralelo, porém há risco).

08

Incluir etapas e subetapas em demasia no processo seletivo, alongando excessivamente sua execução.

09

Definir regras no processo que estressem excessivamente a capacidade institucional disponível (por exemplo, conferência de documentos de todos os inscritos).

10

Realizar processos para mais de 10 vagas sem plataforma tecnológica de sustentação.

11

Fazer um apanhado de soluções tecnológicas sem integração ou interoperabilidade entre si, dificultando a rastreabilidade e integridade dos dados e da comunicação com os candidatos.

# ficha técnica

---

## **equipe Aliança**

Érika de Sousa Nascimento (Fundação Lemann)

Luana Moraes (Fundação Brava)

Lucas Cardoso Santos (Fundação Lemann)

## **equipe Pacto**

Elisa Camarote

Karina Rosa

Kiki Mori (coordenação)

Paloma Lima

Rogério Silva (supervisão)

A group of diverse people are gathered around a long wooden table in a modern office or study room, working together on various projects. The table is cluttered with books, notebooks, a laptop, a tablet, and small potted plants. The people are engaged in discussion and collaboration, creating a dynamic and productive atmosphere.

# OBRIGADA

kiki@pacto.site