

SELEÇÃO DE LIDERANÇAS NO SERVIÇO PÚBLICO PELA MATRIZ DE COMPETÊNCIA: O GUIA DE SELEÇÃO DE LIDERANÇAS NO SERVIÇO PÚBLICO E A EXPERIÊNCIA DA INTERNALIZAÇÃO PRÁTICA DO QUALIFICA RS E DO TRANSFORMA MINAS

Andrea Quadros Pasquini¹

Paula Raymundo Prux²

Luciana Silva Custódio³

Maria Aparecida Muniz Jorge⁴

Resumo: A escolha de lideranças no serviço público comumente recai em indicações políticas ou em servidores que se destacam tecnicamente, mas, por vezes, não possuem as competências gerenciais necessárias ao exercício do cargo. Normalmente, não há mapeamento das competências requeridas ao cargo e a correlação às competências do líder, o que limita, inclusive, o desenvolvimento das lacunas existentes. O risco nas hipóteses de escolha já conhecidas pode ser dirimido por meio de processo técnico que possibilite a seleção da “pessoa certa e no lugar certo”. No Brasil, o Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração, CONSAD, em 2020, constatou que apenas sete Estados já realizaram algum processo de recrutamento e de seleção de lideranças no setor público: Ceará, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio Grande do Sul, São Paulo e Sergipe. Tais experiências possibilitaram a elaboração do Guia de Seleção de Lideranças no Serviço Público, que reúne informações e ferramentas que contribuem para a estruturação de processos seletivos, visando a busca do profissional com perfil mais adequado para determinado local. A abertura de processo seletivo para cargos de lideranças oportuniza maior transparência e igualdade de condições de acesso, bem como se caracteriza como um mecanismo de fortalecimento da meritocracia e da profissionalização da gestão pública, agregando valor ao serviço público. O artigo demonstra como ocorreu a internalização dessa prática nos Estados Gaúcho e Mineiro, adentrando na metodologia e nos conceitos utilizados, no relato dos pontos positivos, negativos e principais desafios, com o intuito de fortificação e disseminação da prática no âmbito nacional. De maneira geral, a prática de processos seletivos para postos estratégicos representa uma inovação no serviço público, pois a escolha de lideranças por competências de maneira estruturada é algo incipiente na gestão pública. O artigo constata que os reflexos dessa experiência têm sido muito positivos, corroborando para sua disseminação em nível nacional.

Palavras-chave: Gestão Pública. Seleção de Lideranças por Competência. Guia de Seleção de Lideranças no Serviço Público.

¹ Diretora do Departamento de Gestão de Pessoas do Rio Grande do Sul; da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul (SPGG-RS). Graduação em Ciências Jurídicas e Sociais, MBA em Gestão Estratégica de Pessoas Fundação Getúlio Vargas – FGV, Especialista em Direito Público.

² Coordenadora do Qualifica RS - Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão; da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul (SPGG-RS). Graduação em Comunicação Social - Jornalismo e Ciências Contábeis, Especialista em Gestão Pública, Mestre em Administração - ênfase em Gestão de Pessoas.

³ Coordenadora do Programa Transforma Minas da SEPLAG Minas Gerais; da SEPLAG Minas Gerais. Graduação em Administração Pública, Mestre em Administração Pública, Doutora em Administração.

⁴ Superintendente Central de Política de Recursos Humanos da SEPLAG Minas Gerais. Graduação em Administração Pública, Especialista em Direito Tributário e em Gestão Estratégica de Pessoas, Mestre em Administração.

THE COMPETENCE MATRIX FOR LEADERSHIP SELECTION IN THE PUBLIC SERVICE: THE GUIDE OF PUBLIC SERVICE LEADERSHIP SELECTION AND THE EXPERIENCE OF INTERNAL ADOPTION OF QUALIFICA RS AND TRANSFORMA MINAS

Abstract: The leadership selection in the public service commonly falls on political appointments or on servants who stand out technically sometimes without managerial skills necessary for the exercise of a strategic position. Normally, there is no mapping of the competencies required for the position and the correlation with the leader's competencies, which even limits the development of existing gaps. The risk in the already known choice hypotheses can be reduced through a technical process that makes it possible to select the "right person in the right place". In 2020, the Brazilian Council of Secretaries of State for Administration - CONSAD, a survey showed that only seven states had already carried out some process of recruiting and selecting leaders in the public sector: Ceará, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio Grande do Sul, São Paulo and Sergipe. Such experiences enabled the development of the Guide of Public Service Leadership Selection, which gathers information and tools that contribute to the structuring of selection processes, aiming at the search for the professional with the most appropriate profile for a given location. The opening of the selection process for leadership positions provides greater transparency and equal access conditions, as well as being characterized as a mechanism for strengthening meritocracy and professionalization of public management, adding value to the public service. The article demonstrates how this practice was internalized in the States of Rio Grande do Sul and Minas Gerais, delving into the methodology and concepts used, report the positive, negative and main challenges, with the aim of strengthening and disseminating the practice nationwide. In general, the practice of selective processes for strategic positions represents an innovation in the public service, since the choice of leaderships by competences in a structured way is something incipient in public management. The article notes that the consequences of this experience have been very positive, supporting its dissemination at the national level.

Keywords: Public Administration. Leadership Selection by Competence. Public Service Leadership Selection Guide.

INTRODUÇÃO

A Administração Pública, primando pela modernização das estruturas organizacionais, tem buscado novas formas de gerir seus processos, visando à prestação de serviços públicos mais orientados aos interesses da sociedade (Bresser-Pereira, 1998, p. 10). Nesse novo contexto, uma das formas de possibilitar uma gestão mais estratégica consiste na seleção de lideranças por competência.

Em geral, os órgãos e entidades públicas são compostos por servidores públicos que ingressaram por meio de concurso aberto a todos os cidadãos que cumpram os critérios de elegibilidade neste setor e para o cargo pleiteado. Este instituto, o concurso público, se restringe, na grande maioria dos casos, a análises técnicas considerando apenas o conhecimento acumulado dos candidatos. Salvo em poucas exceções, as habilidades não são checadas neste processo e, quiçá, as competências e a aderência ao perfil desejado para a posição.

Obviamente, tal limitação acarreta prejuízos por não considerar competências técnicas e comportamentais tão importantes para que haja um alinhamento entre o ocupante do cargo e o que o serviço público requer e espera do mesmo. Na prática, os servidores que se destacam tecnicamente, por afinidade ou até mesmo por indicação política são os selecionados para gerenciar equipes, atividades e projetos. Diferente do processo de mapeamento e avaliação por competências, o qual considera tecnicamente as experiências, capacitações, conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores interessados a ocuparem posições de liderança.

Esta fusão de checagem de capacidade técnica, conhecimentos acumulados e perfil se apresenta nas experiências compartilhadas neste artigo que pretende demonstrar a importância da seleção de lideranças por competências, por meio da experiência da internalização do Programa Transforma Minas no Estado de Minas Gerais e do Programa Qualifica RS no Estado do Rio Grande do Sul.

Inicialmente, serão abordados a contextualização, os conceitos e a metodologia e, em continuidade, o relato da experiência de ambos os programas, dos pontos positivos e negativos, além dos principais desafios. Busca-se, com isso, fortificar, legitimar e disseminar a prática do âmbito nacional.

SELEÇÃO DE LIDERANÇAS PELA MATRIZ DE COMPETÊNCIA

Contextualização

Inicialmente, cumpre contextualizar a gestão por competências no âmbito nacional, bem como abordar alguns conceitos com o enfoque principalmente no serviço público para posteriormente atrelar os certames seletivos por competência.

No Brasil, foi expressamente previsto pela primeira vez em normativa federal no Decreto n.º 5.707/2006, cuja alínea II do artigo 2º, assim dispunha: “II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.” Aludida normativa foi revogada pelo recente Decreto n.º 9.991/2019, o qual estabelece como “objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional” (BRASIL, 2006).

Assim, atrelou-se, entre outros aspectos, o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) ao diagnóstico de competências, que consiste na identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessárias ao exercício do cargo ou da função.

Segundo preconiza Bergue (2019), é muito importante estabelecer uma relação pouco usual, mas essencial, entre gestão por competência e meritocracia:

Pensar a gestão de pessoas sob a perspectiva das competências estabelece uma vinculação com o **senso de mérito** na medida em que o **foco de atenção** se desloca do cargo ou da carreira, suas atribuições e parâmetros formais de admissão, lotação e promoção, **para as pessoas**, suas competências e correspondentes mobilizações, e as estratégias de desenvolvimento dos servidores orientadas pelas capacidades necessárias à realização das entregas de interesse público (BERGUE, 2019, p. 45).

Tal concepção se sustenta na noção de mérito defendida por Longo (2007), por meio da qual profissionalismo e capacidade devem se fundir para o aprimoramento das entregas à sociedade e sustentação da idoneidade do servidor público. Mais flexíveis, portanto, devem ser as políticas de Gestão de Pessoas para acolherem e legitimarem este olhar que leva em consideração não apenas o indivíduo, mas também o ambiente que o circunda.

Assim, a Gestão de Pessoas por Competência encerra em si estas duas perspectivas: indivíduo e ambiente. Conforme Bergue (2019):

A gestão por competências, especialmente quando pensada para o contexto do serviço público, permite que se reconheçam duas perspectivas fundamentais: a) a da organização, segundo a qual atividades são investigadas a partir do conceito para identificar competências necessárias em cotejo com as existentes, para fins de análise de desempenho e identificação de lacunas orientadas para informar as políticas de capacitação; e b) a das pessoas, que são reconhecidas como detentoras de competências passíveis de serem mobilizadas para a produção de valor público, perspectiva esta mais orientada para as políticas de movimentação e lotação de servidores (BERGUE, 2019, p. 46).

Assim, segundo Fleury e Fleury (2004), a gestão por competência tem o potencial de agregar valor social ao indivíduo e valor econômico para a organização à qual ele está vinculado. À perspectiva organizacional, impõem não apenas o entendimento do conceito de competência, mas também que se reconheçam as competências requeridas para diferentes cargos e atividades na estrutura e processos organizacionais.

Dito de outra maneira e, novamente citando Bergue (2019): “Compreender o significado e o alcance potencial da gestão de pessoas por competências na administração pública exige que, inicialmente, defina-se o que se entende por competência (BERGUE, 2019, p. 46)”.

Competência pode ser entendida, conforme sintetizado por Carbone (2009), como combinações sinérgicas de conhecimento, habilidade e atitudes, que são expressas dentro do ambiente organizacional, agregando valor a pessoas e organizações. Além disso, a aplicação desses três componentes, além de evidenciar interdependência e complementaridade entre eles, gera um desempenho profissional. O desempenho, por sua vez, é expresso pelo comportamento dessas pessoas em termos de realizações e resultados.

Nesse aspecto, detalhando esses três eixos, a competência consiste no conhecimento, que é o saber (aquilo que se aprende com os livros, cursos, graduação, entre outros); na habilidade, que é o saber fazer (como se coloca em prática e seexpérience o conhecimento); e, por fim, na conduta ou atitude, que é o querer fazer (a tão conhecida proatividade, ou seja, a postura do profissional em relação ao trabalho e ao ambiente laborativo). Há ainda autores que agregam no conceito de competência os valores, que se referem à postura enquanto age, e a entrega, que é a capacidade de obter resultados mensuráveis.

Percebe-se, com isso, o foco nas capacidades técnicas e comportamentais das pessoas para obtenção de melhores resultados. Interessante demonstrar a concretização das competências na experiência prática do Estado de Minas Gerais e do Rio Grande do Sul para elucidar a aplicação do conceito.

A título exemplificativo, desde 2009, o Estado de Minas Gerais adotou o modelo de gestão do desempenho por competências envolvendo tanto servidores quanto gestores. Em 2021, esse modelo foi aperfeiçoado com a atualização de conceitos, de regras e do perfil de competências essenciais, denominadas como aquelas competências comuns aos servidores do Estado a serem definidas e atualizadas considerando o planejamento estratégico e as diretrizes governamentais vigentes. O perfil é composto por cinco competências: “comprometimento

profissional”, “comunicação”, “foco em resultados”, “foco no usuário”, “inovação” e “trabalho em equipe”. A estrutura de cada uma delas é composta por um conjunto de comportamentos esperados, que representa o que se espera do servidor naquela competência. Esse conjunto de comportamentos é uma referência geral, pois cada chefia imediata pode escolher, dentre eles, aqueles que estão mais relacionados às atividades e entregas de cada servidor que compõe a sua equipe. Para exemplificar, o quadro 1 demonstra a ideia central e comportamentos esperados para a competência “inovação”.

Quadro 1 – Competência Inovação

Competência: Inovação	
Ideia central	Comportamentos esperados
Aplicação de conhecimentos e/ou experiências	Utiliza seus conhecimentos e experiências para o desenvolvimento e aprimoramento do seu trabalho.
Postura crítica construtiva	Adota uma postura questionadora em relação à forma como o trabalho é realizado, identificando oportunidades de melhoria.
Proposição de ideias	Propõe ideias aplicáveis para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho e/ou serviços.
Análise de problemas	Analisa situações/problemas, por meio de ferramentas estruturadas, identificando a sua origem, causas e consequências diretas.
Solução de problemas	Implementa ações alternativas, de forma criativa e flexível, frente às dificuldades e problemas do trabalho.
Testagem e experimentação	Adota abordagens relacionadas à realização de testes e experimentos, bem como à avaliação de experiências bem-sucedidas para a implementação de soluções e melhorias.
Utilização de dados, informações e evidências	Utiliza dados, informações e evidências para auxiliar na identificação de problemas e proposição de soluções.
Abertura às mudanças	Assume postura positiva frente às mudanças que forem necessárias, auxiliando a sua implantação e favorecendo sua efetivação.

Fonte: Sistema de Avaliação de Desempenho, Documentos/PGDI, acesso em: 20 fev. 2022.

Já no Estado do Rio Grande do Sul, construiu-se ao longo de 2021 a Matriz de Competências dos Agentes Públicos do Poder Executivo, elencando como essenciais três pilares: transformação, pessoas e resultados. Estes foram desdobrados em seis competências: inovação, trabalho colaborativo, comunicação, autodesenvolvimento, visão sistêmica e geração de valor público. Utilizando-se como exemplo a competência “trabalho colaborativo”, descreveu-se o conceito, bem como os principais comportamentos descritos e seus incrementos de complexidade conforme níveis de atuação, de acordo com o quadro 2.

Quadro 2 – Competência Trabalho Colaborativo

Competência: Trabalho Colaborativo	
Conceito	Principais comportamentos descritos
Atua com proatividade e senso de coletividade, proporciona e constrói ambiente de confiança, com abertura para trocar e compartilhar informações e conhecimentos que gerem resultados para sociedade.	<ul style="list-style-type: none"> - Agir como ponto de apoio. - Estimular a colaboração. - Reconhecer e valorizar os talentos. - Compartilhar conhecimentos e experiências.
Nível de Complexidade (disposta da menor para maior):	
Líder de si	<ul style="list-style-type: none"> - Atua com empatia e proatividade, agindo como ponto de apoio.
Líder de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhece os talentos e estimula a colaboração.
Líder de líderes	<ul style="list-style-type: none"> - Valoriza e engaja os diferentes talentos, incentiva as novas ideias e a interação.
Líder estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Proporciona ambiente de cocriação e estimula a reflexão sobre o papel da liderança em equipes colaborativas.

Fonte: Conteúdo e Quadro elaborados com base no material apresentado no 29º Fórum de Gestão de Pessoas do RS em 26/01/2022.

Desta forma, com os exemplos acima, é possível compreender o que é a competência, quais são os comportamentos esperados e os desdobramentos, conforme nível de atuação. Com isso, deixa-se claro e transparente o que se espera do agente público e esse, por sua vez, consegue aferir se está alinhado com os propósitos institucionais.

O papel da liderança, por sua vez, nesse contexto, consistirá em instigar e fomentar as competências que os agentes públicos já possuem, atrelando as necessidades do trabalho, reconhecendo os pontos fortes e lapidando os “diamantes internos” que cada um traz consigo, além de viabilizar o desenvolvimento das lacunas existentes com práticas de *feedback*⁵ e *feedforward*⁶. Essas práticas são fundamentais para o desenvolvimento de pessoas e atingimento de performances e, segundo Finamor (2015), a efetividade estará diretamente relacionada com a comunicação assertiva. Souza (2015) acrescenta ainda que expressões sinônimas, tais como “devolutiva de performance”, “momento da verdade” e “diálogo sobre a performance”, convergem para consecução de propósito único: “compartilhar informações relativas à melhoria do desempenho, visando incentivar mudanças comportamentais, úteis ao alcance de resultados, a partir da sinalização de pontos fortes e fracos, com base na observação de fatos críticos reincidentes” (SOUZA et al., 2015, p. 126-127).

Diante dos novos desafios das lideranças, Monteiro (2015), ao realizar diversas entrevistas com responsáveis pela área de gestão de pessoas na Administração Pública, identificou a necessidade de lideranças capazes em alavancar o caráter criativo e inovador das

⁵ Termo proveniente do Inglês que significa “alimentar” “de volta”. É muito utilizado em práticas de gestão para fornecer retorno de determinado acontecimento, fato, situação que já ocorreu.

⁶ Termo proveniente do Inglês que significa “olhar para frente”, “avançar”. É muito utilizado em práticas de gestão para realizar processos de desenvolvimento olhando para o futuro.

instituições públicas, assegurando agilidade e qualidade na resposta à sociedade. Demais disso, ponderou que:

Há uma preocupação dos responsáveis pelas áreas de recursos humanos em mudar a visão e até a cultura de muitos gestores de que a administração da unidade se restringe à operação e de que todas as demais questões administrativas, incluindo a gestão de pessoas, devem ficar em segundo plano. Acreditam que é necessário convencer essas lideranças de que seu papel é muito maior do que o de assegurar entregas técnicas. E as exigências de que as **lideranças sejam sensíveis e deem uma atenção especial às relações humanas têm sido crescentes.** (...)

Em meio a essa resistência em assumir a sua posição de gestão e deixar a operação nas mãos da equipe, alguns entrevistados ressaltaram que não há mais espaço para o líder centralizador. A delegação e a autonomia do líder para com seus liderados são fundamentais para se assegurar respostas rápidas e de qualidade. (...)

Alguns entrevistados também apontaram a dificuldade em selecionar alguém para ocupar um cargo de gestão com o perfil adequado. Mesmo onde já existe, de alguma forma, um processo seletivo, esse ponto foi comentado. A questão técnica permaneceria como um requisito importante, mas deveria vir acompanhada de outros requisitos para o preenchimento da vaga (MONTEIRO, 2015, p. 30-32).

Nessa perspectiva, torna-se cada vez mais premente trabalhar na definição de uma matriz de competências de liderança que incorpore aspectos comportamentais, relacionais e de gestão de pessoas, de modo que as competências técnicas necessárias ao exercício do cargo de liderança deixam de ser o requisito exclusivo para o exercício da liderança. As novas competências almejadas aos cargos de lideranças determinam novas formas de recrutamento e seleção. Isso porque analisar aspectos comportamentais que são fundamentais para o exercício da liderança requer a utilização de metodologias e ferramentas específicas.

Uma das formas de propiciar a pessoa certa para o lugar certo inicia com o grande mapeamento das necessidades das posições vagas a serem ocupadas que estejam atreladas a um processo seletivo objetivo, transparente e baseado em competência. Nesse aspecto, com o apoio do terceiro setor, tanto o Estado de Minas Gerais como o do Rio Grande do Sul internalizaram e implementaram essa inovação, agregando líderes mais aderentes às necessidades das instituições públicas. Além disso, constituiu um importante marco de valorização e de reconhecimento dos servidores ou profissionais externos que queiram contribuir para uma Administração Pública mais eficiente e eficaz.

As parcerias com o terceiro setor

O setor público enfrenta o desafio constante de se modernizar e atender a agendas cada vez mais complexas para uma sociedade igualmente em transformação. Conforme a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, que vem nas últimas décadas catalogando e analisando mudanças em diversas frentes em países desenvolvidos e em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, inovar no setor público não é somente

necessário, mas é preciso internalizar a lógica da inovação estruturada transformando os processos de inovação do esporádico para o sistêmico (OCDE, 2018).

Neste contexto, o terceiro setor tem emergido como um importante parceiro no estímulo e na promoção de mudanças necessárias, ainda que pontuais, no setor público. Para as ações alvo deste artigo, tanto o Estado do Rio Grande do Sul quanto Minas Gerais firmaram, desde 2019, acordo de cooperação técnica organizações do terceiro setor.

É importante destacar que, nestes acordos, não há transferência de recursos financeiros entre as partes, mas há a previsão de contratação de parceiro técnico para atuar na implementação, acompanhamento e a transferência de conhecimento, visando a criação de condições internas para a execução completa do processo pelo próprio Estado. Neste sentido, tanto o Estado de Minas Gerais como o Rio Grande do Sul iniciaram seus processos de atração e seleção de lideranças com o aporte de especialistas técnicos do terceiro setor, responsáveis por prover apoio especializado às etapas de seleção dos cargos e pelo aporte metodológico às equipes de gestão de recursos humanos.

Após quase três anos de implantação desses processos, serão apresentados os caminhos percorridos tanto pelo Programa Transforma Minas quanto pelo Qualifica RS, as ações implementadas e o legado que vem se consolidando a partir de toda essa construção.

A experiência do Programa Transforma Minas

O Transforma Minas pode ser considerado um marco na gestão de pessoas no setor público mineiro. Isso porque é um programa que tem como foco a melhoria da prestação de serviços aos cidadãos, por meio de atração, seleção, desenvolvimento/desempenho e acompanhamento do engajamento de profissionais para a administração pública do Estado.

O Programa foi lançado pelo Governo de Minas em março de 2019, é coordenado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG/MG) por meio da Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGESP) e está na carteira de ações estratégicas do Governo, sendo monitorado periodicamente pela Subsecretaria de Gestão Estratégica da referida Secretaria e pelo Governador do Estado. O Programa completará três anos de bons resultados para o Executivo mineiro e está estruturado em três frentes de trabalho: “Atração e Seleção”, “Desenvolvimento e Desempenho” e “Engajamento”. Todas elas foram, paulatinamente, sendo implantadas contando sempre com uma estruturação prévia das ações de cada uma das frentes de trabalho⁷.

⁷ Embora não seja alvo de análise deste trabalho, não há como não mencionar, ainda que de maneira superficial, as outras duas frentes de trabalho que compõem o Programa Transforma Minas. Desde novembro de 2019, uma segunda outra frente de trabalho do Transforma Minas, a Frente Desenvolvimento e Desempenho, iniciava suas ações voltadas especificamente para o segundo nível de governo, os subsecretários de estado em sua maioria, alguns deles tendo sido selecionados pela frente Atração e Seleção. Em 2021, esta frente ampliou suas ações e realizou extenso programa de desenvolvimento de 108 lideranças regionais - quase todas selecionadas pelo Transforma Minas - nas competências eleitas como fundamentais para o gestor público de Minas Gerais. Também em 2021, realizou-se o primeiro ciclo do Sistema de Gestão de Desempenho e Desenvolvimento (SGDD), que

O programa é inspirado em iniciativas bem-sucedidas realizadas em países que criaram mecanismos modernos de recrutamento para profissionalizar a composição de altos cargos na administração pública, como Chile, Peru, Austrália e Reino Unido. Todos estes citados passaram por um esforço de reforma no setor público e adotaram a gestão por competências como metodologia de seleção e desenvolvimento de profissionais.

Assim, todas as frentes do programa Transforma Minas são norteadas por esta lógica e trabalham com sete competências, consideradas essenciais para a liderança no setor público de Minas Gerais, quais sejam: a) orientação para resultados; b) resiliência diante dos desafios; c) influência e engajamento de pessoas; d) liderança; e) desafio ao *status quo*; f) comunicação e g) tomada de decisão.

Já no primeiro ano de existência do Programa, foi estruturada na SEPLAG/MG uma equipe dedicada ao Programa, alocada no Núcleo do Transforma Minas, subordinado diretamente à Superintendência Central de Política de Recursos Humanos (SCPRH) da SUGESP.

Em março de 2019, quando o programa foi inaugurado, a Frente Atração e Seleção se instaurava com os primeiros processos seletivos. À época, os processos seletivos foram conduzidos pelo parceiro especialista que, paulatinamente, foi realizando a transferência de conhecimento para a equipe da SEPLAG/MG.

Foram 21 processos seletivos de cargos considerados estratégicos realizados diretamente pelo parceiro especialista que, na oportunidade, se utilizou das experiências para, de maneira paulatina e concreta, transmitir o conhecimento e metodologia aos técnicos do Núcleo do Transforma Minas.

Em setembro de 2019, uma capacitação foi realizada pelo parceiro especialista e contou com a participação não apenas dos técnicos ligados diretamente ao Programa, mas também de gestores das diferentes unidades setoriais de Recursos Humanos, na tentativa de difundir a seleção de lideranças por competências nos órgãos e entidades do Poder Executivo e formar profissionais capacitados a realizar tais processos.

Ainda no esforço de transmitir o conhecimento, alguns processos conduzidos pela equipe do governo de Minas foram acompanhados pelo parceiro especialista, ainda no ano de 2019. Ao final deste ano, a equipe do Núcleo do Transforma Minas já conduzia de maneira autônoma processos de seleção.

Até o presente momento, já foram contabilizados mais de 12.500 inscritos em todos os processos seletivos e mais de 4.000 currículos analisados em 227 processos seletivos para

acompanha o desenvolvimento e desempenho das lideranças de segundo escalão de governo participantes desta frente de trabalho do Programa. Para as ações específicas de desenvolvimento das lideranças participantes, a Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, foi a instituição escolhida. A terceira e última frente do Transforma Minas, Frente Engajamento, iniciou-se em janeiro de 2022 com a pesquisa de checagem de engajamento junto às lideranças selecionadas pelo programa e suas equipes, os subsecretários participantes do SGDD e suas equipes e as unidades de Recursos Humanos dos órgãos/ entidades. A pesquisa, em curso, foi direcionada a mais de 1.200 servidores conforme as categorias descritas acima.

lideranças no âmbito do Transforma Minas e 216 lideranças nomeadas a partir destes processos.

Cada processo seletivo é customizado considerando as especificidades de cada cargo, órgão/entidade demandante, perfil requerido, desafios e projetos da área para a qual a vaga será preenchida. A metodologia que vem sendo adotada é única, tendo sido maturada ao longo do tempo, após os primeiros contatos com a metodologia utilizada pelo parceiro especialista. E este é um ponto que merece destaque, visto que a apropriação da metodologia e sua adaptação às necessidades e ao *modus operandi* do setor público de Minas representou um avanço significativo desta frente.

Desta forma, o processo de seleção se inicia com o “Mapeamento da Vaga”, fase em que todas as informações necessárias para a estruturação do perfil que será buscado no processo seletivo serão levantadas. São ainda colhidas informações sobre o órgão/entidade demandante da vaga tais como principais entregas e projetos junto ao governo e informações sobre o cargo em si (remuneração, local e jornada de trabalho). Busca-se ainda conhecer alguma especificidade relacionada à vaga, como tamanho da equipe, possibilidade de realocação de servidores, projetos diretamente relacionados à atuação do gestor, desafios imediatos, entre outros.

Tal mapeamento se encerra com uma reunião entre a equipe do Núcleo do Transforma Minas e os representantes do órgão/entidade detentor da vaga a ser preenchida. Nesse momento, ocorre a validação de todas as informações repassadas, estabelecimento dos funis para cortes nas etapas do processo, definição das competências requeridas para o cargo e do grau de cada uma delas (baixo, médio ou alto), cronograma do processo seletivo estabelecido e descrição da vaga minutada.

Após finalização da descrição da vaga, tal documento é publicizado no site do Programa Transforma Minas⁸. Neste sítio, constam informações atualizadas de todas as frentes de trabalho do Programa.

Durante o período de inscrição, o processo de “Busca Ativa por Candidatos” é realizado pela equipe do Programa em parceria com a Assessoria de Comunicação/Ascom da Seplag-MG e do órgão/entidade demandante. Para a busca ativa, são ainda enviados e-mails com as principais informações do processo seletivo em aberto para os profissionais cadastrados na base de dados do Programa⁹, de acordo com sua área de interesse.

Um controle quantitativo e qualitativo das inscrições é realizado para decidir sobre a intensificação da busca ativa por candidatos ou até mesmo sobre a necessidade de prorrogação, ou não, do período de inscrição.

⁸ www.transformaminas.mg.gov.br

⁹ A equipe do Núcleo do Programa Transforma Minas vem criando, ao longo do tempo, um banco de dados em que os candidatos manifestam vontade em receber informações dos processos seletivos do Programa e autorizam o recebimento de e-mail marketing. Tal banco de dados conta com 7.998 profissionais cadastrados, divididos por área de interesse.

Finalizadas as inscrições, a etapa de “Análise Curricular” se inicia. As informações para tal etapa são igualmente extraídas do mapeamento da vaga. A equipe do Transforma Minas capacita os representantes do órgão/entidade para realizar as análises necessárias para validação de currículos, certificados e outras informações requeridas ao participante. Esta etapa é eliminatória e dela avançam somente aqueles que atingiram a pontuação necessária para se manter no funil estabelecido para o processo.

A próxima etapa, “Entrevista por Competência”, é composta não apenas pela entrevista em si, mas também pela realização de testes que são aplicados ao candidato, como Teste de Aderência, Motivação para o Setor Público e Teste de Dominância Cerebral de Ned Herrmann (Teste HBDI). Nesta fase, checa-se ainda se haveria a geração de impacto financeiro para contratação de cada selecionado(a). Esta etapa é realizada por servidores parceiros das unidades de recursos humanos do órgão/entidade detentor da vaga, após capacitação realizada pela equipe do Núcleo do Programa.

A capacitação para as etapas de “Análise Curricular” e “Entrevista por Competência” é obrigatória para todos os parceiros, mesmo para aqueles já habituados a trabalhar com processos seletivos realizados no âmbito do Transforma Minas.

De posse de todas as informações acumuladas sobre cada candidato participante, a equipe do Núcleo elabora um “Dossiê” individual de cada candidato(a), que é apresentado em reunião específica para este fim realizada com os representantes do órgão/entidades detentores da vaga para a qual se realiza o processo. Nesta reunião, são também repassadas as orientações sobre as etapas de “Entrevista com Especialista” e “Entrevista Final”, sob responsabilidade do órgão/entidade demandante, mas com acompanhamento da equipe do Núcleo do Transforma Minas.

Ao final do processo de seleção, o nome do(a) escolhido(a) para a vaga é publicado no site do Programa após a sua nomeação para o cargo. Um minicurrículo do selecionado também é tornado público. Aos que não foram selecionados, é enviado um *feedback* com um breve apanhado de sua trajetória durante o processo seletivo no intuito de contribuir para o crescimento pessoal e profissional do(a) candidato(a).

Toda a comunicação com os candidatos é realizada por e-mail e, para cada processo seletivo, é criado um canal específico para a vaga dentro do Fale Conosco do sistema. A cada etapa, os participantes são informados de sua continuidade ou não no processo seletivo. Não há divulgação de listas ou nomes, a não ser do(a) selecionado(a), conforme mencionado.

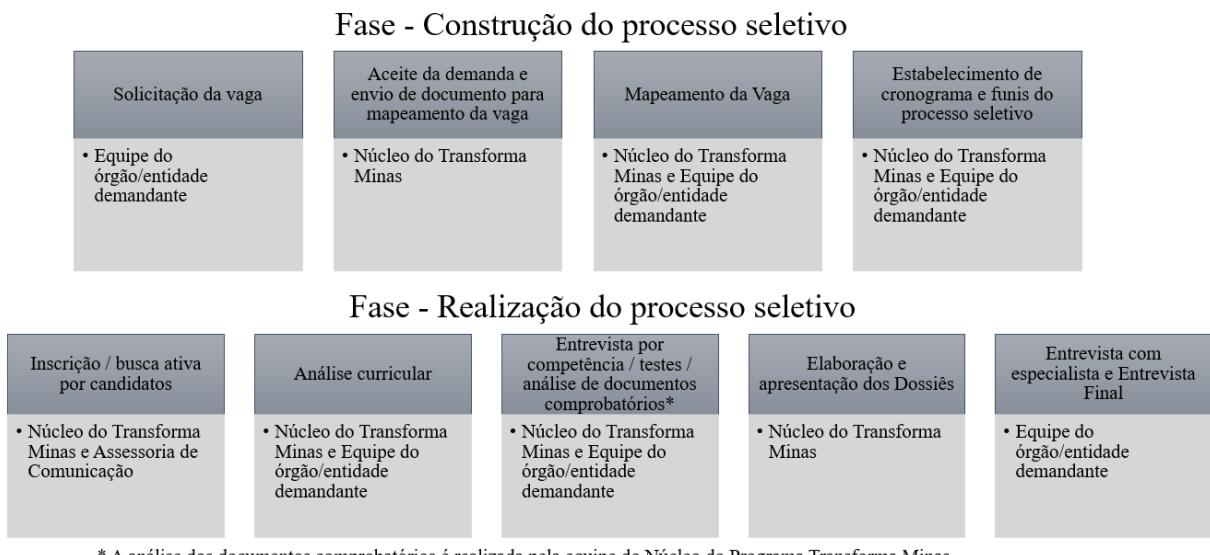
Na avaliação que é realizada juntamente aos candidatos, identificou-se que, em uma escala de 0 a 10, 70,01% deles (notas de 8 a 10) indicariam o processo seletivo a um amigo ou familiar. Sobre a continuidade de realização de processos seletivos para postos de liderança, 80,1% dos respondentes acreditam que devam continuar a serem oferecidas tais oportunidades e 80,31% participariam novamente de um processo seletivo do Transforma Minas.

Importante destacar que todos os servidores que trabalham em parceria nas etapas do processo seletivo assinam um Termo de Confidencialidade e que cada um deles é

credenciado para acessar o Sistema Seleção apenas na etapa em que estiver colaborando, somente no período necessário para a realização da mesma.

As etapas e o mapa de governança do processo seletivo são resumidos na figura 1:

Figura 1 – Etapas e Mapa de Governança do Processo Seletivo



Fonte: Núcleo do Programa Transforma Minas

Na avaliação realizada por esses parceiros, 88,8% deles indicariam o processo seletivo do Transforma Minas para outras áreas e 83,3% fariam uma nova parceria para realização de processos de seleção.

No que se refere ao legado do trabalho do Transforma Minas, podem ser contabilizadas algumas conquistas importantes na trajetória de implantação da frente de Atração e Seleção:

- Desenvolvimento de um sistema próprio para os processos seletivos, sistema esse que possui código aberto e pode ser utilizado por qualquer estado e município sem custos financeiros.

- Parceria com as unidades de Recursos Humanos que contribuem em diversas fases do processo de seleção, conforme a figura 1, a qual, além de propiciar uma ampliação de conhecimento para as unidades, vai ao encontro da necessidade de se construir cotidianamente uma perspectiva estratégica de atuação dessas unidades, tradicionalmente imersas em atividades de cunho mais rotineiro e operacional.

- Patrocínio da alta gestão do governo, em especial do Governador, que fortalece as diretrizes do Programa e a legitimidade para a atuação da equipe técnica.

- Participação na construção, juntamente com outros estados, do Guia de Seleção de Lideranças, coordenado pelo Conselho Nacional de Secretários de Administração – CONSAD, o qual é tratado mais adiante neste artigo.

- Perenização do Programa por meio normativo com a publicação do Decreto nº 48.330 de 29 de dezembro de 2021.

- Formalização das ações de recrutamento e seleção por meio da Resolução Conjunta SEPLAG/SEGOV/Secretaria Geral nº 10.525 de 07 de fevereiro de 2022, que estabelece regras, diretrizes e procedimentos para esta frente de trabalho.

- Geração de conhecimento, por meio da elaboração de documentos estruturados que tratam as frentes do Programa, subsídio para a administração pública estadual e outros entes federados.

Ainda que muitos avanços já possam ser catalogados no que se refere à atração e à seleção de lideranças no setor público de Minas Gerais, alguns desafios ainda se percebem como limitadores da expansão desta frente. Tais desafios serão mais bem explorados nas Considerações Finais do artigo.

A experiência do Programa Qualifica RS

O Rio Grande do Sul iniciou o Programa Qualifica RS em 2019 visando buscar lideranças compatíveis com os desafios estratégicos da administração pública, com a expectativa de que pudessem engajar as equipes de servidores em prol da geração de valor público e do bem coletivo. Com foco nas pessoas, espera-se que de fato haja o fortalecimento da capacidade de governo e a sustentabilidade dos projetos.

Este processo de seleção profissional, criterioso e com metodologia baseada em competências, levou em consideração o desempenho dos candidatos em sete etapas, buscando profissionais mais qualificados para comandar 30 Coordenadorias Regionais de Educação (CREs) na Secretaria de Educação (SEDUC/RS) e três posições estratégicas na Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão (SEPLAG/RS), para os cargos de Subsecretário(a) de Gestão de Pessoas, Diretor(a) de Recursos Humanos e Coordenador(a) da Escola de Governo.

Desta forma, na etapa de preparação, o parceiro especialista do terceiro setor apoiou o Governo com a realização do mapeamento de perfil das posições no âmbito da SEDUC/RS e da SEPLAG/RS, de maneira a identificar o perfil desejado, as competências e as especificidades para cada cargo. Assim, foi construído o embrião da Matriz de Competências, com base na metodologia e mapeamento realizados pelo parceiro especialista, e foram elencadas as competências comportamentais e técnicas a serem abordadas nas entrevistas individuais. Também nesta etapa, foram realizadas todas as atividades de planejamento do processo, estratégias de busca ativa por candidatos e construção da estratégia de comunicação, junto às equipes indicadas pelo Governo do Estado. O parceiro especialista foi responsável por prover

apoio especializado às etapas de pré-seleção dos cargos, além do aporte metodológico às equipes de gestão de recursos humanos.

Foi construído o site do Qualifica RS¹⁰, que hospedou todas as informações sobre as fases do processo, sobre os requisitos para os cargos, sobre as Secretarias, como Visão, Missão e Propósito, bem como as inscrições e algumas dicas de como o candidato deveria se preparar para cada fase do processo. Todo o processo foi realizado *online*, sendo presencial somente a entrevista final com os Secretários das duas Pastas.

As etapas consistiram em:

1. Análise curricular: etapa eliminatória, realizada a partir de informações pessoais, histórico acadêmico, histórico profissional, referências profissionais, atividades voluntárias, idiomas e certificações, motivações para participar do processo de avaliação e informações complementares, com o objetivo de verificar a motivação do candidato para o cargo.

2. Teste de perfil: não eliminatório, na qual é possível avaliar as principais características profissionais e estilo de trabalho do candidato.

3. Entrevista de mapeamento de competências: etapa eliminatória, na qual o candidato apresenta suas trajetórias e experiências (profissionais, acadêmicas e pessoais), suas principais conquistas, seu momento de carreira, além de explicitar como ocupar a posição almejada faria sentido para seu desenvolvimento profissional e como ele poderia contribuir para o Estado do Rio Grande do Sul. Nesse tipo de entrevista, as vivências, seu papel como protagonista e a forma como lidou com diferentes situações são buscados pelos entrevistadores.

4. Referências profissionais: etapa não eliminatória, por meio da qual as referências profissionais indicadas pelo candidato no momento da inscrição foram contatadas por telefone pela equipe de pré-seleção para responder algumas perguntas sobre sua atuação e perfil profissional.

5. Teste de crenças e de aderência: esta etapa consistiu no preenchimento de um formulário online, que serve para identificar se há compatibilidade entre os seus valores pessoais e os objetivos do Governo do Rio Grande do Sul com este processo de seleção.

6. Painel com especialistas: etapa eliminatória, e consistiu em uma entrevista online sobre seus conhecimentos específicos na área da posição almejada, sobre sua trajetória profissional e motivações para atuar num cargo de liderança no setor público. Para esta etapa, foram convidados especialistas em gestão pública, bem como especialistas nas áreas de cada processo de pré-seleção.

7. Entrevista com o Governo: etapa eliminatória, na qual os finalistas recomendados ao Governo para ocuparem as posições disponibilizadas foram entrevistados pela equipe do Governo, responsável pela escolha e nomeação de quem está assumindo a vaga.

O parceiro especialista executou integralmente as atividades de pré-seleção para as posições da SEPLAG/RS (Subsecretaria de Gestão de Pessoas, Diretoria de Recursos Humanos e

¹⁰ www.qualificars.rs.gov.br

Coordenadoria da Escola de Governo) e para as posições da SEDUC/RS (Coordenadorias Regionais), com o governo assumindo parte das entrevistas por competências e do recrutamento. Foi realizado *workshop* para capacitar os servidores das duas Pastas na metodologia de avaliação por competências.

No treinamento, estes profissionais foram orientados a levar em conta as competências que foram definidas junto com o Governo do Estado, com o objetivo de traçar e medir os comportamentos esperados dos candidatos:

1) Resiliência: capacidade de enfrentar resistência e contornar adversidades. Perseverança em conquistar confiança e atingir objetivos.

2) Orientação para resultados: superação de metas gerando motivação a partir de desafios. Instiga equipes para entregas de alta qualidade.

3) Desafia o *status quo*: perfil inovador e gerador de mudanças. Olhar propositivo. Capacidade de identificar novas ideias, formas de trabalho e abordagens.

4) Liderança: Confiança e motivação de equipes para mudanças. Lidera por inspiração. Capacidade de delegar e estar informado dos *key-points* dos projetos.

5) Engaja e Influencia Pessoas: articulação e facilitação em situação de crises e conflitos, engajando *stakeholders* e gerando confiança voltado para resultados.

6) Tomada de Decisão: capacidade de assumir responsabilidade e calcular riscos conforme a complexidade dos problemas, trazendo segurança para os envolvidos.

7) Comunicação: assertividade para comunicar suas ideias, com boa projeção de voz, capta atenção de seu ouvinte.

8) Planejamento e organização: capacidade de planejar e organizar eficientemente, administrando seu tempo e o dos outros. Identifica metas, desenvolve planos, calcula espaços de tempo e monitora o progresso.

Foram indicados pelo governo especialistas nas áreas para conduzirem a penúltima etapa, que consistiu em entrevista *online* sobre os conhecimentos específicos na área da posição que o candidato almejava, sobre sua trajetória profissional e sobre as motivações para atuar num cargo de liderança no setor público. Para esta etapa, foram convidados tanto especialistas em gestão pública, como especialistas nas áreas de cada processo de pré-seleção, de dentro e de fora do Governo.

Foram realizadas reuniões semanais de acompanhamento do projeto para monitorar a execução e garantir que os parceiros técnicos e a equipe operacional do Governo tivessem a mesma fotografia dos resultados esperados. Nestas reuniões, era apresentada a execução do cronograma, com realizações e/ou pendências, e quais eram os próximos passos.

Durante o período de inscrição, o foco das reuniões foi a busca ativa por candidatos, com definição de estratégias para a divulgação ampla do projeto, dando transparência às ações de governo e comunicando as iniciativas de boa gestão pública do governo para a

sociedade em geral, a fim de atrair candidatos de alto potencial para as vagas mais estratégicas do governo.

Com as inscrições encerradas, o foco das reuniões com as equipes passou a ser o andamento das entrevistas por competência com os servidores indicados pelo Governo do Estado e com os especialistas indicados.

Ao final de todo o processo, mais de 4.000 candidatos iniciaram a sua inscrição, sendo que 1.804 finalizaram com sucesso. Destes, 74% possuíam algum tipo de pós-graduação. Entre os inscritos, houve representatividade de cargos, contando com professores, diretores, coordenadores e gerentes. Foram aprovados na análise curricular 269 candidatos.

Na preparação para a última etapa, foi realizada uma reunião de indicação de finalistas, onde o parceiro especialista apresentou aos titulares das duas pastas o perfil dos selecionados para a entrevista final e elaborou perguntas para auxiliar os Secretários a estruturar o roteiro para as entrevistas. A SEDUC optou por fazer as entrevistas nos moldes de uma banca, uma vez que 92 candidatos foram selecionados para as 30 Coordenadorias. As altas lideranças da SEPLAG entrevistaram 03 finalistas para a vaga de Subsecretário(a) de Gestão de Pessoas, 04 para a vaga de Diretor(a) de Recursos Humanos e 05 para a vaga de Coordenador(a) da Escola de Governo.

Assim, através de um processo transparente e baseado em competências, com vistas à prestação de um serviço público de qualidade para a melhoria da eficiência do Estado, foram selecionadas pessoas com perfis alinhados às demandas do governo.

Além da seleção dos 30 coordenadores regionais, o processo do Qualifica RS gerou a possibilidade de aproveitamento dos melhores candidatos na composição de uma nova matriz de gerenciamento diferenciada por meio da inserção de três agentes externos, atuando em pólos regionais que tem como papel principal a itinerância entre as coordenadorias, com vistas a dar suporte e apoio na gestão e nas demandas das regiões.

No final de 2019, ocorreu uma nova capacitação do parceiro especialista para a equipe de servidores. A partir de 2020, uma equipe interna de servidores estaduais passou a coordenar o projeto, utilizando as metodologias técnicas de recrutamento, seleção e entrevistas por competências para selecionar lideranças a cargos comissionados e gratificados. O Qualifica RS manteve a publicidade, os requisitos claros e possibilitou a participação nos processos de seleção de todos os profissionais interessados, dentro e fora dos órgãos. A equipe incluiu a aplicação do Teste de Dominância Cerebral de Ned Herrmann (Teste HBDI) com todos os participantes selecionados, em substituição ao teste de perfil custeado pela parceira especialista.

O Qualifica RS tornou-se um dos indicadores do projeto estratégico Fortalecimento da Gestão Estratégica de Pessoas em 2020. Devido à equipe enxuta e à ausência de sistema para gestão, foram estabelecidas parcerias com servidores de 14 instituições públicas, privadas e terceiro setor, os quais passaram por treinamentos na metodologia para que fosse mantida a qualidade e cuidado técnico. Esses servidores capacitados realizaram 78 entrevistas por competências, mapeando os comportamentos e vivências técnicas dos candidatos. O

conhecimento trazido pelos profissionais de fora da equipe agregou bastante valor às seleções e ao projeto.

Em 2020, foram realizados 10 processos de atração e seleção de lideranças nas áreas da educação, gestão de pessoas e patrimonial para cargos de Direção, Gerência de Projetos e chefia de Divisão. Em 2021, mantiveram-se as seleções de lideranças com base em competências e buscou-se a expansão da atuação no pilar de atração, partindo para o desenvolvimento das lideranças, com a promoção de duas Rodas de Conversas entre os selecionados no Qualifica RS.

Devido à demanda e à agilidade solicitada pelos Secretários de Estado, foi necessário adaptar a metodologia transmitida pelo parceiro especialista para prever a modalidade expressa do Qualifica RS. A diferença principal do modelo expresso é que as entrevistas para mapeamento de competências comportamentais e técnicas são realizadas de forma conjunta, na mesma ocasião, atendendo uma média de 10 candidatos para cada vaga. Após, são selecionados os três finalistas que passam por entrevista com os gestores demandantes da vaga.

A partir de 2021, foi introduzida mais uma novidade ao processo de busca do aproveitamento das competências dos servidores: o banco de talentos. Os candidatos não selecionados nas seleções passaram a ser convidados a ingressar em um banco de dados para aproveitamento em futuras oportunidades com afinidade ao seu perfil. Foram realizados alguns processos seletivos para órgãos estaduais na busca de servidores nas áreas de Igualdade, Cidadania, Direitos Humanos e Assistência Social; Obras Escolares; Gestão de Estruturas e Projetos na área de Gestão de Pessoas.

Para essa modalidade, os gestores formalizam a demanda por meio do preenchimento de formulário de abertura de vaga, descrevendo perfil almejado, pré-requisitos, requisitos desejáveis, competências comportamentais desejáveis, entrega principal a ser realizada, principais atividades e percentual de dedicação, carga horária, formato da contratação, além de temas técnicos necessários que se tenha conhecimento, legislações, principais sistemas utilizados. A equipe do Qualifica RS, por sua vez, realiza uma busca nos currículos e dossiês de candidatos aderentes ao perfil solicitado, contatando-os por meio de e-mail com o descriptivo da vaga e solicitando a manifestação de interesse na oportunidade, com anuência de que o currículo será repassado aos gestores e será realizada entrevista técnica. Em conjunto com os gestores, a equipe do Qualifica RS prepara roteiro de questões norteadoras para a entrevista, acompanha a mesma, fornece suporte e auxilia na elaboração de *feedback* para os participantes. Ao final do processo, o servidor com perfil mais aderente é selecionado e procedem-se aos trâmites para sua inserção na nova equipe.

A iniciativa tem sido bem-sucedida, resultando em *feedbacks* como: “estou muito feliz!!!! muito obrigado por todo o apoio nesse processo. Tenho o maior orgulho de dizer que fiz uma seleção técnica com o apoio do Qualifica!!!!”; “excelente ferramenta para gerenciar talentos que antes do banco ficavam ‘esquecidos’ e subaproveitados em suas funções. Foi determinante para a escolha de maneira rápida, mas com método, onde se teve as competências dos candidatos de acordo com a função”.

Percebe-se que o Qualifica RS é aceito e valorizado tanto pela alta liderança do Governo, como pelos gestores e pelos servidores. A equipe do Qualifica RS está inserida no órgão central responsável pela gestão de pessoas no governo, o que contribui para a perenidade da iniciativa, conforme preconiza o Guia de Seleção de Lideranças no Serviço Público. Em uma pesquisa de satisfação realizada em 2020, 90% dos respondentes aprovam a seleção de lideranças por competência no serviço público. Destaque para alguns dos *feedbacks* recebidos: “Parabenizo pela grande iniciativa. Escolher perfis profissionais baseado em suas competências e não meras indicações políticas ou escolha de amigos representa um grande avanço rumo à modernização e maior eficiência da gestão pública. Parabéns!”; “agradeço a Equipe Qualifica RS pelo profissionalismo e transparência com que conduziu o processo seletivo”; “Agradeço a toda equipe do Qualifica RS por participar desse processo de seleção. Estou muito feliz com essa oportunidade de participar do novo Tudo Fácil. Projeto que acredito muito e que vai trazer, com certeza, um novo marco no atendimento ao cidadão no RS. Meu muito obrigado a todos do Qualifica RS.”

Constata-se que o Estado do Rio Grande do Sul tem superado os desafios iniciais da implementação do Qualifica RS, deixando-o funcional e alinhado para expansão e realização de seleções de forma contínua, agregando melhorias e novos projetos, como o banco de dados e a movimentação funcional de servidores com base em competências e perfil. Dessa forma, está sendo possível ressignificar a cultura de seleção de lideranças por competências no Estado e tornando-se um forte legado para a gestão de pessoas do setor público.

O Guia de Seleção de Lideranças no Serviço Público

O Guia de Seleção de Lideranças no Serviço Público é uma proposta para estruturação de processos de seleção focados em cargos de liderança com base em competências e visa prover ferramentas e instrumentos práticos para a implementação em governos estaduais e municipais, com a intenção de servir de referência para esses processos.

O documento foi resultado de trabalho colaborativo conduzido pelo GT de Gestão Estratégica de Pessoas no âmbito do Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração, criado em 2019, que tem como objetivos principais: elaborar e propor estudos técnicos; promover análises de dados, planos e ações; e apresentar pautas para debates nacionais sobre temas relacionados à modernização e à inovação da gestão de pessoas, como forma de dotar de maior qualidade, eficiência e efetividade os serviços públicos prestados pelos Estados.

Com o intuito de sistematizar conhecimentos e produzir conteúdos relevantes para a elevação do grau de maturidade da Gestão de Pessoas no Setor Público, o GT de Gestão Estratégica de Pessoas, por meio do Subgrupo Lideranças, elaborou o Guia de Seleção de Lideranças pela matriz de competências.

Percebeu-se que uma das principais dificuldades que os gestores encontram é justamente o processo de recrutamento e seleção de líderes que estejam, ao mesmo tempo,

adequados ao perfil da vaga e alinhados ao projeto político que está em processo de implementação.

Nesse sentido, por meio das experiências dos Estados de Minas Gerais e do Rio Grande do Sul, que demonstraram a importância de se desenhar processos seletivos de lideranças por meio de uma matriz de competências, bem como da colaboração de representantes do Ceará, Pernambuco, Paraná, Sergipe e São Paulo, que também tiveram experiências com programas de seleção baseados em matriz de competências, o Guia apresentou um modelo de seleção estruturado e implementável para diversas realidades. Com isso, elaborou-se um passo a passo das fases do processo, detalhadas ao longo do Guia.

Por meio da experiência dos sete Estados, identificaram-se todas as etapas do processo seletivo, conforme sintetizado na Figura 2, destacando-se em negrito aquelas consideradas obrigatórias.

Figura 2 - Etapas e subetapas do processo seletivo

Etapas e subetapas do processo seletivo (em negrito as essenciais)						
01	02	03	04	05	06	07
Decisão política	Mapeamento do perfil de competências do cargo	Ampla divulgação e busca ativa	Análise CV	Entrevista por competência (online)	Entrevista ou banca de avaliação com cada finalista	Divulgação e nomeação dos selecionados
Alinhamento junto aos atores políticos	Planejamento das etapas de seleção e treinamento de entrevistadores	Inscrição de candidatos com cadastro de CV e documentos	Teste de perfil e crenças	Entrevista com especialista (junto com competência na versão expressa)	Lista Tríplice para Tomador de Decisão	Evento de boas vindas e integração
					Referências profissionais	
Comunicação aos ocupantes atuais do cargo		Teste online	Plano de Ação			Estudo de caso (vídeo)
				Referências profissionais	Análise de antecedentes	

Fonte: Santos, Guia de Seleção de Liderança no Serviço Público, p. 9, 2021.

Assim, o Guia de Seleção de Liderança no Serviço Público fornece um passo a passo de como fazer, detalhando todas as etapas: metodologia; cronograma; modelos de avaliações;

modelos de testes de perfil, aderência e crenças; além de sugestão de diversos formulários já elaborados e testados pelos entes participantes, inclusive com proposta de *feedback* aos candidatos em todas as fases do processo seletivo. Ao final, recomendou-se a pesquisa de opinião a ser preenchida por todos os participantes, visando a melhoria contínua do processo de recrutamento e seleção. Em notas de rodapés ao longo do documento, referenciam-se os Estados que aplicaram ou que trouxeram alguma peculiaridade para determinada etapa. A intenção foi não engessar o certame seletivo, mas mostrar diversas formas de realização da seleção para adequar as diversas realidades.

Por fim, destacou-se a importância da integração do candidato selecionado, de uma plataforma tecnológica para viabilizar inúmeros processos seletivos de forma concomitante e de uma equipe dedicada e com o perfil adequado para atuar exclusivamente ao longo de todo o processo seletivo.

O escopo principal do Guia foi viabilizar o compartilhamento de diversas experiências sintetizadas em um instrumento de uso compartilhado, visando uma administração pública de melhor qualidade em nosso país. Com isso, não se buscou o esgotamento do tema, da forma e da proposta e, sim, o incentivo para que outros Estados e Municípios comunguem da mesma inovação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo seletivo de lideranças pela matriz de competências propicia a oportunidade de buscar o profissional com o perfil mais adequado para determinada posição, por meio de critérios técnicos, transparentes e de acesso a todos interessados. Há diversas maneiras de buscar a “pessoa certa” para o “local certo” em postos de lideranças, mas a existência de critérios técnicos pré-definidos permite, inclusive, que o próprio candidato analise se realmente tem aptidão e alinhamento com a vaga oferecida.

Ao longo do exposto, é possível identificar que a adoção de critérios prévios alinhados com as competências técnicas e comportamentais que o cargo requer agregam mais valor ao certame, pois viabiliza o direcionamento ao público-alvo do processo, além de permitir definições claras das atribuições, responsabilidades e entregas que se espera do selecionado. Ademais, a abertura de um processo seletivo para cargos de lideranças oportuniza transparência e igualdade de condições de acesso para qualquer interessado.

O mapeamento prévio do candidato também permite o desenvolvimento posterior de eventuais lacunas de competências, possibilitando o seu aprimoramento. Com isso, viabiliza a inserção dos candidatos selecionados em avaliações periódicas de desempenho com o intuito de evolução nos pontos passíveis de crescimento.

Como se pode observar, tanto o Estado de Minas Gerais como o do Rio Grande do Sul, utilizam metodologias específicas para a seleção de lideranças baseadas em critérios técnicos e transparentes. O reflexo dessa prática tem sido muito positivo para ambos os Estados, uma vez que possibilita a escolha de pessoas mais aderentes à determinada função, gerando mais resultados e entregas qualitativas.

No âmbito do Rio Grande do Sul, os principais desafios consistem: na inexistência de um sistema para a gestão dos processos seletivos, o que inviabiliza a concomitância de inúmeras seleções; na sensibilização quanto ao tempo do certame, visando possibilitar as sete fases da seleção, pois muitos gestores entendem que é um tempo demasiado e, por vezes, acabam selecionando pela forma já usualmente conhecida; na equipe reduzida e nos processos realizados manualmente, impedindo a expansão e disseminação em todo Estado; e na inexistência de norma legal regulamentando o certame, o que faz com que muitos gestores busquem flexibilizar a forma atual de seleção, almejando, principalmente, a celeridade, gerando inúmeras rodas de conversas para explicar a importância da metodologia utilizada.

Para transpor essas dificuldades, a Equipe buscou a parceria com Minas Gerais para aproveitamento do sistema já utilizado por eles. Além disso, constantemente estabelece parcerias com outras esferas de poder, terceiro setor e setor privado para o auxílio como entrevistadores no processo seletivo. Por fim, a equipe está construindo normativa para fornecer maior publicidade, legitimidade e disseminação em todo Estado.

Em Minas Gerais, por sua vez, embora já tenha sido construído sistema informatizado para atender ao Programa e uma base normativa tenha sido recentemente estruturada, a perpetuidade das ações ainda constitui um ponto de atenção. Para além do

normativo estabelecido, tem-se que atentar para a necessária mudança de cultura, sem a qual, com o passar do tempo, o Programa Transforma Minas poderia perder a pujança presente nestes anos iniciais. Um segundo desafio que merece destaque se relaciona à ampliação da utilização dos processos seletivos para preenchimento de postos de liderança. Para que a almejada expansão ocorra, é preciso superar algumas resistências quanto ao processo seletivo em si, mais especificamente as relacionadas ao tempo de realização dos processos (já consideravelmente inferior se comparado quando da implantação do Programa) e ao envolvimento do órgão/entidade para o mapeamento da vaga (ponto crucial para o desenho de um bom processo de seleção). Neste sentido, o apoio sistemático do Governador do Estado é crucial para motivar, dentre as altas lideranças, a utilização da Frente Atração e Seleção do Transforma Minas para seleção de seus gestores. A aderência e o engajamento dos líderes selecionados constituem também uma propaganda positiva para o Programa e um estímulo para a sua utilização.

Enfim, de maneira geral, a prática de processos seletivos para postos estratégicos representa uma inovação no serviço público, pois a escolha de lideranças por competências de maneira estruturada é algo incipiente na gestão pública. Os reflexos dessa experiência têm sido muito positivos, corroborando para sua disseminação em nível nacional. Além disso, tem se mostrado como um importante mecanismo de fortalecimento da meritocracia e da profissionalização da gestão pública, agregando valor ao serviço público prestado, propiciando profissionais mais satisfeitos com o melhor aproveitamento de seus “diamantes internos” o que, consequentemente, gerará mais qualidade no servir ao público com excelência.

REFERÊNCIAS

- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas:** liderança e competências para o setor público. Brasília, DF: Enap, 2019. 179 p. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4283>. Acesso em: 6 fev. 2022.
- BRASIL. Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/D5707.htm. Acesso em: 6 fev. 2022.
- BRASIL. Decreto n.º 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35. Acesso em: 6 fev. 2022.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania:** a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. Brasília, DF: Enap, 1998. 365 p.
- CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 3 ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas – FGV, 2009. 176 p. (Série Gestão de Pessoas)
- FINAMOR, Ana Ligia Nunes; COSTA, Flavio Rodrigues; CARDOSO, Marco Antônio Fernandes; CUNHA, Neisa Maria Martins da. **Construção de equipes de alto desempenho.** Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas – FGV, 2015. 168 p. (Série Gestão de Pessoas)
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégias e competências. In: **Revista de Administração de Empresas**, Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000100012> Acesso em: 6 fev. 2022.
- LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade:** a gestão de pessoas no setor público. São Paulo: Fundap, 2007. 245 p.
- MONTEIRO, Cristiane Zulivia de Andrade. **A valorização da competência em liderança nas agências reguladoras federais.** Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas - FGV, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/15192/Trabalho%20final_Cristiane%20Monteiro_MAP-FGV2014%20%281%29.pdf?sequence=3&isAllowed=y. Acesso em: 6 fev. 2022.
- OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **O sistema de inovação do serviço público do Brasil:** uma exploração de sua jornada passada, presente e futura. Brasil: OCDE, 2018. Disponível em: <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2018/07/Brazil-Briefing-Deck-Final-Portuguese.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2022.
- SANTOS, Fabrício Marques et al. **Guia de seleção de lideranças no serviço público.** Brasília: CONSAD - Conselho Nacional dos Secretários de Estado da Administração, 2021. 88 p. Disponível em: <https://gestaodepessoas.rs.gov.br/wp-content/uploads/2022/02/9-Guia-de-Selecao-de-Liderancas-CONSAD.pdf> Acesso em: 13 fev. 2022.
- SOUZA, Vera Lúcia de; ALVES, Carmelita Seno Cardeira; CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni; FARIA, Patrícia Prado. **Retenção de talentos e valorização profissional.** Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas – FGV, 2015. 152 p. (Série Gestão de Pessoas)