

Gestão de pessoas no setor público

# Atração e Seleção para Cargos de Liderança

em governos estaduais

---

estudo de implementação

**agosto 2020**

realização



humanize

República.org

apoio técnico



# ficha técnica

Realização

**BRAVA**

**Fundação Lemann**

**Instituto Humanize**

**República.org**

Apoio Técnico

**Pacto Organizações Regenerativas**

Coordenação

**Érika de Souza Nascimento (Fundação Lemann)**

**Luana Moraes (BRAVA)**

**Lucas Cardoso Santos (Fundação Lemann)**

Análises e Pesquisa (Pacto)

**Elisa Camarote**

**Karina Rosa**

**Kiki Mori (coordenação)**

**Paloma Lima**

**Rogério Silva (supervisão)**

Diagramação

**Noctua Art**

# Índice

1. Apresentação.....	6
2. Síntese metodológica.....	8
3. Principais Mensagens.....	11
4. Dados da implementação.....	15
5. Achados essenciais.....	18
5.1. Legitimidade e Alinhamento.....	19
5.2 Mobilização de capacidade institucional.....	23
5.3. Fidelidade ao projeto.....	26
5.4. Eficácia da implementação.....	30
5.5. Efeitos e perenidade.....	32
6. Lições Aprendidas.....	36
7. Recomendações.....	40
O que fazer.....	41
O que não fazer.....	42
8. Implementação por estado.....	43
Ceará.....	44
Minas Gerais.....	61
Paraná.....	78
Pernambuco.....	91
Rio Grande do Sul.....	106
São Paulo.....	124
Sergipe.....	139
9. Referências bibliográficas.....	154
Anexos.....	156
Anexo A - Anexo Metodológico.....	157
Anexo B - Análise Sociodemográfica.....	168
Anexo C - Lista de iniciativas por estado.....	182
Anexo D - Lista de cargos selecionados.....	183

# lista de siglas

**AGE** - Advocacia Geral do Estado (MG)  
**ARSAE** - Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário (MG)  
**CE** - Ceará  
**CGE** - Controladoria Geral do Estado (MG)  
**CRHE** - Coordenação de Recursos Humanos do Estado (SP)  
**DEDUC** - Diretoria Pedagógica de Educação (SEED/PR)  
**DETRAN** - Departamento Estadual de Trânsito (SP)  
**EGESP** - Escola de Governo do Estado de São Paulo  
**HBDI** - Herrmann Brain Dominance Instrument (Instrumento de Dominância Cerebral Hermann)  
**IDEB** - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica  
**IEF** - Instituto Estadual de Floresta (MG)  
**INEP** - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira  
**IPSM** - Instituto de Previdência dos Servidores Militares do Estado de Minas Gerais  
**MEC** - Ministério da Educação  
**MG** - Minas Gerais  
**OGE** - Ouvidoria Geral do Estado (MG)  
**PAD** - Processo Administrativo Disciplinar  
**PE** - Pernambuco  
**POP** - Procedimento Operacional Padrão  
**PR** - Paraná  
**PRODEMGE** - Empresa de Tecnologia da Informação do Governo de Minas Gerais  
**PRODESP** - Empresa de Tecnologia da Informação do Estado de São Paulo  
**PROGEPE** - Programa de Formação de Gestor Escolar (PE)  
**RH** - Recursos Humanos  
**RS** - Rio Grande do Sul  
**SAD** - Secretaria Estadual de Administração (SE, PE)  
**SAEB** - Sistema de Avaliação da Educação Básica  
**SDE** - Secretaria Estadual de Desenvolvimento Econômico (SP)  
**SE** - Sergipe  
**SEDESE** - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social (MG)  
**SEDUC** - Secretaria Estadual de Educação (RS, SE)  
**SEE** - Secretaria Estadual de Educação (MG, PE, SP)  
**SEED** - Secretaria Estadual de Educação e do Esporte (PR)  
**SEF** - Secretaria do Estado da Fazenda (MG)  
**SEFAZ** - Secretaria Estadual de Fazenda e Planejamento (SP)  
**SEGOV** - Secretaria Estadual de Governo (MG, RS, SP)  
**SEINFRA** - Secretaria Estadual de Infraestrutura (MG)  
**SEMAD** - Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (MG)  
**SEPLAG** - Secretaria Estadual de Planejamento e Gestão (CE, MG)  
**SEPLAG** - Secretaria Estadual de Planejamento, Orçamento e Gestão (RS)  
**SESA** - Secretaria Estadual de Saúde (CE, MG)  
**SG** - Secretaria Geral do Estado (MG)  
**SOP** - Secretaria Estadual de Obras Públicas (RS)  
**SP** - São Paulo  
**SPG** - Secretaria Estadual de Projetos, Orçamento e Gestão (SP)

“

**O esforço institucional  
e político de  
selecionar lideranças  
por competências  
valeu a pena**



**1**

**Apresentação**

---

# Apresentação

Desde 2017, a aliança formada por BRAVA, Fundação Lemann, Instituto Humanize e República.org e tem atuado em diferentes frentes para promover o aperfeiçoamento da gestão de pessoas no setor público brasileiro. Este esforço parte da premissa de que serviços públicos de qualidade dependem essencialmente da atuação de boas equipes e lideranças.

Para que este objetivo se realize, a gestão de pessoas deve ser profissional e focada na entrega dos serviços. Contudo, ainda é muito presente no setor público brasileiro uma visão instrumental e operacional da área de pessoas, constantemente circunscrita a procedimentos relacionados ao pagamento da folha, controle de ponto e reajustes salariais.

Para conferir um caráter mais estratégico à gestão de pessoas no setor público brasileiro, a Aliança colocou em curso uma frente de atuação que visa implementar uma forma inovadora de atrair, selecionar e reter profissionais em cargos de liderança.

Em um primeiro momento, a Aliança realizou pesquisas, escutou atores diversos com expertise neste campo e sistematizou boas práticas nacionais e internacionais no tema. Um dos resultados desse processo foi a produção de um Guia Prático em três volumes, que abarcam a identificação de posições de liderança, a pré-seleção e o desempenho e desenvolvimento desses quadros.

Em seguida, foram estabelecidas parcerias com oito Estados brasileiros, junto aos quais se iniciou a implementação do modelo proposto no processo de i.) atração, ii.) pré-seleção, iii.) desempenho, iv.) desenvolvimento e, v.) engajamento de ocupantes de cargos de livre provimento. Estes são os 5 pilares que compõem o escopo geral do projeto. Contudo, como já era esperado, a trajetória de implementação do projeto em cada um dos Estados é distinta, moldada pelas singularidades de cada contexto.

O estudo aqui apresentado se propôs a registrar e sistematizar as experiências estaduais de implementação dos pilares Atração e Pré-Seleção sob a ótica das boas práticas, lições aprendidas e dos aprimoramentos passíveis de recomendação ao projeto.

Partindo da perspectiva teórico-metodológica dos Estudos de Implementação, o objetivo foi investigar os fatores que influenciaram a implementação do projeto e como estes fatores afetaram a sua implementação e os resultados obtidos. Produtos desse exercício, foram produzidos capítulos por Estado e uma análise comparativa, de modo a subsidiar os atores em seu desejo de atualização permanente dos guias em seu intuito de fazer avançar a apropriação e continuidade desse projeto.



# 2

## Síntese metodológica

---



## 2.1. Sobre o objeto de estudo

O projeto Gestão de Pessoas no Setor Público está estruturado em 5 pilares: i.) atração, ii.) pré-seleção, iii.) desempenho, iv.) desenvolvimento e, v.) engajamento. Este estudo se ateve aos pilares Atração e Pré- Seleção, únicos que possuíam processos de implementação concluídos em sete dos oito Estados parceiros da Aliança no momento de sua realização.

A implementação dos pilares Atração e Pré-Seleção se consumou no Ceará, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio Grande do Sul, São Paulo e Sergipe através da realização de processos seletivos para cargos comissionados, sendo este conjunto de processos o objeto mais concreto de análise.

Esta implementação ocorreu em Estados nos quais a Aliança obteve o compromisso dos dirigentes políticos máximos em seguir a metodologia preconizada. Parte destes dirigentes assumiram este compromisso após a eleição ou reeleição dos governos estaduais em 2018 na posição de governador.

Para apoiar a operacionalização da implementação junto aos governos de maneira alinhada à metodologia, o Vetor Brasil e o Instituto Publix foram contratados como parceiros especialistas pela Aliança, trazendo suas expertises próprias e também co-construindo com os Estados adaptações ao processo.

A Aliança incentivou cada Estado a constituir um comitê gestor da iniciativa, envolvendo o conjunto de órgãos responsáveis pela implementação, e uma estrutura de governança em que os diferentes níveis hierárquicos se reuniam com periodicidade definida para garantir prioridade, alinhamento e agilidade na tomada de decisões: nível estratégico (trimestral), tático/estratégico (mensal), tático (quinzenal) e operacional (frequentemente, conforme necessidade).

Acordos de Cooperação Técnica foram celebrados com cada governo parceiro para a execução da iniciativa. Os processos analisados neste estudo correspondem aos que estavam no escopo destes acordos e concluídos com acompanhamento da Aliança até agosto de 2020, data de finalização desta sistematização. Parte dos governos também executou processos seletivos por conta própria, cujos dados encontrados até o momento de realização deste estudo estão detalhados nos capítulos individuais dos Estados<sup>1</sup>.

---

1 Não foi possível consolidar os dados dos processos seletivos realizados pelos governos sem o acompanhamento da Aliança pois não foram realizados os mesmos registros de modo a permitir aglutinação e comparabilidade.

## 2.2. Sobre o método

Por se tratar de um estudo de implementação, esta pesquisa investiga o processo pelo qual uma determinada intervenção é colocada em prática. A abordagem teórico-metodológica se inspira, principalmente, em abordagens da chamada Implementation Science ou “ciência da implementação”.

A construção deste relatório é resultado de 5 etapas de trabalho: 1. Elaboração da matriz investigativa; 2. Coleta e organização de banco de dados e informações; 3. Oficinas qualitativas sobre a implementação em cada Estado; 4. Escutas de atores estratégicos envolvidos no projeto.

As análises foram realizadas com base em dados e evidências coletadas nas diferentes etapas do estudo. A revisão de documentos perpassou os guias de implementação da Aliança, relatórios e documentos do projeto e bibliografia da “Ciência da Implementação”.

Dados quantitativos foram coletados nas bases de dados da Aliança e complementarmente juntos aos Estados. Dados qualitativos foram coletados nas oficinas e entrevistas realizadas junto a diferentes atores envolvidos na implementação e, de maneira complementar, nos relatórios produzidos pelos parceiros especialistas sobre os processos por eles acompanhados.

Vale mencionar que os guias elaborados pela Aliança foram os parâmetros orientadores do planejamento e da implementação nos Estados. Deste modo, serviram ao estudo como ponto de partida para compreensão e detalhamento de etapas, subetapas e ações do processo.

A análise buscou observar, entre outros aspectos, em que medida os protocolos sugeridos pelos guias foram utilizados, se aplicados conforme preconizados ou se foram adaptados ao longo do processo e como isso se deu. Apesar das diversas ações e protocolos constantes nos guias, o estudo explicita, sobretudo, aquelas que se revelaram indispensáveis na prática da intervenção.

O produto final é este relatório composto pela síntese geral contendo análise comparativa sobre padrões que emergiram do conjunto consolidado do estudo, e capítulos específicos contendo os principais dados e percepções sobre a implementação, análises e lições aprendidas em cada Estado.

Os anexos trazem o detalhamento da abordagem metodológica (Anexo I), uma breve análise sobre o comportamento de dados do perfil sociodemográfico dos candidatos nos processos seletivos estudados (Anexo II) e a lista dos cargos selecionados (Anexo III).



**3**

## **Principais Mensagens**

---

Esta seção apresenta as principais informações e conclusões do estudo realizado.

- Até agosto de 2020, um total de 725 vagas haviam sido abertas em processos seletivos para cargos de liderança pelos 7 Estados que compuseram o conjunto da análise deste estudo.
- O estudo se concentrou especificamente nas 288 vagas oferecidas em 44 processos seletivos realizados entre janeiro de 2019 e maio de 2020 com a participação dos parceiros especialistas da Aliança.
- Para estas 288 vagas, um total de 14.209 candidatos se inscreveram e 277 foram nomeados em 7 Estados, o que corresponde a 96,2% das vagas oferecidas. Este percentual variou entre 75,8% e 100% das vagas nos diferentes processos.
- O estudo demonstra ter sido plenamente viável aos governos implementar a atração e pré-seleção baseada em competências para cargos comissionados e aponta para os principais fatores favoráveis e desfavoráveis ao sucesso da implementação e, em especial, à sua perenidade.
- Aspecto fundador é o alinhamento e patrocínio político do dirigente máximo. Este consiste no principal fator de contenção de atores políticos que almejam determinar a ocupação destes cargos por pessoas sem as competências necessárias para o exercício da função.
- A garantia do poder discricionário do gestor direto de quem ocupará a vaga não significa a seleção de pessoas sem alinhamento aos objetivos do governo. Ao contrário, a seleção legitima o gestor a trocar o selecionado caso seu desempenho não corresponda ao esperado.
- A construção da legitimidade passa também pela robustez do processo, demonstrando aos atores internos e externos sua seriedade. Foram identificados como fatores cruciais:
  - ▷ o engajamento de uma equipe fixa de 3 a 5 pessoas como responsável pela gestão e operacionalização do processo, em constante interlocução com os atores de nível tático e estratégico;
  - ▷ a mobilização, formação e alinhamento de profissionais internos e/ou externos ao governo para atuar em etapas específicas, como avaliações, entrevistas por competências e/ou bancas, em número proporcional à quantidade de candidatos a ser entrevistados;
  - ▷ o planejamento detalhado de cada etapa, para a escolha das ações que irão compor o processo, incluindo mapeamento do perfil de competências, triagem, avaliação por competências e decisão final;
  - ▷ regras claras, amplamente divulgadas e diligentemente seguidas da abertura das inscrições até a nomeação dos selecionados;

- ▷ plataforma tecnológica que dê sustentação a todo o processo, agregadora dos dados e informações sobre cada candidato e de toda a comunicação diretamente realizada;
  - ▷ divulgação do processo seletivo a partir de estratégias que, no momento de inscrições, permitam alcançar candidatos com maior potencial de atendimento ao perfil de competências desenhado.
- O uso de edital se mostrou uma estratégia de garantia da execução de acordo com a metodologia e com um cronograma pré-estipulado, além de legitimar a seriedade de processos em que havia interesses de diferentes atores políticos em disputa.
- O momento de nomeação tende a ser o mais desafiador para a garantia do poder discricionário do gestor responsável pelo cargo. Nos casos em que o alinhamento político foi mais frágil, a ampla divulgação dos selecionados trouxe obstáculos à sua nomeação.
- As etapas indispensáveis à seleção por competências foram seguidas em todos os Estados analisados e os resultados de implementação foram plenamente alcançados na maioria deles. São elas: mapeamento do perfil do cargo, ampla divulgação do processo seletivo, análise de currículo, entrevista por competências e banca ou entrevista final com gestor direto.
- O desempenho dos profissionais selecionados no exercício da função foi bem avaliado pelos atores de nível estratégico ouvidos, corroborando a qualidade dos processos seletivos realizados. Estes atores também consideram que valeu a pena o esforço institucional e político de realização dos processos, e em grande parte já estão dando continuidade à iniciativa a partir das equipes do próprio governo.
- As condições para perenidade da iniciativa nos governos consistem no achado mais importante deste estudo:
  - ▷ patrocínio do governante, garantindo a legitimidade e o alinhamento político necessário à seleção para cargos comissionados ao longo de todo processo;
  - ▷ atribuir a uma área específica desde o início da implementação a responsabilidade pela perenidade do processo, com equipe fixa dedicada;
  - ▷ caso esta área seja o órgão central responsável por gestão de pessoas no governo, as chances de disseminação ao conjunto de órgãos aumentará;
  - ▷ após conhecer e experimentar diferentes ações complementares que apoiam o processo seletivo (por exemplo, o uso de testes de perfil ou de plano de ação), a equipe responsável dentro do governo deve otimizá-lo às necessidades e contexto do cargo em questão, e

sobretudo aos tempos de governo, sem deixar de lado os elementos essenciais da metodologia;

- ▷ a área demandante da vaga precisa também conhecer a metodologia para compreender as etapas, procedimentos e tempos do processo, e engajar uma equipe fixa e profissionais ad-hoc para a realização conjunta da seleção com o órgão central. Caso não haja este alinhamento, é possível que a área demandante crie expectativas sobre prazos e fluxos que podem colocar em risco a fidelidade à metodologia;
  - ▷ o governo deve ser capaz de formar entrevistadores/ avaliadores a partir da metodologia, ou encontrar estratégias tais como contratar avaliadores aptos a realizar entrevistas por competências, de modo a garantir capacidade para processos seletivos com muitas vagas ou diferentes processos em paralelo, se necessário;
  - ▷ a internalização ou desenvolvimento de plataforma tecnológica de suporte a todo o processo é fundamental para garantir celeridade, manter a integridade de dados e informações, e sustentar a seriedade do processo.
- Os instrumentos normativos ainda são raros como estratégia de perenidade. Apenas um Estado (PE) possui obrigatoriedade legal para a realização de processo seletivo, ainda que restrito a dois cargos regionais específicos (Saúde e Educação). É importante aprofundar pesquisas e reflexões conjuntas com os governos neste sentido, de modo a apoiar a mudança cultural necessária à continuidade das iniciativas de seleção por competências, em especial nas transições de governo.
  - Cabe destacar aprendizados específicos trazidos no estudo referentes a cargos de liderança regional. As experiências sistematizadas colocaram algumas estratégias em prática para superar desafios de disponibilidade de candidatos, atratividade da vaga e pressão por atores políticos de influência regional. Pode ser interessante aprofundar pesquisas, reflexões e trocas para aprendizagem sobre a atração e seleção para cargos desta natureza.



# 4

## Dados da implementação

---

Os principais dados quantitativos da implementação estão resumidos na tabela abaixo. A tabela apresenta os dados agregados por Estado correspondentes aos 44 processos seletivos para 288 vagas sobre os quais este estudo se aprofunda, do total de 725 vagas oferecidas pelos governos inclusive após o término do apoio formal da Aliança aos processos, conforme explicado na seção 2 (Síntese Metodológica).

Os processos seletivos foram divididos em três etapas principais para fins de estudo: preparação, pré-seleção e banca/nomeação. Para a análise dos tempos de duração de cada subetapa, foram considerados:

- **Preparação:** contado da data de início do mapeamento, priorização dos cargos e detalhamento de perfil até o início das inscrições. Pode ter abrangido o planejamento detalhado do processo e formação de equipe e avaliadores<sup>1</sup>;
- **Pré-Seleção:** se inicia com a abertura de inscrições e termina na entrega do dossiê de finalistas à banca ou tomador de decisão<sup>2</sup>;
- **Banca/Nomeação:** contada da data de entrega dos dossiês até a última nomeação de candidato selecionado.

Foram abertos processos seletivos para vagas em um total de 14 órgãos de governo, com maior frequência em Secretarias de Educação, mas também em Planejamento e Gestão, Saúde, Desenvolvimento Social, Controladoria, Trabalho e Empreendedorismo, Meio Ambiente, empresas públicas, entre outros. A lista de órgãos está detalhada no relatório de cada Estado.




















Os tempos da tabela abaixo consideram a data inicial de cada etapa (preparação, pré seleção e banca + nomeação). No caso de Estados em que houve mais de um processo seletivo realizado (Minas Gerais, Pernambuco, Rio Grande do Sul e São Paulo), o número na tabela corresponde à mediana de todos os processos (ou seja, o tempo em dias corridos mais frequente entre o conjunto de processos seletivos). Uma visão dos tempos por processo de cada Estado está disponível no respectivo capítulo.

UF	N. Vagas	Nomeados	% Nomeador	Tempo Preparação	Tempo Pré Seleção	Tempo Banca/ Nomeação	Total Dias
CE	16	14	87,5%	74	70	30	174
MG	129	125	96,9%	30	51	88	169
PE	17	17	100%	21	44	11	76
PR	33	29	87,8%	20	59	44	123
RS	33	33	100%	35	84	45	164
SE	10	10	100%	9	48	8	65
SP	50	49	98%	25	68	137	230
TOTAIS	288	277	96,2%	25	59	44	164
Resumo	N. Vagas	Nomeados	% Nomeados	Tempo Preparação	Tempo Pré Seleção	Tempo Nomeação	Total Dias
Média	41	39	95,7%	31	61	52	143
Mínimo	10	10	87,5%	9	44	8	65
Máximo	129	125	100,0%	74	84	137	230

- 1 O planejamento e a formação de avaliadores também foram realizados em paralelo ao período de inscrições.
- 2 A data de entrega dos dossiês foi escolhida como marco por ter sido bem documentada pelos parceiros especialistas e estar sob sua governabilidade. A realização das bancas e nomeações depende bastante da disponibilidade de agenda dos atores de nível estratégico no governo e não houve um registro preciso na maior parte dos casos.



O diagrama abaixo detalha as principais subetapas e ações dos processos seletivos realizados nos Estados.

ETAPAS E SUBETAPAS DO PROCESSO SELETIVO						
01	02	03	04	05	06	07
 <p><b>Mapeamento do perfil de competências do cargo</b></p>	 <p><b>Ampla divulgação e busca ativa</b></p>	 <p>Teste online</p>	 <p><b>Análise CV</b></p>	 <p>Plano de Ação</p>	 <p><b>Banca de avaliação presencial com cada finalista</b></p>	 <p>Divulgação e nomeação dos selecionados</p>
 <p>Assessment de ocupantes do cargo e definição de necessidades de substituição</p>	 <p><b>Inscrição de candidatos com cadastro de CV e documentos</b></p>	 <p>Estudo de caso (vídeo)</p>	 <p>Referências profissionais</p>	 <p><b>Entrevista por competência (online)</b></p>	 <p>Lista Tríplice para Tomador de Decisão</p>	 <p><b>Evento de boas vindas e integração</b></p>
 <p>Certificação Ocupacional</p>			 <p>Teste de perfil e crenças</p>	 <p>Análise de antecedentes</p>	 <p>Potencial de Integridade Resiliente</p>	
				 <p>Entrevista com especialista</p>		

Foram destacadas em negrito ações consideradas indispensáveis pela metodologia preconizada pela Aliança, sendo a banca de avaliação originalmente uma entrevista com o gestor direto nos guias que orientaram a implementação.

As ações Entrevista com especialista e Banca, que são detalhadas na seção Fidelidade ao Projeto deste relatório, foram propostas pelos parceiros especialistas (Instituto Publix e Vetor Brasil) e co-construídas junto com os governos nas oficinas de preparação realizadas. Apenas Minas Gerais utilizou a ação Certificação Ocupacional e São Paulo, o Assessment de ocupantes do cargo.

Cada processo seletivo incorporou as ações consideradas mais adequadas às suas necessidades na etapa de planejamento.



5

**Achados essenciais**

---

## 5.1. Legitimidade e Alinhamento

Conforme detalhado no Anexo Metodológico, o estudo foi realizado considerando quatro dimensões de análise, organizadas em cinco perguntas investigativas. A primeira delas corresponde à legitimidade da iniciativa perante os diferentes atores relevantes e o alinhamento político e operacional obtido, aspectos fundamentais do contexto em que se deu a implementação.

De que maneira e em que medida foi obtida legitimidade política e alinhamento dos stakeholders necessários à implementação do projeto, garantindo a governabilidade?

Os principais achados nesta dimensão são apresentados a seguir.

- A seleção por competências para cargos comissionados tem como premissa que a decisão sobre quem deve ocupá-los cabe ao gestor direto. Este é o principal desafio em termos de legitimidade e alinhamento presente na iniciativa implementada. É muito forte no setor público brasileiro a cultura de indicação de profissionais exclusivamente por vínculos de lealdade política. Tais profissionais nem sempre possuem as competências requeridas ao exercício do cargo e, mesmo quando não apresentam bom desempenho, há uma pressão sobre o gestor direto para não substituir profissionais indicados desta maneira.

Por isso, o patrocínio e apoio do alto escalão do governo (Governador, Vice-Governador e Secretários), e a atuação das instâncias de alinhamento e articulação política (Casa Civil, Secretaria de Governo, Governadoria, gabinetes dos Secretários) em distintos momentos do processo foram apontados como fundamentais para a implementação dos pilares atração e pré-seleção nos Estados.

Diferentes atores ouvidos para este estudo destacaram o trabalho realizado pela Aliança desde 2017 que culminou na implementação desta iniciativa. A Aliança iniciou naquele ano a construção da agenda de apoio à gestão de pessoas no setor público junto a um amplo conjunto de interlocutores. Posteriormente, convidou atores-chave para jornadas de aprendizagem e co-construção de visões sobre o tema dentro e fora do país. Nelas, foi definido como oportunidade a implementação dos pilares de atração e pré-seleção, uma estratégia que aproveitaria a renovação de governos ao término de 2018.

Os efeitos desta iniciativa extrapolaram os participantes dos encontros anfitriados pela Aliança e seus parceiros, e contribuíram para que Governadores, Secretários e pessoas em posições relevantes de assessoramento a esses dirigentes manifestassem interesse em adotar a seleção por competências para cargos comissionados como uma forma de responsabilidade política de transformação.

- Dentre os Estados aqui analisados, a importância do patrocínio político como fator chave para a implementação só não foi um tema extremamente relevante em Pernambuco. Isso porque neste Estado uma lei já havia tornado obrigatória

a realização de processo seletivo para a ocupação de cargos de liderança regional na Saúde e Educação. Nos demais, a janela de oportunidade de início de mandato dos governadores eleitos ao final de 2018 foi bastante importante para a implementação da iniciativa.

- Neste estudo, as Secretarias de Educação<sup>1</sup> foram os órgãos com maior presença e participação nos processos. Estiveram envolvidas na implementação nos sete Estados. Ofereceram vagas para processos seletivos em todos, exceto no Ceará. Em quatro deles (PE, PR, SE, SP), lideraram a execução da seleção sem envolvimento de outros órgãos do governo. Nos outros dois Estados (MG e RS), a Secretaria de Planejamento e Gestão<sup>2</sup> liderou o conjunto de processos do governo, incluindo os da Educação.
- Em Sergipe e Pernambuco, foi utilizado edital para apoiar a legitimidade dos processos seletivos. Em ambos os casos, o instrumento trouxe robustez e transparência à seleção, garantiu que a metodologia fosse seguida e que prazos e cronogramas fossem cumpridos.

Foi um ponto de tensão entre os atores responsáveis pela implementação, pois parceiro e Aliança já haviam acompanhado processos em outros Estados sem uso de edital, para que a seleção não tivesse a rigidez de um concurso público. As regras fixadas no instrumento para a seleção de lideranças trouxeram desafios à capacidade de execução do processo nos prazos estabelecidos.

Apesar dos percalços, o uso de edital se mostrou uma estratégia importante na transição entre o modelo tradicional de indicação por atores políticos e a seleção por competências nos contextos destes dois Estados, em especial para os cargos de liderança regional. Por outro lado, demandou atenção constante para manter a distinção entre a seleção para cargos comissionados e os concursos públicos para vagas efetivas, sobretudo perante os candidatos, aspecto fundamental para preservar a discricionariedade do gestor na escolha dos cargos de livre provimento e evitar a rigidez excessiva.

O edital parece ter servido como parte do processo de transição entre um modelo de seleção mais rígido como o do concurso para o modelo proposto, em que outros tipos de competências são avaliadas. É possível que uma maior clareza das regras do processo possa ser experimentada mesmo sem o uso de edital, a depender do contexto de cada Estado.

- O planejamento detalhado de cada etapa do processo de atração e seleção conferiu legitimidade à implementação. Foram oportunidades para Estados com experiência prévia de seleção para cargos comissionados (CE, PE) refletirem sobre o caminho trilhado, avaliá-lo e incorporar inovações trazidas pelos parceiros externos.

---

1 Denominadas SEE, SEED ou SEDUC.

2 Denominadas SEPLAG na maioria dos Estados; em outros, SAD (Secretaria de Administração).

- A realização de Assessment de ocupantes dos cargos como etapa inicial da implementação na Secretaria de Educação de SP, por sua vez, trouxe legitimidade para Diretores Regionais que permaneceram em seus cargos e para os selecionados mediante o processo em parceria com a Aliança.
- A narrativa utilizada para conferir legitimidade ao processo se materializou em três perspectivas. Para o público interno e externo, foi necessário desconstruir a crença de que os processos reproduziriam as práticas anteriores de indicação exclusivamente política. Além da iniciativa estar presente no discurso dos dirigentes, a seriedade e a robustez de cada processo foram contribuindo para a consolidação da narrativa de modernização do Estado e mudança de cultura.
- Junto aos atores político-partidários, a narrativa procurou dar clareza às regras dos processos e explicar que a escolha dos candidatos passaria a ser atrelada às competências técnicas, de gestão e políticas necessárias ao desempenho das funções.
- Para os quadros permanentes, os processos foram considerados uma oportunidade para servidores de carreira enxergarem perspectivas de ascensão baseada em seu desempenho e competências. O reconhecimento da qualidade dos profissionais do quadro permanente por parte dos dirigentes que não possuíam experiência anterior no setor público (MG, PR) também foi um ganho importante do processo.
- Uma análise parcial de dados realizada para este estudo demonstrou que, mesmo em processos seletivos abertos, ainda quando houve grande quantidade de inscritos sem experiência prévia na área pública, a maior parte dos finalistas e profissionais selecionados possuía experiência anterior de no mínimo 8 anos no setor público.
- A plataforma tecnológica de sustentação do processo mostrou-se fundamental para a transparência, sendo o repositório de dados e informações sobre todos os candidatos. Consistiu também na ferramenta de comunicação direta com os participantes, de modo a mantê-los constantemente informados a respeito do momento em que o processo se encontrava, além de tirar dúvidas.
- A integridade de todas as informações sobre os candidatos foi fundamental para rebater questionamentos sobre, por exemplo, critérios de eliminação. As pressões políticas puderam ser respondidas com base em evidências, demonstrando a seriedade do processo. Contudo, a internalização ou desenvolvimento da plataforma tecnológica própria apresenta-se como desafio para alguns Estados (PE, SP, RS), o que pode comprometer a disseminação e perenidade da iniciativa.
- Outro elemento de legitimidade foi a presença de especialistas internos e externos ao governo nas equipes de avaliadores e nas bancas finais de avaliação, cuja participação é detalhada na subseção Fidelidade ao projeto. O convite a profissionais de reputação técnica reconhecida pelo público, tais como professores de universidades renomadas da região, para atuar na avaliação de candidatos ajudou a demonstrar a seriedade dos processos seletivos.

“

**A robustez contribuiu  
para a narrativa de  
modernização do Estado  
e mudança de cultura**

## 5.2 Mobilização de capacidade institucional

Esta subseção contempla a dimensão do desenho da implementação, em especial os aspectos relacionados à estrutura institucional colocada a serviço da execução das ações necessárias à concretização da iniciativa.

Em que medida o governo mobilizou capacidade institucional para o projeto e de que modo isso influenciou (obstruiu ou favoreceu) a implementação?

Os principais fatores presentes nesta dimensão são apresentados a seguir.

- O modelo de governança envolvendo uma rotina de reuniões entre os níveis estratégico, tático e operacional responsáveis pela implementação dos processos seletivos foi seguido em todos os Estados.
- Os comitês gestores de forma geral cumpriram a função de coordenar ações em nível estratégico quando estas envolviam pastas distintas (MG, RS, CE e Detran/SP<sup>1</sup>). Nos Estados em que os processos foram realizados apenas na Secretaria de Educação (PE, PR e SE) ou em que as secretarias conduziram o processo de maneira autônoma (SEE e SDE/SP), não foi constituído comitê intergovernamental.
- A capacidade operacional mobilizada para a implementação de forma geral consistiu em equipes fixas de 1 a 8 pessoas, nem sempre com dedicação em tempo integral à iniciativa, em função de outras atribuições, mas bastante comprometidas e engajadas. O quantitativo de equipe fixa variou em função da divisão de tarefas de implementação entre parceiro especialista e governo. Nos processos seletivos em que a responsabilidade de execução foi principalmente do governo, o número variou de 3 a 8 pessoas fixas.
- Foi realizada ainda a mobilização, formação e alinhamento de 15 a 30 especialistas indicados por órgãos internos e/ou externos ao governo como entrevistadores/avaliadores. Estes “bancos de avaliadores” foram acionados conforme disponibilidade de agendas em função do número de candidatos a serem entrevistados. Do conjunto total de especialistas mobilizados em cada Estado, entre 8 e 10 efetivamente realizaram entrevistas.
- Em relação às equipes implementadoras, houve tanto Estados que envolveram desde o início a área responsável por gestão de pessoas do órgão responsável pela seleção (SE, PE e SEE/SP) como no órgão central do governo (MG, RS), fator que contribuiu para a perenidade<sup>2</sup>. Em Pernambuco, as atividades desempenhadas pelo órgão central (participação no comitê gestor e mobilização de especialistas como entrevistadores) foram menos favoráveis à internalização da metodologia.
- No Ceará, a liderança da Casa Civil apoiou a cooperação entre diferentes órgãos para a execução, o que favoreceu a implementação mas trouxe de-

<sup>1</sup> No Estado de São Paulo, cada órgão responsável pelas vagas implementou processos seletivos de maneira autônoma entre si (Secretaria de Educação - SEE, Secretaria de Desenvolvimento Econômico - SDE e Departamento de Trânsito - Detran com apoio da Escola de Governo do Estado). Por suas características distintas, são mencionados ao longo do relatório acompanhados da sigla do órgão correspondente, quando aplicável.

<sup>2</sup> Este aspecto será melhor explorado na seção Efeitos e Perenidade deste relatório.

safios à perenidade, pela ausência de uma área com atribuição específica capacitada para a disseminação da experiência.

- O maior aprendizado a respeito de mobilização de equipes do governo foi a necessidade de envolvê-las na execução da implementação, com apoio do parceiro especialista, e não apenas nos momentos de tomada de decisão, como ocorreu no caso pioneiro (PR). Esta lógica de implementação ainda foi parcialmente implementada em três Estados.
- Em Minas Gerais, o parceiro especialista liderou o processo para 24 processos priorizados para 70 vagas, e a equipe do governo, por um conjunto de 3 processos de cargos regionais que totalizavam 59 vagas<sup>3</sup>. No Rio Grande do Sul, o parceiro executou diretamente a pré-seleção para os cargos inicialmente priorizados na SEPLAG, dentre os quais estavam duas profissionais que seriam responsáveis pela gestão da área à qual foi atribuída a continuidade da iniciativa. Além disso, apoiou a SEDUC/RS na seleção para 30 vagas de cargo regional. A execução completa pelo parceiro também foi implementada na Secretaria de Educação de São Paulo. A apropriação do processo pelo governo nestas situações se deu de maneira distinta, e se encontra melhor detalhada na seção Efeitos e Perenidade deste relatório.
- A qualificação das equipes responsáveis pela implementação nos governos contou com oficinas de formação realizadas pelo parceiro especialista em todos os Estados, exceto um (PR). Em quatro deles (CE, PE, RS, SP), as oficinas foram destacadas pelos atores como espaços importantes de reflexão e de fortalecimento de uma cultura de gestão que valoriza as competências.
- Além disso, as oficinas foram fundamentais para formar especialistas internos e externos ao governo (profissionais de reputação pública, tais como professores de universidades renomadas na região) para a realização das entrevistas por competência e banca final em todos os Estados, inclusive em Sergipe, onde o governo executou o processo desde o início apenas com acompanhamento pela Aliança e apoio pontual do parceiro especialista.
- Cabe destacar ainda o desafio de garantir as agendas dos atores de nível estratégico responsáveis por avaliar os candidatos nas bancas finais. Isso teve impacto no tempo de diferentes processos (RS, MG, SEE/SP) e foi menos sentido nos Estados que fizeram uso de edital (PE e SE).
- A plataforma tecnológica, como mencionado na seção anterior, mostrou-se ferramenta fundamental para otimização de ações e celeridade, além de permitir rastreabilidade de dados e informações sobre a trajetória de cada candidato no processo e comunicação assertiva. Sua apropriação é um ponto de atenção importante em parte dos Estados (RS, PE, SP), nos quais parece haver desafios maiores em relação à internalização da ferramenta. Por outro lado, a incorporação ou desenvolvimento da plataforma não garante que será utilizada para rodar processos pela mesma metodologia de seleção, como foi percebido em um dos casos (PR).

---

3 Os dados quantitativos e qualitativos de cada Estado estão detalhados nos relatórios individuais de cada um.



**“**

**Uma equipe de 3 a  
5 pessoas fixas foi  
suficiente para a  
implementação, além  
da mobilização de  
especialistas para atuar  
na etapa de entrevistas**

## 5.3. Fidelidade ao projeto

Nesta subseção são destacados os fatores das dimensões Desenho e Implementação, contemplando os aspectos de planejamento, uso dos guias e estratégias utilizadas para adaptar ações e procedimentos ao contexto.

Em que medida os processos e elementos implementados foram fiéis às etapas e parâmetros de qualidade previstos nos guias? O que motivou as mudanças (adaptações) realizadas?

Os principais fatores encontrados são apresentados a seguir.

- Todos os processos objeto deste estudo seguiram as etapas fundamentais da seleção por competências preconizadas pela metodologia proposta pela Aliança:
  - (a) definição do perfil desejado para a vaga, incluindo competências, atribuições e requisitos profissionais, entre outros;
  - (b) processo seletivo com ampla divulgação;
  - (c) avaliação de candidatos com base no mínimo em currículo e entrevista por competências; e
  - (d) entrevista ou banca final apoiada em todas as informações anteriores, com participação da chefia direta, tomador de decisão e/ou seus representantes estratégicos.
- Eventos de integração dos nomeados foram relatados por todos os Estados, sendo menos acompanhados em Minas Gerais, em função do volume de processos e da amplitude de órgãos com vagas oferecidas.
- Em relação a peculiaridades de processos seletivos estudados, dois deles aplicaram ações específicas previamente à abertura dos processos de pré-seleção. Na Secretaria de Educação de São Paulo, foi realizado *Assessment*<sup>1</sup> (avaliação por competências e desempenho) dos ocupantes do cargo de Dirigente Regional de Ensino, para definir quais seriam substituídos mediante o processo seletivo, com efeitos positivos. Na Secretaria de Educação de Minas Gerais, foi realizada a Certificação Ocupacional<sup>2</sup> de candidatos ao cargo de Superintendente Regional de Ensino, que serviu como uma triagem inicial da pré-seleção.
- Além das etapas consideradas indispensáveis pela metodologia proposta pela Aliança, os Estados incorporaram de maneira não uniforme ações complementares, a partir de propostas do parceiro especialista e também do governo. As ações complementares mais recorrentes entre Estados foram:
  - Teste Online<sup>3</sup> (CE, MG, PE, PR, RS, SE, SDE/SP)
  - Teste de Perfil e Teste de Crenças (MG, RS, SEE/SP)

1 Os resultados do Assessment levaram à decisão de substituir 34 dos 85 Dirigentes Regionais.

2 A certificação ocupacional consiste em avaliação de conhecimentos, habilidades e atitudes considerados mínimos necessários ao exercício de cargo de provimento em comissão, prevista como facultativa na Lei Delegada 174/2007 de MG. O Decreto nº 47.625, de 20/03/2019 tornou-a obrigatória para ocupação especificamente do cargo de Superintendente Regional de Ensino.

3 Denominado Prova Online em SE.

- Estudo de Caso (PE, PR, SE, SDE/SP)
  - Plano de Ação<sup>4</sup> (CE, PE, PR, SE, SP)
  - Entrevista com Especialista (MG, RS, SEE/SP)
  - Banca final (CE, MG, PE, PR, RS, SE, SP)
- Nos Estados em que foram utilizadas, duas ações complementares parecem ter favorecido os processos de maneira mais significativa: o Estudo de Caso<sup>5</sup> e o Plano de Ação<sup>6</sup>. O Estudo de Caso teve a função principal de eliminar candidatos que possuíssem perfil muito distinto do desejado nas subetapas iniciais de triagem, lado a lado com a análise de currículo. Já o Plano de Ação foi utilizado como termômetro da capacidade de leitura de dados da realidade concreta do contexto de cada vaga e planejamento de intervenções práticas. Foi um instrumento de apoio à avaliação nas subetapas finais dos processos seletivos (entrevistas com especialistas e bancas finais), tendo sido determinante para a definição de selecionados em alguns casos (PE, SP).
  - Ainda sobre as ações complementares, os Estados de Minas Gerais, Rio Grande do Sul e a Secretaria de Educação de São Paulo realizaram Análise de Antecedentes, Análise de Referências Profissionais e Teste de Potencial de Integridade Resiliente<sup>7</sup>. Estas ações foram consideradas importantes para os processos seletivos em que foram utilizadas. Ao mesmo tempo, outros Estados tiveram processos com bons resultados mesmo sem elas, indicando que seu uso deve ser avaliado caso a caso.
  - Já a inclusão de bancas no lugar de entrevistas individuais com o gestor direto foi um aprendizado aplicado no decorrer da implementação. A banca possibilitou diversificar os olhares avaliativos e as indagações aos finalistas. Em especial para os cargos regionais, permitiu também negociar a alocação de finalistas entre as diferentes regiões. Isso possibilitou que fossem preenchidas vagas de regiões com menor oferta de profissionais qualificados. Os finalistas eram detentores das qualificações necessárias, ainda que nem sempre residentes no território com escassez de profissionais. Parte deles se dispôs a atuar numa região diferente da que havia se inscrito, favorecendo o preenchimento do conjunto de vagas.
  - Em relação à divisão de tarefas e responsabilidades do processo na parceria firmada entre governos e Aliança/parceiros especialistas, nos casos em que a execução da seleção ficou a cargo exclusivamente do parceiro especialista, o governo teve mais dificuldade em perenizar a metodologia preconizada (PR e SEE/SP). Já a seleção realizada exclusivamente pelo governo com acompanhamento da Aliança e apoio pontual do parceiro especialista mostrou-se não apenas viável como uma das mais céleres dentre todas as experiências dos Estados (SE).

4 Denominado Plano de Gestão em SE.

5 O Estudo de Caso apresentava aos candidatos uma situação-problema real para a qual eram solicitados a gravar e enviar um vídeo curto explicando o que fariam para resolvê-la.

6 Para o Plano de Ação, era apresentado aos candidatos um painel com dados da realidade concreta do cargo ao qual estavam concorrendo e solicitado que apresentassem sucintamente uma análise própria de diagnóstico, desafios e ações que propunham para transformar a realidade.

7 Consiste em submeter o profissional selecionado a dinâmicas que visam compreender como se comportaria sob pressão diante de situações desafiadoras, em especial do ponto de vista ético.

- Destaca-se ainda que os dois Estados com processos mais céleres fizeram uso de edital (SE e PE). Em Sergipe, o tempo total foi de 65 dias contados do início da preparação até a data da posse dos selecionados (9 dias para preparação, 48 para pré-seleção e 8 para nomeação)<sup>8</sup>. Já em Pernambuco, o tempo total do processo foi de 92 dias (29 de preparação, 45 de pré-seleção até 18 para banca e nomeação)<sup>9</sup>. Ambos consideravelmente mais enxutos do que a mediana de 164 dias do conjunto dos Estados analisados.
- Ainda que os tomadores de decisão tenham manifestado o desejo de que os tempos fossem mais céleres, o tempo total de realização dos processos atendeu às necessidades dos governos no Ceará, Pernambuco, Paraná e Sergipe. Em Minas Gerais, os tempos diferiram muito entre os cargos em função da escala. No Rio Grande do Sul, houve desafios relacionados à cedência de servidores de outros Estados para nomeação. Na Secretaria de Educação de São Paulo, a nomeação dos selecionados demandou um prazo mais dilatado para articulação junto aos atores políticos relevantes dos territórios, o que foi fundamental para a legitimidade dos nomeados quando do exercício das funções.
- Especificamente em relação à etapa de preparação, o tempo variou de maneira significativa: de 7 dias em SDE/SP a 74 em CE. Este último dado, contudo, se refere ao processo que realizou a seleção para 6 cargos distintos, enquanto em SDE/SP corresponde ao processo de apenas um perfil de cargo. Já a etapa de pré-seleção<sup>10</sup> levou de 19 dias (processos mais céleres de MG, para Diretores Regionais da SEDESE e Superintendentes Regionais de Meio Ambiente) a 84 dias (todos os processos do RS). Na etapa de banca e nomeação, foi de 4 (Superintendente Técnico de Gestão de Rede/SEE-PE) a 242 dias (Dirigente Regional de Ensino/SEE-SP). Os tempos agregados por Estado constam da tabela da seção Dados de Implementação deste relatório.
- Destaca-se que em seis dos sete Estados, foram realizados processos seletivos para cargos de liderança regional em Secretarias de Educação. Os tempos totais destes processos, em ordem crescente, foram: SE (65 dias), PE (92), PR (123), MG (144)<sup>11</sup>, RS (164) e SP (362).
- Em relação à transparência, a comunicação direta e assertiva com os candidatos foi uma preocupação constante, considerado aspecto chave para a percepção da seriedade, além de limpar eventuais ruídos e tentativas de desqualificação da iniciativa<sup>12</sup>. A transparência externa ativa dos resultados intermediários esteve mais presente nos processos com edital. Nos demais, ocorreu principalmente de forma passiva, em resposta a demandas e questionamentos de atores externos. A integridade das informações organizadas na plataforma tecnológica foi destacada por todos os atores como essencial para a assertividade das respostas.

8 Foi também o processo com menor número de vagas oferecidas (10).

9 Foram oferecidas 17 vagas em PE.

10 A pré-seleção corresponde ao período de início da abertura das inscrições até a entrega do dossiê ao tomador de decisão, entrevista ou banca final.

11 A Certificação Ocupacional de candidatos antecedeu a pré-seleção e foi realizada em 22 dias. As etapas do processo seletivo (preparação + pré-seleção + banca/nomeação) somaram outros 122 dias.

12 Casos neste sentido foram relatados em todos os Estados.



“

**O uso de edital esteve  
correlacionado  
aos processos  
mais céleres e  
transparentes**

## 5.4. Eficácia da implementação

Esta subseção contempla as dimensões dos resultados da implementação e seus efeitos mais imediatos. Quais dos resultados esperados pela Aliança foram obtidos na implementação de cada etapa? O que favoreceu ou obstruiu o alcance desses resultados? Os principais fatores encontrados são mostrados a seguir.

- Como destacado na seção Principais Achados, até agosto de 2020, um total de 725 vagas haviam sido abertas em processos seletivos para cargos de liderança pelos 7 Estados que compuseram o conjunto da análise deste estudo.

O estudo se concentrou especificamente nas 288 vagas oferecidas em 44 processos seletivos apoiados diretamente pela Aliança e concluídos até a data de finalização deste estudo.

Para estas 288 vagas, um total de 14.209 candidatos se inscreveram e 277 foram nomeados em 7 Estados, o que corresponde a 96,2% das vagas oferecidas. Este percentual variou entre 75,8% e 100% das vagas nos diferentes processos.

- Isso demonstra que os resultados da implementação foram alcançados na maioria substantiva dos processos e Estados analisados. Os casos de não preenchimento de vagas se deram de maneira bastante concentrada em cargos regionais de liderança. No Ceará, para 2 das 5 vagas de cargos desta natureza não foi possível encontrar candidatos no perfil para a Secretaria de Saúde. Ocorreu o mesmo para cargos regionais da Educação em São Paulo (1 das 34 vagas não preenchidas) e Minas (4 de 47), além do Paraná (4 de 33), Estado em que também houve casos de substituições posteriormente às nomeações (4).
- Sobre os resultados de cada subetapa da implementação, o mapeamento de perfil necessário às funções dos cargos e aos objetivos de governo foi realizado de maneira fiel à metodologia em todos os Estados. Foi considerado fundamental pelos atores dos níveis estratégico, tático e operacional, e também destacado como um processo de aprendizagem que tende a evoluir conforme os governos sigam realizando seleções.
- Na maior parte dos processos analisados, o número de candidatos inscritos<sup>1</sup> superou o parâmetro mínimo<sup>2</sup> preconizado pela Aliança para garantir um quantitativo de candidatos considerado suficiente à triagem. Contudo, em todos os Estados houve relatos de dificuldade de atração para cargos de liderança regional. Estratégias de divulgação específicas foram utilizadas para ampliar esta atratividade ainda na seleção<sup>3</sup>. A remuneração oferecida foi percebida como motivo de desistência de alguns candidatos nestes e outros cargos.
- As ações de triagem e avaliação levaram a 3 finalistas por vaga, de modo ade-

1 Considera o total de inscrições completas e válidas para o processo seletivo.

2 Mínimo de 10 candidatos/vaga para cargos fechados a servidores e 30/vaga em cargos abertos.

3 A descrição destas estratégias estão disponíveis nos relatórios de cada Estado.

rente ao parâmetro preconizado pela Aliança, exceto nas regiões em que a atratividade foi um desafio. Houve casos em que o perfil de competências desenhado foi ajustado à realidade da região (RS) e em outros, foi tomada a decisão de não selecionar (CE). Houve ainda Estados que convidaram finalistas não selecionados para ocupar outros cargos das Secretarias (PR, RS, SE). Em mais de um Estado (CE, PR, SE) houve processos seletivos que validaram as competências dos então ocupantes dos cargos, que participaram como os demais candidatos, chegando pelo menos a finalistas.

- Os gestores estratégicos mostraram-se satisfeitos, apontando que os processos selecionaram profissionais qualificados e com o perfil e as competências necessárias ao desempenho das funções. Mesmo nos casos em que houve atraso no cronograma (SEE/SP, MG, RS), a percepção foi de que valeu a pena o esforço empreendido. Nestes casos em especial, os gestores ressaltam a necessidade de conferir maior celeridade aos processos para atender aos tempos de governo.
- A correlação entre etapas e tempo é importante para equalizar a metodologia de seleção. A realização em paralelo de processos seletivos de diferentes órgãos em Minas Gerais e Rio Grande do Sul contribuiu para que fossem os Estados com maiores desafios nesta equação. Por outro lado, a superação destes desafios foi um fator importante para a perenidade, como se observará na próxima seção.
- Outro indicador importante de satisfação dos gestores é o fato de cinco dos sete Estados (MG, PE, RS, SE, SP) já terem realizado novos processos seletivos seguindo a metodologia. Além disso, um declarou que pretende dar continuidade (CE) e um manifesta a intenção de rodar a seleção novamente no caso de um segundo mandato (PR)<sup>4</sup>.

---

4 O Paraná, contudo, segue realizando processos com a plataforma tecnológica internalizada.

## 5.5. Efeitos e perenidade

Quais mudanças o processo de implementação produziu nos Estados parceiros até o momento? O que será capaz de favorecer as próximas etapas e ampliar a institucionalização e os resultados do projeto nos próximos meses?

Na dimensão dos efeitos, buscou-se compreender que transformações haviam acontecido em função da implementação até o momento de realização do estudo. Os principais pontos são apresentados a seguir.

- Os atores ouvidos para este estudo demonstram satisfação com a qualidade dos candidatos selecionados. Consideram que a seleção contribuiu para que chegassem com motivação e um lastro de conhecimento técnico que agrega grande valor ao trabalho, além da consciência da posição de relevância que ocupam e do perfil político do cargo que ocupam. Foi captada ainda a percepção de que a realização dos processos trouxe incremento da confiança e legitimidade destes profissionais perante as equipes por eles lideradas e também junto a atores de outros órgãos e poderes.
- Em parte dos Estados (CE, MG, RS, SE), destacou-se também a percepção de valorização e satisfação dos servidores públicos do quadro permanente com a iniciativa, por enxergarem nos processos uma oportunidade de concorrer a cargos de liderança que dificilmente alcançariam na cultura de indicações exclusivamente políticas. Houve também gestores que se surpreenderam positivamente com a qualidade de profissionais qualificados e competentes que a máquina pública já dispunha (MG).
- Para dentro da estrutura de governo, nos casos em que o selecionado já era o ocupante do cargo, participar do processo o legitimou ainda mais ao demonstrar sua aderência às funções requeridas. A metodologia ajudou a ressignificar as competências e funções de cargos estratégicos a partir da realização dos mapeamentos detalhados de perfil (PE, SEE/SP). Ajudou ainda a valorizar os servidores que atuaram como avaliadores/ especialistas, em alguns casos reconhecidos inclusive formalmente mediante entrega de certificados, o que gerou efeitos positivos (CE, MG, RS).
- Os processos contribuíram ainda para fortalecer a parceria entre Secretarias que realizaram os processos conjuntamente. Há relatos de realização de projetos entre SEPLAG e SEDUC no Rio Grande do Sul após a seleção por competências. A implementação em parceria com a Aliança e parceiro especialista ampliou também a abertura da máquina pública a outras parcerias com atores externos, incluindo organizações da sociedade civil e governos de outros Estados (RS).
- Para fora da estrutura de governo, os processos construíram credibilidade junto à sociedade civil pela integridade e seriedade com que foram conduzidos, e do respeito e interlocução permanente com os candidatos. Houve



também a percepção de que a consistência das etapas do processo corroborou para a evolução da cultura institucional. A habilidade política passa a ser vista como uma das competências do perfil do cargo, que deve ser somada a competências técnicas e de gestão necessárias à liderança de equipes e à entrega de políticas públicas de qualidade.

- Dentre os fatores que contribuem para a perenidade das experiências, foi possível descobrir que atribuir a uma área específica a responsabilidade pela continuidade dos processos desde o início da implementação, e nela alocar uma equipe fixa de 2 a 3 pessoas, amplia consideravelmente as chances de perenidade e disseminação. Esta área deve preferencialmente estar alocada no órgão responsável pela gestão de pessoas do governo ou da Secretaria, respaldada por um núcleo ou comitê estratégico responsável pela atração e seleção de talentos no governo (que pode evoluir para incorporar o desempenho e desenvolvimento destes profissionais).
- A criação de um núcleo ou comitê com esta característica faz parte da metodologia preconizada pela Aliança para a perenidade das iniciativas, e se mostrou relevante nos Estados em que esta instância se consolidou.
- Em dois dos casos analisados (MG, RS), os processos foram internalizados pelo órgão central responsável pela gestão de pessoas no governo, ampliando as chances de disseminação ao conjunto de órgãos governamentais. Em outros dois (PE, SE), a área de gestão de pessoas da Secretaria de Educação se apropriou do processo, com efeito demonstrativo importante e incorporação de capacidade, porém sem alcance imediato para o conjunto mais amplo do governo.
- No Ceará, em que a implementação adotou um modelo intersetorial liderado pela Casa Civil, no momento de realização deste estudo estava sendo considerada a criação de um núcleo específico para internalizar e disseminar a metodologia para todo o governo. São Paulo, após a implementação autônoma por duas diferentes Secretarias, estava testando um novo modelo de governança no processo seletivo para o Detran<sup>1</sup>, conduzido sob a liderança da Escola de Governo com a participação da Secretaria de Governo, do órgão central de recursos humanos e da área de gestão de pessoas do próprio Detran.
- Na maior parte dos quatro Estados (MG, PE, RS, SE) que realizaram posteriormente novos processos seletivos seguindo a metodologia compartilhada pela Aliança, os fluxos foram otimizados. Apenas um (RS) manteve quase a totalidade das etapas executadas pelo parceiro especialista.
- Minas Gerais foi o que chegou à prática mais otimizada para os tempos de governo em uma perspectiva de disseminação. O aperfeiçoamento da metodologia foi obtido mediante a execução de mais de 50 processos de maneira autônoma. Nos processos que passaram a realizar por conta própria, as etapas de atração e pré-seleção estavam sendo realizadas em 40 dias úteis.

---

<sup>1</sup> O processo do Detran não foi analisado por completo por ter sido suspenso por 4 meses durante o período deste estudo em função da pandemia.

- O sucesso da perenidade em Minas Gerais parece ter advindo não apenas da constituição de uma área própria para a condução da seleção para cargos comissionados. SEPLAG já atuava como área central de gestão de pessoas, com processos operacionais estruturados para os temas mais recorrentes de RH, e alguma experiência acumulada no tema gestão por competências. O Estado possui ainda um amplo conjunto de servidores da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, com novas turmas graduadas anualmente pela Fundação João Pinheiro, sua escola de governo. Isso tornou possível a alocação de quadros qualificados como responsáveis pela internalização dos processos. Esta capacidade instalada permitiu maior resiliência às adversidades, e facilitou a criação de condições para a perenidade<sup>2</sup>.
- Outro achado importante deste estudo que tem influência na perenidade diz respeito ao desafio de internalizar a ferramenta tecnológica de suporte aos processos seletivos. Em ao menos três Estados (PE, RS, SP), a gestão de tecnologia do governo e/ou a ausência de previsão de recursos orçamentários para esta internalização foi uma barreira encontrada. Cabe destacar que soluções alternativas sem centralização ou interoperabilidade de dados automatizada podem comprometer de maneira significativa a rastreabilidade do processo, sua capacidade de celeridade e a disseminação.
- É também fundamental para a perenidade manter o patrocínio, o alinhamento e a legitimidade política da seleção para cargos comissionados. Isso pode ser obtido a partir da previsão legal, como ocorre em Pernambuco especificamente para posições de liderança regional nas áreas da Saúde e Educação. Único Estado deste estudo em que foi encontrada lei que obriga a seleção<sup>3</sup>, ela, contudo, não especifica uma metodologia específica para o processo. Em Minas Gerais, a certificação ocupacional (aferição de competências) está prevista de maneira facultativa em lei e há decreto tornando-a pré-requisito apenas para ocupantes do cargo de Superintendente Regional de Ensino<sup>4</sup>.
- Conforme exposto no conjunto deste estudo, os processos analisados possuem um caráter demonstrativo relevante e geraram um conjunto importante de aprendizados, fortalecendo a percepção de que é possível e viável ocupar cargos de liderança em governos de maneira a contemplar as competências técnicas, gerenciais e políticas necessárias ao bom exercício de suas funções.
- O poder discricionário dos gestores sob os quais se encontram estes cargos precisa ser preservado, de modo que o desempenho dos ocupantes seja constantemente avaliado e sirva de insumo para o desenvolvimento contínuo dos profissionais e das políticas públicas que conduzem, bem como para a troca de liderança caso isso se mostre necessário ao alcance dos resultados desejados.

2 O capítulo do Estado de Minas Gerais apresenta os detalhes.

3 Lei Estadual nº 16.520, de 27 de dezembro de 2018.

4 A certificação ocupacional de cargos está prevista na Lei Delegada n. 174, de 26/01/2007. O Decreto nº 47.625, de 20/03/2019, tornou-a pré-requisito para a ocupação do cargo de Superintendente Regional de Ensino.

“

**Atribuir a  
implementação a uma  
área e equipe fixa  
desde o início favorece  
a continuidade**



6

**Lições aprendidas**

---

As principais lições aprendidas no processo de implementação da seleção por competências para cargos de liderança nos 7 Estados são apresentadas nesta seção.

- **O patrocínio e apoio do Governador e do nível estratégico do governo** somado a uma equipe de governo motivada para o operacionalizar o processo se mostraram fundamentais para o sucesso da implementação. O interesse genuíno pela metodologia e pelos efeitos estruturais que podem ser gerados pela seleção com base em competências foi percebida nas escutas realizadas junto ao conjunto dos atores ouvidos neste estudo.
- Tornar a agenda da seleção por competências prioritária e disseminada em todo o governo ainda é um desafio a ser trabalhado pela maioria dos Estados do processo. A **obrigatoriedade de realização de processo seletivo em lei**, como ocorre para um dos cargos analisados em Pernambuco, pode apoiar a perenidade da iniciativa. Esta obrigatoriedade deve estar alinhada ao fortalecimento da capacidade institucional para execução ou contratação externa do processo.
- Também se mostrou uma boa prática **instituir uma área responsável** tática e operacionalmente pela atração e seleção de talentos no governo, e um núcleo ou comitê estratégico neste tema.
- Quando o **órgão central responsável por gestão de pessoas no governo**, ou ao menos o RH da Secretaria responsável pelas vagas, é envolvido com papéis nos níveis estratégico, tático e operacional, se estabelece um ambiente favorável para apropriação e replicação de processos de forma autônoma. Seu envolvimento apenas em algum dos níveis exclusivamente não traz o mesmo efeito. E por mais que seja possível realizar um processo célere com a condução apenas do parceiro especialista, a perenidade depende do governo aprender a lidar com as dores e desafios do processo.
- **A implementação é possível com equipes enxutas** (3 a 5 pessoas) compondo o núcleo fixo responsável pelos processos seletivos, com apoio de 2 ou 3 pessoas das secretarias demandantes, e um conjunto maior de avaliadores, a depender do quantitativo de vagas oferecidas. Este “mínimo viável” requer uma equipe permanente apropriada do processo, consciente de suas etapas fundamentais e constantemente preocupada com a otimização dos fluxos e procedimentos. A área designada deve ser demandada continuamente a realizar novos processos seletivos, de modo que a evoluí-los incrementalmente.
- É fundamental **buscar o tempo adequado para a execução dos processos** de maneira condizente à realidade de cada Estado e às especificidades dos cargos em questão. Um tempo maior pode ser necessário para a divulgação e busca mais ativa de candidatos em regiões com menor disponibilidade de profissionais dentro do perfil desejado. Por outro lado, etapas de verificação de documentos precisam ser automatizadas ao máximo ou,

alternativamente, aplicadas apenas ao conjunto de candidatos com maior probabilidade de aprovação, otimizando esforços. Deve ser buscada a **redução do tempo total do processo preservando suas etapas indispensáveis e um suporte tecnológico robusto**.

- **Sobre etapas, subetapas e ações que podem agregar valor**, destacaram-se como aprendizados a realização de Assessment de ocupantes dos cargos previamente à abertura do processo de pré-seleção, Estudo de Caso para triagem, Plano de Ação para igualar oportunidades entre candidatos e Banca final para equalização de candidatos entre regiões.
- O **esforço político** para execução de um processo de seleção para um quantitativo grande de cargos pode ser equivalente ao de um quantitativo menor. É importante construir intencionalmente capacidade institucional para um maior volume desde o início e, em paralelo, promover o alinhamento dos atores cujos interesses são afetados pelo processo.
- **A comunicação** assertiva tanto para fora (sociedade civil, candidatos, atores políticos, imprensa) como para dentro do processo (junto às equipes de implementação fixas e temporárias) é um aspecto fundamental para o êxito da seleção.
- O **uso de edital** se mostrou um elemento importante de garantia da metodologia e do cronograma do processo seletivo, além de robustecê-lo e de ampliar sua transparência externa e blindagem contra pressões políticas indevidas. Isso porque **o edital comunica** para o público externo e interno ao governo os critérios, etapas e prazos; **obriga o governo a priorizar a seleção** em sua agenda; e tende a **facilitar a compreensão do todo por profissionais** que irão atuar apenas em determinadas etapas do processo. Por outro lado, demanda **permanente atenção ao possível excesso de rigidez**, de modo a manter a distinção em relação aos concursos públicos para cargos efetivos.
- A mobilização de **especialistas externos** ao governo como entrevistadores/ avaliadores junto com especialistas internos neste mesmo papel pode conferir maior legitimidade ao processo. O alinhamento e formação destes especialistas para atuação de acordo com os preceitos da seleção por competências é fundamental.
- Oferecer um **certificado de participação** como forma de agradecimento e reconhecimento a todos os envolvidos como especialistas/ avaliadores é uma ação de baixa complexidade e retorno muito positivo para a valorização destes profissionais, como demonstraram as experiências de Ceará, Minas Gerais e Rio Grande do Sul.
- É importante ter um olhar mais cuidadoso e inclusivo sobre a **equidade de gênero e raça** no planejamento e na execução da seleção de pessoas por

competências. Na SDE/SP, a Secretária se surpreendeu com o número de mulheres na lista de finalistas e solicitou uma reavaliação dos currículos recebidos, o que gerou uma listagem de finalistas mais condizente ao percentual de inscrições de cada gênero. Apesar das formações de avaliadores contarem com o tema de redução de viés pelos entrevistadores, o monitoramento da distribuição de candidatos inscritos, finalistas e selecionados por gênero e raça não foi uma prática corrente nos processos seletivos analisados por este estudo e é um aprendizado relevante para a iniciativa<sup>1</sup>.

- Cabe destacar ainda aprendizados específicos referentes a **cargos de liderança regional**. Cada Estado possui enormes desigualdades socioeconômicas entre seus distintos territórios. Deste modo, a disponibilidade de candidatos com o perfil desejado não é distribuída de maneira uniforme entre as regiões. As diferenças também afetam a atratividade da vaga a depender da remuneração, que pode ser considerada baixa nas capitais e mesmo em outras regiões. São ainda cargos que sofrem maior pressão, dada a cultura de indicação por atores políticos de influência regional.
- Estratégias específicas foram aprendidas nos casos analisados para lidar com estes desafios, tais como a negociação com finalistas nas bancas para alocação em região distinta daquela em que o candidato se inscreveu como primeira opção. A articulação e diálogo com atores políticos das regiões para garantir a seleção e, sobretudo, a nomeação de selecionados também se mostrou um aprendizado importante. Um aprofundamento nas especificidades de cargos desta natureza pode ser interessante para gerar outros aprendizados.
- A **remuneração compatível com o perfil desejado**, já prevista na metodologia, foi corroborada como aspecto crucial da **atratividade dos cargos**. A baixa remuneração foi mencionada no Ceará e em Sergipe como aspecto que dificultou o preenchimento de cargos ou a permanência de selecionados em determinadas vagas.
- Por fim, destaca-se uma lição aprendida na própria realização do estudo. Ao **anfitriar espaços para a reflexão compartilhada** sobre os processos implementados, o conjunto de atores ouvidos celebrou a oportunidade de pausa e aprendizagem permitida por esses momentos de partilha. Oferecer espaços constantes para troca e reflexão pelos atores envolvidos é uma estratégia importante para a evolução e ampliação do alcance desta iniciativa.

---

<sup>1</sup> A análise do perfil sociodemográfico de inscritos, finalistas e nomeados é apresentada em anexo específico deste relatório.



7

## Recomendações

---



## O que fazer

- 1- Conquistar** a adesão de quem está no cargo político máximo, de modo a garantir alinhamento dos atores ao longo de todo o processo.

---

- 2- Definir** uma área com atribuição de gestão de pessoas como responsável pelos processos seletivos para cargos comissionados de liderança, e nela alocar uma equipe mínima fixa de 2 a 3 pessoas para a implementação inicial, em constante interlocução entre os níveis estratégico, tático e operacional.

---

- 3- Buscar** promover formação e desenvolvimento constante do time, inclusive com apoio de parceiros externos e em rede com outros governos. Isso inclui conhecer com profundidade os elementos essenciais do processo de atração e seleção, e otimizá-lo para o contexto e os tempos de governo.

---

- 4- Planejar** o processo de modo a prever os momentos em que equipes ad-hoc precisarão ser incorporadas e mobilizar, formar e alinhar equipes de especialistas/ avaliadores que atuarão nestes momentos, em quantidade ao menos duas vezes superior à demanda, para garantia de agenda. Incluir no planejamento também prazos de “respiro” para acomodar imprevistos e adaptações.

---

- 5- Implementar** plataforma tecnológica de suporte, centralizando as informações e a comunicação com os candidatos. Manter informações íntegras e rastreáveis que permitam basear em evidências as respostas a possíveis questionamentos tanto de candidatos como de atores externos.

---

- 6- Divulgar** ampla e ativamente o processo seletivo, visando atração e legitimidade, e manter os candidatos informados constantemente. Comunicar também 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).

---

- 7- Utilizar** edital caso seja necessário finalizar a seleção em um prazo específico, para garantir a prioridade de governo, cuidando para evitar rigidez excessiva.

---

- 8- Pensar** em estratégias específicas para a seleção de cargos de liderança regional, de modo a garantir candidatos com o perfil desejado.

---

- 9- 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.

---

- 10- Refletir** sobre a pertinência de realizar processos seletivos já desde o início para um quantitativo relevante de cargos, dedicando equipe e recursos institucionais suficientes para o volume de trabalho e, em paralelo, promover o alinhamento dos atores cujos interesses são afetados pelo processo.

## O que não fazer

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

---

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

---

- 3- Deixar** de atribuir a uma área específica a responsabilidade pela execução, ou deixar o processo exclusivamente nas mãos de um executor externo.

---

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

---

- 5- Deixar** de lado ou ter pouca atenção às etapas essenciais do processo em nome da celeridade.

---

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

---

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

---

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

---

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

---

- 10- 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.



8

**Implementação por estado**

---

# Ceará

“

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

# 1. Principais Mensagens

- O Ceará foi um dos Estados em que os atores responsáveis pela implementação colocaram de maneira mais contundente a importância do patrocínio do Governador ao processo de seleção por competências para os cargos comissionados com a intenção de profissionalizar a gestão sem que isso significasse perder a dimensão política destes cargos.
- A presença do projeto no discurso do Governador e suas ações garantiram alinhamento político e legitimidade para o Secretário de Saúde, gestor responsável pelos cargos, exercer seu poder discricionário de escolha dos candidatos, apoiado no processo de avaliação de competências.
- Uma equipe multidisciplinar liderada pela Casa Civil foi envolvida na implementação da iniciativa, com apoio do parceiro especialista e da Aliança na construção das etapas do processo e formação dos profissionais do governo envolvidos.
- Foi destacado pelos atores responsáveis pela implementação a qualidade do trabalho de comunicação realizado pela Casa Civil para a divulgação do projeto no Estado, o que também apoiou sua legitimidade.
- Todas as etapas indispensáveis foram seguidas e todos os resultados esperados de implementação alcançados, exceto pela não nomeação de selecionados para 2 das 16 das vagas oferecidas.
- A não nomeação ocorreu para vagas do cargo de liderança regional, em que houve assimetria entre as regiões em relação à disponibilidade de candidatos com o perfil desejado. Além disso, a remuneração foi um fator que parece ter desfavorecido a atratividade do cargo na região da capital.
- O tempo de realização das etapas de atração e pré-seleção atendeu às necessidades de governo. Contudo, as nomeações demoraram mais do que o desejado, pois os cargos e respectivas remunerações dependiam da aprovação da reestruturação da Secretaria pela Assembleia. Outro fator foi a necessidade de cessão de um dos selecionados pelo órgão de origem.
- A percepção de dirigentes da Secretaria sobre a qualidade do trabalho dos selecionados empossados é positiva. Um deles, contudo, se desligou rapidamente para ocupar cargo em outra área com melhor remuneração.
- O principal aprendizado da implementação no Ceará diz respeito às condições de perenidade. Apesar do trabalho em equipe multidisciplinar ter sido bastante coeso e bem sucedido com acompanhamento do parceiro especialista e da Aliança, a implementação não foi designada a uma área específica do governo ou de alguma das Secretarias envolvidas.

- Tal aprendizado foi trazido pelos próprios representantes do governo no momento de realização deste estudo, que declararam estar em andamento a definição de um locus institucional para a continuidade da iniciativa.
- O registro de todas as informações sobre os candidatos ao longo do processo seletivo em plataforma tecnológica única foi importante para garantir sua robustez e legitimidade diante de eventuais questionamentos. O governo acredita que consegue internalizá-la facilmente para a continuidade.
- A oferta de um certificado aos servidores que atuaram como entrevistadores/ avaliadores gerou sentimentos de satisfação e reconhecimento positivos para todos os envolvidos e para o projeto.

## 2. Dados da implementação

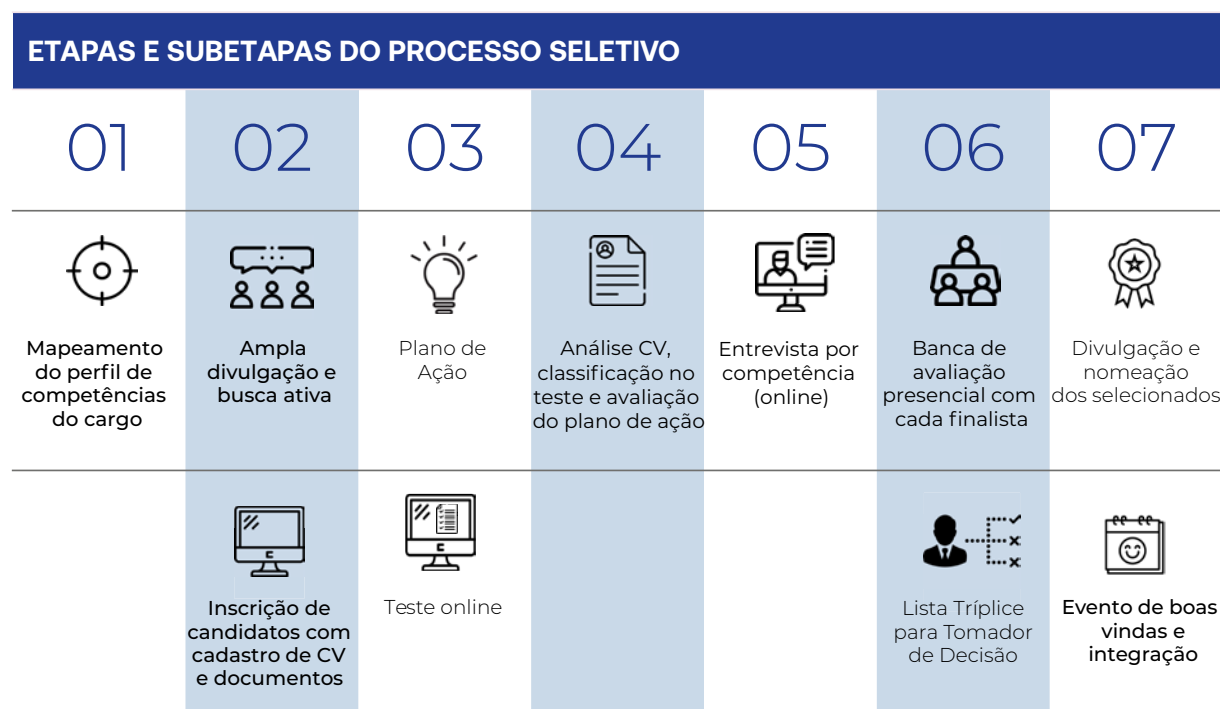
Os principais dados quantitativos da implementação no Estado estão resumidos na tabela abaixo. O parceiro especialista responsável pela implementação no Ceará foi o Instituto Publix. O programa ganhou o nome de Programa de Atração de Talentos do Governo do Ceará.

Os processos seletivos foram divididos neste estudo em três etapas principais: preparação, pré-seleção e banca/nomeação. Para a análise dos tempos de duração de cada subetapa, foram considerados:

- **Preparação:** contado da data de início do mapeamento, priorização dos cargos e detalhamento de perfil até o início das inscrições. Pode ter abrangido o planejamento detalhado do processo e formação de equipe e avaliadores;
- **Pré-Seleção:** se inicia com a abertura de inscrições e termina na entrega do dossiê de finalistas à banca ou tomador de decisão;
- **Banca/Nomeação:** contada da data de entrega dos dossiês até a última nomeação de candidato selecionado.

Órgão	SESA					
	Superintendente Regional de Saúde	Coordenador Financeiro	Coordenador Planejamento Orçamentário e Custos	Coordenador de Desenvolvimento Institucional e Planejamento	Diretor Administrativo e Financeiro de Hospital	Coordenação de Gestão do Trabalho e da Educação em Saúde
Tipo de Processo	aberto	aberto	aberto	aberto	aberto	aberto
Vagas	5	1	1	1	7	1
Inscritos (por vaga)	27	57	21	47	17	101
Entrevistados (por vaga)	5	5	5	5	5	5
Bancas/lista Final (por vaga)	3	3	3	3	3	3
Nomeados	3	1	1	1	7	1
% Nomeados	60%	100%	100%	100%	100%	100%
Etapa (dias)						
Preparação	74	74	74	74	74	74
Pré-seleção	70	70	70	70	70	70
Banca + Nomeação	30	91	30	30	30	30
Tempo total	174	235	174	174	174	174

O diagrama abaixo detalha as principais subetapas e ações do processo seletivo realizado no Estado.





## 3. Achados essenciais

### 3.1. Legitimidade e Alinhamento

A Casa Civil liderou o processo seletivo para os primeiros 6 cargos no Ceará, com 16 vagas para a Secretaria de Saúde (SESA). Escola de Governo, SEPLAG e SEDUC também integraram o comitê gestor, com apoio do Governador, principal patrocinador da iniciativa.

Os processos seletivos integraram a agenda prioritária para o governo de modernização da SESA, impulsionada pela nomeação de um Secretário com perfil inovador. Reestruturação, criação de superintendências e regiões de saúde no Estado, atualização de salários para aumento de atratividade dos cargos e gestão baseada em indicadores de desempenho compunham a plataforma de modernização, bem como a construção de um hospital universitário.

A seleção incluiu cargos e expectativas de remuneração que ainda estavam em processo de aprovação junto à Assembleia Legislativa, pendência que foi colocada de maneira transparente aos candidatos.

A abertura do processo seletivo se deu no mesmo evento de lançamento da plataforma de modernização da SESA, com participação do Governador e do Secretário, o que gerou grande destaque na imprensa e trouxe relevância e legitimidade política à seleção.

O trabalho de comunicação capitaneado pela Casa Civil incluiu identidade visual própria, design do site, materiais e inserção de matérias em diferentes veículos, com qualidade e alcance superior aos demais Estados participantes do estudo segundo as equipes responsáveis pela implementação, contribuindo para a credibilidade junto ao público externo e interno.

A narrativa central foi a de uma nova cultura de gestão, com o objetivo de escolher as pessoas mais aptas às funções, para entregar serviços e políticas públicas mais alinhadas às necessidades da população.

Falas públicas do governador acerca da importância da seleção para o Estado foram fundamentais para o alinhamento dos atores políticos, assim como a autonomia dada ao Secretário da pasta para escolha dos melhores candidatos. O Governador destacou desde o início não desejar uma gestão de “tecnocratas”, tendo em vista a necessidade de alinhamento ao projeto político desenhado para a Secretaria. Considerava relevante a composição deste alinhamento com a qualificação técnica e de gestão, dada a complexidade do trabalho.

A abertura do processo seletivo também circulou por redes profissionais do próprio Secretário de Saúde, como o Conselho Regional de Medicina do Estado (CRM-CE), contribuindo para a legitimidade da iniciativa junto a um amplo conjunto de atores.

Segundo os atores responsáveis pela implementação, os servidores passaram a enxergar no projeto a possibilidade de ascensão a cargos de liderança a partir de competências, combatendo a cultura da indicação exclusivamente por apadrinhamento político.

A Casa Civil atuou ao longo de todo o processo para a manutenção do alinhamento político diante de tentativas de interferência ou risco à credibilidade da iniciativa. Os órgãos de controle se posicionaram favoravelmente à proposta.

A plataforma tecnológica de sustentação da seleção permitiu registros organizados de todo o processo e comunicação direta com os candidatos, conferindo robustez e apoiando a legitimidade.

A não nomeação de 2 das 16 vagas disponíveis, segundo os atores responsáveis pela implementação, se deu pela ausência de candidatos com o perfil desejado em duas das cinco regiões para o cargo de Superintendente Regional, e não por imposição de indicações em função de desalinhamento com atores políticos.



“

**Registros organizados  
de todo o processo e  
comunicação direta com  
os candidatos conferiram  
robustez e legitimidade**

## 3.2 Mobilização de capacidade institucional

O Estado do Ceará seguiu o modelo de governança proposto pela Aliança, com rotinas de reuniões envolvendo os níveis estratégico, tático e operacional, o que garantiu alinhamento ao longo da implementação. Apesar dos cargos serem apenas de SESA, Casa Civil e Escola de Governo participaram intensamente da operacionalização, SEPLAG mobilizou especialistas como entrevistadores e SEDUC apoiou o desenho do processo seletivo.

A execução ficou sob responsabilidade do governo com apoio do parceiro especialista. O parceiro especialista ofereceu a plataforma tecnológica e oficinas de formulação das etapas do processo e formação de avaliadores. As Escolas de Governo e de Saúde Pública ofereceram a logística para realização destas atividades.

Não houve a designação de pessoas para dedicação exclusiva ao processo e 5 pessoas das Secretarias envolvidas atuaram mais diretamente na implementação. O núcleo intersetorial de condução do processo trabalhou coeso e bem alinhado à proposta original, o que foi considerado um fator de sucesso importante pelas equipes.

SEDUC participou sobretudo da etapa de preparação. A Secretaria possuía um histórico de processos bem estruturados de seleção e estabeleceu diálogo com os demais atores e parceiro especialista nas oficinas. Apesar de certa resistência do órgão a inovações propostas no modelo da Aliança, a experiência da Secretaria foi muito importante para a montagem dos roteiros de entrevistas, segundo os atores responsáveis pela implementação.

Um conjunto maior de servidores foi mobilizado para a avaliação dos Planos de Ação e realização das entrevistas por competências. Oficinas de curta duração foram oferecidas a 30 pessoas de diferentes secretarias e órgãos (SEPLAG, Secretaria das Cidades, professores da Universidade Estadual), e 20 delas atuaram como entrevistadores.

Todos os servidores envolvidos neste processo receberam um certificado de participação como forma de agradecimento e reconhecimento. Os feedbacks recebidos foram bastante positivos, com elogios dos especialistas à metodologia e sentimento de valorização.

As bancas finais de entrevista foram compostas pelo próprio Secretário para os cargos de Superintendentes Regionais e Diretores de Hospital, além de Secretários Executivos e de representantes da Controladoria do Estado.

A plataforma tecnológica oferecida pelo parceiro especialista não foi internalizada pelo governo, o que poderá ser feito caso o governo decida pela replicação do processo para outros órgãos, dado que cada Secretaria no Estado possui uma equipe dedicada a solucionar as demandas tecnológicas.

“

**a plataforma foi  
essencial para  
a celeridade e a  
divulgação ajudou a  
conferir identidade  
ao processo**

### 3.3. Fidelidade ao projeto

Os processos cumpriram as ações consideradas indispensáveis ao projeto: mapeamento do perfil de competências para os cargos, ampla divulgação para captação de inscrições, análise de currículos, entrevistas por competências, entrevista com o gestor direto (banca) e integração dos profissionais empossados.

No diálogo entre governo e parceiro especialista sobre as etapas que conformariam o processo, foram ainda incluídos Teste Online, Plano de Ação<sup>1</sup> e Entrevista com Especialista.

Analisando retroativamente, as equipes consideram que o Teste Online cumpriu a função de eliminar candidatos com perfis totalmente fora do desejado<sup>2</sup>. O Plano de Ação abordou problemas reais da Secretaria e também de cada cargo, cumprindo uma função classificatória e mais refinada de avaliação.

Conforme já relatado, as bancas finais contaram com a participação do Secretário para os cargos de Superintendentes Regionais e Diretores de Hospital, além de Secretários Executivos da Secretaria e da Controladoria do Estado, conferindo legitimidade e idoneidade à tomada de decisão.

Após a definição dos selecionados, foi necessário aguardar a finalização da reestruturação da SESA que corria de forma paralela na Assembleia Legislativa e sua regulamentação. Além disso, uma das nomeações dependeu de cessão pelo órgão de origem do servidor selecionado<sup>3</sup>. Apesar do tempo maior do que o desejado, o processo parece ter obtido equilíbrio entre atendimento às necessidades de governo e qualidade dos resultados, por ter sido realizado em paralelo.

A integração dos nomeados contou com um evento no Palácio do Governo, com participação do Governador, reforçando a importância do processo, e outro na SESA, em que o Secretário e Secretários Executivos apresentaram o órgão e sua plataforma de modernização.

---

1 Denominado Plano de Gestão neste Estado. A nomenclatura Plano de Ação visa comparabilidade com demais Estados participantes deste estudo.

2 Todos os candidatos inscritos respondem ao teste simultaneamente na plataforma, com perguntas randomizadas, dentro de um prazo pré-estabelecido. A plataforma permite identificar se o candidato sai da ferramenta e retorna para responder a questões. Análises reversas não encontraram candidatos fora do padrão ou que tenham avançado apenas em função de sua pontuação no teste.

3 Foram 30 dias entre o término do processo de pré-seleção e a maior parte das nomeações, e 91 dias no caso do servidor para o qual foi necessário formalizar processo de cessão.

### 3.4. Eficácia da implementação

Em termos do processo seletivo em si, os resultados de implementação do projeto foram alcançados em sua maior parte no Ceará, exceto pelo não preenchimento de 2 das 16 vagas abertas, como já relatado.

Todos os cargos tiveram o mapeamento do perfil de competências realizado.

O grau de atratividade variou entre os 6 cargos oferecidos, sendo superior ao parâmetro mínimo estabelecido pela Aliança<sup>1</sup> em 3 deles e inferior nos outros 3. Dentre os esforços de atração, além das estratégias de comunicação, o prazo de inscrições foi ampliado em 5 dias, momento em que uma equipe realizou contato ativo com candidatos que haviam iniciado inscrições e ainda não haviam finalizado, o que ampliou a taxa de conversão de 25% para 44%. Houve, contudo, uma decisão de governo de não ampliar ainda mais o prazo de inscrições, para não atrasar o cronograma.

A questão salarial foi apontada como um obstáculo importante para a atratividade dos cargos, consistindo em motivo de desistência de alguns candidatos, em especial para o cargo de Superintendente Regional<sup>2</sup>. Na capital, o valor do salário foi considerado pouco competitivo e não foi capaz de reter o único candidato finalista com perfil. No interior, houve regiões com poucos candidatos inscritos, o que reduziu a massa crítica. A diferença de salários entre cargos ofertados no próprio processo seletivo também influenciou a escolha dos candidatos<sup>3</sup>.

Ainda assim, foi possível chegar a 3 finalistas com perfil para cada vaga, exceto as nas regionais de Fortaleza e Cariri para o cargo de Superintendente Regional. Candidatos a Diretor Administrativo Financeiro de Hospital que possuíam perfil compatível com o de Superintendente foram sondados para refazerem sua escolha, mas a remuneração não foi considerada atrativa.

Cabe destacar que o processo revalidou a aderência de parte dos ocupantes do cargo de Diretor Administrativo Financeiro dos Hospitais ao perfil desejado, que participaram de todas as etapas como qualquer candidato. Já o profissional nomeado para o cargo de coordenador financeiro permaneceu por poucos meses após sua posse, atraído por outro trabalho de melhor remuneração.

Não foi possível captar a percepção do nível estratégico de governo sobre se o esforço de seleção valeu a pena, tendo em vista a dificuldade de agenda para realização da entrevista com o Secretário de Saúde no momento deste estudo, em função do contexto de pandemia. Porém, foi ouvida uma das Subsecretárias que é gestora direta de um dos selecionados e sua percepção sobre o processo é muito positiva.

---

1 Mínimo de 10 candidatos/vaga para cargos fechados a servidores e 30/vaga em cargos abertos. Conforme a tabela da seção 4 deste relatório, a relação foi superior nos cargos de Coordenador Financeiro (57), Coordenador de Desenvolvimento Institucional e Planejamento (47) e Coordenador de Gestão do Trabalho e da Educação em Saúde (101) e inferior para Superintendente Regional de Saúde (27), Coordenador Planejamento Orçamentário e Custos (21) e Diretor Administrativo e Financeiro de Hospital (17).

2 Apesar do processo divulgar o valor integral da remuneração, houve candidatos que entraram no processo seletivo com a expectativa de que poderia haver outros benefícios, segundo atores responsáveis pela implementação.

3 De R\$ 4.672,00 a R\$ 8.858,00

A grande adesão do Governador à iniciativa, demonstrada em seus discursos públicos, o envolvimento dos Secretários de Saúde e da Casa Civil, o trabalho intersectorial coeso das equipes de implementação, o apoio do parceiro especialista e da Aliança, e as estratégias de comunicação e atração de candidatos foram os principais elementos que favoreceram a implementação no Ceará. Não houve, contudo, novos processos seletivos realizados de maneira autônoma pelo governo na mesma metodologia, tema que será tratado na seção Efeitos e perenidade a seguir.



“

**A questão salarial  
foi apontada como  
um obstáculo para a  
atração de candidatos**

### 3.5. Efeitos e perenidade

Não foi possível captar a percepção do nível mais estratégico de governo sobre a qualidade do trabalho dos selecionados, tendo em vista a dificuldade de agenda para realização da entrevista no contexto da pandemia, como já mencionado.

Os atores responsáveis pela implementação no nível tático e operacional consideram que os profissionais nomeados a partir da seleção têm demonstrado qualidade em seus trabalhos.

Um dos efeitos inesperados foi o reconhecimento e sentimento de valorização dos servidores e especialistas que atuaram como avaliadores/entrevistadores, o que foi considerado muito positivo pelas equipes.

Em relação à perenidade, não foram realizados processos seletivos posteriormente aos acompanhados pela Aliança<sup>1</sup> e isso parece ter decorrido de alguns fatores.

Em primeiro lugar, do próprio desenho intersetorial de execução, que por um lado contribuiu para a implementação do processo e, por outro, não designou uma área específica responsável pela execução e apropriação. Apesar das Escolas de Governo e de Saúde Pública terem sido envolvidas, não faz parte de seu papel a coordenação central da gestão de pessoas no Estado. Houve acompanhamento por SEPLAG, porém o envolvimento de seus quadros se deu principalmente no papel de entrevistadores.

As equipes apontam ainda que o Governador é a pessoa que mais compreende o valor e relevância dos processos seletivos para cargos comissionados, por ter participado da construção da iniciativa nos eventos promovidos pela Aliança desde o início de 2018. Um movimento de engajamento similar junto aos Secretários poderia ampliar a apropriação do processo por estes atores.

Instrumentos de institucionalização, como decretos e normativos, não foram implementados, o que de fato seria um passo posterior à existência de uma equipe dedicada à perenização.

No momento de realização deste estudo, instigado pela própria reflexão sobre o processo, o governo constituiu um grupo de trabalho para identificar o formato e lugar de uma unidade com atribuição de realizar a atração e seleção de talentos no âmbito governamental, e assim caminhar para transformar a iniciativa em uma política de Estado.

---

<sup>1</sup> Foi lançado edital para vagas nos Consórcios de Saúde, em moldes distintos. Este edital buscava superar a alta rotatividade de técnicos. O desenho dos consórcios envolve municípios, o que amplia sua complexidade política. Apesar disso, a equipe responsável pela implementação enxerga um contexto favorável à utilização de processos seletivos baseados em competências no longo prazo.



“

**Os profissionais  
nomeados a partir  
da seleção têm  
demonstrado  
qualidade em seus  
trabalhos**

## 4. Lições Aprendidas

Uma das lições aprendidas é a possibilidade de mobilização das capacidades institucionais de um conjunto significativo de órgãos para além da Secretaria que abre vagas para o processo seletivo. Esta mobilização, contudo, precisa ser complementada pela designação de uma área que se tornará mais permanentemente responsável pela atração e seleção após a implementação inicial.

A relevância dada pelo Governador ao processo seletivo é bastante importante e ajuda a iniciativa a conquistar legitimidade pública. No caso do Ceará, o Governador trouxe em seus discursos públicos a importância de combinar competências técnicas e de gestão com alinhamento dos selecionados à modernização da Secretaria, parte integrante do projeto político do governo. Não é sempre esta a narrativa encontrada em outros atores estratégicos ou mesmo nos níveis tático e operacional, o que demonstra a necessidade de trabalhar estas diferentes narrativas.

A experiência corrobora um dos elementos chave da metodologia que é a remuneração como aspecto crucial da atratividade dos cargos. Ainda que a reestruturação administrativa da Secretaria tenha buscado atualizar os valores de remuneração, nem sempre é factível compatibilizá-la no curto prazo à complexidade da função a ser desempenhada e às competências necessárias. Mesmo a acumulação da remuneração do cargo em si com outro vínculo público nem sempre possibilita que sejam atraídos e retidos profissionais qualificados.

O parceiro especialista aponta como uma boa prática a rastreabilidade da trajetória de cada candidato a partir da plataforma tecnológica que sustentou o processo. Além disso, as dúvidas eram direcionadas ao Fale Conosco da plataforma, que contava com uma ferramenta de bate-papo online. Um sistema de tíquetes apoiava a organização dos questionamentos e o controle de respostas, elaboradas tanto pela equipe Publix como pela Ouvidoria da Casa Civil. A estratégia favoreceu a robustez e promoveu segurança para todos os atores envolvidos.

Oferecer um certificado de participação como forma de agradecimento e reconhecimento a todos os servidores envolvidos no processo é uma ação de baixa complexidade e retorno muito positivo. No Ceará, este gesto conferiu ainda mais legitimidade à metodologia, além de promover o sentimento de valorização e reconhecimento junto a um conjunto de atores que costuma se sentir ameaçado por iniciativas abertas de seleção, pelo risco de que selecionem profissionais sem experiência anterior no setor público e com visões muito parciais sobre seu funcionamento e sobre a qualidade do trabalho dos servidores.

# Minas Gerais

“

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

# 1. Principais Mensagens

- Minas Gerais foi o Estado que realizou a maior quantidade de processos seletivos na implementação do projeto: 27 processos para diferentes cargos, totalizando 129 vagas. A Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG), órgão central de gestão de pessoas do Estado, foi envolvida desde o início para se apropriar da iniciativa e garantir sua perenidade.
- O principal desafio de implementação foi a escala. A ausência de experiência prévia tanto do Governador como do Secretário no setor público trouxe de início o desejo de selecionar ocupantes para 325 vagas, o que foi se mostrando pouco viável.
- O parceiro especialista ficou diretamente responsável pela execução completa dos primeiros 23 processos seletivos. Teve o apoio do governo na execução do 24o processo (cargo de Superintendentes Regionais de Ensino) e apoiou outros 3 executados diretamente pela SEPLAG a partir da metodologia.
- Todas as etapas indispensáveis foram seguidas e todos os resultados esperados de implementação alcançados, com nomeação de selecionados para 100% das vagas oferecidas.
- Os tempos de realização da atração e pré-seleção diferiram muito entre os cargos, em função da priorização de alguns deles. De modo geral, foram considerados muito longos para os tempos de governo.
- O nível estratégico responsável pelo projeto se mostrou satisfeito com a qualidade dos selecionados empossados, a maior parte dos quais servidores públicos do próprio Estado, uma surpresa positiva para os dirigentes que não possuíam experiência prévia em governos.
- O registro de todas as informações sobre os candidatos ao longo do processo seletivo em plataforma tecnológica única foi importante para garantir sua robustez e legitimidade diante de questionamentos. SEPLAG desenvolveu posteriormente plataforma própria na internalização do processo.
- A capacidade institucional que já estava instalada no Estado contribuiu para que o processo turbulento de implementação gerasse aprendizados que robusteceram a iniciativa.
- Após o término do acompanhamento pela Aliança, a equipe que se tornou responsável pela implementação no governo já havia realizado mais de 50 processos seletivos no momento de realização deste estudo. As etapas foram otimizadas para redução do tempo total, mantendo-se apenas as indispensáveis. A área organizou fluxos e procedimentos para atendimento aos órgãos demandantes. Foi demonstrando cada vez mais condições efetivas de atender ao conjunto do governo, ampliando sua capacidade de maneira incremental.
- Em função disso, o Estado consiste no melhor exemplo de construção de capacidade para a perenidade dentre todos os analisados neste estudo, a partir da área central de gestão de pessoas do governo, o que permite disseminar a metodologia para o conjunto dos órgãos.

## 2. Dados da implementação

Os principais dados quantitativos da implementação no Estado estão resumidos na tabela abaixo. O parceiro especialista responsável pela implementação em Minas Gerais foi o Vetor Brasil. O programa ganhou o nome de Transforma Minas.

Os processos seletivos foram divididos neste estudo em três etapas principais: preparação, pré-seleção e banca/nomeação. Para a análise dos tempos de duração de cada subetapa, foram considerados:

- **Preparação:** contado da data de início do mapeamento, priorização dos cargos e detalhamento de perfil até o início das inscrições. Pode ter abrangido o planejamento detalhado do processo e formação de equipe e avaliadores<sup>1</sup>;
- **Pré-Seleção:** se inicia com a abertura de inscrições e termina na entrega do dossiê de finalistas à banca ou tomador de decisão;
- **Banca/Nomeação:** contada da data de entrega dos dossiês até a última nomeação de candidato selecionado. No caso de Minas Gerais, apenas um dos processos seletivos fez uso de banca, e os demais tiveram entrevista final com o dirigente. Contudo, o nome da coluna na tabela foi mantido para manter a comparabilidade com os outros Estados estudados.

Para oferecer um panorama do conjunto de cargos selecionados em cada órgão no Estado, as tabelas consideram a mediana do tempo de cada etapa em dias corridos.

O parceiro especialista ficou diretamente responsável pela execução completa dos primeiros 23 processos seletivos, apresentados na tabela a seguir.

### 23 processos realizados pelo parceiro especialista

Secretarias	Tipo de processo	N. Vagas	Inscritos/vaga	Entrevistados/vaga	Banca/Lista final	Nomeados	% Nomeados	Tempo Preparação <sup>2</sup>	Tempo Pré Seleção	Tempo Banca/Nomeação	Total Dias
AGE	aberto	2	109	6,5	3	2	100%	30	65	80	175
CGE	fechado/aberto	2	404,5	15	3	2	100%	30	24	24	78
PRODEMGE	aberto	2	265	13	3,5	2	100%	30	46	19	95
SEDESE	aberto	3	351,7	9,3	3,3	3	100%	30	46	43	119
SEE	fechado/aberto	2	94	8	3	2	100%	30	58	51	139
SEF	fechado	1	25	15	3	1	100%	30	35	12	77
SEPLAG	aberto	10	183,8	10,9	3,3	10	100%	30	55	36	121
SEINFRA	aberto	1	122	10	3	1	100%	30	32	29	91

Resumo	N. Vagas	Inscritos vaga	Entrevistados/vaga	Banca/Lista final	Nomeados	% Nomeados	Tempo Preparação	Tempo Pré Seleção	Tempo Banca/Nomeação	Total Dias
Média	2,9	194	11,0	3,1	2,875	100%	30	45	37	112
Mediana	2	153	10,5	3,0	2	100%	30	46	33	107
Mínimo	1	25	6,5	3	1	100%	30	24	12	77
Máximo	10	405	15	3,5	10	100%	30	65	80	175

<sup>1</sup> O planejamento e a formação de avaliadores também foram realizados em paralelo ao período de inscrições.

<sup>2</sup> Não houve registro do início do tempo de preparação de cada processo seletivo, sendo adotado como parâmetro 30 dias antes do início da abertura para inscrições, conforme informação do parceiro especialista.

O parceiro executou 1 dos processos com apoio do governo, para o cargo de Superintendente Regional de Ensino, conforme a tabela abaixo.

### 1 processo realizado pelo parceiro com apoio do governo

Cargos	Tipo de processo	N. Vagas	Inscritos/vaga	Entrevistados/vaga	Lista final	Nomeados	% Nomeados	Tempo Preparação	Tempo Pré Seleção	Tempo Banca/ Nomeação	Total Dias
Superintendente Regional de Ensino	fechado	47	11,7	10	3	43	91,5%	30	55	37	122

A SEPLAG executou outros 3 processos seletivos a partir da metodologia, contando com apoio do parceiro especialista. Os dados são apresentados na tabela a seguir.
















### 3 Processos Realizados Por Governo + Parceiro

Cargos	Tipo de processo	N. Vagas	Inscritos/vaga	Entrevistados/vaga	Banca/Lista final	Nomeados	% Nomeados	Tempo Preparação	Tempo Pré Seleção	Tempo Banca/ Nomeação	Total Dias
Diretores Regionais SEDESE	aberto	22	23,2	10	3	22	100%	30	19	82	131
Superintendentes Regional de Meio Ambiente	aberto	9	20,3	10	3	-	100%	30	19	106	155
Superintendentes e Gerentes Regionais de Saúde	fechado	28	12,1	10	3	28	100%	30	37	64	131

Resumo	N. Vagas	Inscritos/vaga	Entrevistados/vaga	Banca/Lista final	Nomeados	% Nomeados	Tempo Preparação	Tempo Pré Seleção	Tempo Banca/ Nomeação	Total Dias
Média	27	17	10	3	31	100%	30	25	84	139
Mediana	25	16	10	3,0	28	100%	30	19	82	131
Mínimo	9	12	10	3	22	100%	30	19	64	131
Máximo	47	23	10	3	43	100%	30	37	106	155



O diagrama abaixo detalha as principais subetapas e ações do processo seletivo realizado no Estado.

ETAPAS E SUBETAPAS DO PROCESSO SELETIVO						
01	02	03	04	05	06	07
 <p>Mapeamento do perfil de competências do cargo</p>	 <p>Ampla divulgação e busca ativa</p>	 <p>Análise CV</p>	 <p>Entrevista por competência (online)</p>	 <p>Entrevista com especialista</p>	 <p>Entrevista do dirigente com cada finalista (exceto SEE)</p>	 <p>Potencial de Integridade Resiliente</p>
 <p>Certificação Ocupacional</p>	 <p>Inscrição de candidatos com cadastro de CV e documentos</p>		 <p>Análise de antecedentes</p>			 <p>Divulgação e nomeação dos selecionados</p>
		 <p>Teste online <b>[APENAS EM SEE]</b></p>	 <p>Referências profissionais</p>			 <p>Evento de integração</p>
			 <p>Teste de crenças</p>			

## 3. Achados essenciais

### 3.1. Legitimidade e Alinhamento

Minas foi o Estado com o maior número de processos seletivos acompanhados pela Aliança dentre os participantes do estudo, totalizando 129 vagas em 27 processos. Destes, 23 foram executados pelo parceiro especialista, 1 realizado pelo parceiro com apoio do governo e 3 realizados pelo governo com apoio do parceiro<sup>1</sup>. A quantidade e amplitude impuseram desafios significativos de alinhamento e legitimidade.

O governo era recém eleito e sem experiência anterior em administração pública. Tinha necessidade de montar uma equipe executiva com urgência e não desejava negociar cargos politicamente. Contudo, o alinhamento com a Aliança para celebração do Acordo de Cooperação Técnica levou 3 meses<sup>2</sup>. Em paralelo, foi iniciado o mapeamento de 325 vagas que seriam selecionadas em três “ondas”.

A implementação em ondas previa a formação de uma equipe do próprio governo para ir ganhando escala. SEPLAG liderou o projeto, com apoio de SEGOV e do parceiro especialista Vetor Brasil. As Secretarias tiveram envolvimento distintos, a depender da quantidade e natureza das vagas por elas oferecidas.

No lançamento do projeto, a narrativa do governo saiu desalinhada em relação às recomendações da Aliança. e a mídia noticiou a seleção de 500 cargos, com salários entre R\$ 5 mil e R\$ 20 mil, gerando repercussão negativa em um cenário de crise. Além disso, apenas 4 vagas estavam com mapeamento do perfil concluído e puderam abrir inscrições.

Outro desalinhamento ocorreu em relação a cargos que constavam do projeto de lei de reforma da estrutura administrativa submetido pelo governo à Assembleia Legislativa. Após a aprovação da lei, havia necessidade de regulamentação dos novos cargos, alguns dos quais haviam sido priorizados sem esta compreensão. Isso resultou em ao menos um processo concluído sem vaga disponível (Subsecretário de Ensino Superior).

Houve participação direta do Secretário de Governo para alinhamento político. A pressão chegou inclusive ao parceiro especialista, com constantes solicitações de esclarecimento sobre a eliminação de candidatos, e à Aliança, que foi chamada à Assembleia para prestar esclarecimentos. O grande volume de trabalho em prazos exíguos também potencializou um conjunto de erros técnicos<sup>3</sup> que abalaram inicialmente a imagem do projeto e provocaram desconfiança.

A legitimidade foi se constituindo paulatinamente. Houve cuidado com a documentação e transparência desde o início, o que conferiu robustez nos momentos de questionamento. As pressões contribuíram para ampliar o rigor metodológico. O Comitê Gestor foi formalizado e constituiu-se um comitê consultivo de especialistas<sup>4</sup>. Estes elementos permitiram respaldar tecnicamente as decisões e construir legitimidade frente aos diferentes atores.

1 Os 51 processos seletivos realizados pelo governo sem apoio do parceiro são tratados na seção Efeitos e Perenidade deste relatório. Além dos 27 processos realizados ou apoiados, o parceiro realizou certificação ocupacional para um dos cargos de SEE.

2 O governo queria formalizar como doação de serviço mas o modelo da Aliança é de parceria.

3 Questões da prova objetiva anuladas, mandados de segurança, erros em listas divulgadas.

4 Profissionais que haviam integrado o governo de Minas em gestões anteriores.

## 3.2. Mobilização de capacidade institucional

O modelo de governança adotado envolvia um comitê gestor formado<sup>1</sup> por SEGOV, SEPLAG, SEE, parceiro especialista e Aliança, com reuniões semanais. Havia reuniões periódicas nos níveis estratégico, tático e operacional.

Foi atribuída à Diretoria de Recrutamento e Seleção de SEPLAG, órgão central de gestão de pessoas, a responsabilidade pelo processo. A Secretaria de Governo foi responsável pela articulação das nomeações. O comitê consultivo de especialistas apoiou a implantação com contribuições técnicas e de gestão governamental.

Para dar conta da urgência dos cargos prioritários, o parceiro especialista ficou responsável pela execução de toda a pré-seleção dos 23 primeiros processos. Também ficou responsável pela plataforma tecnológica, pela comunicação com os candidatos, pela certificação ocupacional necessária ao cargo de Superintendente Regional de Ensino (SEE)<sup>2</sup> e por conduzir o processo seletivo para este cargo com apoio da SEPLAG e SEE.

Especificamente para este cargo, uma equipe do governo ficou responsável pela análise documental e pela avaliação dos vídeos para a certificação ocupacional, e por realizar as entrevistas por competências. Para os demais cargos, não houve certificação ocupacional e o parceiro especialista executou todo o processo, inclusive as entrevistas por competências, Teste de Perfil e o Teste Online<sup>3</sup>, utilizado apenas para o cargo de Superintendente Regional de Ensino.

As equipes de governo envolvidas na implementação avaliam que este arranjo por um lado possibilitou um certo distanciamento que afastava possíveis questionamentos sobre interferência política no processo. Por outro, sentiam-se desprovidas de informações detalhadas a respeito das etapas, o que parecia não condizer com o papel de responsáveis pelo projeto dentro do governo.

Após realizar os processos dos primeiros 24 cargos, o parceiro apoiou a equipe de 3 pessoas<sup>4</sup> constituída em SEPLAG para a perenidade do projeto. A nova equipe não havia participado desde o início e se apropriou do histórico e das ferramentas a partir de diálogo com o parceiro especialista e de atividades de formação por ele oferecidas. A apropriação está detalhada na seção Efeitos e Perenidade deste relatório.

---

1 Instituído por Resolução Conjunta, composto pelos Secretários de SEPLAG, SEGOV e Secretaria Geral, e os Subsecretários de Comunicação Social (SG) e Gestão de Pessoas (SEPLAG).

2 A certificação ocupacional de cargos está prevista na Lei Delegada n. 174, de 26/01/2007. O Decreto nº 47.625, de 20/03/2019, tornou-a pré-requisito para a ocupação do cargo de Superintendente Regional de Ensino.

3 Denominado Prova Objetiva neste Estado. É utilizada a denominação Teste Online para permitir a comparabilidade entre os Estados participantes do estudo.

4 Duas servidoras da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental e um estagiário da Fundação João Pinheiro. Em junho de 2020, a equipe possuía cinco pessoas fixas, coordenadas por uma das duas servidoras originalmente envolvidas. O núcleo realizava processos seletivos para outras secretarias, trabalhando sempre com mais 2 ou 3 pessoas no órgão demandante. Cada processo seletivo envolve, portanto, em torno de 8 profissionais.

“

**O parceiro especialista  
ficou responsável pela  
execução de toda  
pré-seleção dos 23  
primeiros processos**

### 3.3. Fidelidade ao projeto

Mesmo os processos mais céleres no Estado cumpriram as ações consideradas indispensáveis ao projeto: mapeamento do perfil de competências, ampla divulgação para captação de inscrições, análise de currículos, entrevistas por competências e entrevista com gestor direto (ou banca). A integração dos profissionais empossados variou, sendo de responsabilidade de cada órgão.

Por demanda do governo, foi incluída a certificação ocupacional no processo para o cargo de Superintendente Regional de Ensino (SEE). Por sugestão do parceiro especialista, foram incluídos Teste Online e Vídeo (para alguns cargos) e Teste de Perfil, Referências Profissionais, Teste de Crenças, Análise de Antecedentes, Entrevista com especialistas, Entrevista Final e Teste de Potencial de Integridade Resiliente junto aos selecionados (para todos os cargos).

Dois cargos demandaram busca ativa: Subsecretário da Receita Estadual (SEFAZ) e Subsecretário de Ensino Superior (SEE). Para os demais cargos, o processo foi divulgado por email e redes sociais governamentais<sup>1</sup>.

A certificação ocupacional, facultada em lei estadual desde 2007 para promover a aferição de competências de ocupantes de posições, alcançou 600 candidatos para o cargo de Superintendente Regional de Ensino e foi aproveitada em processos subsequentes de SEE.

Atender ao tempo adequado ao governo foi um grande desafio, diante do volume. Para o cargo de Subsecretário de Ensino Superior, o fluxo foi adaptado para passar apenas pelas etapas indispensáveis. Contudo, o restante dos cargos passou pelo fluxo completo e boa parte levou quase todo o primeiro ano de governo para que o ocupante fosse definido.

Quanto à transparência do processo, os candidatos foram informados diretamente sobre cada etapa e seus resultados. Para o público mais amplo, ao final dos processos os nomes dos selecionados finais ficaram disponíveis no portal criado pelo governo para o programa.

---

<sup>1</sup> Apesar dos atores responsáveis pela implementação relatarem que a divulgação foi mais interna ao governo, também houve circulação de mensagens por email sobre as vagas para públicos externos.

### 3.4. Eficácia da implementação

Considerado em seu conjunto, o projeto alcançou os resultados de implementação esperados em Minas.

Com idas e vindas, em função da repriorização constante de cargos no início da implementação, todos os processos seletivos realizados pelo parceiro especialista ou pelo governo com seu acompanhamento tiveram o mapeamento do perfil de competências realizado.

O grau de interesse gerado nos candidatos foi superior ao mínimo definido pela Aliança<sup>1</sup>. O total de 5.050 inscritos para 129 vagas foi o segundo maior quantitativo estadual, atrás apenas de São Paulo<sup>2</sup>. A distribuição, contudo, não foi homogênea, sobretudo para cargos de caráter regional, como o de Superintendente Regional de Ensino, para o qual não foram encontrados candidatos com perfil adequado em 4 das 47 regiões.

Ainda que apenas 6 dos 27 processos seletivos tenham sido fechados à participação exclusivamente de servidores, a principal estratégia de divulgação foi para dentro da própria máquina pública estadual, diretamente ao email dos servidores e na Cidade Administrativa, onde a maior parte dos servidores trabalha. Tanto a divulgação como o perfil de boa parte das vagas favoreceram sua atratividade a servidores do próprio Estado, mesmo para cargos abertos a candidatos que não possuíssem vínculo de trabalho público permanente.

A percepção do nível estratégico de governo foi a de que os processos atraíram pessoas qualificadas e que o esforço político valeu a pena. De início, os responsáveis estratégicos não conheciam bem a máquina pública e por isso não compreendiam a exata dimensão do quantitativo de cargos que haviam priorizado. No decorrer do processo, a máquina reagiu de maneira institucionalizada diante das adversidades, criando estratégias de robustecimento e resiliência justamente pela magnitude e características dos desafios enfrentados.

Para a equipe que esteve à frente do projeto, todos os erros e o volume de informação produzida geraram um aprendizado significativo que permitiu uma sistematização para replicação ajustada à capacidade institucional nos processos subsequentes. Os níveis estratégico, tático e operacional consideram que os problemas levaram o projeto a criar condições à perenidade de maneira aderente às necessidades de governo.

---

1 Mínimo de 10 candidatos/vaga para cargos fechados a servidores e 30/vaga em cargos abertos. Em MG, a menor relação foi de 12 para cargos regionais fechados de Educação e Saúde. A maior, 651, para cargo aberto na Saúde

2 Tratam-se dos Estados de maior população dentre os participantes deste estudo

“

**A percepção do  
nível estratégico de  
governo foi a de que  
os processos atraíram  
pessoas qualificadas e  
que o esforço político  
valeu a pena**

### 3.5. Efeitos e perenidade

Como já mencionado, os efeitos foram considerados positivos pelos atores responsáveis pela implementação e em especial pelo nível estratégico de SEPLAG, que avalia de maneira bastante positiva a qualidade do trabalho dos selecionados. A avaliação de desempenho se encontrava em processo de implementação no momento de realização deste estudo, não trazendo evidências mais objetivas a esta análise.

Um dos efeitos do projeto percebido pelos atores é a satisfação dos servidores, que se sentem valorizados ao terem a oportunidade de concorrer a cargos de liderança. Acreditam também que o processo fortalece as instituições e desejam que este modelo de seleção se torne um padrão na estrutura governamental.

Em relação à perenidade, após a saída do parceiro especialista, a equipe responsável pela implementação no governo se constituiu como um núcleo inicialmente de 3 e posteriormente de 5 pessoas que passou a realizar por conta própria os processos seletivos. A maneira como passaram a atuar será relatada a seguir, constituindo-se na melhor prática encontrada entre os Estados estudados.

Foram realizadas adaptações em relação à metodologia do parceiro especialista, com exclusão do teste de perfil, da checagem de referências profissionais e de antecedentes criminais, e do teste de potencial de integridade resiliente. Foram criados kits para explicar aos órgãos demandantes a sistemática de seleção, as condições e o tempo previsto. Este passou a ser de 35 a 40 dias úteis entre o início das inscrições até a entrega do dossiê ao tomador de decisão, desde que o órgão demandante disponibilize equipe e entrevistadores nos tempos previstos.

Além da metodologia, o núcleo de SEPLAG realiza a capacitação da equipe de entrevistadores indicada pelo órgão demandante e oferece a plataforma de suporte ao processo seletivo, que capta as inscrições e verifica automaticamente requisitos obrigatórios. Os currículos triados são encaminhados para análise pela área demandante. Foi mantido o parâmetro de 10 candidatos por vaga seguirem para a entrevista por competências e os 5 melhores colocados terem seu dossiê produzido para a entrevista com especialista e gestor direto. O compromisso de SEPLAG termina no envio do dossiê, que passou a ser estruturado em forma de gráfico<sup>1</sup>. Os resultados das etapas intermediárias são divulgados apenas diretamente aos candidatos participantes, exceto em casos de repercussão geral, quando são divulgadas na página do respectivo processo seletivo na internet.

Este é o resultado do aperfeiçoamento obtido com o projeto acompanhado pela Aliança e mais de 50 processos seletivos executados pela equipe de SEPLAG de maneira autônoma. Neles, a equipe do governo relata que deu especial atenção a uma comunicação fluida com os candidatos e com as equipes parceiras, desconstruindo a imagem negativa criada inicialmente em torno do processo. O retorno destes públicos tem sido positivo, gerando novas demandas.

---

1 O gráfico apresenta visualmente o desempenho de cada candidato em relação ao de um “candidato ideal”. As informações de todos os candidatos constam em uma única página, facilitando a análise do tomador de decisão.



A plataforma tecnológica está internalizada e o processo, sistematizado, com fluxos definidos, formulários estabelecidos e checklist detalhado, permitindo, segundo a equipe, que siga independentemente dos atores atualmente envolvidos. Destacam ainda que o perfil da equipe de implementação é tão importante quanto o arcabouço técnico-instrumental desenvolvido, pela sensibilidade e competências de escuta ativa e diálogo com órgãos demandantes e candidatos. Há um desafio de alinhamento e formação das equipes dos órgãos demandantes para que se qualifiquem na análise de currículos, entrevistas por competência e produção de dossiês, além do compromisso com a constante comunicação com os candidatos.

Os comitê gestor e consultivo seguem formalizados e ativos, atuando em outras frentes da atração e gestão de talentos, como o Programa de Desenvolvimento de Lideranças, por enquanto voltado às altas lideranças (Subsecretário/as).

Não há atualmente uma norma ou decreto que torne a seleção por competências uma obrigação, exceto a existente previamente ao início da parceria com a Aliança (certificação ocupacional facultada em lei, sendo pré-requisito definido em decreto apenas para Superintendente Regional de Ensino).

A área de SEPLAG responsável pelos processos seletivos está na mesma diretoria responsável por concursos públicos e atua em parceria com a diretoria responsável por desempenho e desenvolvimento. SEPLAG estava iniciando no momento de realização deste estudo o acompanhamento junto às áreas demandantes a fim de verificar se os profissionais selecionados têm demonstrado aderência às expectativas dos cargos, de modo a oferecer oportunidades de melhoria ao processo.

Para o nível estratégico de SEPLAG, além do fortalecimento institucional para execução célere e com qualidade dos processos seletivos, um dos elementos mais importantes para sua perenidade é a criação de um consenso em torno da ideia, para que não seja uma marca deste ou daquele governo.

“

O governo se apropriou  
do processo e o  
otimizou, constituindo  
a melhor prática  
encontrada entre os  
Estados para dar escala  
à metodologia

## 4. Lições Aprendidas

Ao mesmo tempo que encontrou adversidades no percurso, o Estado já possuía uma capacidade instalada em gestão de pessoas, o que tornou possível a alocação de quadros qualificados como responsáveis pela internalização dos processos. SEPLAG já atuava como área central de gestão de pessoas, com processos operacionais estruturados, experiência acumulada no tema gestão por competências e um amplo conjunto de servidores da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, com novas turmas graduadas anualmente pela Fundação João Pinheiro, sua escola de governo. Esta capacidade instalada permitiu maior resiliência às adversidades, e facilitou a criação de condições para a perenidade.

Um aprendizado destacado pela equipe do governo foi buscar o tempo adequado para a execução dos processos. Para a sistematização de um modelo próprio, a importância de cada etapa foi analisada em função dos desafios e demandas dos cargos em questão, e optou-se por um processo mais enxuto, conforme detalhado na seção anterior.

Para o nível estratégico de SEPLAG, o esforço político para realizar a seleção para um quantitativo grande de cargos equivale ao de um quantitativo menor. Portanto, começar grande otimizou o esforço.

Um aprendizado do nível estratégico de SEPLAG, que não possuía experiência governamental prévia, foi de reconhecer o valor e competência dos servidores públicos, selecionados para ocupar boa parte dos cargos a partir de suas competências.

A equipe manifesta ter aprendido que tão importante quanto a isonomia do processo é realizar uma comunicação cuidadosa e individualizada com os candidatos, para que se sintam respeitados e acolhidos, mesmo que não sejam selecionados.

## 5. Informações Adicionais

### 5.1. Dados dos processos executados pelo governo sem apoio da Aliança

Minas Gerais absorveu a metodologia da Aliança e havia executado por conta própria 51 processos seletivos no momento de realização deste estudo.

Não havia dados completos sobre estes processos. Os dados obtidos se encontram na tabela abaixo.

#### 51 processos realizados pelo governo (5 em andamento)

Secretarias	Tipo de processo	N. Vagas	Inscritos/vaga	Entrevistados/vaga	Banca/Lista final	Nomeados	% Nomeados	Tempo Pré Seleção	Tempo Banca/ Nomeação	Total Dias
AGE	aberto	1	55	10	3	1	100%	-	50	-
ARSAE	aberto	3	24.6	10	3	3	100%	-	-	-
CGE	aberto/ fechado	34	19.5	10	3	31	93.9%	73	98	171
IEF	aberto	1	-	10	3	-	-	-	-	-
IPSM	fechado	3	30.6	10	3	-	100%	-	-	-
OGE	aberto	1	-	-	-	-	-	-	-	-
PRODEMGE	aberto	1	-	-	-	-	-	-	-	-
SEDESE	aberto	2	-	10	3	2	100%	-	-	71
SEE	fechado	6	-	10	3	1	-	-	-	-
SEF	aberto	1	-	-	-	-	-	-	-	-
SEMAD	aberto	1	31	10	3	1	100%	-	-	49
SEPLAG	aberto	3	-	10	3	2	100%	-	-	75











  

Resumo	N. Vagas	Inscritos/vaga	Entrevistados/vaga	Banca/Lis-ta final	Nomeados	% Nomea-dos	Tempo Pré Seleção	Tempo Banca/ Nomeação	Total Dias
Média	4,8	32,1	10	3	5,9	99%	73	74	40,7
Mediana	1,5	30,6	10	3	6,7	100%	73	74	73
Mínimo	1	19,5	10	3	7,1	94%	73	50	49
Máximo	34	55	10	3	3,1	100%	73	98	171

#### 5 processos em andamento

Secretarias	Cargos em andamento	Tipo de Processo
CGE	Controlador Seccional FCS	Aberto
Ouvidoria Geral	Ouvidor Geral de Assédio Moral e Sexual	Aberto
SEF	Diretor Central de Gestão de Ativos	Aberto
SEPLAG	Chefe da Unidade de Atendimento em Recursos Humanos	Aberto
PRODEMGE	Superintendente Recursos Humanos - SRH	Aberto
Total	5 cargos em andamento	

O diagrama abaixo detalha as principais subetapas e ações do processo seletivo realizado no Estado após ser apropriado e adaptado pelo governo para suas necessidades e capacidades.

ETAPAS E SUBETAPAS DO PROCESSO SELETIVO						
01	02	03	04	05	06	07
 Mapeamento do perfil de competências do cargo	 Ampla divulgação e busca ativa	 Análise CV	 Entrevista por competência (online)	 Entrevista com especialista	 Entrevista do governo com cada finalista	 Divulgação e nomeação dos selecionados
	 Inscrição de candidatos com cadastro de CV e documentos	 Teste online	 Teste de crenças			

# Paraná

“

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

# 1. Principais Mensagens

- O Paraná foi o Estado que inaugurou a implementação da parceria com a Aliança nos pilares Atração e Pré-Seleção, sendo o primeiro a realizar processos seletivos. O cargo de Chefe de Núcleo Regional de Educação historicamente havia sido ocupado por indicação política, com baixa discricionariedade do gestor direto.
- Todas as etapas indispensáveis foram seguidas para garantir a aplicação da metodologia de seleção por competências. Foram alcançados quase todos os resultados esperados de implementação, exceto pela não nomeação de candidatos selecionados para 4 das 33 vagas disponíveis.
- O tempo de realização do processo atendeu às necessidades de governo, que almejava a maior celeridade possível.
- O nível estratégico responsável pelo projeto se mostrou plenamente satisfeito com a qualidade dos selecionados empossados nas 10 regiões consideradas mais relevantes para a Secretaria. Por se tratarem de vagas para cargo de liderança regional, houve assimetria entre as regiões em relação à disponibilidade de candidatos com o perfil de competências desejado.
- Um desafio não totalmente superado no Paraná foi o alinhamento de atores políticos para garantir a discricionariedade do gestor na escolha dos ocupantes das vagas. A pressão política foi intensa no momento das nomeações e uma nova rodada de seleção para os Chefes de Núcleo nos mesmos moldes parece possível apenas em um próximo mandato.
- O aprendizado mais relevante desta experiência diz respeito à perenidade. O Paraná foi o único Estado em que o parceiro especialista foi responsável pela execução de praticamente todas as etapas do projeto, desde a preparação até a definição dos finalistas para avaliação pela banca composta pelos tomadores de decisão. A equipe do governo foi envolvida pelo parceiro na construção das etapas, além de realizar a articulação política e a divulgação do projeto. Porém não se envolveu na execução de inscrições, entrevistas e avaliações por competências, ou na interlocução com candidatos.
- O trabalho conjunto garantiu que a metodologia fosse seguida, sem contudo ser apropriada pela equipe do governo. A Aliança percebeu que era necessário alterar a forma de implementação nos processos dos demais Estados a partir da lição aprendida. A Secretaria, contudo, internalizou a plataforma tecnológica que deu sustentação ao processo e a utiliza para realizar outros processos seletivos internos, não baseados na mesma metodologia.

## 2. Dados da implementação

Os principais dados quantitativos da implementação no Estado estão resumidos na tabela abaixo. O parceiro especialista responsável pela implementação no Paraná foi o Instituto Publix. O programa ganhou o nome de Credenciamento de Chefes de Núcleo Regional de Educação da SEED.

Os processos seletivos foram divididos neste estudo em três etapas principais: preparação, pré-seleção e banca/nomeação. Para a análise dos tempos de duração de cada subetapa, foram considerados:













- **Preparação:** contado da data de início do mapeamento, priorização dos cargos e detalhamento de perfil até o início das inscrições. Pode ter abrangido o planejamento detalhado do processo e formação de equipe e avaliadores<sup>1</sup>;
- **Pré-Seleção:** se inicia com a abertura de inscrições e termina na entrega do dossiê de finalistas à banca ou tomador de decisão;
- **Banca/Nomeação:** contada da data de entrega dos dossiês até a última nomeação de candidato selecionado.

Órgão	SEED
Cargo	Chefe de Núcleo Regional de Educação
Tipo de processo	fechado
Vaga	33
Inscritos (por vaga)	29,66
Entrevistados (por vaga)	5
Banca/lista final (por vaga)	3,42
Nomeados	29
% nomeados	87,8 %
Etapa (dias)	
Preparação	20
Pré-seleção	59
Banca + Nomeação	44
<b>Total</b>	<b>123</b>

1 O planejamento e a formação de avaliadores também foram realizados em paralelo ao período de inscrições.



O diagrama abaixo detalha as principais subetapas e ações do processo seletivo realizado no Estado.

ETAPAS E SUBETAPAS DO PROCESSO SELETIVO						
01	02	03	04	05	06	07
 <p>Mapeamento do perfil de competências do cargo</p>	 <p>Ampla divulgação e busca ativa</p>	 <p>Teste online</p>	 <p>Análise CV Classificação no Teste e Avaliação do Estudo de Caso</p>	 <p>Entrevista por competência (online)</p>	 <p>Banca de avaliação presencial com cada finalista</p>	 <p>Nomeação dos selecionados (parcial)</p>
	 <p>Inscrição de candidatos com cadastro de CV e documentos</p>	 <p>Estudo de caso (vídeo)</p>		 <p>Plano de Ação Avaliado na banca</p>	 <p>Lista Tríplice para tomador de decisão</p>	 <p>Integração em distintos momentos</p>

## 3. Achados essenciais

### 3.1. Legitimidade e Alinhamento

Paraná foi o primeiro Estado dentre os participantes deste estudo a realizar processo seletivo, sendo o único em que o parceiro especialista executou todas as etapas da pré-seleção sob supervisão e validação da equipe da Secretaria. O cargo escolhido foi o de Chefe de Núcleo Regional de Educação, com forte histórico de indicação política de parlamentares.

A anuência do governador, bem como o patrocínio e alinhamento dos Secretários de Educação e da Casa Civil, foram importantes para o início do processo. O Secretário de Educação não possuía experiência anterior na gestão pública nem filiação partidária.

A opinião pública de início duvidou da seriedade e probidade do projeto. Houve também resistências internas, de então ocupantes dos cargos buscando deslegitimar a iniciativa. Ao longo do processo, candidatos eliminados apresentaram questionamentos, em especial em relação à análise de processos administrativos disciplinares (PAD). O serviço de atendimento aos candidatos estava disponível 24 horas para tirar dúvidas e ancorava as respostas nos registros da plataforma tecnológica, o que reforçou a legitimidade do processo<sup>1</sup>.

No momento da nomeação, o Secretário de Educação anunciou os dez primeiros selecionados sem alinhamento com a Casa Civil. Emergiu então a pressão de parlamentares em relação aos nomes, além da apreensão de candidatos que concorriam às outras vagas, cujos selecionados ainda não haviam sido definidos.

A estratégia adotada pelos atores que conduziam o processo foi explicitar aos parlamentares os critérios de seleção e as diferenças de competências entre os candidatos. Quando não havia diferença significativa entre finalistas, o nome foi escolhido em acordo com os parlamentares. Com esta estratégia, foram nomeados 29 dos 33 selecionados, e 4 das vagas foram consideradas sem candidatos com perfil.

Houve 4 casos em que os selecionados nomeados foram substituídos menos de 1 ano após a nomeação. A justificativa do nível tático do governo foi baixo desempenho ou falta de correspondência ao perfil desejado quando efetivamente em exercício. A lista de finalistas não foi utilizada para estas substituições. O nível estratégico, por outro lado, relata insucesso ao tentar trocar ocupantes do cargo que demonstraram baixo desempenho e que, neste meio tempo, teriam conquistado apoio político para sua permanência.

---

<sup>1</sup> Este processo seletivo foi o melhor avaliado dentre todos em pesquisa de satisfação realizada pelos parceiros junto a candidatos (inclusive eliminados), com um índice de 70% de aprovação.

## 3.2. Mobilização de capacidade institucional

O modelo de governança no Estado seguiu o padrão da Aliança, com rotinas entre os níveis estratégico, tático e operacional, mas com o parceiro especialista assumindo a execução de praticamente todas as ações. Não houve a formação de um comitê gestor, nem oficinas de capacitação das equipes de governo como nos demais Estados.

O parceiro estava em permanente interlocução com duas pessoas da Secretaria de Educação (RH e gabinete). A equipe do governo se ampliou para 10 pessoas em ações específicas, como nas verificações de PAD e antecedentes criminais, e também na composição das bancas de definição dos finalistas.

As bancas foram compostas pelo Diretor Pedagógico da Secretaria, o Diretor de Planejamento de Escolas, a coordenadora do RH ou representante, representantes de áreas da Secretaria ligados à área de gestão e o próprio Secretário nas seleções para os núcleos regionais maiores. Houve alinhamento de membros da banca com roteiro e ficha de avaliação, porém estas não foram utilizadas de maneira sistemática pelos avaliadores.

As 200 entrevistas por competências foram realizadas online, em 7 dias, por psicólogos especialistas contratados pelo parceiro especialista, que elaboraram laudos técnicos para subsidiar as bancas examinadoras. Os entrevistadores foram treinados sobre critérios de diversidade de gênero, raça e etnia, com intuito de reduzir vieses. O uso de avaliadores externos foi considerado importante pelos atores do governo, haja vista que muitos profissionais conhecem uns aos outros na Secretaria, o que poderia ter favorecido vieses.

Após a realização da seleção, a Secretaria internalizou rapidamente a plataforma tecnológica, utilizando-a posteriormente para processos seletivos internos, denominados credenciamentos<sup>1</sup>. Estes processos, apesar de fazerem uso da plataforma, não seguem a metodologia preconizada pela Aliança, realizando apenas inscrição, análise de currículos e permitindo a divulgação das vagas disponíveis no site da Secretaria.

Não é portanto possível identificar no Paraná o tamanho de equipe mínima viável, uma vez que foi executado diretamente pelo parceiro especialista e o governo não se apropriou da metodologia. Esta experiência inclusive motivou a mudança na maneira que Aliança passou a implementar os processos nos demais Estados.

---

<sup>1</sup> Cargos de Coordenadores de Departamento, professores e intérprete libras para o Aula Paraná, projeto de oferta de aula à distância no contexto da pandemia. O Paraná é o único Estado do estudo a chamar o processo de seleção de Credenciamento. A Assessoria Jurídica do Estado compreende que o conceito de pré-seleção carga consigo uma certa obrigatoriedade de contratação nos moldes de um concurso público. Neste sentido, a opção pelo credenciamento tem a função de cancelar o profissional como apto para assumir o cargo por um período de tempo. Segue o Decreto N. 4507/2009 que define normas e competências para o credenciamento de pessoas físicas e jurídicas no Estado, que não se refere exclusivamente à contratação de pessoas, e regula contratações que fogem à lógica da Lei 8.666 por distintos motivos. A norma não foi criada para o provimento de cargos comissionados ou funções gratificadas, servindo apenas de amparo legal ao procedimento.

“

**Contar com avaliadores  
externos neutros  
como entrevistadores  
foi considerado  
importante pelos  
atores do governo**

### 3.3. Fidelidade ao projeto

O processo seletivo para Chefe de Núcleo Regional cumpriu as ações consideradas indispensáveis ao projeto: mapeamento do perfil de competências para o cargo, ampla divulgação para captação de inscrições, análise de currículos, entrevistas por competências, entrevista com o gestor direto (no caso, banca) e integração dos profissionais. No momento de definição dos critérios e fluxos do processo juntamente ao governo, o nível estratégico solicitou levantamentos de dados detalhados sobre indicadores que pudessem ser utilizados na avaliação de candidatos, nem sempre disponíveis. Também houve discussões entre parceiro e Secretário sobre o peso relativo do currículo na avaliação dos candidatos.

Além das ações indispensáveis, foram realizadas por sugestão do parceiro Teste Online, Estudo de Caso e Planos de Ação<sup>1</sup>, além de Banca Examinadora, ação co-construída entre parceiro e governo, e incorporada à metodologia em outros Estados.

O Estudo de Caso foi apontado pelas equipes de implementação como uma das ações mais relevantes. Consistiu no envio de vídeo pelos candidatos percorrendo sobre o manejo de uma questão prática do Estado. O tema foi construído conjuntamente entre SEED e parceiro especialista e serviu como diferencial entre os candidatos, pois na área da educação é bastante comum encontrar currículos com titulação elevada.

O Plano de Ação por sua vez não foi considerado tão determinante na escolha. O peso maior foi dado à postura do candidato diante dos questionamentos e indagações da banca examinadora, e não pelo conteúdo do plano em si. Os dados sobre a evolução do desempenho dos candidatos à frente das respectivas escolas ou regiões também teve um peso importante na avaliação.

O instrumento criado para guiar e facilitar o trabalho da banca examinadora não foi utilizado de maneira sistemática pelos avaliadores, que focaram em sabatinar os candidatos de forma dinâmica com perguntas voltadas à realidade das regiões, utilizando inclusive os dashboards dos Planos de Ação como apoio, o que foi considerado um processo interessante e rico pelos responsáveis pelo projeto.

Sobre o tempo de realização do processo, havia urgência do Secretário, o que fez o prazo de divulgação ser comprimido e talvez prejudicado a atração de candidatos no perfil. O timing político foi priorizado.

Houve transparência para os candidatos participantes, porém não tanta transparência externa, em especial por se tratar de um processo pioneiro, com bastante experimentação. O parceiro especialista acredita que as informações poderiam ter sido divulgadas de maneira mais clara no site.

Em relação à integração dos selecionados, houve dois eventos de formação com Chefes selecionados e outros interinos, e um terceiro após a nomeação de todas as vagas.

---

<sup>1</sup> Denominado Plano de Gestão no Paraná e padronizado para a nomenclatura utilizada ao longo deste estudo, para fins de comparabilidade entre Estados.

### 3.4. Eficácia da implementação

Em relação à eficácia da implementação, o projeto alcançou em parte os objetivos propostos.

O mapeamento de perfil foi realizado de forma detalhada junto à SEED pelo parceiro especialista, incluindo consulta a antigos ocupantes dos cargos.

O grau de interesse gerado nos candidatos foi superior ao mínimo preconizado pela Aliança<sup>1</sup> na maior parte das regiões, porém houve apenas 5 candidatos por vaga na de Telêmaco Borba. O prazo para inscrições não foi estendido e não foi realizada uma busca mais ativa, o que afetou a atração de candidatos com perfis compatíveis.

As etapas de triagem permitiram gerar lista final com 3 candidatos por vaga, conforme preconizado pela Aliança. De acordo com a equipe de implementação, em algumas regiões foi preciso alterar a régua de avaliação para chegar a este número. Como já registrado, foram nomeados 29 dos 33 selecionados, e 4 foram substituídos posteriormente sem que a lista de finalistas fosse utilizada<sup>2</sup>. Na opinião do nível estratégico, o processo não atraiu bons candidatos em todas as regiões.

O nível estratégico também considera que o processo foi uma das principais conquistas da pasta em 2018. Avalia que nas 10 principais regiões, os profissionais selecionados possuem elevada qualidade. Aponta que a celeridade do processo atendeu às necessidades de início de governo e fez com que a pressão política se desviasse para cargos de outras Secretarias.

Os fatores que contribuíram para a implementação foram o patrocínio do Secretário e a execução célere pelo parceiro especialista, além da dedicação da equipe do governo nas etapas em que havia atividades sob sua responsabilidade. O maior desafio foi o alinhamento político junto à base parlamentar, em especial no momento das nomeações. A perenidade não foi conquistada e será melhor analisada na próxima seção deste relatório.

---

1 Mínimo de 10 candidatos por vaga em cargos fechados a servidores e 30/vaga nos abertos.

2 O anúncio dos primeiros 10 selecionados sem que o restante das vagas estivesse definida gerou ruído, influenciando o processo final de decisão, como relatado. Os registros sobre finalistas e nomeados deste processo possuem inconsistências que, apesar dos esforços deste estudo, não foi possível sanar por completo.

“

**Os fatores que contribuíram para a implementação foram o patrocínio do Secretário e a execução célere pelo parceiro especialista, porém faltou alinhamento político**

### 3.5. Efeitos e perenidade

Em relação à qualidade do trabalho dos selecionados, o nível estratégico considera que 10 deles possuem ótimo desempenho. Acredita que resultados robustos serão alcançados apenas no médio prazo, o que pode contribuir para que outros secretários percebam a relevância da realização de seleção por competências.

Um dos efeitos positivos inesperados do processo foi o aproveitamento de candidatos finalistas da seleção em cargos de coordenação na Secretaria. Os atores responsáveis pela implementação no governo apontam ainda que o processo com a Aliança ajudou a democratizar o acesso aos cargos na estrutura de governo, bem como a valorização dos servidores, sobretudo pelo fato do núcleo gestor da Secretaria ser todo externo à máquina pública.

Em relação à perenidade, não foram mais realizados processos com o uso do instrumento de mapeamento de perfil de competências, nem foi realizada capacitação de profissionais da SEED na metodologia. As duas pessoas do gabinete que acompanharam mais diretamente o processo realizado pelo parceiro especialista não trabalham mais no governo.

Após o término da parceria com a Aliança, o governo realizou processo para 4 cargos comissionados da Diretoria Pedagógica no Estado (DEDUC). O RH da Secretaria havia se apropriado da plataforma tecnológica oferecida pelo parceiro especialista, porém o utilizou apenas para divulgação interna e cadastramento de currículos pelos candidatos. Os processos não incluíram entrevistas por competências, apenas com o gestor direto. Não houve divulgação para além do próprio site do credenciamento e a procura foi bastante inferior ao processo realizado pelo parceiro especialista. No momento de realização deste estudo, o RH da Secretaria seguia responsável pelos procedimentos operacionais de credenciamento<sup>1</sup>, com metodologia e etapas estabelecidas e executadas pela área demandante da vaga.

Não houve no Estado sistematização do processo pelo governo, tampouco a criação de área ou comitê com foco em atração e seleção de talentos, nem implementação dos pilares Desempenho e Desenvolvimento com a Aliança.

O principal efeito positivo da implementação foram os aprendizados para o projeto como um todo. Na experimentação, o parceiro especialista amadureceu processos posteriormente propostos aos outros Estados, e a Aliança concluiu que equipes dos governos precisavam ser envolvidas na execução da implementação desde o início, para se apropriarem do processo de maneira integral, estratégia que passou a ser empregada nos demais Estados.

---

<sup>1</sup> A apropriação da plataforma tecnológica se deu em função de questionamentos do Tribunal de Contas do Estado sobre possíveis desvios de função na maneira como diferentes áreas da Secretaria estavam recrutando servidores para atuar na gestão. A Secretaria decidiu centralizar todos os pedidos no RH para garantir a legalidade destes processos seletivos internos.





“

**A Secretaria internalizou  
a ferramenta tecnológica,  
mas não incorporou a  
metodologia de seleção  
nos moldes executados  
pelo parceiro**

## 4. Lições Aprendidas

- É possível fazer um processo célere com a condução apenas do parceiro especialista, porém isso não favorece a apropriação pelo governo. Um núcleo mais permanente de governo precisa ser envolvido na execução tática e não apenas operacional dos processos seletivos.
- O nível estratégico afirma que, caso rode o processo novamente, irá buscar ativamente diretores escolares com boa evolução nos indicadores de educação (frequência, absenteísmo, IDEB) para que participem do processo seletivo.
- Realizar os processos seletivos no início do mandato pode facilitar os acordos políticos que preservem a nomeação de candidatos selecionados. Repetir processos no meio do mandato pode ser difícil se a primeira rodada não tiver pacificado questões políticas.
- Cargos tradicionalmente ocupados por indicação política não acompanhadas de critérios de competência técnica ou de gestão, como o caso do Chefe de Núcleo Regional, demandam manejo permanente de pressões dos agentes políticos.
- É fundamental o mapeamento das competências técnicas e de gestão, mas também das competências políticas, sobretudo em cargos de liderança regional, pois estes atores irão dialogar com os prefeitos, parlamentares e demais agentes políticos de suas regiões.

# Pernambuco

“

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

# 1. Principais Mensagens

- Pernambuco é o único dos Estados parceiros da Aliança que implementou o projeto para Atração e Pré-Seleção junto a um cargo cuja ocupação deve ser obrigatoriamente realizada mediante processo seletivo (Gerente Regional de Educação).
- Já havia uma experiência acumulada na Secretaria de Educação em processo seletivo para este cargo, o que se tornou o principal desafio da implementação e, ao longo dela, em sua fonte de aprendizados mais relevante. O nível estratégico considera as metodologias trazidas pelos parceiros foram fundamentais para atualizar o perfil de profissional desejado para o cargo.
- A escolha do governo por amparar o processo em um edital era considerada um possível risco de judicialização pelo parceiro especialista e pela própria Aliança. Olhando retrospectivamente, o edital se mostrou um elemento que favoreceu a execução tanto dentro da metodologia como de um cronograma, além de demonstrar seriedade e contribuir para a legitimidade.
- Todas as etapas indispensáveis foram seguidas e todos os resultados esperados de implementação alcançados, com nomeação de selecionados para 100% das vagas oferecidas. Em algumas regiões foi necessário realizar uma busca mais ativa de candidatos com o perfil de competências desejado.
- O tempo de realização do processo atendeu às necessidades de governo, que possuía um prazo determinado para a conclusão (antes do término do ano).
- O nível estratégico responsável pelo projeto se mostrou plenamente satisfeito com a qualidade dos selecionados empossados.
- Houve desafios internos ao processo, relacionados à previsão de conferência de documentos de um volume grande de candidatos e de divulgação de listas anonimadas de selecionados nas etapas intermediárias, apontando para necessidades de ajustes no processo e na plataforma tecnológica.
- O registro de todas as informações sobre os candidatos ao longo do processo seletivo em plataforma tecnológica única foi importante para garantir sua robustez e legitimidade diante de eventuais questionamentos. Esta plataforma, porém, não foi internalizada pela Secretaria, por falta de previsão contratual do TI do governo.
- Pela primeira vez servidores da Secretaria de Administração (SAD) se envolveram em processo seletivo desta natureza, atuando como entrevistadores/ avaliadores de candidatos. Contudo, apenas a Secretaria de Educação (SEE) efetivamente se apropriou da condução do processo.
- A área de Recursos Humanos da Secretaria de Educação estava realizando processo seletivo para outro cargo seguindo a mesma metodologia no momento de realização deste estudo, o que pode ser considerado um elemento importante para a perenidade.

## 2. Dados da implementação













Os principais dados quantitativos da implementação no Estado estão resumidos na tabela abaixo. O parceiro especialista responsável pela implementação em Pernambuco foi o Instituto Publix . O programa ganhou o nome de Vem pro Time.

Os processos seletivos foram divididos neste estudo em três etapas principais: preparação, pré-seleção e banca/nomeação. Para a análise dos tempos de duração de cada subetapa, foram considerados:

- **Preparação:** contado da data de início do mapeamento, priorização dos cargos e detalhamento de perfil até o início das inscrições. Pode ter abrangido o planejamento detalhado do processo e formação de equipe e avaliadores;
- **Pré-Seleção:** se inicia com a abertura de inscrições e termina na entrega do dossiê de finalistas à banca ou tomador de decisão;
- **Banca/Nomeação:** contada da data de entrega dos dossiês até a última nomeação de candidato selecionado.

Órgão	SEE	
	Gerente Regional de Educação	Superintendente Técnico de Gestão de Rede
Tipo de processo	fechado	aberto
Vagas	16	1
Inscritos (por vaga)	9,7	106
Entrevistados (por vaga)	6,7	10
Banca/ lista final (por vaga)	5	4
Nomeados	16	1
% nomeados	100%	100%
Etapa (dias)		
Preparação	29	13
Pré-seleção	45	43
Banca + Nomeação	18	4
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>60</b>

O diagrama abaixo detalha as principais subetapas e ações do processo seletivo realizado no Estado.

ETAPAS E SUBETAPAS DO PROCESSO SELETIVO						
01	02	03	04	05	06	07
 <p>Mapeamento do perfil de competências do cargo</p>	 <p>Ampla divulgação e busca ativa</p>	 <p>Teste online</p>	 <p>Análise CV</p>	 <p>Plano de Ação Avaliado na banca</p>	 <p>Banca de avaliação presencial com cada finalista</p>	 <p>Divulgação e nomeação dos selecionados</p>
	 <p>Inscrição de candidatos com cadastro de CV e documentos</p>	 <p>Estudo de caso (vídeo)</p> <p><b>APENAS SUPERINTENDENTE</b></p>		 <p>Entrevista por competência (online)</p>	 <p>Lista Tríplice para tomador de decisão</p> <p><b>APENAS GERENTE REGIONAL</b></p>	 <p>Evento de boas vindas e integração</p>

## 3. Achados essenciais

### 3.1. Legitimidade e Alinhamento

Pernambuco era o único Estado dentre os participantes deste estudo a já possuir experiência prévia de realização de seleção para um dos cargos comissionados, o de Gerente Regional de Educação<sup>1</sup>. Neste sentido, a legitimidade política e o alinhamento junto aos atores externos não foi um desafio como nos demais.

O maior desafio de alinhamento e legitimidade foi interno ao projeto. A existência de processos anteriores demandou, por um lado, manter coerência com as experiências já realizadas e, ao mesmo tempo, incorporar oportunidades e inovações trazidas na parceria com a Aliança. A busca por um modelo híbrido gerou muitos pontos de tensionamento ao longo da implementação.

Para promover alinhamento e garantir fluidez para cumprimento dos prazos estabelecidos, as Secretarias Executivas de Planejamento e Coordenação e de Administração e Finanças por meio da Gerência de Gestão de Pessoas da Secretaria de Educação da SEE formaram uma comissão em nível tático-operacional que se constituiu como fórum primordial de decisões, em diálogo permanente com o parceiro especialista e a Aliança. A comunicação fluida e permanente neste núcleo foi destacada como fundamental para execução do processo no prazo exíguo, por permitir rápido alinhamento.

O principal ponto de tensão foi o uso de edital. Parceiro e Aliança não estavam confortáveis pois haveria risco de judicialização e os atores do governo o consideravam fundamental. A necessidade de previsão detalhada de etapas e da divulgação de listagem anonimizada de aprovados a cada fase eliminatória, assemelhada a um concurso público para cargos efetivos, por um lado tornou o processo mais rígido. Por outro, facilitou o alinhamento com o público externo (inclusive órgãos de controle) e com as equipes ampliadas, envolvidas em etapas específicas.

Os níveis estratégico e tático da Secretaria entendem que o edital ainda é necessário para a blindagem de cargos como o de Gerente Regional, com histórico de indicação política. A seleção para o cargo de Superintendente Técnico gerou menos pressões e poderia prescindir de edital. Conforme o processo se consolide, o edital pode ser dispensável também para a seleção de cargos regionais.

Pela primeira vez houve a participação da Secretaria de Administração (SAD) em um processo de seleção no âmbito governamental, o que foi avaliado como positivo pelos gestores. Servidores de seus quadros atuaram como entrevistadores na etapa de entrevista por competências.

A legitimidade e alinhamento garantiram a realização do processo em tempo célere, de 92 dias para o cargo de Gerente Regional e 60 dias para o de Superintendente do início da preparação até a nomeação dos selecionados.

<sup>1</sup> Realizada em 2011 e 2015, e instituída por Lei. Contudo, não seguia a metodologia completa adotada no projeto com a Aliança, em especial o mapeamento de perfil e a realização de entrevistas por competência.

## 3.2 Mobilização de capacidade institucional

O modelo de governança seguiu o padrão Aliança com reuniões periódicas entre os níveis estratégico, tático e operacional. SEE conduziu a seleção e SAD apoiou com servidores a etapa de entrevistas, além de acompanhar a experiência com vistas à replicação da metodologia em outros órgãos do governo.

O núcleo responsável pela operacionalização era formado por 8 pessoas de duas Secretarias Executivas da SEE, incluindo a área de Gestão de Pessoas, com a intenção de internalizar a metodologia na Secretaria. Nos momentos de avaliação de documentos, entrevistas por competências e banca, o número de pessoas envolvidas aumentava em 4 a 20 pessoas.

Dois workshops oferecidos pelo parceiro especialista formaram 28 pessoas da SEE e SAD como entrevistadores por competências. Isso permitiu que duplas de avaliadores realizassem as entrevistas necessárias em 4 dias, além de duplas reservas ficarem como retaguarda a possíveis intercorrências.

Tanto as reuniões da comissão como os workshops foram espaços de reflexão e fomento à construção de um modelo híbrido de seleção. A experiência anterior do parceiro especialista Instituto Publix no projeto com a Aliança era de condução exclusiva de todas as etapas do processo de pré-seleção em um dos Estados e de apoio à execução nos demais, sem uso de edital. Por isso, as etapas lhe pareceram mais engessadas. As ações como a conferência de documentos e produção de listas parciais anonimizadas demandaram esforço extra das equipes envolvidas.

A listagem precisava mostrar apenas os códigos de inscrição dos candidatos, para prevenir que se sentissem intimidados na eventualidade de estarem concorrendo ao cargo da pessoa a quem então se encontravam subordinados. A plataforma tecnológica do parceiro precisou ser configurada em tempo exíguo para este formato de divulgação, o que de início gerou erros e necessidade de conferências múltiplas. Por outro lado, o sigilo dos candidatos resultou em pouquíssimos chamados à Ouvidoria.

Outro ponto questionado pelo parceiro especialista em relação ao edital foram os tempos dedicados à apresentação de recursos pelos candidatos eliminados em cada etapa, reproduzindo regra de concurso público. Apesar de comprimir o tempo disponível para outras etapas, esta previsão pareceu positiva aos atores do governo, por reforçar a legitimidade e a seriedade da seleção ao longo do processo, evitando questionamentos concentrados ao final.

Sobre os recursos tecnológicos, a plataforma utilizada foi fornecida pelo parceiro especialista, considerada essencial para a celeridade do processo e para oferecer identidade ao processo - “um layout com a cara de Pernambuco”, segundo os envolvidos. Contudo, além da listagem anonimizada, a plataforma precisou ser configurada para a conferência de documentos, no que foi considerada menos eficiente do que a ferramenta à qual os servidores estavam habituados. A Secretaria gostaria de ter internalizado a ferramenta, porém não conseguiu incluí-la em seu contrato de tecnologia.





“

**A plataforma foi  
considerada essencial  
para a celeridade  
e para oferecer  
identidade ao processo**

### 3.3. Fidelidade ao projeto

Os processos seletivos cumpriram as ações consideradas indispensáveis ao projeto: mapeamento do perfil de competências para os cargos, ampla divulgação para captação de inscrições, análise de currículos, entrevistas por competências, entrevista com o gestor direto<sup>1</sup> e integração dos profissionais empossados.

Outras ações foram incorporadas à seleção de maneira distinta entre os cargos. Teste Online e Plano de Ação foram aplicados aos dois cargos, Estudo de Caso apenas para o de Superintendente Técnico de Gestão de Rede e Banca de Avaliação apenas para Gerente Regional de Educação.

A avaliação do Estudo de Caso foi uma novidade para os responsáveis pela sua aplicação e os atores do governo consideram que pode ser aperfeiçoada em futuros processos, ou ter seu peso relativo alterado para se equilibrar mais à Análise do Currículo, que afere a trajetória profissional. De todo modo, ambos os instrumentos serviram mais à eliminação de candidatos fora do perfil do que à classificação final, não interferindo na qualidade dos finalistas selecionados.

O Plano de Ação, já utilizado nos processos realizados anteriormente pela Secretaria na forma de redação, foi aplicado em um novo formato para avaliar de maneira mais precisa a capacidade estratégica dos candidatos. Foi disponibilizado um dashboard com dados da realidade de cada região, para análise da conjuntura local e proposição, em formato objetivo, de ações para solucionar questões emblemáticas. O dashboard permitiu que candidatos que nunca haviam ocupado o cargo tivessem acesso a informações antes disponíveis apenas a antigos ocupantes, contribuindo para igualar oportunidades.

O tempo de realização do processo atendeu às necessidades do governo. Havia decisão do Secretário de abrir as inscrições somente após a realização do SAEB<sup>2</sup>, em outubro daquele ano, e empossar os novos gerentes antes do final do exercício. Para antecipar etapas, o parceiro especialista realizou a formação dos servidores que atuariam como entrevistadores antes da abertura das inscrições.

O edital serviu à necessidade de garantir a execução das etapas no tempo definido, por especificar prazos. Isso demandou dedicação extrema do parceiro especialista e da equipe de governo, pois ambos experimentavam uma forma diferente de realização de processo em relação ao que estavam acostumados.

Para o cargo de Gerente Regional, houve a particularidade da exigência da certificação do PROGEPE<sup>3</sup>, que afere competências mínimas para atuação como gestor escolar. A certificação porém não substitui outras etapas do processo seletivo que serviram para avaliar competências mais complexas.

---

1 Para Gerente Regional de Educação, foi realizada banca no lugar de entrevista com o gestor.

2 Refere-se à avaliação externa pelo Sistema de Avaliação da Educação Básica do INEP/MEC.

3 Programa de Formação de Gestor Escolar – PROGEPE, realizado em 2017 e 2019 pela SEE/PE.

### 3.4. Eficácia da implementação

Os resultados de implementação do projeto foram alcançados em Pernambuco.

Os perfis das vagas foram definidos detalhadamente a partir do mapeamento de competências necessárias às funções dos cargos e aos objetivos de governo.

O grau de interesse de candidatos foi expressivo para a vaga de Superintendente, com a relação de inscritos por vaga superando em muito o parâmetro mínimo<sup>1</sup>. O desafio maior da captação de inscrições aconteceu para a vaga de Gerentes Regionais, especialmente no âmbito de algumas regionais, em que foi necessária uma busca mais ativa para garantir a atração de perfis compatíveis às exigências dos cargos<sup>2</sup>.

Apenas em 2 das 16 regiões não foi possível chegar a 3 candidatos por vaga na lista de finalistas para deliberação da alta liderança, como preconizado pelo modelo. Os atores do governo acreditam que mais profissionais se sentirão estimulados a participar das seleções à medida que processos como este acontecerem.

Todos os finalistas possuíam as competências e o alinhamento necessários aos cargos. Inclusive há percepção de que o processo deu visibilidade à qualidade dos profissionais presentes no âmbito da administração pública, pois os gestores que se candidataram tiveram bom desempenho no processo seletivo.

Especificamente em relação ao tempo de nomeação<sup>3</sup>, o cargo de Gerente Regional foi o segundo mais célere entre cargos desta natureza em todos os Estados deste estudo.

Os principais fatores que favoreceram a implementação na visão dos atores responsáveis foram, em primeiro lugar, a participação direta do Secretário no processo e o comprometimento dos níveis tático e operacional. Combinado a isso, os servidores indicados para compor o time de entrevistas por competências possuíam perfil intelectual e tático alinhados ao projeto e receberam formação adequada nos workshops. A realização das entrevistas em duplas com servidores de Secretarias Executivas diferentes bem como a qualidade do material de apoio oferecido pelo parceiro especialista também foram apontados como fatores de sucesso da implementação.

---

1 Mínimo de 10 candidatos por vaga em processos fechados a servidores de carreira e 30 em processos abertos. As médias de cada processo em PE podem ser vistas na tabela correspondente aos dados do Estado.

2 A relação candidato/vaga média neste caso ficou em 9,7, ou seja, um pouco abaixo do mínimo.

3 18 dias entre a entrega do dossiê ao tomador de decisão e a nomeação dos selecionados



“

**O processo deu  
visibilidade à qualidade  
dos profissionais  
presentes na  
administração pública**

### 3.5. Efeitos e perenidade

Na visão da equipe estratégica, já era possível apontar nos primeiros cinco meses no cargo que os profissionais selecionados pelo novo modelo trouxeram consigo um lastro de conhecimento técnico que agregou grande valor ao trabalho. São profissionais que procuram se apropriar tecnicamente dos dados das regionais, sem perder a consciência da posição de relevância que ocupam, bem como do perfil político do cargo. Muitos destes profissionais têm o desejo de aplicar em suas regionais o plano de ação apresentado no processo de seleção.

Pernambuco é o único Estado deste estudo em que foi encontrada lei<sup>1</sup> referente a processos seletivos para cargos comissionados, especificamente para posições de liderança regional nas áreas da Saúde e Educação. As equipes operacionais apontam que, embora inovadora, a Lei é genérica e a normatização da seleção por competência é uma pauta que ainda não foi discutida no Estado. De todo modo, os gestores estratégicos entendem que a legislação deu maior legitimidade ao processo, mostrando que a seleção não somente é desejada mas também fixada em lei e que, portanto, possui força política.

Um efeito destacado como muito positivo e importante da parceria com a Aliança foi a oportunidade de oxigenar e trazer novas perspectivas ao governo para a metodologia de seleção. O nível estratégico destaca especialmente o mapeamento do perfil do cargo de Gerente Regional, atualizado a partir da análise detalhada das competências necessárias. Não fosse pela parceria, o processo talvez ficaria preso à figura de Gerente Regional do passado.

A SEE abriu por conta própria um novo processo seletivo, para o cargo de Coordenador Geral (80 vagas) que estava em andamento no momento da realização deste estudo<sup>2</sup>. Uma das responsáveis pela implementação também havia realizado um processo seletivo de menor amplitude, com o cerne da metodologia, para atrair uma pessoa para sua equipe.

Os atores do governo avaliam que estão conseguindo replicar o que aprenderam com o projeto, alinhando e aperfeiçoando as ações para que se tornem cada vez mais estruturadas. A SEE sistematizou material orientador. Não há informação sobre se SAD fez o mesmo para replicação do processo no governo.

A SEE especificamente manifesta o desejo de formar uma equipe de formadores para a seleção por competências, e de fortalecer seu time de seleção, considerado pequeno para atender concomitantemente às demandas por concursos públicos, processos simplificados e seleção por competências.

Cabe destacar que o Estado estava realizando com os profissionais selecionados as etapas de desempenho e desenvolvimento em parceria com a Aliança, o que permitirá aferir por outros mecanismos a assertividade da seleção realizada.

1 Lei Estadual nº 16.520, de 27 de dezembro de 2018.

2 Com previsão de conclusão em 21 de agosto de 2020.

“

**Pernambuco é o  
único Estado deste  
estudo em que  
foi encontrada lei  
referente a processos  
seletivos para cargos  
comissionados**

## 4. Lições Aprendidas

Os atores responsáveis pela implementação da seleção consideram que o alinhamento das metodologias a serem utilizadas no processo deve acontecer o quanto antes entre Estado e instituição parceira, evitando desgastes e repactuações ao longo do percurso, em especial quando o Estado opta pelo uso de edital. Esta consideração é interessante, porém pode ser difícil prever todas as intercorrências antecipadamente. Apenas com a própria realização da implementação é que se torna mais evidente o que deve ser mantido e o que é necessário alterar, incorporando as inovações metodológicas propostas.

O edital parece relevante por ao menos três motivos:

- a) cargos de liderança regional são objeto de bastante pressão política e o edital assegura maior blindagem ao processo, comunicando para o público externo e interno os critérios, etapas e prazos;
- b) o edital estabelece um prazo para a realização do processo, obrigando o governo a priorizar a seleção em sua agenda;
- c) o edital tende a facilitar a compreensão do todo por avaliadores que irão atuar apenas em determinadas etapas do processo.

Cabe avaliar em cada caso o que faz sentido prever em edital e o que pode ficar um pouco mais em aberto, para amadurecimento da compreensão pelos atores do processo ao longo da implementação.

Em relação à análise documental, deve ser encontrada uma solução que evite a sobrecarga das equipes internas e ao mesmo tempo não prejudique a celeridade do processo. No lugar de conferir os documentos de todos os inscritos, poderia ser utilizada a mesma lógica das compras públicas e de outros processos realizados, em que a checagem minuciosa de documentos é realizada apenas junto aos finalistas, ou talvez aos candidatos selecionados para entrevistas. Também seria interessante desenvolver tecnologia com inteligência artificial para evitar a dedicação de pessoas a uma atividade de caráter estritamente operacional.

A comunicação é outro ponto destacado como aprendizado. Uma comunicação assertiva tanto para fora (sociedade civil, candidatos, atores políticos) quanto para dentro do processo, com as equipes de implementação fixas e temporárias, é um aspecto fundamental para o êxito da seleção.

Outro aprendizado importante vem do reconhecimento de que o mapeamento do perfil de competências de cada cargo é fundamental, em especial para cargos com histórico de seleções anteriores. Repensar o cargo para atualizá-lo é condição para captar as pessoas certas para desempenhar a função.

## 5. Informações Adicionais

### 5.1. Dados quantitativos dos processos realizados pelo governo sem apoio do parceiro

Pernambuco absorveu a metodologia da Aliança está realizando processos seletivos para o cargo de Coordenador Geral nas Gerências Regionais de Educação (GREs), o processo está em andamento e teve o tempo comprometido devido a pandemia do Covid-19. Os dados se encontram na tabela abaixo.

#### Dados Quantitativos











##### Processos realizados pelo governo sem apoio do parceiro especialista

Órgão	SEE
Cargos	Coordenador Geral (em andamento)
Tipo de processo	fechado
Vagas	80
Inscritos (por vaga)	3,2
Entrevistados (por vaga)	-
Banca/ lista final (por vaga)	-
Nomeados	-
% nomeados	-
Etapa (dias)	
Preparação	(adiado devido à pandemia)
Pré-seleção	
Banca + Nomeação	
Total	



As ações apresentadas constam em edital porém não haviam sido finalizadas até o término de realização deste estudo, como anteriormente mencionado.

O diagrama abaixo detalha as principais subetapas e ações do processo seletivo iniciado no Estado após a metodologia ser apropriada e adaptada pelo governo para suas necessidades e capacidades.

ETAPAS E SUBETAPAS DO PROCESSO SELETIVO						
01	02	03	04	05	06	07
 <p>Mapeamento do perfil de competências do cargo</p>	 <p>Ampla divulgação e busca ativa</p>	 <p>Análise CV</p>		 <p>Banca de avaliação presencial com cada finalista</p>	 <p>Lista Tríplice para tomador de decisão</p>	 <p>Divulgação e nomeação dos selecionados</p>
	 <p>Inscrição de candidatos com cadastro de CV e documentos</p>	 <p>Teste online</p>	 <p>Entrevista por competência (online)</p>			 <p>Evento de boas vindas e integração</p>

# Rio Grande do Sul

“

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

# 1. Principais Mensagens

- No Rio Grande do Sul, a área central de gestão de pessoas do governo (Secretaria de Planejamento e Gestão - SEPLAG) foi envolvida desde o início da implementação com vistas à perenidade da iniciativa. Além de acompanhar a seleção para vagas da própria Secretaria, apoiou a Secretaria da Educação (SEDUC) no processo seletivo de liderança regional.
- Apesar do alinhamento inicial junto aos atores políticos ter sido promovido pelo Governador, a pressão foi contida principalmente pelos Secretários ao longo do processo, e por estratégias de implementação colocadas em prática para evitar intimidações.
- O parceiro especialista executou a maior parte das etapas de atração e pré-seleção, com participação de especialistas do governo principalmente como entrevistadores/ avaliadores e de tomadores de decisão nas bancas finais.
- Todas as etapas indispensáveis foram seguidas e todos os resultados esperados de implementação alcançados, com nomeação de selecionados para 100% das vagas oferecidas. Para o cargo da Educação, foi necessário realizar uma busca mais ativa de candidatos com o perfil de competências desejado em algumas regiões.
- O tempo de realização da atração e pré-seleção foi mais longo do que o desejado pelo governo, e a nomeação dependeu da cedência de parte dos selecionados pelos Estados de origem, prejudicando ainda mais o prazo.
- O nível estratégico responsável pelo projeto se mostrou satisfeito com a qualidade dos selecionados empossados e acredita que houve um aprendizado do próprio governo em identificar, com precisão cada vez maior, os perfis necessários para cada cargo.
- O registro de todas as informações sobre os candidatos ao longo do processo seletivo em plataforma tecnológica única foi importante para garantir sua robustez e legitimidade diante de eventuais questionamentos. Esta plataforma, porém, não foi internalizada pela Secretaria, por falta de orçamento.
- Uma peculiaridade desta experiência foi que os processos em SEPLAG serviram para escolher justamente as profissionais da área que se tornou responsável pela realização da seleção por competências para todo o governo. A área já executou novos processos por conta própria, de maneira bastante fiel à metodologia original.
- A redução do tempo total do processo preservando suas etapas indispensáveis e um suporte tecnológico mais robusto são passos importantes para a ampliação e perenidade da iniciativa no Estado.

## 2. Dados da implementação

Os principais dados quantitativos da implementação no Estado estão resumidos na tabela abaixo. O parceiro especialista responsável pela implementação no Rio Grande do Sul foi o Vetor Brasil. O programa ganhou o nome de Qualifica RS.

Os processos seletivos foram divididos neste estudo em três etapas principais: preparação, pré-seleção e banca/nomeação. Para a análise dos tempos de duração de cada subetapa, foram considerados:

- **Preparação:** contado da data de início do mapeamento, priorização dos cargos e detalhamento de perfil até o início das inscrições. Pode ter abrangido o planejamento detalhado do processo e formação de equipe e avaliadores<sup>1</sup>;
- **Pré-Seleção:** se inicia com a abertura de inscrições e termina na entrega do dossiê de finalistas à banca ou tomador de decisão;
- **Banca/Nomeação:** contada da data de entrega dos dossiês até a última nomeação de candidato selecionado.
















### Dados quantitativos

#### Processos realizados com parceiro especialista

Órgão	SEDUC	SEPLAG	SEPLAG	SEPLAG
Cargos	Coordenador Regional de Educação	Subsecretário de Gestão de Pessoas	Coordenador de Escola de Governo - EGOV	Diretor de Recursos Humanos
Tipo de Processo	aberto	aberto	aberto	aberto
Vagas	30	1	1	1
Inscritos (por vaga)	33,9	352	265	170
Entrevistados (por/vaga)	7,63	14	12	11
Bancas/lista Final (por vagas)	3,1	3	5	3
Nomeados	30	1	1	1
% Nomeados	100%	100%	100%	100%
Etapa (dias)				
Preparação	35	35	35	35
Pré-seleção	84	84	84	84
Banca + Nomeação	45	45	45	76
Total	164	164	164	195

1 O planejamento e a formação de avaliadores também foram realizados em paralelo ao período de inscrições.

O diagrama abaixo detalha as principais subetapas e ações do processo seletivo realizado no Estado em parceria com o parceiro especialista

ETAPAS E SUBETAPAS DO PROCESSO SELETIVO						
01	02	03	04	05	06	07
 <p>Mapeamento do perfil de competências do cargo</p>	 <p>Ampla divulgação e busca ativa</p>	 <p>Teste online</p>	 <p>Entrevista por competência (online)</p>	 <p>Entrevista com especialista</p>	 <p>Entrevista do dirigente ou banca de avaliação com cada finalista</p>	 <p>Potencial de Integridade Resiliente</p>
	 <p>Inscrição de candidatos com cadastro de CV e documentos</p>	 <p>Análise CV</p>	 <p>Análise de antecedentes</p>			 <p>Divulgação e nomeação dos selecionados</p>
		 <p>Teste de Perfil</p>	 <p>Referências profissionais</p>			 <p>Evento de boas vindas e integração</p>
			 <p>Teste de Crenças</p>			

## 3. Achados essenciais

### 3.1. Legitimidade e Alinhamento

No Rio Grande do Sul, SEPLAG liderou o processo, sendo a signatária do acordo de cooperação com a Aliança, para seleção na SEDUC e na própria SEPLAG. Os arranjos foram validados com o governador, com o Comitê Gestor formado pelos titulares das Secretarias e com o Conselho de Educação. O governador se reuniu com a base parlamentar, estabelecendo uma articulação favorável ao projeto. Após a abertura do processo, reuniões semanais entre os Secretários mantiveram o alinhamento e o desenho de estratégias de comunicação externa.

O grande desafio em termos de legitimidade se deu junto à população, à imprensa, os próprios servidores e agentes políticos. Havia descrença pública quanto à viabilidade do processo e a impressão de que a indicação política continuaria sendo o principal critério de ocupação dos cargos. Foi construído um plano de comunicação a partir do qual a titular de SEPLAG gravou vídeos e deu entrevistas a respeito do processo seletivo, com a narrativa de que estava sendo inaugurada uma forma mais profissional de realizar a gestão de pessoas no Estado. Para os servidores, a principal mensagem era de que assumir cargos passava a depender de bom desempenho, e não de filiação partidária ou apadrinhamento político. A Secretária esteve mais presente nas ações de divulgação do que do governador.

Parte dos então ocupantes dos cargos de coordenador regional na Educação (que também concorriam às vagas) buscaram minar a legitimidade do processo dizendo que teria “cartas marcadas”. O parceiro especialista foi a campo divulgar presencialmente o processo seletivo nas regionais, além de usar as rádios locais do interior para driblar as forças contrárias e alcançar potenciais candidatos, conferindo credibilidade à iniciativa. Há inclusive o registro de que jornais veicularam notícias falsas, que distorciam a transparência do processo, forjando o resultado da seleção enquanto esta ainda estava em curso.

Contribuíram para a legitimidade do processo a documentação de parâmetros e justificativas para desclassificação de candidatos em cada etapa eliminatória, e o protocolo de resposta a dúvidas exclusivamente pelo Fale Conosco<sup>1</sup>. O processo foi amplamente divulgado em rádios, jornais e redes sociais, além de ter sido reforçada a comunicação por mídias desconectadas do campo da educação para fortalecer a legitimidade em resposta à veiculação de notícias falsas.

A pressão política ocorreu para todos os cargos, com uma tensão maior sobre os Coordenadores Regionais de SEDUC. As bancas foram realizadas em auditório fora da Secretaria, para evitar que visitas surpresa de parlamentares à sede do órgão intimidassem candidatos e avaliadores. Também foram agendados horários diferentes para que os candidatos não se encontrassem. Os avaliadores assinaram Declaração de Impedimento para garantir que não houvesse conflito de interesses em relação a candidatos que avaliassem. O Secretário dedicou sua agenda às Bancas. Os tomadores de decisão cuidaram o tempo todo para manter seu poder discricionário sobre a escolha, apoiados na avaliação de competências. 100% das vagas foram preenchidas por profissionais selecionados, corroborando a legitimidade.

<sup>1</sup> Houve questionamentos por meio de carta de partido político e ameaças de candidatos de que iriam entrar na Justiça.

## 3.2. Mobilização de capacidade institucional

O modelo de governança adotado seguiu rotina semanal de reuniões nos níveis estratégico, tático e operacional, o que permitiu a mobilização de capacidade institucional do governo. A líder foi a titular de SEPLAG em interlocução com o titular de SEDUC e respectivos Secretários-Adjuntos.

O parceiro especialista realizou a maior parte das etapas de pré-seleção, cabendo ao governo a condução das entrevistas por competências e entrevistas finais.

A equipe principal contava com 4 pessoas em SEDUC e 1 em SEPLAG, além da atuação de assessores técnicos e de comunicação das Secretarias e da Governadoria. Foram formados inicialmente 25 especialistas de ambas as secretarias para as entrevistas por competências, dos quais 8 a 9 participaram efetivamente do processo. SEDUC ofereceu espaço próprio para a realização das entrevistas online e suporte aos entrevistadores.

A etapa de Entrevistas com Especialistas online se mostrou bastante desafiadora pela dificuldade de encontrar especialistas com experiência acumulada sobre os cargos da seleção, e para conciliar suas agendas com o cronograma do projeto, além de muitos não estarem familiarizados com o uso de tecnologias. O parceiro especialista precisou aportar logística e suporte além do planejado neste sentido.

Em relação às Entrevistas por Competências, realizadas por servidores destacados para a função, foi importante a realização de treinamento prévio com simulações para o desenvolvimento das capacidades necessárias.

Há registro de atraso no cronograma em alguns momentos por falta de agenda de atores estratégicos do governo, em especial nas etapas de mapeamento de posições, inscrições e entrevistas finais, e certa sobrecarga dos servidores destacados para realizar as entrevistas por competências.

Um maior envolvimento do governo poderia ter favorecido a apropriação do processo, contudo a equipe da área responsável pela condução futura em SEPLAG<sup>1</sup> estava sendo selecionada pelo próprio processo. Assim, parece fazer sentido o papel mais executor do parceiro em um contexto em que o Estado estava se estruturando para, então, se apropriar e replicar processos correlatos.

Há registros de que tão logo as profissionais de SEPLAG foram empossadas e iniciaram suas atividades, se submeteram a uma rodada de capacitações com o parceiro especialista para desenvolver as capacidades necessárias. SEPLAG passou a liderar internamente ao governo novos processos seletivos de maneira autônoma, a partir do modelo aprendido, como será apresentado na seção Efeitos e Perenidade.

---

1 Cargos de Subsecretário(a) e Diretor(a) de Recursos Humanos.



“

**As profissionais  
selecionadas se  
apropriaram da  
metodologia e passaram  
a conduzir novos  
processos para todo  
o governo**



### 3.3. Fidelidade ao projeto

Os processos seletivos cumpriram as **ações consideradas indispensáveis** ao projeto: mapeamento do perfil de competências para os cargos, ampla divulgação para captação de inscrições, análise de currículos, entrevistas por competências, entrevista com o gestor direto<sup>1</sup> e integração dos profissionais empossados.

Outras ações foram incorporadas à seleção por sugestão do parceiro especialista: Teste Online, Teste de Perfil, Entrevista com Especialista, Banca e Teste de Potencial de Integridade Resiliente. Em relação aos testes, o Teste de Crenças foi percebido pelo governo como o mais relevante, permitindo conhecer o alinhamento do candidato em relação à visão de gestão pública e atribuições.

A Busca Ativa foi considerada fundamental para atrair o número de candidatos qualificados para as 30 regiões do Estado em SEDUC, mesmo tendo demandado a ampliação do período de inscrições em um mês.

A Banca Final favoreceu a equalização dos diferentes perfis necessários para as vagas regionais em SEDUC e se orientou a partir de um roteiro único, construído e validado pelo conjunto de especialistas, garantindo alinhamento. Os avaliadores apresentaram aos candidatos a vida real de exercício do cargo, seus desafios, papel e responsabilidades.

O tempo total de seleção foi considerado muito longo pelos tomadores de decisão<sup>2</sup>. Cabe destacar que em parte decorreu da própria indisponibilidade de agenda do nível estratégico de governo e dos especialistas, pois o projeto concorria com outras prioridades de um governo em ano inicial. Outro desafio foram as nomeações, em função de demora na tomada de decisão em SEPLAG, e na liberação pelo órgão de origem ou cedência por outros Estados no caso de servidores com vínculo externo.

Quanto à transparência do processo, a divulgação das etapas foi realizada no site do projeto e também diretamente aos candidatos, informando com bastante frequência a todos em qual momento do processo se encontravam<sup>3</sup>.

---

1 Para Gerente Regional de Educação, foi realizada banca no lugar de entrevista com o gestor.  
2 O tempo total dos processos do início da preparação até a última nomeação foi de 164 dias em SEDUC e 195 dias em SEPLAG  
3 Inicialmente sob responsabilidade do parceiro especialista, este canal passou aos poucos para o governo. A plataforma de sustentação do processo seletivo oferecia registros padronizados, o que facilitava o acesso à justificativa para as dúvidas.

“

**Foram preenchidas  
100% das vagas  
oferecidas, e finalistas  
não selecionados  
foram aproveitados em  
outros cargos**

### 3.4. Eficácia da implementação

Os resultados de implementação do projeto foram alcançados no Estado.

O mapeamento de perfil foi realizado para todos os cargos. Contudo, os gestores selecionados pelo próprio processo entendem que não havia total clareza da dimensão do trabalho e das funções a serem desempenhadas, já que havia um processo de transformação em curso e uma demanda por inovação<sup>1</sup>.

No caso de SEDUC, cada uma das 30 regiões tinha características específicas, tornando complexo uma régua comum para avaliar cada vaga, o que foi melhor equalizado na Banca. Outro desafio foi a compatibilidade dos perfis aos salários, considerados baixos, o que pode ter comprometido a atratividade<sup>2</sup>.

Para garantir a atração de candidatos com perfil desejado, a análise de currículos foi sendo realizada antes do prazo final de inscrições. A estratégia demonstrou a necessidade de reforçar a busca ativa de candidatos e de prorrogar o prazo de inscrição. Como resultado das iniciativas de divulgação mais ativa, o grau de interesse gerado nos candidatos alcançou números expressivos<sup>3</sup>.

A triagem e demais etapas do processo permitiram chegar a uma lista final com 3 a 5 candidatos por vaga. Além da nomeação de profissionais selecionados em 100% das vagas oferecidas, finalistas não selecionados foram aproveitados em outros cargos das Secretarias.

O nível estratégico do governo considera que o esforço político valeu a pena, com a ressalva de que os processos precisam ser mais céleres. Entendem que cargos de liderança não podem passar 3 meses sem definição, ainda que seu preenchimento considerando critérios técnicos seja visto como positivo pelas equipes. O Estado está replicando os processos para novos cargos, com o desafio de tornar as seleções mais rápidas, como será tratado na próxima seção deste relatório, sobre efeitos e perenidade.

---

1 Em SEPLAG, o cargo de Subsecretário de Gestão de Pessoas estava em transformação e a Secretaria acabava de nascer, fundindo as antigas Secretarias de Planejamento e Orçamento com a de Modernização.  
2 Na inscrição, os candidatos declaravam ter ciência sobre o valor da remuneração, perfil e condições para assumir o cargo.  
3 33,9 a 352 candidatos por vaga, superior ao parâmetro mínimo da Aliança de 30/vaga em processos abertos.

“

**As secretarias  
envolvidas passaram  
a desenvolver outras  
iniciativas conjuntas  
após a realização da  
seleção**

### 3.5. Efeitos e perenidade

Em relação à qualidade do trabalho, as lideranças selecionadas são consideradas pelo nível estratégico, tático e operacional como pró-ativas, com maior conhecimento técnico, habilidade de conduzir equipes, negociar e produzir entregas qualificadas. Em função disso, há uma percepção de que geram respeito, confiança e reconhecimento por parte de atores internos e externos.

SEPLAG selecionou por meio dos processos 3 cargos de liderança para estruturar sua nova área de Gestão de Pessoas, e está elaborando um plano de longo prazo para implementar boas práticas em gestão de pessoas para todo o Estado, o que representa a saída de um paradigma mais operacional para uma visão mais estratégica neste tema. Seu desafio inicial foi otimizar os processos operacionais fundamentais para a gestão de pessoas no Estado. No momento de realização deste estudo, buscava configurar uma rede composta por SEPLAG e os RH's setoriais.

Dentre os efeitos inesperados, SEDUC e SEPLAG passaram a desenvolver iniciativas conjuntas após a realização da seleção. O projeto também contribuiu para a internalização da cultura de parcerias no Estado, favorecendo a ampliação da colaboração com atores externos e se apropriar de suas metodologias.

No que se refere à perenidade, SEPLAG sistematizou os processos e passou a conduzir seleção para cargos por conta própria. A equipe dedicada no momento de realização deste estudo dispunha de 2 pessoas em tempo integral e 6 que eram alocadas para realização das entrevistas.

O governo iniciou processos seletivos para outros 4 cargos<sup>1</sup>, dos quais 2 estavam concluídos no momento de realização deste estudo. O nível estratégico de governo avalia que estes últimos tiveram resultados mais assertivos do que os primeiros, pois o governo foi obtendo maior clareza e também atraiu candidatos muito qualificados.

Os novos processos seguiram quase a totalidade das etapas executadas pelo parceiro especialista. As ferramentas foram substituídas por alternativas que não envolvem custos financeiros. Para inscrições, passou a ser utilizado o Google Forms com apoio (ainda insuficiente) de parceiro tecnológico (Laboratório de Inovação da Secretaria). A comunicação com os candidatos passou a incorporar, além do email, o Whatsapp institucional do programa. As entrevistas utilizam a plataforma Meets, também do Google. O Teste de Perfil passou a ser realizado com a metodologia gratuita HBDI<sup>2</sup>. Cabe destacar que algumas das adaptações representam um desafio à manutenção da rastreabilidade do processo, pois as soluções não estão integradas em uma plataforma unificada, em especial a comunicação com candidatos.

Outro desafio reportado pela equipe para perenidade é a replicação do treinamento recebido para formar entrevistadores por competências. Havia sido acionados, até o momento de realização deste estudo, os entrevistadores formados pelo par-

1 3 cargos em SEPLAG: Diretor/a de Administração do Patrimônio Imobiliário e Diretor/a de Transportes (já concluídos) e Chefe de Divisão Médico-Pericial (em andamento) e 1 em SOP, Diretor/a de Obras Públicas (em andamento).

2 HBDI - Herrmann Brain Dominance Instrument. Ferramenta que avalia aspectos dominantes do cérebro na resolução de problemas e aprendizagem.

ceiro especialista nos processos anteriores, e novos entrevistadores estavam sendo treinados para os processos em andamento.

O feedback de participantes destes novos processos seletivos e do nível estratégico de governo ofereceu insumos para aprimoramentos. O formulário de inscrição passou a contar com perguntas mais específicas. O dossiê passou a ter formato de dashboard para facilitar a compreensão e tomada de decisão do gestor direto do cargo.

Seguem aplicando Testes de Aderência e de Crenças, e deixaram de aplicar o teste de potencial de integridade resiliente, por falta de formação ou alternativa para executá-lo.

O tempo total de realização dos processos concluídos antes da pandemia, contudo, foi em 113 dias, o que pode ser considerado alto em relação aos tempos de governo.

Ainda assim, a percepção do nível estratégico de governo é de que está valendo a pena implementar os novos processos. Há demandas chegando de outras Secretarias, sendo necessário priorizar vagas estratégicas em função do esforço envolvido.

Não foram criados instrumentos normativos que visem garantir a perenidade. Apesar da compreensão da equipe de que se tratam de cargos de livre provimento, cuja seleção não deveria ser engessada por normas, o nível estratégico compreende que a regulamentação é um reforço positivo a práticas deste tipo em nosso país, sendo desejável que ocorra.

O nível estratégico de governo considera que mudanças significativas demandam processos que promovam melhorias incrementais. Deste modo, iniciar com 35 vagas foi importante, mas ainda pouco. Contemplar Educação, Saúde e Segurança Pública na primeira onda poderia ter favorecido uma mudança mais visível e de maiores efeitos.

“

**O nível estratégico  
compreende que a  
regulamentação é  
um reforço positivo  
importante considerando  
a cultura do país**

## 4. Lições aprendidas

- A Busca Ativa se mostrou uma estratégia fundamental para atrair um quantitativo maior de candidatos aderentes ao perfil dos cargos. Ligações para candidatos finalizarem suas inscrições, visitas às regiões, uso de rádios locais, intensificação de vídeos e posts ampliam o alcance da atração e reduzem a chance de atrasos.
- O parceiro especialista reporta que as bases de dados com o quadro de profissionais do governo devem ser exploradas desde o início a fim de contatar profissionais com o perfil da vaga e potencializar a atração de candidatos qualificados.
- Em relação às entrevistas por competência, o parceiro especialista reporta como aprendizados: i.) a necessidade de alinhar previamente a agenda dos especialistas para se criar um cronograma realista e aferir o grau de familiaridade com tecnologias; ii.) realizar alinhamento entre gestores responsáveis pela vaga e especialistas para acordar elementos relevantes que devem constar no roteiro de entrevistas e calibrar a visão da avaliação
- A equipe que se tornou responsável pelos processos seletivos em SEPLAG reportou não ter capacidade de replicar a formação de especialistas em avaliação por competências e estar alocando quem já foi formado para ser entrevistadores nos novos processos. Mais perto da fase final de revisão deste estudo, informou já estar conseguindo realizar tal formação para garantir a perenidade e replicabilidade do processo.
- Tendo em vista que a celeridade dos processos é um fator importante para o governo, o processo precisa ser otimizado e dimensionar a disponibilidade dos agentes envolvidos nos níveis estratégico (no mapeamento de perfil, divulgação, agenda para banca e tomada de decisão), tático e operacional (na execução das etapas e na disponibilidade de agenda de entrevistadores).
- A Banca Final teve papel importante pois favoreceu a equalização dos diferentes perfis e se orientou a partir de um roteiro único, construído pelos especialistas. Um aprendizado relativo a essa etapa é incentivar que a banca final seja composta por perfis diversificados (funcionários de carreira, técnicos, lideranças do projeto) visando trazer uma perspectiva plural sobre cada candidato e a tomada de decisão colegiada.
- O Governador chamou uma reunião com a base parlamentar para explicar o projeto e obter apoio político, ação que pode ser replicada em outros Estados.
- Em relação a candidatos com vínculos em outros órgãos ou entes públicos, é necessário avisá-los desde o início para se familiarizarem com os procedimentos de cedência em seus órgãos de origem em paralelo ao processo seletivo, de modo a conhecerem todas as suas implicações e poderem agilizar os trâmites no caso de serem efetivamente selecionados.



- Há um aprendizado sobre a importância do governo fazer parcerias. O trabalho realizado com a Aliança reforçou a internalização da cultura de parcerias no Estado favorecendo a ampliação da colaboração com atores externos como meio para o desenvolvimento de capacidades.
- O nível estratégico do governo considera que poderiam ter sido destacados mais cargos para os primeiros processos seletivos, de modo a ampliar o efeito demonstrativo e potencial de mudança na cultura institucional.

## 5. Informações adicionais














### 5.1. Dados quantitativos dos processos realizados pelo governo sem apoio do parceiro

Rio Grande do Sul absorveu a metodologia da Aliança e havia realizado processos seletivos para os cargos de Diretor de Obras Públicas, Diretor de Administração do Patrimônio Imobiliário, Diretor de Transportes e Chefe de Divisão Médico-Pericial, os dois últimos em andamento no momento de realização deste estudo.

Os dados se encontram na tabela abaixo.

Órgãos	SEPLAG	SEPLAG	SOP/SEPLAG	SEPLAG
Cargos	Diretor(a) de Administração do Patrimônio Imobiliário	Diretor(a) de Transportes	Diretor(a) de Obras Públicas (em andamento)	Chefe de Divisão Médico-Pericial (em andamento)
Tipo de processo	aberto	aberto	fechado	aberto
Vagas	1	1	1	1
Inscritos (por vaga)	46	39	17	11
Entrevistados (por vaga)	11	12	-	-
Banca/ lista final (por vaga)	3	3	-	-
Nomeados	1	1	-	-
% nomeados	100%	100%	-	-
<b>Etapa (dias)</b>				
Preparação	13	13	11	10
Pré-seleção	92	92	-	-
Banca + Nomeação	8	8	-	-
Total (em dias corridos)	113	113	-	-

O diagrama abaixo detalha as principais subetapas e ações do processo seletivo realizado no Estado após ser apropriado e adaptado pelo governo para suas necessidades e capacidades.

ETAPAS E SUBETAPAS DO PROCESSO SELETIVO						
01	02	03	04	05	06	07
 <p>Mapeamento do perfil de competências do cargo</p>	 <p>Ampla divulgação e busca ativa</p>	 <p>Análise CV</p>	 <p>Teste de Perfil</p>	 <p>Entrevista por competência (online)</p>	 <p>Entrevista do dirigente ou banca de avaliação com cada finalista</p>	 <p>Divulgação e nomeação dos selecionados</p>
	 <p>Inscrição de candidatos com cadastro de CV e documentos</p>		 <p>Teste de Crenças</p>	 <p>Referências profissionais</p>		 <p>Evento de boas vindas e integração</p>
				 <p>Entrevista com especialista</p>		
				 <p>Análise de antecedentes</p>		

# São Paulo

“

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

# 1. Principais Mensagens

- São Paulo foi o único Estado em que a implementação da iniciativa foi realizada simultaneamente em 3 órgãos de maneira totalmente independente entre si e sem a coordenação de um órgão central.
- Ainda assim, os atores responsáveis pela implementação apontam o patrocínio do Vice Governador e dos dirigentes máximos de cada órgão, fundamentais para garantir a legitimidade e alinhamento político.
- O processo na Secretaria de Educação foi único dentre todos os analisados neste estudo que fez uso do Assessment dos então ocupantes dos cargos de Dirigente Regional de Ensino para definir quais seriam substituídos no processo seletivo realizado posteriormente.
- Dois parceiros especialistas foram envolvidos no apoio à implementação, em papéis bastante distintos: na Secretaria de Educação (SEE), o parceiro executou todas as etapas de atração e pré-seleção, exceto entrevistas e bancas finais, e a área de Recursos Humanos acompanhou o processo; na Secretaria de Desenvolvimento Econômico (SDE), o parceiro ofereceu apoio metodológico e tecnológico e a execução ficou sob responsabilidade do próprio órgão, mas não de sua área de RH.
- Modelo distinto estava em andamento para seleção no Detran, com execução pelo RH do órgão, Escola de Governo e do órgão central de gestão de pessoas do Estado (CGRH), e apoio do parceiro especialista, interrompida por quatro meses em função da pandemia e de reestruturação de Secretarias no Estado.
- Todas as etapas indispensáveis foram seguidas e todos os resultados esperados de implementação alcançados nos processos concluídos, exceto pela não nomeação de selecionado para 1 das 34 vagas na SEE, em região onde não foi possível encontrar candidatos com o perfil.
- A ausência de mulheres em número mais proporcional ao de candidatas inscritas<sup>1</sup> na primeira lista de finalistas na SDE demandou revisão do processo por demanda da Secretária, um aprendizado importante para a iniciativa.
- O tempo de realização do processo na SDE foi menor do que na SEE, que precisou de mais tempo para alinhamento político das nomeações após a definição dos selecionados.
- O nível estratégico se mostrou plenamente satisfeito com a qualidade dos selecionados empossados.
- Nenhum dos órgãos com processos concluídos até o momento de realização deste estudo (SEE e SDE) conduziu por conta própria novos processos seguindo a metodologia.
- Há um desafio de apropriação da plataforma tecnológica no Estado, elemento fundamental para garantir celeridade e rastreabilidade do processo, além de uma comunicação eficiente com os candidatos.

<sup>1</sup> Mulheres correspondiam a 50% de inscrições válidas para o processo seletivo.

## 2. Dados da implementação

Os principais dados quantitativos da implementação no Estado estão resumidos na tabela abaixo. Os parceiros especialistas responsáveis pela implementação em São Paulo foram o Instituto Publix e o Vetor Brasil. O programa ganhou o nome de Líderes Públicos na SEE e Time de Valor no Detran.

Os processos seletivos foram divididos em três etapas principais: preparação, pré-seleção e banca/nomeação. Para a análise dos tempos de duração de cada subtapa, foram considerados:

- **Preparação:** contado da data de início do mapeamento, priorização dos cargos e detalhamento de perfil até o início das inscrições. Pode ter abrangido o planejamento detalhado do processo e formação de equipe e avaliadores;
- **Pré-Seleção:** se inicia com a abertura de inscrições e termina na entrega do dossiê de finalistas à banca ou tomador de decisão;
- **Banca/Nomeação:** contada da data de entrega dos dossiês até a última nomeação de candidato selecionado.

O *Assessment*, realizado previamente ao início da pré-seleção, não foi considerado na contagem de tempo da tabela, para favorecer a comparabilidade com outros Estados. Sua realização foi realizada em 40 dias.

















Órgãos <sup>1</sup>	SEE	SDE	Detran
Cargos	Dirigente Regional de Ensino	Diretor Regional do Trabalho	Superintendente Regional de Trânsito
Tipo de processo	fechado	aberto	aberto
Vagas	34	16	12
Inscritos (por vaga)	36	177	347
Entrevistados (por vaga)	7,5	5	5
Banca/ lista final (por vaga)	2,5	3	2,9
Nomeados	33	16	-. <sup>2</sup>
% nomeados	98,96%	100%	-
Etapa (dias)			
Preparação	42	7	29
Pré-seleção	83	53	-. <sup>3</sup>
Banca + Nomeação	242	37	-
Total	362	97	-

<sup>1</sup> Secretaria de Educação e Esporte (SEE), Secretaria de Desenvolvimento Econômico (SDE) e Departamento Estadual de Trânsito (Detran).

<sup>2</sup> A nomeação ainda não havia sido concluída até a finalização deste estudo.

<sup>3</sup> Adiado em função da pandemia e não finalizado até a conclusão deste estudo.

O diagrama abaixo detalha as principais subetapas e ações do processo seletivo realizado no Estado. Por terem sido realizados de maneira autônoma e acompanhados por parceiros especialistas distintos, as subetapas e ações variaram entre os órgãos. Em relação ao processo do Detran, constam no diagrama as subetapas que estavam planejadas para execução antes do processo ser adiado em função da pandemia.

ETAPAS E SUBETAPAS DO PROCESSO SELETIVO						
01	02	03	04	05	06	07
 <p>Mapeamento do perfil de competências do cargo</p>	 <p>Ampla divulgação e busca ativa</p>	 <p>Teste online <b>APENAS EM SDE e DETRAN</b></p>	 <p>Análise CV</p>	 <p>Plano de Ação Avaliado na entrevista e na banca</p>	 <p>Banca de avaliação presencial com cada finalista</p>	 <p>Divulgação e nomeação dos selecionados</p>
 <p>Assessment de 85 ocupantes do cargo e definição de 34 regionais para seleção <b>APENAS EM SDE e DETRAN</b></p>	 <p>Inscrição de candidatos com cadastro de CV e documentos</p>	 <p>Estudo de caso (vídeo)</p>	 <p>Teste de perfil e crenças <b>APENAS EM SEE</b></p>	 <p>Entrevista por competência (online)</p>		 <p>Evento de boas vindas e integração</p>
			 <p>Referências profissionais</p>	 <p>Análise de antecedentes</p>		
				 <p>Entrevista com especialista <b>APENAS EM SEE</b></p>		

## 3. Achados essenciais

### 3.1. Legitimidade e Alinhamento

Em São Paulo o alinhamento dos atores se deu de maneira distinta em cada um dos processos realizados devido à autonomia de cada órgão na condução. A despeito das especificidades, há uma percepção comum entre os atores envolvidos de que o patrocínio e apoio do alto escalão do governo (Vice-governador, Secretários de SEE e SDE e Presidência do Detran), bem como o engajamento e interesse dos atores responsáveis pela implementação no governo e o apoio de parceiros especialistas e da Aliança facilitaram a implementação.

O patrocínio foi fundamental para superar um dos principais desafios de alinhamento: a blindagem dos cargos em relação a interferências políticas que pudessem comprometer a seleção pelo gestor direto, com base em competências, tendo em vista todos os cargos terem caráter de liderança regional relevante.

A legitimidade política se consolidou à medida em que o esforço de alinhamento entre atores e o patrocínio do alto escalão se manteve ao longo do processo, sobretudo nas ocasiões em que foi questionado por distintos agentes políticos. No caso de SEE, o esforço de convencimento foi longo, impactando o tempo das nomeações. Cabe destacar que o cronograma já havia sido prejudicado pela necessidade de ajustar a realização das bancas finais à agenda do escalão estratégico, envolvido na aprovação da reforma da previdência e do projeto de lei de nova carreira para o magistério, prioritários para a Secretaria.

Outros elementos incontornáveis de contexto impactaram a priorização do projeto na agenda de governo, gerando pausas e atrasos. O processo do Detran foi paralisado em função da crise impulsionada pelo Coronavírus, que motivou a suspensão da contratação de novos servidores (Decreto n. 64.937/2020). Na SEE, a pandemia impediu o início das etapas de desempenho e desenvolvimento e a abertura de novos processos seletivos.

Além disso, estava em andamento no momento deste estudo a criação da Secretaria de Projetos, Orçamento e Gestão na estrutura do governo, que pretendia centralizar a coordenação da Gestão de Pessoas no Estado. O alinhamento deste novo órgão tem potencial positivo para o projeto, a depender da prioridade dada à agenda. No curto prazo, há a necessidade de alinhar o projeto junto aos dirigentes na nova Secretaria e os papéis da Coordenação de Recursos Humanos do Estado (CRHE) e da Escola de Governo do Estado de São Paulo (EGESP)<sup>1</sup> no processo seletivo do Detran, de modo a garantir a sistematização da metodologia e futura disseminação em outros órgãos.

---

1 Órgãos que eram vinculados à Secretaria da Fazenda (SEFAZ) no momento de realização deste estudo.



## 3.2. Mobilização de capacidade institucional

Em São Paulo, não houve uniformidade no modelo de governança. SEE criou comitê interno, SDE não criou e no Detran foi instituída governança com a participação de SEGOV e SEFAZ. O ponto comum para o sucesso da implementação, independentemente do arranjo, foi garantir uma frequência de reuniões e o diálogo constante entre os níveis estratégico, tático e operacional do governo e a equipe do parceiro especialista.

O parceiro especialista Vetor Brasil foi responsável pela gestão de todo o processo da SEE e pela execução de todas as etapas, exceto das entrevistas com especialistas, para a qual apoiou o governo na formação de avaliadores. O parceiro Instituto Publix apoiou SDE e Detran, realizando workshops com as equipes dos órgãos, acompanhando a implementação e garantindo o ritmo do processo. Ambos os parceiros ofereceram plataformas tecnológicas de suporte.

O comprometimento e dedicação das equipes envolvidas foi fator fundamental para a implementação. O “núcleo duro” de profissionais do governo diretamente envolvidos variou em função do tipo de atuação do parceiro especialista. Na SEE, 1 pessoa da Secretaria em nível tático-operacional se dedicou mais diretamente ao processo do início ao fim. Na SDE, 4 pessoas compuseram a equipe fixa, sem dedicação exclusiva ao projeto. No processo do Detran, 4 pessoas fixas do órgão, 4 da EGESP e 2 da SEFAZ, além de 2 observadores da CRHE, também sem dedicação exclusiva à implementação.

De modo geral as equipes destacadas se mostraram suficientes e qualificadas para viabilizar o trabalho. Momentos específicos, como divulgação das inscrições, entrevistas por competências e banca final demandaram a mobilização de um conjunto maior de profissionais do governo (entre 8 e 20). Na SEE houve desafios neste sentido. Dos 25 entrevistadores formados, apenas 8 conseguiram agenda para efetivamente realizar as entrevistas. Além disso, o projeto concorreu com outras prioridades estratégicas da Secretaria, comprometendo o prazo almejado.

Uma diferença importante foi o envolvimento da área de RH, que ocorreu na SEE e Detran, e não ocorreu na SDE. Destaca-se que o processo do Detran inicia-se posteriormente e busca o envolvimento do RH do próprio órgão e também da Escola de Governo do Estado (EGESP) e da Coordenação de Recursos Humanos do Estado (CRHE, então vinculada à SEFAZ), visando disseminação e perenidade. Esta composição se reflete no quantitativo da equipe fixa.

A avaliação dos envolvidos é de que o governo daria conta de implementar novos processos com a equipe interna de servidores. Este ponto será explorado mais adiante neste relatório.

O desafio maior do governo em relação à capacidade institucional é a apropriação da plataforma tecnológica, fundamental para garantir celeridade e rastreabilidade do processo, além de uma comunicação eficiente com os candidatos. A SDE afirma que sem a plataforma do parceiro, não teria sido possível realizar o processo. A EGESP indica possuir condições para internalização, mas ausência de orçamento. A internalização pela Prodesp é considerada um desafio.

“

**A divisão de papéis  
entre equipe do  
governo e parceiro  
especialista foi distinta  
em cada órgão**

### 3.3. Fidelidade ao projeto

Os processos cumpriram as ações consideradas indispensáveis ao projeto: mapeamento do perfil de competências para os cargos, ampla divulgação para captação de inscrições, análise de currículos, entrevistas por competências, banca de avaliação com o gestor direto e integração dos profissionais empossados<sup>1</sup>.

Outras ações foram incorporadas à seleção de maneira distinta entre os órgãos, conforme o parceiro especialista apoiador<sup>2</sup>. Todos realizaram Análise de Antecedentes como etapa obrigatória. Na SEE, foram realizados Assessment, Referências Profissionais e Teste de Crenças. Na SDE e no Detran, Teste Online<sup>3</sup> e Estudo de Caso. Na SEE e na SDE<sup>4</sup>, Plano de Ação e Banca de Avaliação Final. As ações consideradas mais relevantes são destacadas a seguir.

SEE foi o único órgão entre todos os abrangidos por este estudo que realizou o Assessment de ocupantes dos cargos previamente à abertura do processo de pré-seleção<sup>5</sup>. Isso gerou respeitabilidade pela rede e pelos pares. Contribuiu para desmontar a narrativa de que a seleção manteria o critério eminentemente político para a ocupação dos cargos, o que favoreceu a atração de candidatos.

Em todos os processos, a Banca de avaliação final para escolher o melhor profissional para cada vaga foi considerada mais interessante do que uma entrevista individual com o gestor direto. A Banca se consolidou como uma estratégia de fortalecimento da legitimidade, favorecendo uma decisão final colegiada. Também possibilitou negociar a alocação de candidatos dentro do perfil desejado para regiões em que houve menos inscritos com as qualificações necessárias, ainda que nem sempre residentes na região.

De modo geral, o Estudo de Caso e Plano de Ação foram considerados fundamentais. Possibilitaram avaliar como os candidatos resolveriam situações concretas e quais ações implementariam com vistas a qualificar o serviço público no contexto da área de atuação e com base em dados reais das regiões. Os Estudos de Caso foram especialmente importantes para eliminar candidatos de perfil indesejado antes das entrevistas por competência.

Sobre o tempo total de realização dos processos, houve grande variação (97 dias na SDE e 362 na SEE). Os envolvidos consideram que mesmo os tempos mais dilatados foram necessários à garantia da qualidade dos resultados, pois os processos seletivos inauguraram uma mudança de paradigma na forma de ocupar cargos de livre provimento. Na SEE, as nomeações demandaram diálogo junto aos atores políticos regionais. Avalia-se que os selecionados chegaram aos cargos com legitimidade, motivados e qualificados, portanto, com melhores condições de alcançar o desempenho esperado na função.

No que diz respeito à transparência do processo, ela foi bem sucedida na comunicação direta com os candidatos. Para o público externo, se deu mais ao início e ao término de cada processo. Na SEE, não houve divulgação ampla da lista final de selecionados, o que pode ter contribuído para reduzir pressões políticas que teriam tornado ainda mais longo o tempo de nomeação.

1 Inconclusa na SEE em função da pandemia.

2 Vetor Brasil na SEE; Instituto Publix em SDE e Detran.

3 Com questões de raciocínio lógico e de gestão.

4 Previstas também no Detran e ainda não executadas, em função do processo estar suspenso.

5 Os resultados do Assessment levaram à decisão de substituir 34 dos 85 Dirigentes Regionais.

### 3.4. Eficácia da implementação

À exceção do Detran, que ainda não havia concluído o processo seletivo quando da realização deste estudo, os resultados de implementação do projeto foram alcançados no Estado de São Paulo.

Os perfis das vagas foram definidos detalhadamente a partir do mapeamento de competências necessárias às funções dos cargos e aos objetivos de governo.

O grau de interesse de candidatos foi expressivo, com a relação de inscritos por vaga superando em muito o parâmetro mínimo<sup>1</sup>. A divulgação das inscrições se mostrou efetiva e foi impulsionada pela adesão pública ao projeto, inclusive com dois editoriais em sua defesa no jornal Folha de S.Paulo, de grande circulação no Estado. Considerando os três processos seletivos, São Paulo foi o Estado com maior número de inscritos<sup>2</sup>, o que é esperado diante do tamanho de sua população.

As etapas de triagem e entrevistas permitiram levar um número adequado de candidatos<sup>3</sup> para as bancas finais, exceto para algumas regiões no caso da SEE. Os funis criados para garantir a participação de profissionais já baseados na região, as notas de cortes específicas para cada regional e o esforço de buscar mais ativamente candidatos não garantiram que o perfil desejado fosse encontrado em todas elas.

A banca foi etapa importante para equalizar a discrepância de atração entre regiões. Na SDE a disponibilidade de candidatos que viviam em uma região para assumir o cargo em outra favoreceu que 100% das vagas fossem preenchidas. Na SEE, apesar de haver um esforço similar de redistribuição de candidatos com perfil no momento das bancas, não foi possível preencher 1 das 34 vagas.

Um fato merece destaque na composição das listas de candidatos finalistas. Na SDE, a Secretária considerou o número de mulheres baixo e solicitou uma reavaliação dos currículos recebidos, o que gerou uma listagem de finalistas mais proporcional ao número de mulheres inscritas. Não por coincidência, trata-se de um dos únicos órgãos participantes deste estudo que era liderado por uma mulher no momento de realização dos processos seletivos, juntamente com SEPLAG/RS.

Os gestores de nível estratégico responsáveis pelos processos seletivos consideraram que valeu a pena realizá-los, mesmo no caso de SEE em que houve atraso no cronograma. O benefício maior alcançado, em sua visão, é a mudança de paradigma na forma de selecionar profissionais para os cargos e desta forma atender à necessidade de qualificar a prestação de serviço público à sociedade. A seleção foi considerada por SEE e SDE uma das principais entregas dos respectivos órgãos no ano de 2019 e defendida publicamente.

---

1 Mínimo de 10 candidatos por vaga em processos fechados a servidores de carreira e 30 em processos abertos. As médias de cada processo em SP podem ser vistas na Tabela 1.  
2 5.167 inscritos, ante 5.050 em Minas Gerais, segundo maior em número de inscrições e com um contingente significativamente maior de cargos em processo seletivo.  
3 3 candidatos por vaga com perfil de competências aderente ao mapeado para a vaga.

“

**Titular de SDE solicitou  
reavaliação de  
currículos ao perceber  
uma desproporção de  
mulheres na primeira  
lista de finalistas**

### 3.5. Efeitos e perenidade

Há satisfação com a qualidade do trabalho dos selecionados em SDE, atuantes há quase um ano quando da realização deste estudo. Na SEE, há uma percepção de que, ao passar pelo processo seletivo, os profissionais chegaram para atuar no cargo legitimados, com motivação e as competências necessárias para desempenhar a função de liderança, o que é considerado um diferencial positivo. Há o desejo de colocar em ação as etapas de desempenho e desenvolvimento após a pandemia, o que permitirá avaliar os selecionados com base em resultados.

Outros efeitos positivos foram, no caso da SEE, iniciativas para aperfeiçoar a atuação do setor de RH em processos seletivos. A equipe se inspirou na metodologia para alguns processos posteriores<sup>1</sup>. Há a intenção de realizar uma segunda onda de seleção para Dirigentes Regionais de Ensino<sup>2</sup>, além de Diretor de Escola e Supervisores de Ensino. Contudo, apenas 1 membro do RH se dedicou mais integralmente à implementação e a equipe ainda não se sentia capaz de aplicar sozinha a metodologia de maneira fiel ao modelo preconizado no momento de finalização deste estudo.

Outro ponto de destaque é a percepção de que a consistência do processo, desde o *Assessment* até a conclusão da seleção, contribuiu para a evolução da cultura institucional, antes pautada apenas em indicações políticas. A habilidade política passa a ser uma competência eventualmente desejável ao cargo, combinada a outras necessárias à liderança de equipes e à gestão pública.

No que se refere à perenidade, o primeiro desafio é tornar a agenda da seleção por competências mais prioritária e disseminada no conjunto do governo. Outro é instituir uma área ou núcleo responsável pela atração e seleção de talentos no governo de maneira estratégica.

Cabe destacar que o processo seletivo para o Detran representou uma evolução na superação destes dois desafios, ao envolver a SEGOV como articuladora, a Escola de Governo do Estado de São Paulo (EGESP) como sistematizadora da metodologia do processo seletivo, e a Coordenação de Recursos Humanos do Estado (CRHE) como órgão central de gestão de pessoas. A criação da Secretaria de Projetos, Orçamento e Gestão na estrutura do governo traz a oportunidade para a instituição mais robusta deste órgão central de modo que incorpore a seleção por competências e a gestão de talentos de maneira estratégica.

Enquanto isso não se dá, o caminho encontrado por SEE para institucionalizar e não perder o que já foi iniciado deve se dar pela realização de novos processos seletivos, em especial para o próprio cargo de Dirigente Regional de Ensino.

Por fim, há o desafio de internalizar a ferramenta tecnológica de suporte aos processos seletivos do governo, para garantir celeridade e *accountability*.

---

1 Foram realizados de forma autônoma por SEE processos para seleção de Professor Coordenador de Núcleo Pedagógico, psicólogos para as regionais e professor para o Centro de Mídias.

2 Incluindo as 2 vagas que permaneceram em aberto e outras não incluídas na primeira onda.

“

**Atribuir a atração e  
seleção de talentos  
ao órgão central de  
gestão de pessoas  
pode favorecer a  
disseminação e a  
perenidade**

## 4. Lições aprendidas

- O patrocínio e apoio do alto escalão do governo (Secretários de SEE e SDE, Vice-governador e Presidência do Detran), bem como o engajamento e interesse dos atores responsáveis pela implementação no governo e o apoio de parceiros especialistas e da Aliança facilitaram a implementação. Contudo, tornar a agenda da seleção por competências prioritária e disseminada no conjunto do governo ainda é um desafio a ser trabalhado, assim como instituir uma área que seja responsável pela atração e desenvolvimento de talentos no governo de maneira estratégica. Para que se possa garantir a perenidade dos processos é importante que haja avanço significativo em relação a estes aspectos.
- Mesmo no âmbito interno de cada órgão, as experiências da SEE e SDE, apesar de bem sucedidas, não desenvolveram todas as condições necessárias à apropriação e à replicação de processos de forma autônoma. A área de RH foi envolvida apenas na SEE e não se tornou responsável pela condução da implementação. A Secretaria chegou a demandar novamente apoio à Aliança para a realização de processos seletivos para outras vagas. Já na SDE, apesar da equipe ter se apropriado do processo, sua atribuição cotidiana não é a realização de processos seletivos, reduzindo as chances da metodologia ser disseminada para o preenchimento de outras vagas do órgão. A experiência do Detran busca evoluir neste aspecto, ao envolver áreas com atribuição específica em gestão de pessoas no governo.
- O desafio maior do Estado em relação à capacidade institucional é a apropriação da plataforma tecnológica, fundamental para garantir celeridade e rastreabilidade do processo, comunicação eficiente com os candidatos, promovendo accountability. Internalizar a ferramenta tecnológica de suporte aos processos seletivos do governo é uma ação fundamental para a perenidade.
- Apesar da formação e alinhamentos oferecidos aos entrevistadores, foi percebida na SEE certa heterogeneidade nas avaliações realizadas sobre os candidatos, decorrente das diferentes formações e experiências prévias dos entrevistadores e do ineditismo da atividade. Pretende-se conquistar maior homogeneidade com novos treinamentos e experiências concretas em entrevistas de novos processos seletivos.
- SEE foi o único órgão entre todos os abrangidos por este estudo que realizou o Assessment de ocupantes dos cargos previamente à abertura do processo de pré-seleção. Essa etapa trouxe vários ganhos para o processo: i.) gerou um clima de respeitabilidade pela rede para o processo seletivo como um todo, desmontando a narrativa de que a seleção manteria o critério eminentemente político para a ocupação dos cargos, favorecendo a atração de candidatos; ii.) conferiu legitimidade interna, entre os pares, em relação aos funcionários que permaneceram em seus postos após essa avaliação e também para os novos selecionados.



- Antes de anunciar publicamente a seleção, o Secretário de Educação comunicou presencialmente a todos os Dirigentes Regionais como se daria o processo, as intenções de cada etapa, inclusive do Assesment, deixando claro que eles podiam concorrer às vagas, além de acolher dúvidas, críticas e sugestões. Essa ação foi bem recebida e criou um ambiente mais favorável para dar início ao processo seletivo tendo as informações alinhadas junto aos atores cujos cargos seriam objeto de mudanças
- O Estudo de Caso e o Plano de Ação são vistos como instrumentos fundamentais para avaliação das competências dos candidatos. Eles possibilitaram avaliar como os candidatos resolveriam situações concretas e quais ações implementariam com vistas a qualificar o serviço público. Em alguns casos, o conteúdo elaborado pelos candidatos é tão relevante e factível que alguns deles, depois de empossados dão início a seu trabalho colocando em prática as ideias esboçadas nestes instrumentos.
- A Banca final é uma estratégia que se mostrou interessante pois, ao se estabelecer como fórum de decisão colegiada, fortaleceu a legitimidade do processo. No caso dos cargos regionais ela mostrou ter outra utilidade ainda, a de se converter em espaço de negociação para alocação de candidatos em regiões com menor disponibilidade de inscritos com as qualificações necessárias.
- Na SDE, a Secretária solicitou uma reavaliação para ter uma listagem de finalistas constituída por um número de mulheres mais proporcional ao das inscrições recebidas. Apesar de ambos os parceiros especialistas estarem atentos a aspectos de diversidade e vieses, os dados sobre os processos seletivos analisados por este estudo<sup>1</sup> demonstram a necessidade das iniciativas de um olhar mais cuidadoso e inclusivo sobre a equidade de gênero e raça ao se pensar a seleção de pessoas por competências para cargos de liderança.

---

1 Os dados e análises estão disponíveis no anexo específico sobre perfil de candidatos inscritos, finalistas e nomeados

“

**A banca final fortaleceu a legitimidade e permitiu negociar a alocação de finalistas para regiões sem candidatos com o perfil desejado**

# Sergipe

“

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

# 1. Principais Mensagens

- Sergipe foi o único Estado em que a execução da implementação foi realizada desde o início apenas pelo governo, com apoio pontual do parceiro especialista e acompanhamento frequente pela Aliança. O governo se interessou pela iniciativa ao conhecer o que os outros Estados estavam realizando e se comprometeu a seguir a metodologia a partir de seu próprio quadro de servidores.
- A presença do projeto no discurso do Governador e suas ações garantiram alinhamento político e legitimidade para o Secretário de Educação exercer seu poder discricionário de escolha dos candidatos ao cargo de liderança regional (Diretor Regional de Educação). “Não quero saber de envolvimento político na área de educação. Todos os diretores agora serão escolhidos por processo seletivo!”, disse o Governador em sua live.
- A escolha do governo por amparar o processo em um edital foi considerada uma medida rígida e desnecessária, do ponto de vista da Aliança. Olhando retrospectivamente, o edital se mostrou um elemento que favoreceu a execução da metodologia e do cronograma, além de servir como sinalizador da seriedade do governo contribuindo para a legitimidade.
- Todas as etapas indispensáveis foram seguidas e todos os resultados esperados de implementação alcançados, com nomeação de selecionados para 100% das vagas oferecidas. Em algumas regiões foi necessário realizar uma busca mais ativa para encontrar candidatos com o perfil de competências desejado.
- O tempo de realização do processo foi um dos mais céleres dentre todos os Estados e atendeu às necessidades de governo, que possuía um prazo determinado para a conclusão desta seleção (e a de diretores de escolas) antes do Prova Brasil<sup>1</sup> daquele ano.
- O nível estratégico se mostrou plenamente satisfeito com a qualidade dos selecionados empossados.
- Foi destaque em Sergipe a legitimidade e qualidade trazida ao projeto pelo envolvimento de especialistas internos e externos ao governo no papel de entrevistadores/avaliadores dos candidatos, em especial de professores da Universidade Federal.
- Não foi utilizada plataforma tecnológica própria para a realização do processo seletivo, porém a área de RH da Secretaria customizou uma plataforma nos mesmos moldes após o término do acompanhamento pela Aliança para realização da seleção de diretores de escolas

---

1 Avaliação em larga escala conduzida pelo INEP/MEC junto a alunos do Ensino Fundamental de todo o país.

## 2. Dados da implementação

Os principais dados quantitativos da implementação no Estado estão resumidos na tabela abaixo. A execução foi toda realizada pelo governo. O parceiro especialista Instituto Publix apoiou apenas com a oferta da plataforma para o Teste Online e formação de entrevistadores.













Os processos seletivos deste estudo foram divididos em três etapas principais: preparação, pré-seleção e banca/nomeação. Para a análise dos tempos de duração de cada subetapa, foram considerados:

- **Preparação:** contado da data de início do mapeamento, priorização dos cargos e detalhamento de perfil até o início das inscrições. Pode ter abrangido o planejamento detalhado do processo e formação de equipe e avaliadores;
- **Pré-Seleção:** se inicia com a abertura de inscrições e termina na entrega do dossiê de finalistas à banca ou tomador de decisão;
- **Banca/Nomeação:** contada da data de entrega dos dossiês até a última nomeação de candidato selecionado.

Órgão	SEDUC
Cargos	Diretor Regional de Educação
Tipo de processo	fechado
Vagas	10
Inscritos (por vaga)	11,7
Entrevistados (por vaga)	6
Banca/ lista final(por vaga)	3
Nomeados	10
% nomeados	100%
Etapa (dias)	
Preparação	9
Pré-seleção	48
Banca + Nomeação	8
Total	65

A execução foi toda realizada pelo governo. O parceiro especialista Instituto Publix apoiou apenas com a oferta da plataforma para o Teste Online e formação de entrevistadores.

O diagrama abaixo detalha as principais subetapas e ações do processo seletivo realizado no Estado.

ETAPAS E SUBETAPAS DO PROCESSO SELETIVO						
01	02	03	04	05	06	07
 <p>Mapeamento do perfil de competências do cargo</p>	 <p>Ampla divulgação</p>	 <p>Análise CV e classificação no teste</p>	 <p>Estudo de caso (vídeo)</p>		 <p>Banca de avaliação presencial com cada finalista (avalia plano de ação)</p>	 <p>Divulgação e nomeação dos selecionados</p>
	 <p>Inscrição de candidatos com cadastro de CV</p>		 <p>Plano de Ação</p>	 <p>Entrevista por competência (subsidiada pelo estudo de caso e plano de ação)</p>		 <p>Evento de boas vindas e integração</p>
	 <p>Teste online</p>				 <p>Lista Tríplice para Tomador de Decisão</p>	

## 3. Achados essenciais

### 3.1. Legitimidade e Alinhamento

Sergipe é o único Estado dentre os participantes deste estudo que não fazia parte do projeto da Aliança inicialmente. Foi por interesse próprio que a procurou, interessada na metodologia.

O processo de implementação contou com o patrocínio político do Governador e do Secretário de Educação, que desde o início da gestão concordaram em ocupar os cargos comissionados da Secretaria sem indicações de aliados políticos, com foco em melhorar os índices da educação pública do Estado. O fato do governador ter sido Secretário de Educação em gestões anteriores favoreceu este entendimento.

Tal convicção foi fundamental para conferir legitimidade ao processo desde o início. O próprio anúncio de que haveria seleção para Diretores Regionais de Ensino provocou reação de alguns dos então ocupantes do cargo, que mobilizaram seus vínculos políticos para pressionar o governador e o secretário a não realizar a seleção.

O uso de edital para a chamada do processo seletivo foi a estratégia adotada para legitimar e blindar o processo, oferecendo transparência e segurança jurídica. Seu conteúdo foi alinhado com o Governador, que manifestou publicamente apoio ao longo da seleção<sup>1</sup> e indicou prontamente o primeiro colocado da lista tríplice de candidatos apresentada pela banca final, além de divulgar o resultado.

Corria entre os servidores da rede de ensino a narrativa de que a Secretaria pretendia mudar as lideranças regionais de acordo com seu interesse. A presença de especialistas externos de reconhecida capacidade técnica e intelectual como avaliadores desconstruiu a narrativa e fortaleceu a legitimidade.

O modelo de implementação adotado contou com o envolvimento apenas da SEDUC, sendo eficiente e célere se comparado aos demais Estados<sup>2</sup>. O nível estratégico havia estabelecido como meta empossar os Diretores Regionais ainda no primeiro semestre do ano, com a maior antecedência possível em relação à Prova Brasil, que seria realizada no segundo semestre. A intenção era permitir a seleção também dos Diretores de Escolas posteriormente aos Diretores Regionais e antes da Prova Brasil.

A celeridade foi favorecida pela clareza do resultado desejado, além da legitimidade política, alinhamento entre atores, perfil e capacidade institucional da equipe de governo envolvida.

---

1 Em eventos públicos e também nas lives que realiza periodicamente.

2 65 dias do início da preparação do processo até a posse dos selecionados. A tabela com os dados de todos os Estados está na síntese geral deste relatório.

## 3.2. Mobilização de capacidade institucional

O modelo de governança adotado contou com alinhamento constante entre os níveis estratégico, tático e operacional<sup>1</sup>. Foram envolvidos o coordenador da área de RH da Secretaria e um assessor especial do gabinete, além do próprio Secretário quando necessário. Integrante do núcleo estratégico, o assessor teve papel ativo, contribuindo inclusive na elaboração do edital.

A equipe de SEDUC responsável pela implementação era composta por 8 pessoas e demandou apoio um pouco mais intenso da Aliança em comparação com os outros Estados, pela ausência de parceiro especialista acompanhando o dia a dia. O parceiro especialista Instituto Publix ofereceu apenas treinamento em entrevista por competências aos avaliadores externos e a plataforma para realização de Teste Online<sup>2</sup>.

Os avaliadores externos foram recrutados na Universidade Federal de Sergipe e atuaram nas etapas de entrevistas por competências e banca final. O treinamento foi bem avaliado por ser prático, baseado em simulações de casos e com material de apoio que permitiu ao governo replicar o conhecimento.

A equipe operacional chegou a 10 pessoas nos momentos de Análise de Currículos e conferência de documentos, com certa sobrecarga em função do prazo curto estabelecido em edital. As bancas finais contaram com avaliadores e também com o núcleo estratégico do gabinete da Secretaria.

Não foi utilizada plataforma tecnológica específica para a realização do processo seletivo, o que contribuiu para a sobrecarga mencionada. A ausência de plataforma não desfavoreceu a implementação para o número de vagas e de candidatos deste processo. Contudo, para a continuidade, foi necessário implementar uma solução, conforme detalhado na seção Efeitos e Perenidade deste relatório

O comprometimento da equipe operacional somado ao compromisso político, prioridade na agenda da Secretaria e o patrocínio do Secretário e do Governador foram elementos importantes para superar os desafios. Devido ao sucesso, a Aliança incluiu Sergipe entre os Estados apoiados nos pilares desempenho e desenvolvimento de sua iniciativa de apoio à gestão de pessoas no setor público.

---

1 Não se constituiu formalmente um comitê gestor.

2 Chamado de Prova Online neste Estado. A denominação Teste Online foi utilizada no texto para fins comparativos com os demais Estados participantes do estudo



“

**O governo foi capaz  
de executar a  
implementação por  
conta própria, com apoio  
pontual do parceiro  
especialista**

### 3.3. Fidelidade ao projeto

O processo seletivo cumpriu as ações consideradas indispensáveis ao projeto: mapeamento do perfil de competências para o cargo, ampla divulgação para captação de inscrições, análise de currículos, entrevistas por competências, entrevista (banca) com o gestor direto e integração dos profissionais empossados.

Outras ações foram incorporadas à seleção: Teste Online<sup>1</sup>, Estudo de Caso, Plano de Ação<sup>2</sup> e Banca Examinadora. O governo tinha interesse em enxugar etapas para ganhar celeridade, contudo a Aliança insistiu em preservar não apenas as ações indispensáveis, mas também aprendizados construídos junto aos demais Estados. Houve idas e vindas até a definição final.

O principal ponto de tensão entre governo e Aliança foi o uso de edital. Para a Aliança, o edital poderia tornar o processo muito rígido e suscetível a questionamentos similares aos levantados em concursos públicos, não cabíveis para cargos de livre provimento. O governo preferiu seguir com edital, por compreender que garantiria maior legitimidade diante da cultura do setor público do Estado. Após a realização do processo, todos os atores avaliam que o edital gerou compromisso da equipe do governo com os prazos, preservou a fidelidade às etapas e conferiu transparência, tendo sido considerado uma experiência positiva.

O tempo de realização<sup>3</sup> atendeu às necessidades do governo de empossar os selecionados com a maior antecedência possível em relação à Prova Brasil, preservando a qualidade dos resultados na avaliação dos atores.

O principal gargalo ocorreu na análise dos currículos e conferência de documentos, realizadas manualmente. Um sistema informatizado para pontuação dos currículos e recepção da documentação foi desenvolvido e incorporado ao processo seletivo realizado posteriormente.

Como já destacado, a presença de professores universitários como avaliadores nas entrevistas e banca final conferiu legitimidade. O desafio maior foi conciliar a agenda dos avaliadores com o cronograma. Foi criado um banco amplo com mais de 30 avaliadores, para cobrir eventuais indisponibilidades de agenda.

A transparência do processo foi amparada pelo edital, com divulgação de resultados parciais etapa a etapa. Os prazos para recursos foram garantidos e a lista de finalistas foi amplamente divulgada.

---

1 Denominado Prova Online no Estado. Usamos Teste Online para comparação com demais Estados.

2 Denominado Plano de Gestão no Estado. Plano de Ação para comparação com demais Estados.

3 Como já mencionado, o tempo total do processo foi de 65 dias contados do início da preparação até a data da posse dos selecionados. Os tempos de preparação (9 dias), pré-seleção (48 dias) e nomeação (8 dias) foram os menores dentre todas as Secretarias de Educação que realizaram processos nos Estados participantes deste estudo.

### 3.4. Eficácia da implementação

Os resultados de implementação do projeto foram alcançados em Sergipe.

O mapeamento do perfil de competências foi realizado para a posição de Diretor Regional Educação com base no modelo da Aliança, de maneira aderente aos objetivos de governo.

A relação candidato/vaga foi a menor entre todos os Estado que selecionaram cargos regionais<sup>1</sup>. Não foi criada identidade visual, portal próprio ou materiais publicitários mais chamativos para divulgação. Foi enviado email a 100% dos servidores da rede, veiculadas notícias em redes sociais, grupos de whatsapp, TVs abertas e rádios (com especial destaque nas regiões mais distantes da capital) e o Governador mencionou o processo seletivo em suas lives.

O prazo de inscrição foi prorrogado para ampliar o número de inscritos e, ainda que em determinadas regionais não tenha sido alcançado o quantitativo mínimo, o tempo de governo não permitia que o prazo fosse mais longo. Além disso, a equipe operacional dedicada ao processo não teria capacidade para processar um número maior de inscrições dentro do prazo estipulado.

De todo modo, o governo avaliou que o quantitativo atendeu às suas necessidades e que o processo atraiu candidatos adequados ao perfil<sup>2</sup>. Vários gestores que ocupavam o cargo participaram do processo seletivo e chegaram a compor a lista tríplice, ainda que não na primeira colocação. Este foi, para o governo, um indicativo de que houve coerência entre o desenho do perfil e os candidatos atraídos e de que o edital favoreceu a implementação.

A lista final foi composta por profissionais com as competências, o perfil necessário e alinhados à cultura da instituição e às regiões. A presença do Secretário de Educação em todas as bancas finais garantiu o alinhamento.

O nível estratégico do governo avalia o processo como “um grande sucesso” para o qual valeu a pena o esforço político empregado, pois foram selecionados profissionais qualificados e com o perfil adequado. Consideram que a seleção de Dirigentes Regionais foi um marco ao inaugurar uma nova forma de selecionar os quadros da Secretaria, com base em competências. A Aliança também considera Sergipe um caso de sucesso.

---

1 11,7 candidatos por vaga na inscrição, apenas um pouco acima do parâmetro de 10 candidatos/vaga considerado o mínimo pela Aliança para processos seletivos fechados.

2 Foram aprovados 6 candidatos por vaga para a etapa de entrevistas e as bancas finais contaram com 3 candidatos dentro do perfil, compondo a lista tríplice final por Diretoria Regional.

“

**Para o nível estratégico,  
foi um marco ao  
inaugurar uma nova  
forma de selecionar os  
quadros da Secretaria**

### 3.5. Efeitos e perenidade

Em relação aos efeitos gerados na qualidade do trabalho, ainda que seja cedo para mensurá-los por meio de indicadores, o nível estratégico avalia que há uma mudança significativa em curso. A equipe selecionada está alinhada ao propósito de melhorar o desempenho e os índices da educação pública no Estado (tendo como parâmetro o IDEB), e não ao atendimento de pedidos de agentes políticos.

Além da satisfação com a qualidade do trabalho, há um incremento da confiança. Os profissionais antigos que permaneceram devido às suas competências reorientaram sua atuação e os novos estão empenhados em desenvolver suas competências em gestão, todos focados no incremento do IDEB<sup>1</sup>.

Outro efeito positivo foi o fortalecimento e reconhecimento da carreira docente, uma vez que o processo seletivo foi fechado para professores da rede. Estes profissionais passam a vislumbrar a possibilidade de ascensão<sup>2</sup>. Também foi criado inesperadamente um banco de talentos composto por candidatos bem colocados e não selecionados, a partir do qual alguns finalistas foram convidados a ocupar outros cargos de livre provimento aderentes às suas competências na Secretaria.

No que se refere à perenidade, o RH da Secretaria realizou por conta própria processo para seleção de Diretores de Escolas<sup>3</sup> com base na metodologia, apoio do corpo de especialistas externos qualificados e uma ferramenta tecnológica própria customizada, em ambiente Moodle, dando suporte ao processo e informatizando a conferência de documentos e análise de currículos.

No momento de realização deste estudo, o RH de SEDUC estava sistematizando um manual de procedimentos operacionais padrão (POP) dos processos seletivos realizados e empenhado em replicar a metodologia em outras oportunidades, mediante o uso de editais semelhantes. Não houve interesse de outras pastas em seguir o modelo, nem há no governo área estratégica para a atração e desenvolvimento de talentos, apesar da Secretaria de Administração (SAD) reconhecer a eficiência e capacidade de sistematização de SEDUC.

Não há ainda instrumentos normativos visando a perenidade. A concretização da experiência e de seus benefícios pode levar a um ambiente favorável à proposição de um projeto de lei.

---

<sup>1</sup> O Estado passou a ser apoiado pela Aliança na implementação dos pilares Desempenho e Desenvolvimento. A partir do alinhamento das metas do planejamento estratégico, há previsão de implementar a avaliação de desempenho dos gestores centrais da Secretaria, a ser desdobrada até os Diretores Regionais selecionados.

<sup>2</sup> Anteriormente, havia Diretores Regionais que não eram professores, causando um problema de legitimidade segundo os atores do nível estratégico.

<sup>3</sup> O processo seletivo para Diretores de Escola visava preencher 284 vagas e alcançou 251. Foi identificado um desafio de atração, pois a função exige dedicação exclusiva e a maior parte dos professores com perfil adequado perde remuneração, por ter que abrir mão de outros vínculos docentes. A Secretaria está formulando projeto de lei específico para tornar a remuneração de diretor mais atrativa.

“

**Está em elaboração  
um manual de  
procedimentos  
operacionais (POP) dos  
processos seletivos  
realizados**

## 4. Lições aprendidas

- É possível realizar um processo seletivo dentro da metodologia com apoio mais intenso da Aliança e mais pontual do parceiro especialista. O Governo entende que a operacionalização da implementação (passos, regras, etapas) é simples de se fazer e replicar, sente-se apropriado e já está aprimorando elementos do processo seletivo para potencializar as próximas experiências.
- O interesse genuíno pela metodologia e pelos efeitos estruturais que podem ser gerados pela seleção com base em competências, somado ao patrocínio dos atores políticos estratégicos, e uma equipe de governo motivada para o operacionalizar o processo são elementos essenciais para a implementação.
- Um prazo mais extenso para inscrição, somado a um plano de comunicação robusto voltado para público interno e público externo ao governo, com estratégias adicionais às utilizadas, podem potencializar o interesse e procura de candidatos pelos processos seletivos.
- Conforme se observou no processo seletivo para Diretores de Escola, é importante haver equilíbrio entre o perfil desejado e a remuneração e condições de trabalho da vaga, para garantir a atratividade do cargo.
- O governo avalia que a parte mais difícil do processo é estabelecer o alinhamento político, garantindo a partir do governador a blindagem contra indicações exclusivamente políticas. É provável que o governo não consiga selecionar pela metodologia todos os cargos comissionados de liderança disponíveis.
- A presença de especialistas externos de reconhecida capacidade técnica e intelectual como avaliadores fortalece a legitimidade do processo.
- É interessante ponderar se um modelo estruturado de sucessão de lideranças faz sentido no desenho da carreira da educação em elaboração pelo governo, e se deveria ou não alcançar o nível de Diretor Regional.

## 5. Informações adicionais

### 5.1. Dados quantitativos dos processos realizados pelo governo sem apoio do parceiro

Sergipe absorveu a metodologia da Aliança e realizou o processo seletivo para Diretores de Escola de forma autônoma. Os dados relativos a esse processo se encontram na tabela abaixo.











#### Dados quantitativos

##### Processos realizados pelo governo sem apoio do parceiro especialista

Órgão	SEDUC
Cargos	Diretor de Escola
Tipo de processo	fechado
Vagas	284
Inscritos (por vaga)	1,45
Entrevistados (por vaga)	1,41
Banca/ lista final (por vaga)	0,94
Nomeados	251
% nomeados	88,3%
Etapa (dias)	
Preparação	-
Pré-seleção	43
Banca + Nomeação	21
Total	64



O diagrama abaixo detalha as principais subetapas e ações do processo seletivo realizado posteriormente, sem acompanhamento pela Aliança.

ETAPAS E SUBETAPAS DO PROCESSO SELETIVO						
01	02	03	04	05	06	07
 <p>Mapeamento do perfil de competências do cargo</p>	 <p>Ampla divulgação e busca ativa</p>	 <p>Análise CV e classificação no teste</p>	 <p>Entrevista por competência</p>	 <p>Banca de avaliação presencial com cada finalista</p>	 <p>Lista Tríplice para Tomador de Decisão</p>	 <p>Divulgação e nomeação dos selecionados</p>
	 <p>Inscrição de candidatos com cadastro de CV</p>					 <p>Evento de boas vindas e integração</p>
	 <p>Plano de Ação</p>					



# 9

## Referências bibliográficas

---

DAMSCRODER, L.J., ARON, D.C., KEITH, R.E. et al. (2009) Fostering implementation of health services research findings into practice: a consolidated framework for advancing implementation science. *Implementation Sci* 4, 50. DOI: 10.1186/1748-5908-4-50

LENDRUM, Ann & HUMPHREY, Neil (2012) The importance of studying the implementation of interventions in school settings, *Oxford Review of Education*, 38:5, 635-652, DOI: 10.1080/03054985.2012.734800

OLSWANG, Lesley B., PRELOCK, Patricia A. (2015) Bridging the gap between research and practice: Implementation Science. *Journal of Speech, Language and Hearing Research*, vol. 58. DOI: 10.1044/2015\_JSLHR-L-14-0305

PIRES, Roberto Rocha C. Estilos de Implementação e Resultados de Políticas Públicas: Fiscais do Trabalho e o Cumprimento da Lei Trabalhista no Brasil. In: *Dados – Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, Vol. 52, no 3, 2009, pp. 735 a 769.

PROCTOR, E., SILMERE, H., RAGHAVAN, R. et al. (2011). Outcomes for Implementation Research: Conceptual Distinctions, Measurement Challenges, and Research Agenda. *Adm Policy Ment Health* 38, 65–76. DOI: 10.1007/s10488-010-0319-7



**Anexo**

---

## A. Anexo metodológico

### I. Introdução e objetivos do estudo

A Aliança formada entre a Brava, Fundação Lemann, Instituto Humanize e República.org para o aperfeiçoamento da gestão de pessoas no setor público brasileiro atua em diferentes frentes. Em uma delas, apoia 8 Estados do Brasil no processo de atração, pré-seleção, desempenho, desenvolvimento e engajamento de ocupantes de cargos comissionados, com base em boas práticas nacionais e internacionais.

O presente estudo propôs-se a investigar o processo de implementação deste projeto a partir de uma perspectiva de aprendizagem e aprimoramento da intervenção. Assim, foi desenvolvida pesquisa no marco dos Estudos de Implementação, linha de pesquisa que visa analisar o processo pelo qual uma intervenção é posta em prática. Diversos estudos, em diferentes disciplinas, demonstram consistentemente que as intervenções raramente são implementadas conforme planejadas e, crucialmente, que a variabilidade na implementação está relacionada à variabilidade na obtenção dos resultados esperados.

Tendo em vista que o processo de implementação passa por um equilíbrio necessário entre fidelidade e adaptação e a variedade de fatores que podem facilitar ou impedir a implementação, o objetivo geral deste estudo foi investigar os fatores que influenciaram a implementação do projeto de atração e seleção por competências para cargos comissionados e como esses fatores afetaram a implementação e os resultados obtidos.

Os objetivos específicos foram:

- 1.) Registrar o processo de implementação em cada Estado;
- 2.) Identificar fatores que influenciaram a implementação;
- 3.) Analisar as principais diferenças e variações entre os guias orientadores e a prática;
- 4.) Compilar os principais obstáculos, facilitadores e aprendizagem do processo de implementação;
- 5.) Fazer recomendações para subsidiar o aprimoramento da implementação

Vale mencionar que os guias de Implementação elaborados pela Aliança foram os parâmetros orientadores do planejamento e da implementação. A análise buscou observar, entre outros aspectos, em que medida os protocolos sugeridos pelos guias foram utilizados, se aplicados conforme preconizados ou se foram adaptados ao longo do processo e como isso se deu.

Um dos desdobramentos desse exercício de análise foi a produção de subsídios, contidos neste estudo, que permitirão realizar o aprimoramento e atualização dos guias, bem como aos Estados aperfeiçoarem suas iniciativas de continuidade.

## II. Objeto do estudo

O projeto Gestão de Pessoas no Setor Público desenvolvido pela Aliança em parceria com os Estados está estruturado em 5 pilares, conforme a Figura 1.

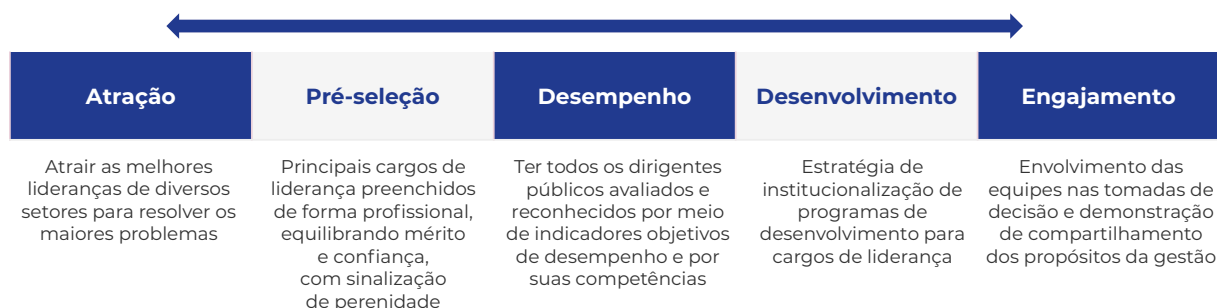


Figura 1 - Pilares do projeto Gestão de Pessoas no Setor Público. Fonte: Aliança

O estudo de implementação teve como foco os pilares Atração e Pré-Seleção, únicos que possuíam processos implementados, e portanto concluídos, em um conjunto de 7 dos 8 Estados parceiros em maio de 2020. Os pilares Desempenho e Desenvolvimento se encontravam em fase de implementação e foram objeto de um produto específico, para apoiar sua futura sistematização.

Já o pilar Engajamento foi observado como elemento presente de maneira transversal, sobretudo no tratamento das perguntas investigativas 1, 2 e 5 do presente estudo, que são apresentadas na seção Matriz Investigativa deste anexo.

Cabe destacar que para fins deste estudo a implementação dos pilares Atração e Pré-Seleção se consumou nos Estados através da realização de processos seletivos para cargos comissionados, sendo estes processos os objetos mais concretos de análise.

## III. Universo de pesquisa






Dos 8 Estados parceiros da Aliança, 7 implementaram os pilares Atração e Pré-seleção, foco deste estudo: Ceará, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio Grande do Sul, São Paulo e Sergipe. O Estado do Pará, também parceiro da Aliança, escolheu não implementar Atração e Pré-Seleção, e iniciou a parceria pelos pilares Desempenho e Desenvolvimento<sup>1</sup>.

Foram considerados como objeto de estudo prioritário os processos seletivos acompanhados pela Aliança junto aos Estados, conforme descrições do quadro abaixo. Os processos realizados posteriormente pelos Estados foram analisados sob a perspectiva dos efeitos e da perenidade da iniciativa implementada.

<sup>1</sup> A implementação da iniciativa de apoio aos Estados nos pilares Desempenho e Desenvolvimento se encontra em pleno andamento no momento de realização deste estudo. A equipe de pesquisa propôs à Aliança a estrutura de um banco de dados quanti-qualitativo para a coleta e registro de informações de modo a facilitar sua futura sistematização.

	Número de processos seletivos acompanhados pela Aliança	Total de vagas oferecidas nos processos acompanhados
Ceará	6	16
São Paulo	3	62
Sergipe	1	10
Minas Gerais	27	129
Paraná	1	33
Pernambuco	2	17
Rio Grande do Sul	4	33

## IV. Etapas do estudo

01	02	03	04	05
				
Elaboração da Matriz Avaliativa	Coleta e Organização de Banco de Dados e Informações	Oficinas Qualitativas sobre a Implementação em cada Estado	Escutas de Atores Estratégicos	Síntese Analítica Final

As etapas do trabalho são descritas de maneira resumida a seguir:

### 1. Elaboração da matriz investigativa

Esta primeira etapa contemplou a análise de documentos sobre o projeto e apropriação de referências em estudos de implementação, abordagem teórico-metodológica utilizada apresentada mais adiante neste anexo. Com base em múltiplas informações e trocas, a matriz investigativa para a realização do estudo foi co-construída entre a equipe de pesquisa e a Aliança.

A partir deste alinhamento, procedeu-se a uma revisão documental, apropriação aprofundada do conteúdo dos Guias Práticos de implementação do Projeto Gestão de Pessoas no Setor Público e outros documentos relevantes para a compreensão da iniciativa.

### 2. Coleta e organização de banco de dados e informações

Nesta etapa foi estruturada uma base de dados em forma de planilha com informações quantitativas e qualitativas sobre a implementação dos pilares Atração e Pré-Seleção em cada Estado.

Além da proposição de estrutura, esta base de dados foi povoada com informações contidas em documentos de implementação do projeto sob a guarda da Aliança, além de informações colhidas junto aos Estados, consolidando em um único arquivo as informações mais atualizadas, de modo a favorecer o processo de busca e análise de dados.

Partindo do conteúdo constante no banco de dados, foi produzido um relatório preliminar contendo os principais achados que emergiram do conjunto de dados quantitativos. Esse relatório teve um capítulo dedicado a cada Estado e uma análise comparativa.

### **3. Oficinas qualitativas sobre a implementação em cada estado**

Esta etapa do estudo teve como foco a realização de oficinas qualitativas online que contaram com a participação das equipes de implementação da Aliança, dos parceiros especialistas e dos governos (nível operacional e tático)<sup>1</sup>.

As oficinas se basearam no conteúdo do relatório quantitativo preliminar. Além de confirmar ou corrigir informações factuais, foram oportunidades para os atores responsáveis recapitularem a trajetória da implementação, fazendo um balanço das estratégias que funcionaram melhor e dos momentos e questões mais desafiadoras. Neste sentido, as oficinas consistiram em um importante espaço de troca de ideias entre os atores envolvidos, aprendizagem e consolidação da experiência dos Estados, produzindo um volume de informação significativo para o estudo.

Como produto desta etapa foi realizada uma síntese analítica sobre achados do conjunto dos Estados, destacando aspectos relevantes de cada um deles, quando pertinente, para responder às perguntas investigativas do estudo.

Além disso, foram produzidos relatórios específicos de cada oficina, para consumo interno da equipe responsável pelo estudo, de modo a subsidiar o relatório final de cada Estado.

### **4. Escutas de atores estratégicos**

Na última etapa de coleta de dados do estudo, foram realizadas entrevistas<sup>2</sup> junto a atores de nível estratégico. As escutas exploraram elementos mais pertinentes a este perfil de ator, tais como a percepção de efeitos gerados pela implementação da iniciativa, desafios enfrentados, aprendizados e recomendações. Os pontos-chave de cada entrevista foram sistematizados para consumo interno da equipe responsável pelo estudo, servindo de insumo para o relatório final.

---

<sup>1</sup> Foram realizadas 7 oficinas, uma sobre cada Estado, totalizando 50 participantes, com representantes dos diferentes órgãos ou áreas envolvidas na implementação.

<sup>2</sup> Foram realizadas 8 entrevistas com representantes dos Estados e da Aliança.



## 5. Síntese analítica final

O relatório final do estudo no qual esse anexo se insere foi elaborado a partir do acúmulo de dados quantitativos e qualitativos produzidos em cada uma das etapas. A proposta do documento é resumir os principais dados e percepções sobre a implementação dos pilares Atração e Pré-seleção em cada Estado apoiado pela Aliança e produzir análise sobre padrões que emergem do conjunto.

## V. Elementos de construção da análise

O desenho metodológico do estudo é composto por um conjunto de elementos que possibilitaram construir a análise da implementação do Projeto de Gestão de Pessoas no Serviço Público nos Estados parceiros da Aliança. A imagem abaixo ilustra cada um dos elementos, dos quais os pilares estão descritos na seção Objeto de Análise deste anexo metodológico, e os demais após a imagem. O diagrama-



ma também dá visibilidade às relações que se estabelecem entre os elementos no percurso de construção das análises realizadas sobre cada Estado e na análise comparativa entre os casos estaduais.

## VI. Ciência da implementação: abordagem teórico-metodológica

Esta pesquisa se constitui em um estudo de implementação e, portanto, investiga o processo pelo qual uma determinada intervenção é colocada em prática. A abordagem teórico-metodológica se inspira, principalmente, em textos de Implementation Science ou “ciência da implementação”.

Olswang & Prelock (2015) e Lendrum & Neil Humphrey (2012) nos mostram que as intervenções raramente são implementadas conforme planejadas. De tratamentos de saúde a políticas educacionais, todo tipo de implementação envolve pessoas,

inseridas em contextos diversos, com inúmeros fatores de influência. A variabilidade na implementação, por sua vez, ocasiona variabilidade na obtenção dos resultados esperados.

Deve-se considerar, portanto, que o processo de implementação leva a resultados (outcomes) próprios. Proctor, Silmere, Raghavan et al (2011) nos apoiam para distinguir os resultados de implementação daqueles que podem ser considerados efeitos do processo.

Temos em vista que o processo de implementação passa por um equilíbrio necessário entre fidelidade e adaptação. Diferentes fatores podem facilitá-la ou bloqueá-la. É importante investigar quais fatores a influenciaram e de que modo, bem como a correlação entre os resultados de implementação e seus efeitos.

Estudar a implementação possibilita identificar tanto se algo faltou e em que medida isso pode ter levado a resultados diferentes dos esperados. Pode também identificar mudanças que favoreceram a implementação, identificando se isso contribuiu para resultados positivos.

Trazemos ainda como referência para a abordagem do estudo os domínios de fatores interrelacionados que influenciam a implementação, sistematizados por Damschoroder, Aron, Keith et al (2009). Tais fatores abrangem a complexidade de adoção do que está sendo implementado, o contexto (tanto externo como interno à organização), a adesão dos atores envolvidos e os estágios do processo de implementação.

Por fim, escolhemos a abordagem não-linear de análise do ciclo de política pública, conforme explicitado em Pires (2009). Para além de reconhecer a importância da influência dos atores políticos e respectivos recursos de poder, nos interessam os modelos de governança, as capacidades institucionais mobilizadas e as estratégias adotadas pelos agentes de implementação no percurso.

A partir deste conjunto de referências, a equipe Pacto buscou criar um contorno metodológico para o estudo que levou em conta o dinamismo do processo de implementação, sem com isso perder de vista a necessidade de identificar fatores-chave e produzir achados relevantes para a aprendizagem. Apresentamos este contorno a seguir.

## **VII. Matriz investigativa**

O desenho metodológico elaborado para o estudo se propôs a olhar para a implementação a partir de quatro dimensões de análise: contexto, desenho, implementação e efeitos.

Com base nestas dimensões, foram construídas cinco perguntas investigativas para analisar o processo de implementação.

Cada pergunta investigativa possui critérios de análise e um resultado esperado.

Um conjunto de perguntas específicas apoiou a coleta e sistematização de dados e informações no aprofundamento de cada critério, decupando o processo de implementação conforme categorias pré-definidas para fornecer subsídios à análise.

## DIMENSÕES E PERGUNTAS AVALIATIVAS



### pergunta avaliativa

1. De que maneira e em que medida foi obtida legitimidade política e alinhamento dos stakeholders necessários à implementação do projeto, garantindo a governabilidade?



### resultado esperado

O governo obteve legitimidade para implementar o projeto e todos os stakeholders estavam alinhados aos objetivos, demonstrando a importância do projeto em diferentes ocasiões

### perguntas específicas

- Quais atores relevantes foram alinhados adequadamente e quais não foram? Em que momentos a falta de alinhamento causou maiores entraves?
- Quais foram os principais desafios para mobilizar esses atores e como eles foram endereçados? Qual narrativa foi adotada?
- A prioridade dada na agenda do governo foi adequada/ suficiente? Em que momentos a eventual falta de prioridade impôs barreiras relevantes?

#### pergunta avaliativa

2. Em que medida o governo mobilizou capacidade institucional para o projeto e de que modo isso influenciou (obstruiu ou favoreceu) a implementação?

#### resultado esperado

Governo participou das atividades propostas de forma ativa, alocando recursos institucionais para executar seus papéis e responsabilidades, acompanhando o projeto proposto e buscando aprender com o processo.

#### perguntas específicas

- O modelo de governança adotado na implementação favoreceu o processo? Se houve um comitê gestor, que papéis ele cumpriu e quanto efetivo ele foi?
- Que etapas ou atividades da execução ficaram sob responsabilidade do governo e quais sob a do parceiro especialista? O que poderia ter sido dividido de maneira distinta e o que isso teria favorecido?
- Os recursos financeiros, a estrutura física e/ou as pessoas/equipe disponíveis para tocar o processo foram suficientes? O que se mostrou como o mínimo viável?

#### critério

Mobilização de capacidade institucional do governo

#### dimensão

DESENHO

#### pergunta avaliativa

3. Em que medida os processos e elementos implementados foram fiéis às etapas e parâmetros de qualidade previstos nos Guias? O que motivou as mudanças (adaptações) realizadas?

#### critério

Fidelidade ao Projeto

#### dimensão

DESENHO +  
IMPLEMENTAÇÃO

#### resultado esperado

O governo obteve legitimidade para implementar o projeto e todos os stakeholders estavam alinhados aos objetivos, demonstrando a importância do projeto em diferentes ocasiões

#### perguntas específicas

- Em que medida o governo se apoiou no Guia? Em que momentos o apoio direto do parceiro especialista e/ou da Aliança foi mais importante do que o Guia?
- Quais componentes do Guia não foram incorporados e por quê? Em que medida os ajustes mantiveram a implantação alinhada aos pontos críticos definidos pela Aliança?
- Houve interferência de atores políticos em alguma etapa do processo em que não estava prevista a decisão política? Que consequências tiveram?
- O tempo de realização do processo atendeu às necessidades do governo e igualmente a qualidade dos resultados, ou algum desses dois aspectos foi priorizado?
- Todas as etapas do processo foram divulgadas com transparência a todos os atores interessados? Se eventualmente não, por quê?

#### pergunta avaliativa

4. Quais dos resultados esperados pela Aliança foram obtidos na implementação de cada etapa? O que favoreceu ou obstruiu o alcance desses resultados?

#### resultado esperado

Foram alcançados todos os objetivos previstos pela Aliança para esta etapa.

#### perguntas específicas

Perguntas sobre resultados esperados pela Aliança para os pilares **Atração + Pré-Seleção**:

- O mapeamento de perfil e de competências necessárias para o cargo foi realizado de maneira aderente aos desafios e entregas necessárias para a posição?
- Que grau de interesse foi gerado nos candidatos a partir da atratividade, das ações e estratégias de comunicação em canais de divulgação adequados?
- A triagem inicial do perfil através de currículos e antecedentes levou uma quantidade de candidatos adequada à fase seguinte do processo?
- A etapa de entrevistas e a análise de conhecimentos específicos gerou uma lista de ao menos 3 candidatos por vaga com as competências, o perfil necessário e alinhados à cultura da instituição?
- Tomadores de decisão do governo avaliam que processos atraíram pessoas mais qualificadas? Valeu a pena o esforço, inclusive político?
- Que estratégias de implementação utilizadas se correlacionam fortemente aos resultados alcançados?



#### pergunta avaliativa

5. Quais mudanças o processo de implementação produziu nos Estados parceiros até o momento? O que será capaz de favorecer as próximas etapas e ampliar a institucionalização e os resultados do projeto nos próximos meses?



#### resultado esperado

Os gestores do projeto percebem melhoria na fluidez do trabalho, no clima organizacional, na qualidade das entregas, no desempenho das áreas e/ou em outros aspectos que valorizam.

#### perguntas específicas

- Quais efeitos positivos os gestores atribuem ao projeto?
- Há efeitos negativos que os gestores atribuem ao projeto?
- Há efeitos não esperados que podem ser atribuídos ao projeto?

### pergunta avaliativa

6. Quais mudanças o processo de implementação produziu nos Estados parceiros até o momento? O que será capaz de favorecer as próximas etapas e ampliar a institucionalização e os resultados do projeto nos próximos meses?

### resultado esperado

Governo já sinalizou publicamente a continuidade dos processos e alocou equipes de acompanhamento para garantir a continuidade dos processos após a saída dos parceiros especialistas.

### perguntas específicas

Para os pilares Atração + Pré-Seleção:

- Processos de seleção estruturados são utilizados para o preenchimento de novas posições em aberto?
- Decretos/leis aprovados que garantem a existência de processos de seleção?
- Escola de Governo, Departamento de Gestão de Pessoas ou outro órgão estratégico acompanhou e sistematizou o processo?
- Há uma área ou comitê estruturado e atuando de maneira estratégica em atração e seleção?
- Há um núcleo de gestão de pessoas com foco no desenvolvimento das lideranças e talentos do governo?



A figura que ilustra o desenho metodológico do estudo é apresentada abaixo, com as perguntas investigativas sendo detalhadas a seguir.

## VIII. Processo de construção da análise

A primeira parte de cada etapa do estudo consistiu em obter dados e informações que respondessem às perguntas específicas. A partir deles, foram encontrados parâmetros para comparar as experiências de cada Estado.

Um critério que parecia inicialmente bastante importante para encontrar parâmetros de comparabilidade neste estudo era o da eficácia. Isso porque, no modelo proposto, eficácia diz respeito aos resultados obtidos pela implementação do projeto. Saber quais processos seletivos geraram resultados semelhantes foi um passo importante para encontrar relações entre estes resultados e as estratégias de implementação colocadas em prática.

De acordo com as respostas às perguntas específicas do critério eficácia, foi possível identificar, por exemplo, na etapa quantitativa do estudo, o percentual de selecionados nomeados em relação às vagas disponíveis.

A comparação entre processos seletivos com resultados similares apoiou a identificação de possíveis correlações e sua investigação em maior profundidade nas etapas qualitativas do estudo. Nem sempre a aglutinação se deu por Estado. Processos seletivos para cargos de natureza similar (como por exemplo de liderança

regional) apresentaram padrões comuns entre Estados diferentes e peculiaridades em relação a outros processos realizados no mesmo Estado para cargos sem esta característica.

Com base na aglutinação de casos por tipo de resultado de implementação, foi possível investigar a relação entre os diferentes critérios de análise (legitimidade e alinhamento, mobilização de capacidades institucionais do governo e fidelidade ao projeto), os resultados e os efeitos obtidos.

Para além da eficácia, um critério importante para comparação e análise de correlações emergiu ao longo do estudo: a dimensão de efeitos e perenidade. Aglutinar os Estados por aspectos de perenidade se mostrou útil para identificar correlações entre este critério de análise e a mobilização de capacidades institucionais, com achados relevantes.

## **IX. Considerações metodológicas**

Apesar deste estudo partir dos guias de orientação oferecidos pela Aliança com o passo a passo da implementação, estes foram abordados apenas como ponto de partida para compreensão e detalhamento de etapas, subetapas e ações do processo de implementação. Ao longo deste processo em cada um dos Estados e, no percurso de construção deste estudo, os atores escutados refletiram sobre quais ações devem ser consideradas indispensáveis ao processo seletivo pela metodologia preconizada pela Aliança e quais seriam ações complementares ou opcionais. Os relatórios explicitam, sobretudo, aquelas que se revelaram indispensáveis na prática.

## **X. Fontes de dados e insumos da análise**

As análises foram realizadas com base em dados e evidências coletados nas diferentes etapas do estudo. A revisão de documentos perpassou os guias de implementação da Aliança, relatórios e documentos do projeto e bibliografia da “Ciência da Implementação”. Dados quantitativos foram coletados nas bases de dados da Aliança e complementarmente juntos aos Estados. Dados qualitativos foram coletados nas oficinas e entrevistas realizadas junto a diferentes atores envolvidos na implementação, e de maneira complementar nos relatórios produzidos pelos parceiros especialistas sobre a implementação.

## B. Análise sociodemográfica

### Análise do Perfil dos Candidatos

O objetivo deste levantamento foi realizar uma análise descritiva do perfil dos candidatos participantes dos processos seletivos realizados nos seis Estados em que estavam disponíveis (CE, MG, PE, PR, RS e SP)<sup>1</sup>. Os dados referentes às características sociodemográficas dos candidatos (gênero, raça/cor e experiência no setor público) foram coletados durante as fases de inscrição nos processos. Além disso, foram incorporados dados coletados durante este estudo de implementação acerca dos processos seletivos (como tipo do processo - aberto ou fechado, e os salários).

A análise se concentrou em responder como foi a distribuição de gênero, raça/cor e tempo de experiência no setor público dentre os principais marcos dos processos seletivos (inscritos, finalistas<sup>2</sup> e nomeados). Para as análises que cruzam raça, gênero e experiência no setor público, não há dados disponíveis para nomeados. As análises estão organizadas em dados gerais, incorporando todos os processos e Estados com dados disponíveis. Não há dados disponíveis de raça/cor nos processos de Ceará, Pernambuco, Paraná e Secretaria de Desenvolvimento Econômico - SDE de São Paulo, e de tempo de experiência no setor público em Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Secretaria de Educação de São Paulo<sup>3</sup>.

A metodologia adotada foi de apresentação de estatísticas descritivas, como média, mediana, mínimo e máximo, dentre as categorias analisadas. Tendo em vista a grande diferença no número de vagas entre processos e, por consequência, de inscritos e finalistas, recomenda-se considerar para análise a mediana como medida de tendência central, pois eventuais valores discrepantes distorcem a representatividade da média.

Em relação à experiência prévia no setor público, a análise inicialmente proposta buscava compreender se os processos haviam atraído e/ou aprovado mais candidatos com vínculo ou experiência neste setor. Contudo, a variável “possui ou não experiência no setor público” não foi formulada desta maneira em todos os processos. Foi mais frequente encontrar dados referentes a “tempo de experiência no setor público”. Portanto, para a análise desta categoria, foram considerados dados de ambos os tipos de resposta, mas apenas nos processos abertos, entendendo que os processos fechados têm como prerrogativa a participação de apenas servidores públicos.

Os dados para uma leitura longitudinal cruzada entre raça/cor, gênero e ou experiência no setor público somente estavam disponíveis para os Estados de Minas Gerais, Rio Grande do Sul e São Paulo (cargo de Diretores Regionais de Ensino)<sup>4</sup>.

---

1 Em Sergipe, não houve coleta de dados de perfil dos candidatos no processo, impossibilitando a análise.

2 Finalistas são os 3 candidatos por vaga que, após as entrevistas por competências, foram considerados aptos ao cargo e entrevistados pelo tomador de decisão ou seus representantes na banca final.

3 A ausência de dados se deve ao não terem sido coletadas essas variáveis ou perguntas durante a implementação dos processos.

4 Para realizar cruzamentos entre variáveis, é essencial que cada linha de informação no banco de dados corresponda a um candidato e cada coluna corresponda a uma variável/pergunta, permitindo assim a agregação entre categorias.



As faixas salariais construídas para as análises não possuem intervalos lineares. Isso decorre da distribuição salarial dos cargos ofertados, o que significa que não houve salários ofertados nas faixas ausentes. Dessa maneira, os intervalos salariais vão de R\$ 4.000 a R\$ 6.000, em seguida R\$ 7.000 a R\$ 9.000 e por último de R\$ 19.000 a R\$ 22.000, não havendo salários ofertados entre R\$ 9.000 a R\$ 19.000. A distância entre o penúltimo e último intervalo foi mantida para evitar interpretações de que não teria havido candidatos interessados ou finalistas no intervalo entre estes valores.

## Análise do Perfil dos Candidatos

Esta seção apresenta a distribuição de gênero dos seis Estados que compõem esta análise (CE, MG, PE, PR, RS e SP).

A partir dos dados, observa-se que, apesar das mulheres representarem número ligeiramente menor que os homens na etapa de inscrição, nas etapas de finalistas e nomeados sua representatividade é mais significativa. Isso pode indicar performance mais qualificada das mulheres dentre as etapas do processo.

Contudo, há que se pontuar que em determinados processos a participação feminina ainda representa desafios, já que o valor mínimo de mulheres na etapa de inscrição é significativamente menor que a de homens. Esses valores podem indicar que determinados cargos ainda são muito pouco atrativos para mulheres.

Feminino	Média	Mediana	Mínimo	Máximo
Inscritos	115	49	1	907
Finalistas	10	2	0	137
Nomeados	8	3	0	35
Masculino	Média	Mediana	Mínimo	Máximo
Inscritos	119	54	7	1034
Finalistas	9	3	0	90
Nomeados	3	1	0	13

Tabela 1 - Estatísticas descritivas da distribuição de gênero dentre as etapas (valores absolutos)

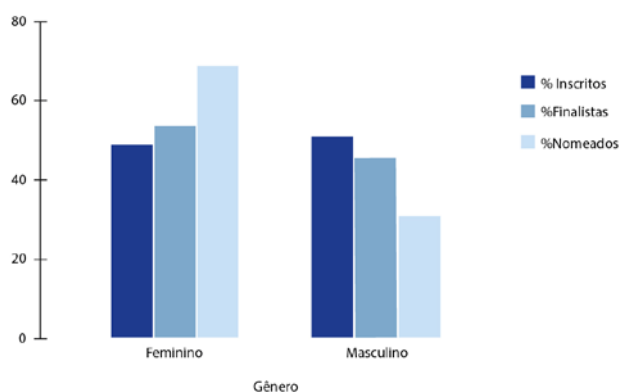


Gráfico 1 - Distribuição de Gênero (proporção)

## Distribuição de Gênero por UF

Em relação à distribuição de gênero dos processos em cada Estado, podemos perceber que os percentuais de inscritos e nomeados está equilibrado entre os homens e mulheres.

Contudo em relação ao percentual de nomeados, nota-se que é significativa a representatividade feminina e todos os estados analisados.

UF	% Inscritos	% Finalistas	% Nomeados
<b>CE</b>			
Feminino	54%	50%	64%
Masculino	46%	50%	36%
<b>MG</b>			
Feminino	40%	54%	81%
Masculino	60%	46%	19%
<b>PE</b>			
Feminino	54%	55%	65%
Masculino	46%	45%	35%
<b>PR</b>			
Feminino	49%	57%	61%
Masculino	51%	43%	39%
<b>RS</b>			
Feminino	60%	75%	77%
Masculino	40%	25%	23%
<b>SP</b>			
Feminino	50%	51%	59%
Masculino	50%	49%	41%

Tabela 2 - Distribuição de Gênero por UF

## Raça / Cor

Analisando a mediana, é possível perceber que há uma predominância de brancos em todas as etapas do processo. Além disso, apesar de a proporção de pretos e pardos (somados) representarem cerca de ¼ (25%) nas etapas de inscrição e finalistas, a etapa de nomeados essa proporção é muito menor, chegando a menos de 10%. Outro ponto relevante a ser notado é a baixa representatividade dos candidatos que se autodeclaram indígenas em todas as etapas do processo. Apesar desta população ser proporcionalmente menor demograficamente no país, a baixa representatividade de indígenas, pretos e pardos, indicam baixa diversidade nos processos seletivos.

Média	Inscritos	Finalistas	Nomeados	Mínimo	Inscritos	Finalistas	Nomeados
Amarela	1,44%	2,55%	0,00%	Amarela	0,00%	0,00%	0,00%
Branca	70,47%	69,95%	72,51%	Branca	53,63%	40,00%	0,00%
Indígena	0,25%	0,25%	0,09%	Indígena	0,00%	0,00%	0,00%
Parda	23,60%	24,19%	17,94%	Parda	9,24%	0,00%	0,00%
Preta	4,01%	3,00%	9,45%	Preta	1,00%	0,00%	0,00%
Mediana	Inscritos	Finalistas	Nomeados	Máximo	Inscritos	Finalistas	Nomeados
Amarela	1,20%	0,00%	0,00%	Amarela	2,48%	0,00%	0,00%
Branca	70,23%	68,75%	86,00%	Branca	63,55%	64,47%	22,22%
Indígena	0,26%	0,00%	0,00%	Indígena	0,25%	0,00%	0,00%
Parda	22,90%	28,57%	9,00%	Parda	23,54%	18,97%	0,00%
Preta	3,91%	0,00%	0,00%	Preta	4,50%	5,28%	0,00%

Tabela 3 -Estatísticas descritivas da distribuição de gênero dentre as etapas (valores absolutos)

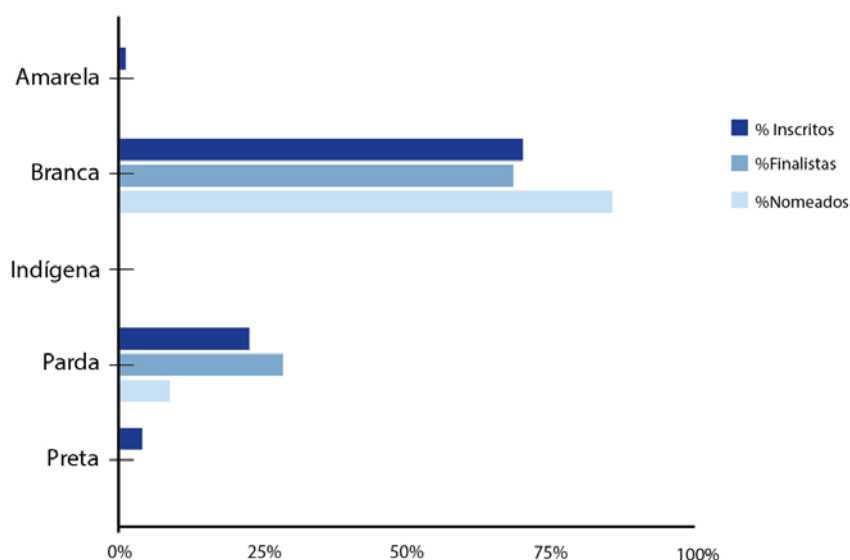


Gráfico 2 -Distribuição de Raça / Cor (agregado por Mediana)

## Gênero Raça / Cor

A distribuição de gênero e raça/cor aponta a predominância de brancos para os dois gêneros. Aponta ainda que a participação das mulheres pretas e pardas nas etapas de inscrição e de finalistas é ainda menor que a de homens pretos e pardos.

Inscritos (Gênero e Raça)	Qtd. Inscritos	% Inscritos	Finalistas (Gênero e Raça)	Qtd. Finalistas	% Finalistas
<b>Feminino</b>					
Amarela	47	2%	Amarela	2	1%
Branca	1906	71%	Branca	164	73%
Indígena	2	0%	Indígena	1	0%
Parda	573	21%	Parda	53	23%
Preta	153	6%	Preta	6	3%
<b>Total Inscritos (Feminino)</b>	<b>2681</b>	<b>100%</b>	<b>Total Finalistas (Feminino)</b>	<b>226</b>	<b>100%</b>
<b>Masculino</b>					
Amarela	23	1%	Amarela	3	2%
Branca	1985	69%	Branca	102	59%
Indígena	11	0%	Indígena	0	0%
Parda	739	26%	Parda	63	36%
Preta	139	5%	Preta	6	3%
<b>Total Inscritos (Masculino)</b>	<b>2897</b>	<b>100%</b>	<b>Total Finalistas (Masculino)</b>	<b>174</b>	<b>100%</b>

Tabela 4 - Distribuição por Gênero e Raça / Cor.

## Experiência no Setor Público

A partir dos dados da Tabela 5, é perceptível a predominância de finalistas e nomeados que possuem experiência no setor público. Os dados indicam melhor performance destes candidatos dentre as etapas do processo. Praticamente todos os finalistas e nomeados possuíam experiência anterior no setor público.

<b>Sim</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Inscritos	132,1	53,5	5	1252
Finalistas	5,1	3	2	37
Nomeados	2,8	1	0	13
<b>Não</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Inscritos	51,5	8,5	0	688
Finalistas	0,76	0	0	11
Nomeados	0,37	0	0	3

Tabela 5 - Estatísticas Descritivas de Experiência no Setor Público.

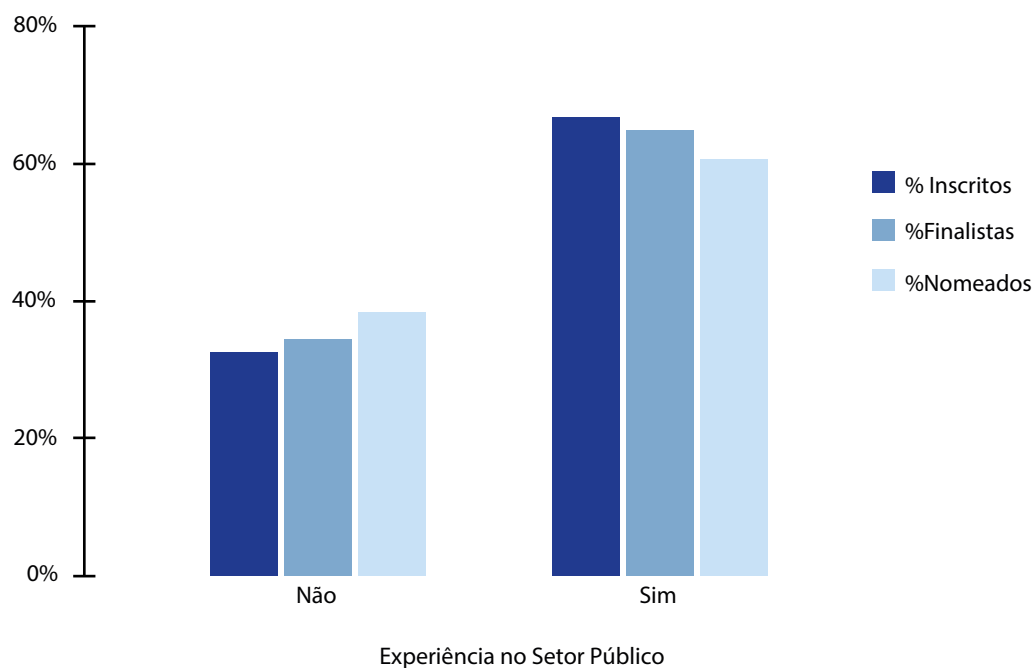


Gráfico 3 - Distribuição proporcional de Existência de Experiência no Setor Público (apenas cargos abertos)

## Experiência no Setor Público por gênero e raça/cor

A tabela a seguir apresenta a distribuição dos candidatos que não tinham e que tinham experiência no setor público, por gênero e raça/cor. Em relação à perspectiva de gênero, a correlação entre ter experiência no setor público é mais significativa, já que as mulheres de qualquer raça/cor não chegam a ser finalistas quando não possuem experiência. Contudo, é relevante apontar que, os homens brancos sem experiência no setor público representam 50% dos finalistas.

Indicando que os marcadores de gênero e raça/cor têm peso significativo dentre os processos seletivos. Além disso, em termos de experiência no setor público a distribuição entre gênero e raça/cor, ainda que a proporção de homens seja maior que as mulheres, em termos de diversidade de raça/cor, é menos desigual se comparado aos que não possuem experiência, em que não há finalistas mulheres ou de outra raça/cor que não branca.

Não Possui Experiência no Setor Público					
Inscritos	Qtd. Inscritos	% Inscritos	Finalistas	Qtd. Finalistas	% Finalistas
<b>Feminino</b>	<b>336</b>	<b>18</b>	<b>Feminino</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Amarela	17	1%	Amarela	0	0%
Branca	224	12%	Branca	0	0%
Indígena	1	0%	Indígena	0	0%
Parda	70	4%	Parda	0	0%
Preta	24	1%	Preta	0	0%
<b>Masculino</b>	<b>600</b>	<b>32%</b>	<b>Masculino</b>	<b>8</b>	<b>50%</b>
Amarela	11	1%	Amarela	0	0%
Branca	449	24%	Branca	8	50%
Indígena	2	0%	Indígena	0	0%
Parda	115	6%	Parda	0	0%
Preta	23	1%	Preta	0	0%
<b>Total Inscritos (Não)</b>	<b>1872</b>	<b>100%</b>	<b>Total Finalistas (Não)</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Tabela 6 - Distribuição dos candidatos que Não Possui Experiência no Setor Público

Possui Experiência no Setor Público					
Inscritos	Qtd. Inscritos	% Inscritos	Finalistas	Qtd. Finalistas	% Finalistas
<b>Feminino</b>	<b>1119</b>	<b>23%</b>	<b>Feminino</b>	<b>28</b>	<b>21%</b>
Amarela	19	0%	Amarela	0	0%
Branca	730	15%	Branca	21	16%
Indígena	0	0%	Indígena	0	0%
Parda	285	6%	Parda	6	4%
Preta	85	2%	Preta	1	1%
<b>Masculino</b>	<b>1302</b>	<b>27%</b>	<b>Masculino</b>	<b>39</b>	<b>29%</b>
Amarela	5	0%	Amarela	2	1%
Branca	884	18%	Branca	20	15%
Indígena	7	0%	Indígena	0	0%
Parda	340	7%	Parda	16	12%
Preta	66	1%	Preta	1	1%
<b>Total Inscritos (Sim)</b>	<b>4842</b>	<b>100%</b>	<b>Total Finalistas (Sim)</b>	<b>134</b>	<b>100%</b>

Tabela 7 - Distribuição dos candidatos que Possui Experiência no Setor Público

## Tempo de Experiência no Setor Público

A seguir apresentamos as análises acerca do tempo de experiência para dois cargos abertos. Apenas para estes dois cargos abertos foram feitas as perguntas de experiência no setor público e o tempo. Em ambos os casos podemos perceber que os candidatos com mais anos de experiência no setor público se saíram melhor nas etapas de finalista e nomeação.

Essa percepção é mais visível para o processo para Dirigentes Regionais do Trabalho e Empreendedorismo em São Paulo, em que, apesar de haver proporcionalmente maior número de inscritos sem experiência, os finalistas e nomeados com longa experiência no setor público concentraram a maior proporção.

Cargo: Superintendente Técnico de Gestão da Rede (PE - SEDUC)						
Tempo de Experiência Setor Público	Inscritos	% Inscritos	Finalistas	% Finalistas	Nomeados	% Nomeados
Não possui	3	3%	1	25%	0	0%
Sim, até 3 anos	15	14%	0	0%	0	0%
Sim, 3 a 6 anos	18	17%	0	0%	0	0%
Sim, 6 a 9 anos	11	10%	0	0%	0	0%
Sim, Acima de 9 anos	60	56%	3	75%	1	100%
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Tabela 8 - Tempo de Experiência - cargo: Superintendente Técnico de Gestão da Rede (PE - SEDUC)

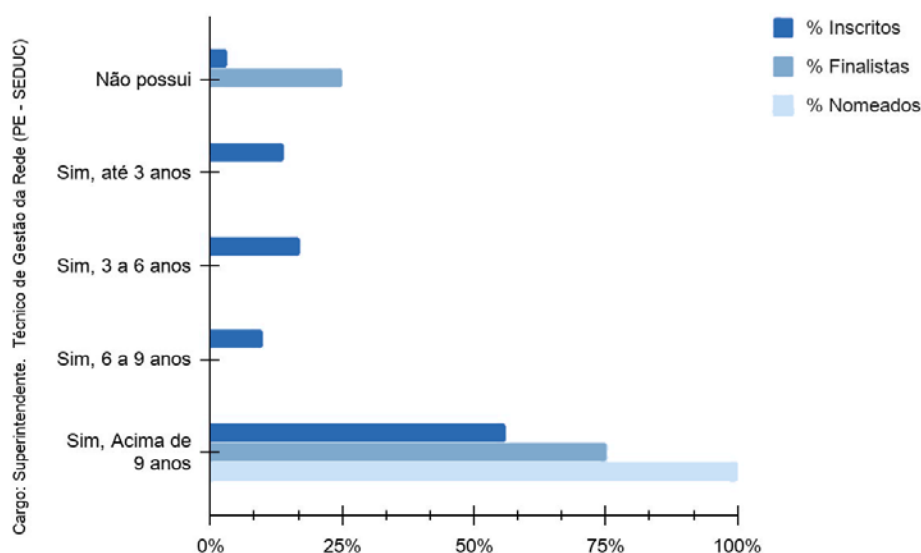


Gráfico 4 - Tempo de Experiência - Cargo: Superintendente Técnico de Gestão da Rede (PE - SEDUC)

Cargo: Diretor Regional do Trabalho e Empreendedorismo (SP-SDE)						
Tempo de Experiência Setor Público	Inscritos	% Inscritos	Finalistas	% Finalistas	Nomeados	% Nomeados
Não possui	688	35%	11	23%	3	19%
Sim. Até 4 anos	479	25%	15	31%	4	25%
Sim. Acima de 4 anos até 6 anos	197	10%	5	10%	1	6%
Sim. Acima de 6 anos até 8 anos	134	7%	2	4%	0	0%
Sim. Acima de 8 anos	442	23%	15	31%	8	50%
<b>TOTAL</b>	<b>1940</b>	<b>100%</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Tabela 9 - Tempo de Experiência - cargo: Diretor Regional do Trabalho e Empreendedorismo (SP-SDE)

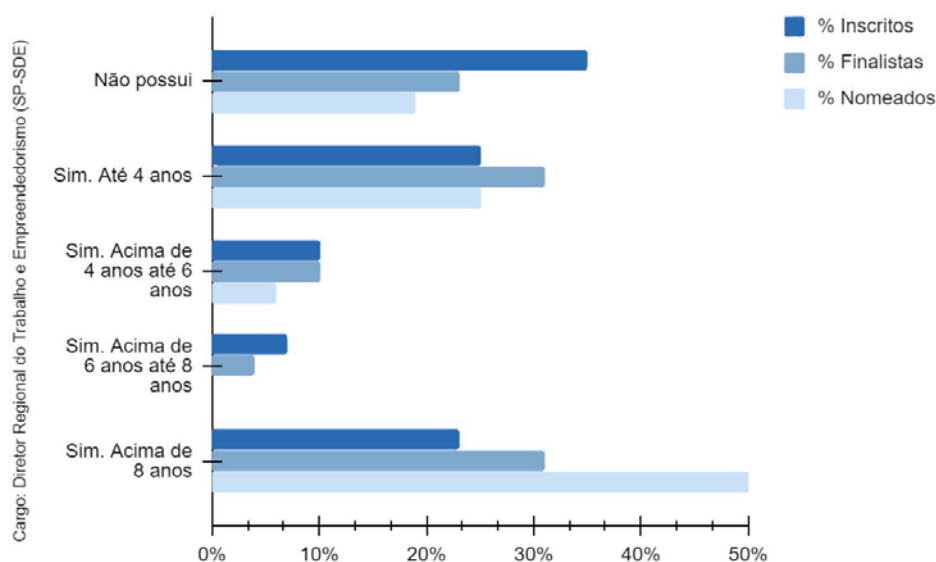


Gráfico 5 - Tempo de Experiência - Cargo: Diretor Regional do Trabalho e Empreendedorismo (SP-SDE)

## Cargos Regionais (Gênero)

Em relação à categoria gênero, as estatísticas descritivas de sua distribuição são apresentadas na Tabela 10.

Podemos observar que, apesar da proporção de mulheres e homens inscritos estarem equilibradas, as mulheres representam percentual significativamente maior que de homens na etapa de nomeados. Em comparação com as distribuições gerais de gênero para todos os cargos, nota-se maior representatividade feminina para os nomeados: a mediana de mulheres nomeadas é praticamente o dobro que a de homens.



Feminino	Média	Mediana	Mínimo	Máximo
Inscritos	360	193	76	907
Finalistas	44	34	4	137
Nomeados	16	17	3	35
Masculino	Média	Mediana	Mínimo	Máximo
Inscritos	306	201	54	1034
Finalistas	33	33	2	90
Nomeados	7	8	0	13

Tabela 10 - Estatísticas descritivas por gênero (cargos regionais)

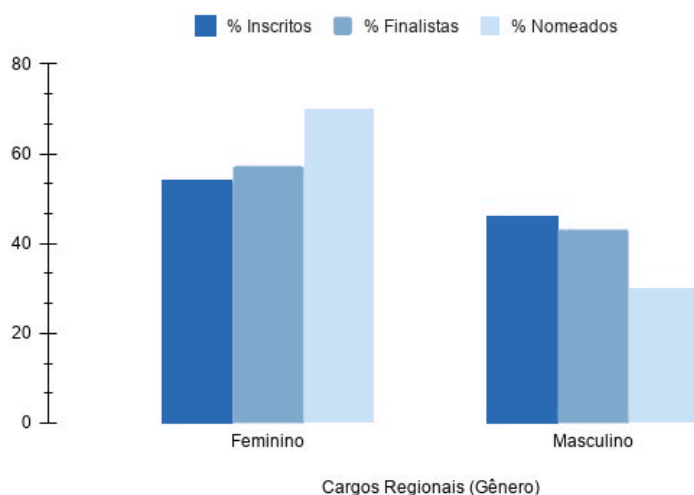


Gráfico 6 - Distribuição proporcional de gênero dentro das etapas para os cargos regionais

## Cargos Regionais (Raça / Cor)

A distribuição por raça/cor contendo a proporção de nomeados coletou dados apenas para o cargo de Superintendente Regional de Ensino de Minas Gerais. Os processos para os demais cargos de outros estados ou não coletaram informações de raça/cor (Ceará, Pernambuco, Paraná e São Paulo - cargo Diretor Regional do Trabalho e Empreendedorismo), ou não coletaram as informações da proporção de nomeados.

Podemos perceber que o padrão é o mesmo dos dados de raça/cor para todos os cargos, com predominância de candidatos brancos em todas as etapas do processo. Apesar disso, nota-se proporção consideravelmente maior de pretos e pardos em todas as etapas do processo, ao compararmos com os dados de todos os cargos.

<b>Cargo - Superintendente Regional de Ensino (MG)</b>			
<b>Raça/Cor</b>	<b>%Inscritos</b>	<b>%Finalistas</b>	<b>%Nomeados</b>
Amarela	1%	1%	0%
Branca	58%	59%	70%
Indígena	0%	0%	0%
Parda	37%	37%	30%
Preta	3%	2%	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabela 11 - Distribuição por raça/cor - cargo Superintendente Regional de Ensino (MG)

## Cargos Regionais (Raça / Cor) Sem % de Nomeados

A distribuição por raça/cor dos inscritos e finalistas dos demais Estados apresentam menor proporção de pretos e pardos que o cargo de Minas Gerais. Isso indica que há especificidades no Estado que não podem ser inferidas aos demais, já que apresentam padrão muito próximo aos dados gerais de candidatos por raça/cor dentre as etapas dos processos seletivos.

<b>Raça/Cor</b>	<b>Inscritos</b>	<b>% Inscritos</b>	<b>Finalistas</b>	<b>% Finalistas</b>
Amarela	14	1%	3	1%
Branca	1487	79%	214	66%
Indígena	1	0%	1	0%
Parda	306	16%	95	29%
Preta	74	4%	10	3%
<b>Total</b>	<b>1882</b>	<b>100%</b>	<b>323</b>	<b>100%</b>

Tabela 12 - Distribuição por raça/cor - cargo Superintendente Regional de Ensino (MG)

## Cargos Regionais (Gênero e Raça / Cor)

A desagregação de gênero por raça/cor aos cargos regionais apresenta proporção significativamente maior de mulheres brancas em comparação às mulheres pretas e pardas em ambas as etapas dos processos. Indicando que apesar de maior participação das mulheres nos cargos regionais, a questão racial ainda é um desafio.

Feminino					
Inscritos Regionais (Gênero e Raça)	Qtd. Inscritos	% Inscritos	Finalistas Regionais (Gênero e Raça)	Qtd. Finalistas	% Finalistas
Amarela	10	1%	Amarela	2	1%
Branca	932	82%	Branca	142	72%
Indígena	0	0%	Indígena	1	1%
Parda	156	14%	Parda	48	24%
Preta	35	3%	Preta	5	3%
<b>Total Inscritos (Feminino)</b>	<b>1133</b>	<b>100%</b>	<b>Total Finalistas (Feminino)</b>	<b>198</b>	<b>100%</b>

Tabela 13 - Distribuição dos candidatos a cargos regionais por gênero e raça/cor

Masculino					
Inscritos Regionais (Gênero e Raça)	Qtd. Inscritos	% Inscritos	Finalistas Regionais (Gênero e Raça)	Qtd. Finalistas	% Finalistas
Amarela	4	1%	Amarela	1	1%
Branca	554	74%	Branca	72	58%
Indígena	1	0%	Indígena	0	0%
Parda	149	20%	Parda	47	38%
Preta	39	5%	Preta	5	4%
<b>Total Inscritos (Masculino)</b>	<b>747</b>	<b>100%</b>	<b>Total Finalistas (Masculino)</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Tabela 14 - Distribuição dos candidatos a cargos regionais por gênero e raça/cor

## Salários

A distribuição dos candidatos por gênero e raça/cor apontam que a participação feminina dentro as etapas (inscrição e finalistas) para os cargos com maiores faixas salariais é muito reduzida. Os dados indicam que a participação feminina ainda está mais concentrada aos menores salários. Além disso, as mulheres pretas e pardas participam ainda menos que os homens, se inscrevendo 30% a menos nos processos com maiores salários que os homens pretos e pardos. .

Faixa Salarial de R\$ 4.000 a R\$ 6.000			Faixa Salarial de R\$ 7.000 a R\$ 9.000		Faixa Salarial de R\$ 19.000 a R\$ 22.000	
Gênero e Raça/Cor	% Inscritos	% Finalistas	% Inscritos	% Finalistas	% Inscritos	% Finalistas
<b>Feminino</b>	<b>57%</b>	<b>60%</b>	<b>43%</b>	<b>53%</b>	<b>17%</b>	<b>0%</b>
Amarela	1%	1%	1%	0%	1%	0%
Branca	39%	40%	32%	45%	10%	0%
Indígena	0%	0%	0%	1%	0%	0%
Parda	13%	18%	8%	5%	6%	0%
Preta	4%	1%	2%	2%	1%	0%
<b>Masculino</b>	<b>43%</b>	<b>40%</b>	<b>57%</b>	<b>47%</b>	<b>83%</b>	<b>100%</b>
Amarela	0%	0%	1%	2%	0%	0%
Branca	29%	20%	39%	32%	62%	100%
Indígena	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Parda	11%	18%	15%	11%	20%	0%
Preta	3%	1%	2%	2%	1%	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabela 15 - Distribuição salarial por gênero e raça/cor

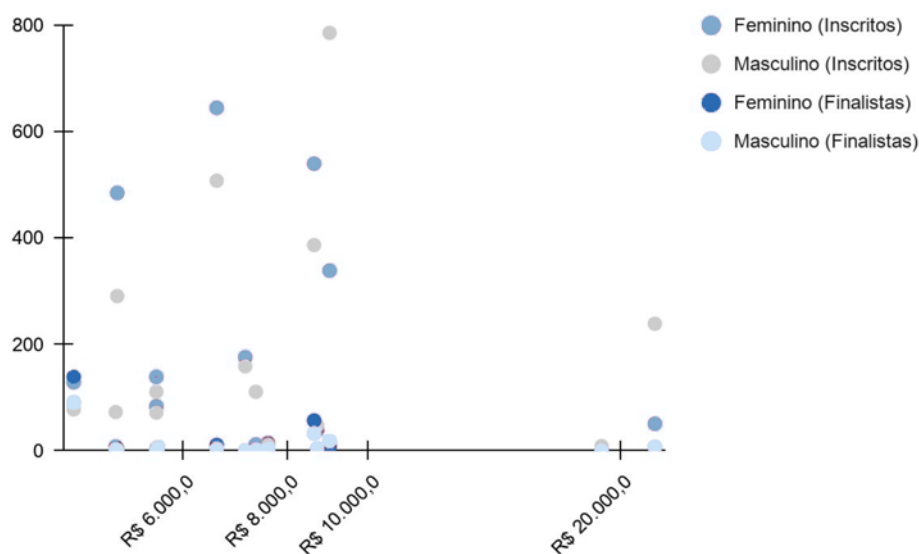


Gráfico 7 - Distribuição Salarial por Gênero (inscritos e finalistas) - valores absolutos

## Análise dos dados

Antes de trazer os apontamentos sobre os resultados apresentados, é relevante pontuar que há uma carência na construção de bases padronizadas que possibilitem análises comparativas entre as variáveis e entre os Estados. Neste sentido, processos futuros poderiam acrescentar um identificador único para cada candidato e identificadores únicos para cada variável (ou pergunta), de modo a favorecer análises mais robustas sobre o processo seletivo.

Além disso, é essencial que as perguntas possam ser comparadas entre si. Para isso, as perguntas idealmente devem ser fechadas (não discursivas), a partir de categorias pré-definidas, de modo a evitar o excesso de variações e permitir agregações mais consistentes. Dito isso, apresentamos os principais destaques das análises contidas neste documento:

As mulheres se destacam nas etapas de finalistas e nomeados dos processos analisados, sendo essa proporção mais significativa em cargos regionais. Contudo, ainda há variações significativas, ao compararmos os valores mínimos e máximos entre homens e mulheres, indicando que para alguns cargos/áreas ainda há relevante dificuldade de entrada das mulheres. Apesar da maior participação feminina, a baixa representatividade das mulheres negras é um ponto a ser considerado.

No que diz respeito à questão de raça/cor, é perceptível a predominância dos brancos em todas as etapas dos processos seletivos. Apesar disso, o cargo de Superintendente Regional de Ensino de Minas Gerais apresenta resultados interessantes. Neste processo, a proporção de inscritos, finalistas e nomeados pretos e pardos varia muito pouco, indicando que os candidatos pretos e pardos apresentam bom desempenho dentre as etapas do processo.

Em relação à experiência e ao tempo de experiência no setor público, os dados indicam que os servidores públicos apresentam elevado desempenho dentre as etapas dos processos. Além disso, o tempo de experiência é o fator de maior relevância, já que parte significativa dos candidatos finalistas e nomeados possuem mais de 8 anos de experiência no setor.

## C. Lista de iniciativas e endereços eletrônicos por estado

Estado	Nome da iniciativa	Endereço Eletrônico
Ceará	Programa de Atração de Talentos do Governo do Ceará	<a href="https://atracaodetalentos.ceara.gov.br/">https://atracaodetalentos.ceara.gov.br/</a>
Minas Gerais	Transforma Minas	<a href="https://www.mg.gov.br/transforma-minas">https://www.mg.gov.br/transforma-minas</a>
Paraná	Credenciamento de Chefes de Núcleo Regional da Educação	<a href="https://www.credenciamento.seed.pr.gov.br/credencianre/">https://www.credenciamento.seed.pr.gov.br/credencianre/</a>
Pernambuco	Vem pro Time	<a href="https://vemprotime.pe.gov.br/">https://vemprotime.pe.gov.br/</a>
Rio Grande do Sul	Qualifica RS	<a href="https://qualificars.rs.gov.br/">https://qualificars.rs.gov.br/</a>
São Paulo (SEE)	Líderes Públicos	<a href="https://www.educacao.sp.gov.br/lideres-publicos/">https://www.educacao.sp.gov.br/lideres-publicos/</a>
São Paulo (SDE e Detran)	Time de Valor	<a href="https://timedevalor.sp.gov.br/">https://timedevalor.sp.gov.br/</a>
Sergipe	#Aceite o Desafio	<a href="https://www.seed.se.gov.br/noticia.asp?cdnoticia=14235">https://www.seed.se.gov.br/noticia.asp?cdnoticia=14235</a>

## D - Lista de cargos selecionados

CEARÁ	
Cargos selecionados pelo governo com o apoio do parceiro especialista	
Órgão	Cargo
SESA	Superintendente Regional de Saúde
	Coordenador Financeiro
	Coordenador de Planejamento Orçamentário e Custos
	Coordenador de Desenvolvimento Institucional e Planejamento
	Diretor Administrativo e Financeiro de Hospital
	Coordenação de Gestão do Trabalho e da Educação em Saúde

**MINAS GERAIS**

**Cargos selecionados pelo parceiro especialista**

Órgão	Cargo
AGE	Superintendente de Inovação e Tecnologia da Informação
	Diretor de Inovação e Desenvolvimento de Tecnologia da Informação
CGE	Corregedor-Geral
	Subcontrolador de Governo Aberto
PRODEMGE	Diretor Técnico da Prodemge
	Diretor Administrativo Financeiro da Prodemge
SEE	Assessor Central de Inspeção Escolar
	Certificação Ocupacional
	Subsecretário de Ensino Superior
	Subsecretário da Receita Estadual
	Superintendente Regional de Ensino
SEPLAG	Subsecretário de Tecnologia da Informação e Comunicação
	Subsecretário de Planejamento, Orçamento e Qualidade do Gasto
	Subsecretário de Gestão Logística
	Subsecretário de Gestão e Apoio a Políticas Estratégicas
	Superintendente Central de Política de Recursos Humanos
	Superintendente Central de Perícia Médica e Saúde Ocupacional
	Superintendente Central de Administração de Pessoal
	Superintendente Central de Compras Governamentais
	Diretor Central de Compras
Superintendente Central de Canais de Atendimento	
SEDESE	Superintendente de Educação Profissionalizante
	Diretor de Promoção de Políticas de Habitação Social
	Superintendente de Proteção Social Básica e Gestão do SUAS
SEINFRA	Superintendente de Transporte Intermunicipal e Metropolitano

**Cargos selecionados pelo governo com o apoio do parceiro especialista**

Órgão	Cargo
SEDESE	Diretores Regionais SEDESE
SEMAD	Superintendentes Regionais de Meio Ambiente
SESA	Superintendentes Regionais de Saúde
	Gerentes Regionais de Saúde



<b>Cargos selecionados pelo governo</b>	
<b>Órgão</b>	<b>Cargo</b>
AGE	Assessor de Comunicação Social
ARSAE	Diretor Geral ARSAE
	Diretor da ARSAE
CGE	Analista de Rede
	Assessor Estratégico de Gestão de Riscos
	Chefe do Núcleo Técnico da Corregedoria-Geral
	Controlador(a) Seccional ARMBH
	Controlador Seccional da JUCEMG
	Controlador Seccional do IDENE
	Controlador Seccional FAOP
	Controlador Seccional FAOP
	Controlador Seccional FCS
	Controlador Seccional IEPHA
	Controlador Seccional IPEM
	Controlador Seccional UEMG
	Controlador Seccional UTRAMIG
	Controlador Setorial AGE
	Controlador Setorial SEE
	Controlador Setorial SEMAD
	Controlador Setorial SES
	Controlador(a) Setorial (ESP-MG)
	Diretor Central de Fiscalização da Gestão Fiscal
	Diretor Central de Fiscalização de Contas
	Diretor de Planejamento, Orçamento, Contabilidade e Finanças
	Diretor de Responsabilização de Pessoas Jurídicas
	Diretor de Transparência Passiva
	Diretor de Transparência Passiva
	Superintendente Central de Integridade e Controle Social
	Diretor(a) Central de Controle Social
	Programador WEB
	Superintendente Central de Análise e Supervisão Correcional
	Diretor Central de Fiscalização de Transferência de Recursos
	Superintendente Central de Fiscalização de Contas
	Superintendente Central de Responsabilização de Agentes Públicos
	Superintendente Central de Transparência
Controlador Seccional FCS (em andamento)	
Controlador Setorial AGE	
IEF	Supervisor Regional da Unidade Regional de Florestas e Biodiversidade – URFBio Mata (selecionado guardando publicação de nomeação)
IPSM	Coordenador Administrativo Regional
OGE	Ouvidor Geral de Assédio Moral e Sexual (em andamento)

PRODEMGE	Superintendente Recursos Humanos - SRH (em andamento)
SEDESE	Coordenador(a) da Coordenadora de Políticas para mulheres
	Diretor(a) de Cuidado e Reinserção Social e Produtiva
SEE	Superintendente Regional de Ensino (4 regionais)
	Coordenador de Gestão de Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação
	Diretor de Infraestrutura Tecnológica
SEF	Diretor Central de Gestão de Ativos (em andamento)
SEMAD	Diretor de Gestão de Tecnologia da Informação
SEPLAG	Chefe da Unidade de Atendimento em Recursos Humanos (em andamento)
	Diretor de Desenvolvimento Tecnológico
	Diretor Central de Desempenho e Desenvolvimento

### PARANÁ

#### Cargos selecionados pelo parceiro especialista

Órgão	Cargo
SEED	Chefe de Núcleo Regional de Educação

### PERNAMBUCO

#### Cargos selecionados pelo governo com o apoio do parceiro especialista

Órgão	Cargo
SEE	Gerente Regional de Educação
SEE	Superintendente Técnico de Gestão de Rede

#### Cargos selecionados pelo governo

Órgão	Cargo
SEE	Coordenador Geral (em andamento)

### RIO GRANDE DO SUL

#### Cargos selecionados pelo governo com o apoio do parceiro especialista

Órgão	Cargo
SEDUC	Coordenador Regional de Educação
SEPLAG	Subsecretário de Gestão de Pessoas
	Coordenador de Escola de Governo - EGOV
	Diretor de Recursos Humanos

#### Cargos selecionados pelo governo

Órgão	Cargo
SEPLAG	Chefe de Divisão Médico-Pericial (em andamento)
	Diretor(a) de Administração do Patrimônio Imobiliário
	Diretor(a) de Transportes
SOP	Diretor(a) de Obras Públicas (em andamento)

**SÃO PAULO****Cargos selecionados pelo governo com o apoio do parceiro especialista**

<b>Órgão</b>	<b>Cargo</b>
<b>SDE</b>	<b>Diretores Regionais de Trabalho e Empreendedorismo</b>
<b>SEE</b>	<b>Dirigente Regional de Ensino</b>
<b>DETRAN</b>	<b>Superintendente Regional de Trânsito</b>