AGENDA BRASIL DO FUTURO

MODELO PARA NOMEAÇÃO DE CARGOS DE DIREÇÃO NA ESFERA FEDERAL

17 DE AGOSTO DE 2016

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 03
2. METODOLOGIA 07
3. DIAGNÓSTICO 11
   3.1. ANÁLISE QUANTITATIVA 12
   3.2. ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS 16
   3.3. BENCHMARKING 28
   3.4. IMPLICAÇÕES PARA O CENÁRIO BRASILEIRO 60
4. PROPOSTA 62
   4.1. VISÃO GERAL DO MODELO 63
   4.2. AGENDA DE TRANSPARÊNCIA 63
   4.3. CAMINHOS DA PROFISSIONALIZAÇÃO DO MODELO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO 66
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 70
ANEXOS 74

1

INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

Este relatório surge como fruto do intento da Agenda Brasil do Futuro de articular grupos de jovens e organizações da sociedade civil em direção a um Brasil do qual possamos nos orgulhar.

A Agenda Brasil do Futuro é uma iniciativa de jovens espalhados por todas as regiões brasileiras, que tiveram em suas famílias exemplos de pessoas inspiradoras e empreendedoras. Esse grupo de jovens se comprometeu em investir seus mais diversos recursos para levar a frente uma agenda de princípios e para realizar projetos focados em gerar mudanças estruturais e culturais no país, para que possamos trilhar um caminho de transição entre a nossa realidade atual e um futuro desejável.

Para isso, a Agenda Brasil do Futuro se constituiu como uma associação sem fins lucrativos, suprapartidária, que tem dois objetivos principais: inspirar a juventude brasileira a dialogar sobre o país que deseja construir; e, realizar projetos – "sementes de futuro" que tenham o potencial de nos aproximar da visão de país na qual acreditamos.

A Agenda Brasil do Futuro se organiza em 4 eixos temáticos, que são

Patrimônio Nacional

Este eixo trata de como cuidamos das nossas riquezas tangíveis e intangíveis e de como criamos contextos favoráveis para o fortalecimento do senso de pertencimento ao país e o sentimento de ser brasileiro.

Impacto Social

Esta frente de atuação investiga como mensuramos o impacto gerado por cada real investido em um empreendimento, em um programa social ou em uma política pública e desenvolve tecnologias que possam tornar a avaliação de impacto mais simples, acessível e aderente ao dia a dia das pessoas e das organizações.

Política

Este grupo está se aprofundando em como podemos fomentar ambientes mais saudáveis para a participação e em como podemos inspirar a formação de uma nova geração de bons políticos.

Estado

Por fim, o grupo dedicado a estudar e atuar no campo da administração pública, escolheu se aprofundar e levar a frente propostas que dizem respeito a gestão de pessoas no setor público. Isso porque, os integrantes do grupo acreditam que um Estado efetivo, capaz de utilizar os recursos dos brasileiros da melhor maneira possível para entregar serviços públicos de qualidade para todos, não se faz sem pessoas extraordinárias, vocacionadas, alocadas para realizar as atividades que utilizam suas melhores contribuições em termos de conhecimento, práticas e perfil.

Um dos direcionadores mais importantes da Agenda Brasil do Futuro é não repetir o que está sendo feito, ou, não recriar a roda, e, sim, unir os esforços já existentes em torno de causas convergentes e potencializá-los.

Com o tema de gestão de pessoas no setor público e, mais especificamente, com o ponto de cargos comissionados, não foi diferente. Este relatório trás um diagnóstico, referências internacionais e uma proposta para o Brasil que só foi possível pelo comprometimento e dedicação de uma série de brasileiros – em seus diversos papéis, servidor, empresário ou representante da sociedade civil – e de organizações públicas e privadas.

Além dos integrantes da Agenda Brasil do Futuro, fizeram parte ativa da construção desse relatório:

- Professora Regina Pacheco, FGV-EAESP;
- Consultoria EloGroup;
- Christian Orglmeister, sócio diretor, Conrado Andalafet e Tiago Cunha da consultoria BCG - The Boston Consulting Group;
- Projeto Legado no Legislativo;
- Vetor Brasil;
- Associação dos Egressos do Campo de Públicas;
- Fundação Brava;
- Centro de Liderança Pública;
- Instituto República; e
- Cerca de 50 servidores públicos e profissionais que ocupam cargos comissionados em diferentes Ministérios.

3.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Por acreditar que um Estado é feito por pessoas e que aqueles que ocupam cargos de liderança e direção são chave para as estruturas funcionarem, o ponto de partida da Agenda Brasil do Futuro na busca de um Estado mais efetivo foi os cargos comissionados de direção – DAS 101.4, 101.5 e 101.6.

Ao analisar a situação atual desses cargos, ocupados por pessoas que são responsáveis por milhões ou bilhões de reais de orçamento, e cujas escolhas podem impactar milhares ou milhões de vida, percebemos que a falta de transparência nos critérios de seleção de quem os ocupa é um dos fatores que dificulta para os cidadãos brasileiros saber se as pessoas escolhidas possuem os talentos e competências para desempenhar de forma excelente as atividades que lhe são atribuídas.

Em nossas imersões no tema, ficou evidente que a falta de transparência e de padrão nos critérios de escolha dos comissionados acarreta na supremacia do julgamento individual, que prioriza os critérios que bem entende. Muitas vezes, este conjunto de critérios se junta ou se confunde com interesses corporativistas - seja na preferência pelo servidor público seja no uso do cargo como moeda de troca política.

Na visão da Agenda Brasil do Futuro, o debate sobre cargos comissionados no Brasil está malposto, uma vez que se restringe à reserva de cargos para os servidores públicos, com a premissa de que os que já passaram pelo concurso público são os mais comprometidos com a administração pública, ou se restringe ao discurso de que devem ser livres para o uso político, pois é assim que o presidencialismo de coalizão funciona.

Como Agenda Brasil do Futuro, não estamos discutindo o número de cargos comissionados nem se eles devem ser ocupados apenas por servidores públicos ou não. Somente estamos chamando a atenção para o fato de que nenhuma das vertentes do debate público atual trata das competências políticas, gerenciais, comportamentais e técnicas necessárias para que se ocupe um cargo em comissão e desempenhe suas atribuições da melhor maneira.

Em essência, queremos resolver dois problemas:

- *Como dar transparência para o processo de escolha das pessoas para cargos comissionados de alta direção – DAS 101.4, 101.5 e 101.6?*
- *Como legitimar que as pessoas escolhidas possuem as competências e conhecimentos adequados para desempenhar com excelência os objetivos e funções que lhes foram atribuídas?*

partir dos estudos feitos, identificamos que as soluções recorrentemente propostas - reserva de cargos comissionados aos servidores públicos ou livre nomeação para que se possa ter espaço para as acomodações políticas - privilegiam os interesses corporativistas, seja dos servidores seja de partidos ou políticas partidárias, e não tocam em nenhum momento nas competências necessárias para o bom desempenho das atribuições do cargo de direção.

Tendo em vista este contexto, o objetivo da proposta é redirecionar o debate público propondo um modelo de recrutamento e seleção de pessoas para cargos comissionados de direção (DAS 101.4, 101.5 e 101.6) que, de um lado, não ignore o aspecto político das posições, nem tire a flexibilidade e legitimidade do Governo eleito, mas, por outro, garanta que os possíveis ocupantes tenham o conjunto de conhecimentos e competências essenciais para que as atribuições do cargo possam ser realizadas com excelência.

Em suma, queremos propor e debater um modelo de recrutamento/seleção que permita uma decisão política mais fundamentada e informada por parte dos contratantes e facilite a ocupação dos cargos por pessoas que combinem competências e alinhamento político com o Governo, ambos aspectos essenciais para um Estado efetivo. O momento de indefinições políticas foi visto como oportuno pela Agenda Brasil do Futuro para avançar com esta pauta.

2

METODOLOGIA

2. METODOLOGIA

O processo de desenvolvimento desta proposta envolveu as seguintes etapas:

Etapa 1 - Estudo e aprofundamento na temática de cargos comissionados e dirigentes públicos

A partir da definição da agenda de gestão de pessoas no setor público e do projeto inicial voltado para os cargos comissionados de direção, o grupo de Estado da Agenda Brasil do Futuro passou por um processo de imersão no tema.

O estudo e aprofundamento no tema contou com a orientação e apoio da Professora Regina Pacheco da FGV-EAESP, que foi Presidente da ENAP, e fez parte da equipe do Bresser no MARE.

Nesta etapa também foram mapeadas as diversas organizações envolvidas com o mesmo tema. Posteriormente, foram realizados dois *workshops* de aprofundamento nos cargos comissionados e na experiência do Chile, com participação desses atores mapeados e condução da Professora Regina Pacheco.

Etapa 2 - *Benchmarking* internacional e nacional

Em um segundo momento, a Agenda Brasil do Futuro contou com o apoio da consultoria The Boston Consulting Group - BCG para realização de *benchmarking* internacional, com o intuito de conhecer as soluções que outros países encontraram para escolher as pessoas que ocuparão cargos de liderança e confiança. O estudo focou na Austrália, Bélgica, Canadá, Chile, Peru e Singapura.

Adicionalmente, a própria equipe da Agenda Brasil do Futuro incorporou o caso de Portugal, que adotou um desenho bem semelhante ao do Chile. No entanto, a estrutura de seleção de altos dirigentes foi capturada por interesses político-partidários gerando grande polêmica no país acerca da Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública Portuguesa - CRESAP.

Por fim, no que se refere à pesquisa de boas práticas e inspirações provenientes de outros contextos, a Agenda Brasil do Futuro contou com o apoio da consultoria especializada em setor público EloGroup para identificar experiências e processos seletivos diferenciados, que já são executados em alguns órgãos públicos ou em carreiras específica como é o caso do processo seletivo do Tesouro Nacional. Também levantou experiências inovadoras relacionadas a cargos comissionados, como é o caso dos Empreendedores Públicos de Minas Gerais e Líderes Cariocas, por exemplo.

Etapa 3 - Diagnóstico

Em seguida aos *benchmarkings*, a consultoria EloGroup apoiou a Agenda Brasil do Futuro no processo de analisar os dados referentes aos DAS 101.4, 101.5 e 101.6, com o objetivo de gerar uma fotografia sobre o cenário atual de cargos comissionados na esfera federal. Foram levantadas informações como: tempo médio de ocupação do cargo, proveniência, escolaridade dos comissionados, peso dos comissionados por Ministérios, distribuição por nível de DAS por Ministério.

Concomitantemente a análise de dados provenientes do Portal da Transparência e outros relatórios do Governo, foram feitas 30 entrevistas em profundidade com pessoas que ocupam (ou ocuparam até recentemente) cargos DAS 101.4, 101.5 e 101.6 em 11 Ministérios diferentes. Essas entrevistas permitiram que a equipe adquirisse informações mais concretas sobre como essas pessoas foram escolhidas para esses cargos, como formam suas equipes, entre outros aspectos. Ademais, durante as entrevistas, a equipe de consultores mapeou os desafios identificados pelos comissionados em relação a encontrar a pessoa com as competências e perfil adequado para exercer as funções do cargo com excelência, e explorou possíveis soluções e pontos de resistência em relação à criação de regras/procedimentos que tornem mais transparentes os critérios de escolha e que institucionalizem determinadas práticas de seleção na busca da pessoa mais adequada para realizar as atividades de cada cargo.

Etapa 4 - Definição de Premissas para o Modelo

A partir dos *benchmarkings* e da síntese do diagnóstico quantitativo e qualitativo foram definidas, conjuntamente pela Agenda Brasil do Futuro, consultores e representantes das organizações chave nesta pauta, as premissas que deveriam ser priorizadas passando a ser norteadoras para o desenvolvimento do modelo de recrutamento e seleção de pessoas para cargos comissionados de direção, na esfera federal.

Etapa 5 - Co-criação do modelo para a realidade brasileira

Com base nos norteadores definidos, foram realizados:

- 2 dias de *workshop* de co-criação com representantes das principais organizações da sociedade civil engajadas no tema, como Centro de Liderança Pública, Vetor Brasil, Projeto Legado, Associação dos Egressos do Campo de Pública, Instituto República, Fundação Brava, entre outros;
- *Workshop* de 3 horas com 11 pessoas - a maioria de servidores públicos - ocupantes de DAS 101.4, 101.5 ou 101.6, em Brasília.
- Seminário sobre Cargos Comissionados com os representantes das principais organizações da sociedade civil engajadas no tema, conforme anteriormente mencionado, e com representantes do Sistema de Alta Dirección Pública do Chile e de experiências nacionais relevantes como os Empreendedores Públicos do Governo de Minas Gerais e os Líderes Cariocas da Prefeitura do Rio de Janeiro.

Esses espaços de diálogo e co-criação foram fundamentais para que a equipe envolvida no projeto pudesse identificar os pontos de resistência, de convergência e também adquirir uma maior sensibilidade sobre os aspectos viáveis, os riscos e os elementos com baixa aderência.

As discussões, considerações e definições desses workshops geraram esta proposta de modelo, pensada para a realidade brasileira.

Etapa 6 - Validação do Modelo com mentores e pessoas-chave

Com o modelo desenhado, a equipe está buscando a validação de mentores e pessoas-chave para que o desenho possa ser refinado, e, se necessário, modificado, a fim de se chegar numa proposta consistente, com alta viabilidade de implementação e efetividade na resolução do problema identificado pela Agenda Brasil do Futuro.

Etapa 7 - Estratégia de implantação

Após as validações, a última etapa antes da apresentação desta proposta para a Presidência da República é a definição do plano de implementação de cada um dos componentes que a compõe.

3

DIAGNÓSTICO

3. DIAGNÓSTICO

3.1. ANÁLISE QUANTITATIVA

Com o objetivo de compreender o panorama geral de cargos comissionados da Administração Pública Federal brasileira, procedeu-se a uma análise quantitativa considerando dados oficiais disponíveis na Internet. A saber:

- *Boletim estatístico de pessoal e informações organizacionais do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), Março de 2016* – elaborado mensalmente pelo MP, este relatório traz a demonstração sobre a despesa da União com pessoal e seus possíveis recortes de análise;
- *Nota Técnica sobre a "Evolução e perfil dos nomeados para cargos DAS na Administração Pública Federal (1999-2014)" do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), de 2015* – apresentação e debate da evolução dos Cargos Comissionados assim como dos perfis nomeados para tais postos na gestão pública do país; e
- Portal da Transparência – com o objetivo de aumentar a transparência dos investimentos realizados pelo governo brasileiro, este portal disponibiliza dados relacionados a despesas, receitas, convênios, servidores, entre outras informações de interesse da sociedade civil. Para este trabalho, foi utilizado o banco de dados referente às informações cadastrais de todos os servidores da Administração Pública Federal Direta. Vale ressaltar que tal extração foi realizada no dia 09/07/2016.

Os dados disponíveis foram organizados de duas maneiras:

- Panorama geral de cargos comissionados na Administração Pública Federal: foram considerados os cargos da Administração Pública Federal Direta (serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios) e Indireta (entidades dotadas de personalidade jurídica própria: Autarquias; Empresas Públicas; Sociedades de Economia Mista; e Fundações Públicas) conforme Decreto-Lei Nº 200, de 25 de fevereiro de 1967;
- Análise de DAS 101.4, 101.5 e 101.6 da Administração Pública Federal Direta: foram considerados apenas cargos comissionados 101.4, 101.5 e 101.6 integrados à estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios.

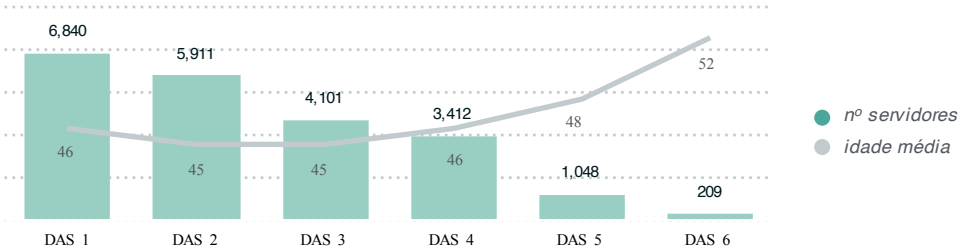
3.1.1. PANORAMA GERAL DE CARGOS COMISSIONADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Algumas informações gerais sobre Cargos Comissionados da Administração Pública Federal:

- Há 21.521 Cargos Comissionados de Direção e Assessoramento Superiores (DAS)1;
- 57% são lotados por homens e 43% são lotados por mulheres; e
- Idade média dos ocupantes varia entre 45 e 52 anos a depender do tipo de DAS ocupado.

1No entendimento do panorama geral foram considerados todos os cargos de Direção e Assessoramento Superiores (DAS 101 e DAS 102) da Administração Pública Federal Direta e Indireta contemplando seus diferentes níveis (1 a 6).

A IDADE MÉDIA PARA CADA DAS



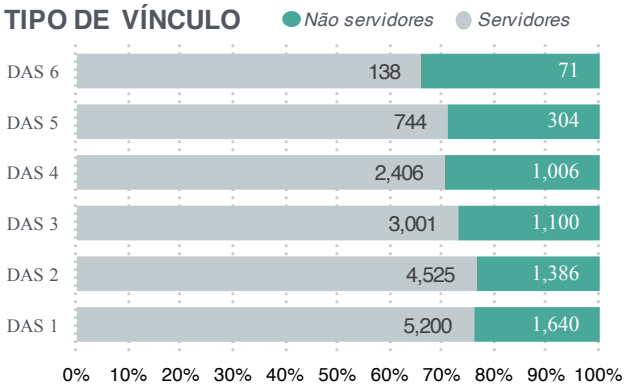
Fonte: Boletim Estatístico de Pessoal e Informações Organizacionais - MPOG, Março, 2016.

A partir da análise das informações, é possível perceber algumas questões importantes:

O PERCENTUAL DE OCUPANTES DE CARGO COMISSIONADO QUE SÃO SERVIDORES COM VÍNCULO É DE NO MÍNIMO 66% E ELE AUMENTA EM NÍVEIS MAIS BAIXOS DE DAS.

Importante sinalizar que em servidores com vínculo estão sendo considerados profissionais concursados ativos ou aposentados das diferentes esferas de governo (união, estado ou município).

TIPO DE VÍNCULO



Fonte: Evolução e perfil dos nomeados para cargos DAS na Administração Pública Federal (1999 - 2014) - IPEA, 2015.

A REMUNERAÇÃO MÉDIA NO CARGO DE DAS DE PROFISSIONAIS QUE SEJAM SERVIDORES COM VÍNCULO É MUITO SUPERIOR AOS DEMAIS.

Isto ocorre devido a incorporação de 60% do valor integral do nível do DAS ao salário já recebido pelo servidor em sua carreira quando nomeado para um cargo de Direção e Assessoramento Superiores.

REMUNERAÇÃO DOS DAS É (EM R$)

NÍVEL	REMUNERAÇÃO MÉDIA SEM VÍNCULO	REMUNERAÇÃO MÉDIA SERVIDOR DE CARREIRA
DAS 1	2.238,07	11.563,57
DAS 2	2.861,01	13.544,27
DAS 3	4.705,90	14.775,59
DAS 4	8.512,40	18.418,78
DAS 5	11.230,00	20.603,14
DAS 6	13.781,58	20.988,17

Fonte: Boletim Estatístico de Pessoal e Informações Organizacionais - MPOG, Março, 2016.

O PERCENTUAL DE OCUPANTES DE CARGO COMISSIONADO COM FILIAÇÃO PARTIDÁRIA NÃO CHEGA A 20%, COM EXCEÇÃO DE DAS 6 QUE É CERCA DE 30%.

Isto não significa, contudo, que o os demais não tenham algum nível de relação com os partidos políticos, uma vez que os cargos de DAS tendem a ter uma natureza política muito forte, principalmente os cargos de DAS 4, 5 e 6.

FILIAÇÃO PARTIDÁRIA (2013)

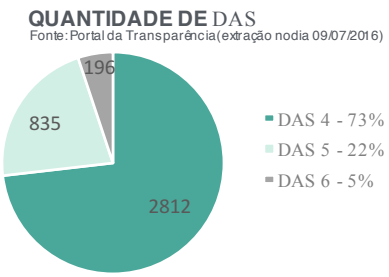
NÍVEL	NÚMERO DE CARGOS	% EM RELAÇÃO AO TOTAL DE DAS	NÚMERO DE FILIADOS	% DE FILIADOS
DAS 1	7332	31,93%	996	13,6%
DAS 2	6291	25,40%	660	10,5%
DAS 3	4393	19,13%	450	16,8%
DAS 4	3615	15,74%	639	17,7%
DAS 5	1107	4,82%	186	16,8%
DAS 6	223	0,97%	74	33,2%
TOTAL	**22961**	**100%**	**3005**	**13,1%**

Fonte: Evolução e perfil dos nomeados para cargos DAS na Administração Pública Federal (1999 - 2014) - IPEA, 2015.

3.1.2. PANORAMA DE CARGOS DE ALTA DIREÇÃO (101.4, 101.5 E 101.6) DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Nesta seção, a população de cargos comissionados anterior foi filtrada de forma a focar apenas nos DAS 101.4, 101.5 e 101.6 de parte da Administração Pública Federal Direta e Indireta. Em linhas gerais:

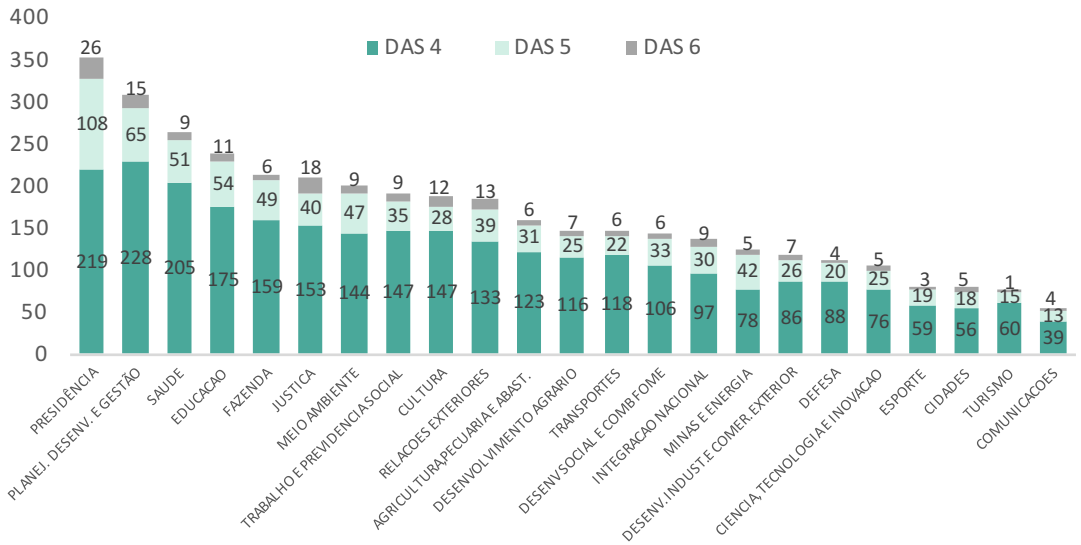
- Há 3.843 Cargos Comissionados de Direção e Assessoramento Superiores de alta direção (DAS 101.4, 101.5 e 101.6);
- Distribuídos da seguinte forma: 73% cargos de nível 101.4, 22% cargos de nível 101.5 e 5% cargos de nível 101.6 e
- Idade média dos ocupantes varia entre 45 e 52 anos a depender do tipo de DAS ocupado.



A partir da análise deste recorte, é possível perceber algumas questões importantes:

A MAIOR PARTE DOS DAS DE ALTA DIREÇÃO ESTÁ CONCENTRADA EM ÓRGÃOS QUE POSSUEM MAIOR ESCOPO DE ATUAÇÃO, MAIOR ORÇAMENTO OU TEMÁTICA COM MAIOR PERCEPÇÃO DE RELEVÂNCIA.

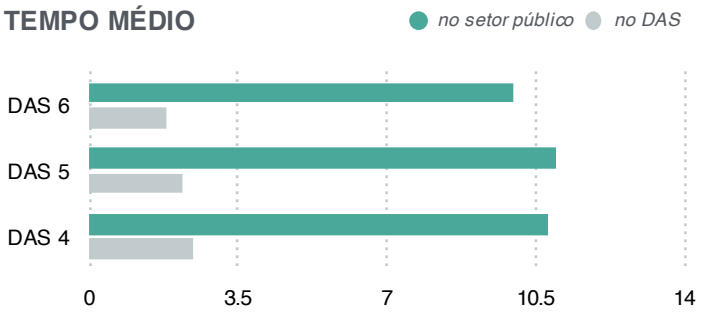
QUANTIDADE DE DAS POR TEMÁTICA DE ATUAÇÃO



Fonte: Portal da Transparência (extração no dia 09/07/2016)

OS OCUPANTES DE DAS DE ALTA DIREÇÃO TENDEM A TER UMA LONGA EXPERIÊNCIA NO SETOR PÚBLICO COM 10,6 ANOS EM MÉDIA

APESAR DE NÃO HAVER LIMITE DE TEMPO PERMANÊNCIA NO CARGO, OS DAS TENDEM A FICAR, EM MÉDIA, APENAS 2,1 ANOS

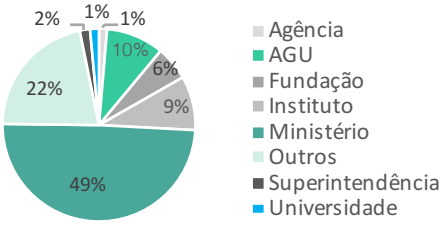


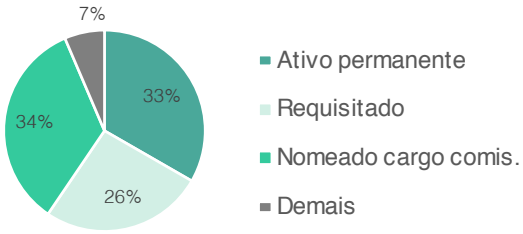
Fonte: Portal da Transparência (extração no dia 09/07/2016)

O tempo médio de permanência de 2,1 anos é metade do período do tempo de exercício do Presidente do Poder Executivo. Isto pode ser o reflexo do contexto que se vive no Brasil atualmente ou pode ser uma característica destes cargos, uma vez que são cargos de livre nomeação e caráter altamente político. De forma mais detalhada:

- DAS 101.4 ficam em média 2,43 anos no cargo, com desvio padrão de 3,32.
- DAS 101.5 ficam em média 2,21 anos no cargo, com desvio padrão de 2,34
- DAS 101.6 ficam em média 1,78 anos no cargo, com desvio padrão de 1,77

ORIGEM E VÍNCULO DOS OCUPANTES DE DAS





Fonte: Portal da Transparência (extração no dia 09/07/2016)

A MAIOR PARTE DOS PROFISSIONAIS QUE OCUPAM OS CARGOS DE DAS DE ALTA DIREÇÃO ATUALMENTE SÃO PROVENIENTES DE CARREIRAS PÚBLICAS (59%)

Importante ressaltar que:

- 33% são de carreiras do órgão no qual estão alocadas (ativo permanente);
- 26% são requisitados de outros órgãos das diferentes esferas de governo (requisitado);
- 34% de profissionais nomeados sem vínculo; e
- 7% que se enquadram em outras situações.

3.2. ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Com objetivo de conhecer um pouco melhor o dia a dia daqueles que ocupam ou ocuparam os cargos de Direção do escopo deste projeto, realizou-se um conjunto de entrevistas em profundidade com um roteiro semi estruturado.

O roteiro foi estruturado levando em consideração as diretrizes gerais do projeto conforme indicado pelos representantes da sociedade civil e utilizando como base diversas referências bibliográficas sobre a gestão de cargos comissionados. O roteiro pode ser conferido na íntegra no Anexo B deste relatório. De maneira geral, ele foi organizado em quatro partes:

- **Parte 1: Continha perguntas a respeito da trajetória e do perfil do entrevistado** tais como formação, tempo de permanência no cargo e tempo no setor público;
- **Parte 2: Continha perguntas sobre o processo que levou o entrevistado até o cargo**, considerando todo o ciclo de vida de permanência no cargo como, por exemplo: como tomou conhecimento da vaga, como foi processo seletivo, como foi a entrada no cargo e outros aspectos relacionados à motivação de se assumir o cargo;
- **Parte 3: Continha perguntas sobre o processo aplicado pelo entrevistado para a escolha dos cargos comissionados sob sua gestão**, de forma a entender quais foram suas ações quando era o responsável pelo preenchimento da vaga; e
- **Parte 4: Continha questões que testavam hipóteses** relacionadas às diretrizes do projeto e soluções testadas em outros países ou outros processos seletivos nacionais. Também continha **perguntas voltadas ao levantamento de ideias de melhorias para o processo de gestão de cargos comissionados de Direção**.

A amostra desta pesquisa foi de 30 entrevistados que ocupam ou já ocuparam cargos comissionados de direção (DAS 101.4, 101.5 e 101.6). A distribuição dos entrevistados por nível de DAS se deu da seguinte forma:

- 12 entrevistados de DAS 101.4;
- 14 entrevistados de DAS 101.5;
- 4 entrevistados de DAS 101.6.

Vale ressaltar que a amostra é considerada não representativa e foi obtida por conveniência. Seu principal objetivo não era obter uma visão completa da população de mais de 1000 ocupantes destes cargos, mas conseguir um entendimento mais aprofundado no contexto e dia a dia nos quais eles se inserem.

Complementarmente, é importante sinalizar que foram entrevistados ocupantes destes cargos em 11 Ministérios de diferentes portes e escopos. Os órgãos representados na amostra foram:

- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento;

- Ministério da Saúde;
- Ministério da Educação;
- Ministério da Fazenda;
- Ministério de Minas e Energia;
- Ministério da Integração Nacional;
- Ministério da Defesa;
- Ministério de Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicações;
- Ministério da Previdência Social, atualmente incorporado ao Ministério da Fazenda;
- Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário; e
- Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

Para a consolidação das informações coletadas a partir das entrevistas foi realizada uma análise de conteúdo que é uma metodologia aplicada a estudos de conteúdo qualitativo que possui a comunicação como ponto de partida e tem como finalidade a obtenção de inferências a partir da frequência de ocorrência de determinados termos e construções em um dado texto.

Neste sentido, foram conduzidos dois tipos de análise:

- Análise das **convergências e divergências em relação a cada uma das etapas do ciclo de vida** de um comissionado no cargo; e
- Análise das **percepções de grupos de entrevistados** considerando aspectos como cargo ocupado, ministério de lotação do cargo, tempo no cargo e vínculo com o setor público.

3.2.1. CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS DOS ENTREVISTADOS

A análise das convergências e divergências foi conduzida utilizando o conceito de ciclo de vida no cargo de alta direção. Este ciclo foi estruturado com base nas etapas presentes no caso do sistema de Alta Dirección Pública do Chile, do caso dos Empreendedores Públicos do Governo de Minas Gerais e no caso dos Líderes Cariocas da Prefeitura do Rio de Janeiro. O ciclo de vida abrange todas as etapas de permanência no cargo de alta direção, desde quando o candidato toma conhecimento da vaga até o momento de sua saída, sem deixar de considerar questões transversais a cada uma destas etapas.

O conteúdo de cada uma das etapas de análise está descrito a seguir:

ETAPAS DO CICLO DE VIDA DO CARGO DE ALTA DIREÇÃO

QUESTÕES ESTRUTURANTES	Aspectos transversais e estruturantes relacionados a gestão de cargos de alta direção
CARACTERIZAÇÃO DA VAGA	Definição formal do perfil do cargo, contemplando suas competências, atribuições, contexto interno e externo no qual está inserido, desafios e metas
PROSPECÇÃO E ATRAÇÃO	Recrutamento de potenciais candidatos para o preenchimento do cargo vago
AVALIAÇÃO E DEFINIÇÃO DE CANDIDATOS	Atividades executadas para a avaliação dos candidatos e identificação do melhor perfil para assumir o cargo
ADMISSÃO E PREPARAÇÃO	Imersão inicial do candidato selecionado no cargo, definição dos desafios e suas metas e elaboração de plano de trabalho
AVALIAÇÃO E DESENVOLVI-MENTO	Acompanhamento do desempenho do profissional e definição de planos de ação
SAÍDA	Instabilidade no cargo e potenciais perspectivas (retorno para o órgão de origem ou para o mercado)

Seguindo esta estrutura de ciclo de vida do cargo de alta direção, estão descritas a seguir as principais convergências e divergências dos entrevistados. Por convergência define-se todo ponto no qual houve uma concordância de uma parte expressiva dos entrevistados. As divergências são os pontos que apresentaram posicionamento opostos por uma parte significativa dos entrevistados.

CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS DOS ENTREVISTADOS (1/2)

ETAPA DO CICLO DE VIDA	PRINCIPAIS CONVERGÊNCIAS	PRINCIPAIS DIVERGÊNCIAS
QUESTÕES ESTRUTURANTES	• Processo de recrutamento e seleção dos candidatos dever ser flexível para acomodar a natureza política do cargo • Deve haver transparência em todo o processo • Seria importante haver instrumentos para guiar a condução do processo • Questões de remuneração são muito relevantes, mas complexas de serem alteradas • A comunicação e mobilização da sociedade deve ser uma parte importante da implantação de melhorias na gestão de cargos de alta direção	**Priorização de público** (A) Cargos comissionados deveriam ser priorizados para servidores de carreira (B) Indicação política direta deve permanecer, principalmente para níveis de função altos **Unidade Central de Recrutamento e Seleção** (A) Execução do processo deve se dar de forma descentralizada pelo RH do órgão (B) Deve haver uma entidade central para centralizar o processo de recrutamento e seleção **Foco das melhorias no ciclo de vida de cargos** (A) Foco nas etapas de recrutamento e seleção (B) Foco nas etapas de desenvolvimento de lideranças **Remuneração entre servidores com e sem vínculo** (A) Deve equiparar remuneração de servidores de carreira com não servidores de carreira (B) Não deve equiparar

CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS DOS ENTREVISTADOS (2/2)

ETAPA DO CICLO DE VIDA	PRINCIPAIS CONVERGÊNCIAS	PRINCIPAIS DIVERGÊNCIAS
CARACTERIZAÇÃO DA VAGA	• Caracterização da vaga é um aspecto fundamental e deve estar presente no processo de recrutamento e seleção de cargos de alta direção • Deve haver equilíbrio de aspectos políticos, técnicos e gerenciais na sua elaboração • Deve haver autonomia para preenchimento por parte do órgão que possui o cargo de alta direção	Não houve divergências relevantes
PROSPECÇÃO E ATRAÇÃO	• Deve haver flexibilidade nas indicações por parte do gestor do órgão com o cargo de alta direção • Um banco de talentos seria um bom instrumento para auxiliar os gestores na escolha de bons candidatos para os cargos	Não houve divergências relevantes
AVALIAÇÃO E DEFINIÇÃO DE CANDIDATOS	• Deve-se preservar a flexibilidade para seleções de confiança • Deve-se fortalecer as áreas de Recursos Humanos nos órgãos • Importante estruturar instrumentos de apoio à avaliação de candidatos pelo órgão • Os critérios e decisões na seleção devem ser transparentes	**Processo seletivo estruturado** (A) Deve-se criar um processo seletivo estruturado (B) Deve-se manter a natureza política da indicação direta para estes cargos comissionados **Apoio de organização externa** (A) Importância de haver apoio de uma organização externa na seleção para dar escala e apoiar os órgãos (B) Há riscos de corrupção e maior impacto para os gastos públicos ao se ter uma organização externa **Priorização de vínculo** (A) Nomear profissionais do mercado privado pode ser ruim devido ao baixo conhecimento do funcionalismo público (B) Nomear profissionais do mercado pode oxigenar o órgão e trazer pessoas muito qualificadas
ADMISSÃO E PREPARAÇÃO	• Importante haver atividades de preparação e formação de selecionados que não tenham experiência prévia no setor público • Quase todos disseram que elaboraram planos de trabalho ao assumir a área e que acompanharam e atualizaram esse plano ao longo do tempo • Mas têm receio quanto à obrigatoriedade de plano de trabalho detalhado com metas e prazos	**Liberdade no cargo** (A) Entre os entrevistados, houve gestores que assumiram cargos que receberam missões específicas (B) Entre os entrevistados, houve gestores que assumiram cargos que tiveram total liberdade para estruturar seus planos de trabalho

CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS DOS ENTREVISTADOS (2/2)

ETAPA DO CICLO DE VIDA	PRINCIPAIS CONVERGÊNCIAS	PRINCIPAIS DIVERGÊNCIAS
AVALIAÇÃO E DESENVOLVI-MENTO	• Já existe avaliação formal de desempenho destinada aos servidores de carreira. É burocrática e pouco útil • É importante haver instrumentos e processos de avaliação dos ocupantes dos cargos • É importante haver instrumentos de incentivo ao alcance de bons resultados	Não houve divergências relevantes
SAÍDA	• Muitos entrevistados manifestaram sentimento de instabilidade no cargo • Deve-se manter a flexibilidade na exoneração do cargo • Motivos de exoneração não devem ser expostos	**Tempo máximo de permanência no cargo** (A) Deve haver tempo máximo de permanência no cargo (2 a 5 anos) (B) Não deve haver tempo máximo de permanência no cargo. Deve ser julgado pelo desempenho

3.2.2. SEGMENTAÇÃO DA ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

De modo a aprofundar os aprendizados resultantes das entrevistas e coletar percepções em diferentes naturezas, optou-se por organizar a análise em diferentes categorias, de acordo com a origem e o histórico dos entrevistados. Neste sentido, foram conduzidas análises de acordo com quatro categorias:

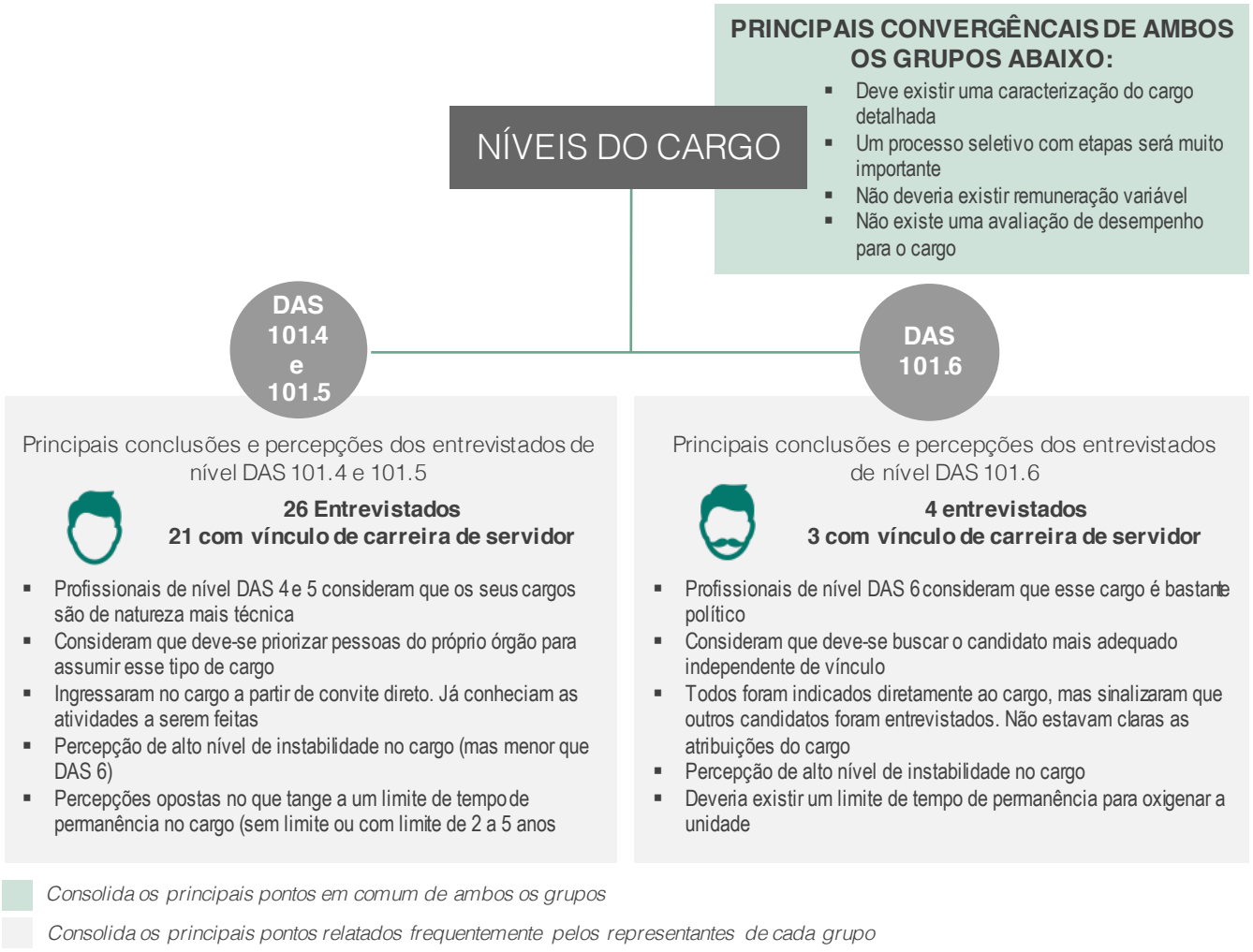
- **Nível da função do entrevistado:** podendo ser DAS 101.4, 101.5 ou 101.6;
- **Tipo de vínculo original:** podendo ter vínculo como servidor público de carreira ou não ter vínculo;
- **Ministério no qual o cargo está localizado:** considerando cada um dos 11 ministérios da amostra (conjunta ou separadamente); e
- **Tempo de permanência do entrevistado no cargo:** considerando se os entrevistados ocuparam os cargos recentemente ou há mais tempo.

3.2.2.1. ANÁLISE POR NÍVEL DO CARGO

Nesta seção são abordadas análises considerando a segmentação de acordo com o nível do cargo do entrevistado: DAS 101.4, DAS 101.5 e DAS 101.6.

Vale ressaltar que, devido às similaridades de opiniões entre os níveis de DAS 101.4 e 101.5, suas percepções foram agrupadas em um único conjunto. Os DAS 101.6, contudo, apresentam um ponto de vista significativamente diferente e, por isso, foram analisados separadamente.

A figura a seguir consolida as **principais percepções extraídas da análise das entrevistas**. No quadro no canto superior direito estão consolidadas as principais convergências de ambos os agrupamentos. No canto inferior esquerdo estão as percepções dos DAS 101.4 e 101.5. Enquanto que no canto inferior direto estão as percepções dos DAS 101.6.



Fonte: Elaboração dos autores

Além das informações contidas na figura anterior, é importante mencionar **alguns outros aspectos que surgiram nas entrevistas**. Deve-se ressaltar, contudo, que estas percepções são mais pontuais e que as questões principais estão sinalizadas na figura anterior. A saber:

- A maioria dos profissionais entrevistados dos níveis DAS 101.4 e 101.5 são servidores, ou seja, estão cedidos, mas possuem uma função fixa no funcionalismo público. Esse fator, somado a falta de mecanismos sólidos de mensuração do desempenho e ao perfil mais técnico e menos suscetível a mudanças políticas característico do DAS 101.4 e 101.5 **traz um sentimento de estabilidade maior para os ocupantes dessa funções** (ainda que entendam a natureza inerentemente instável destas funções). **Este conforto pode gerar menos engajamento e comprometimento com resultados do Ministério**, conforme pontuado por alguns profissionais DAS 101.6 e, inclusive, DAS 101.5 e DAS 101.4.
- **O cargo de secretário, ou seja, DAS 101.6 é o mais suscetível a mudanças sejam elas de natureza política ou não e, por isso, é a função mais instável**. Dessa forma, para permanecer no cargo, esses

.

profissionais precisam entregar resultados e apresentar um bom desempenho, além de ter uma boa relação política com as lideranças; e

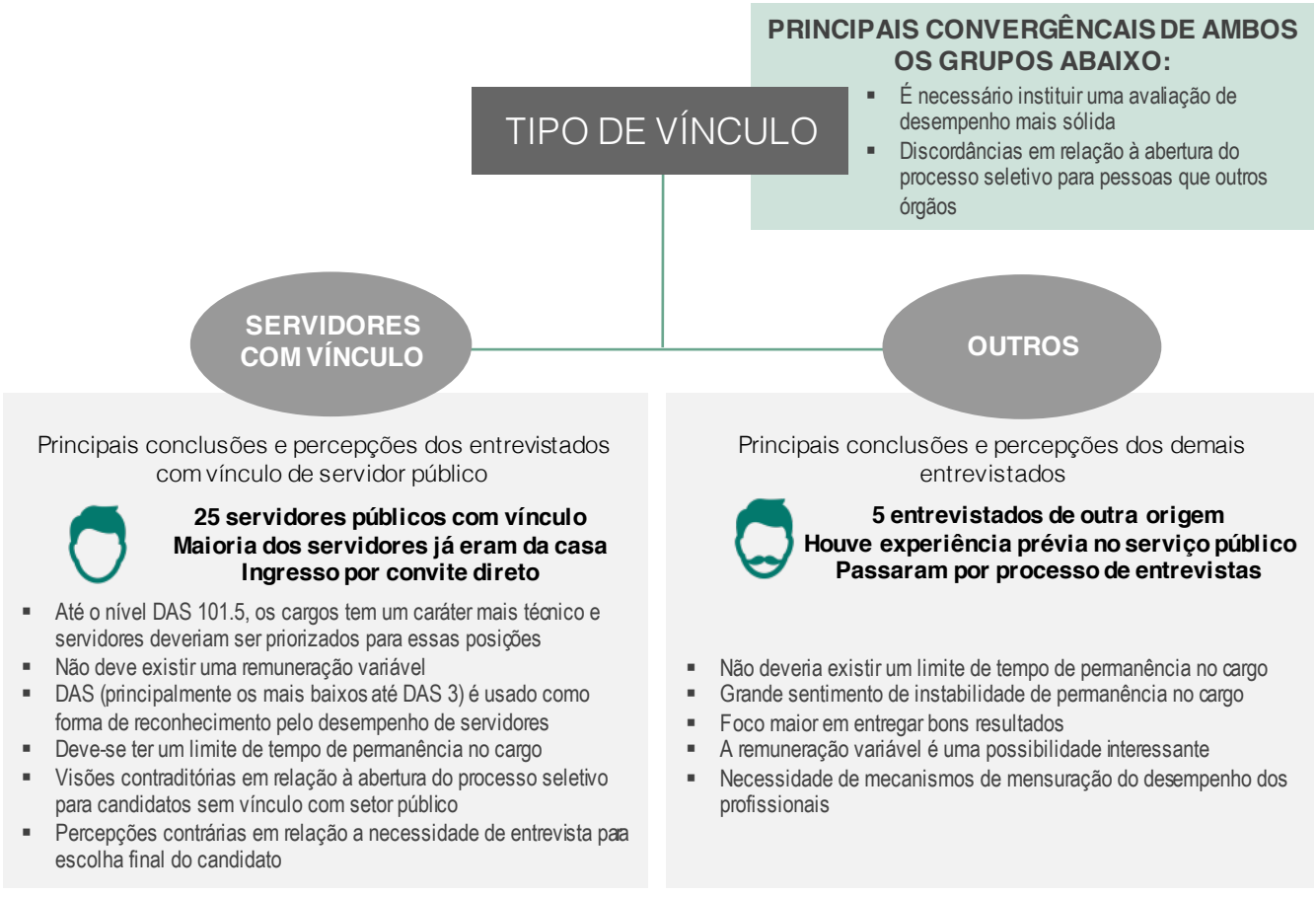
- Todos os entrevistados DAS 101.6 tiveram uma passagem no setor público em algum momento da sua carreira e apontaram que essa trajetória foi crucial para a entrada no cargo.

3.2.2.2. ANÁLISE POR TIPO DE VÍNCULO

Nesta seção são abordadas análises considerando a segmentação de acordo com o tipo de vínculo original do entrevistado: podendo ter vínculo como servidor público de carreira ou não ter vínculo.

É importante sinalizar que, devido à limitação da amostra, houve um número muito maior de servidores com vínculo (25) frente a quantidade de profissionais oriundos do mercado (5) e, por isso, percepções específicas entre os dois tipos de vínculo não ficaram tão explícitas.

A figura a seguir consolida as **principais percepções extraídas da análise das entrevistas**. No quadro no canto superior direito estão consolidadas as principais convergências de ambos os agrupamentos. No canto inferior esquerdo estão as percepções dos servidores com vínculo. Enquanto que no canto inferior direto estão as percepções dos demais.



Fonte: Elaboração dos autores

Além das informações contidas na figura anterior, é importante mencionar **alguns outros aspectos que surgiram nas entrevistas**. É importante ressaltar, contudo, que estas percepções são mais pontuais e que as questões principais estão sinalizadas na figura anterior. A saber:

- Atualmente, **não existem métodos eficientes que possibilitem mensurar o desempenho de profissionais ocupantes destes cargos comissionados**. Existe apenas uma avaliação direcionada para os servidores que, no entanto, é encarada como uma **prática formal e ineficiente que não está atrelada ao atingimento de metas e cumprimento do plano de trabalho**; e
- Devido a inexistência de recompensas ou incentivos formais para um servidor que está exercendo um cargo técnico e entregando bons resultados, **opta-se por convidá-lo a ocupar uma posição DAS como uma forma de reconhecimento**. Isto tende a acontecer principalmente para cargos de DAS mais baixos (DAS 101.1, 101.2 e 101.3), mas também pode ocorrer com DAS 101.4. No entanto, muitas vezes, o caráter gerencial desta função não condiz com o perfil técnico do servidor o que pode gerar frustrações para o profissional e para o órgão.

3.2.2.3. ANÁLISE POR MINISTÉRIO NO QUAL O CARGO ESTÁ LOCALIZADO

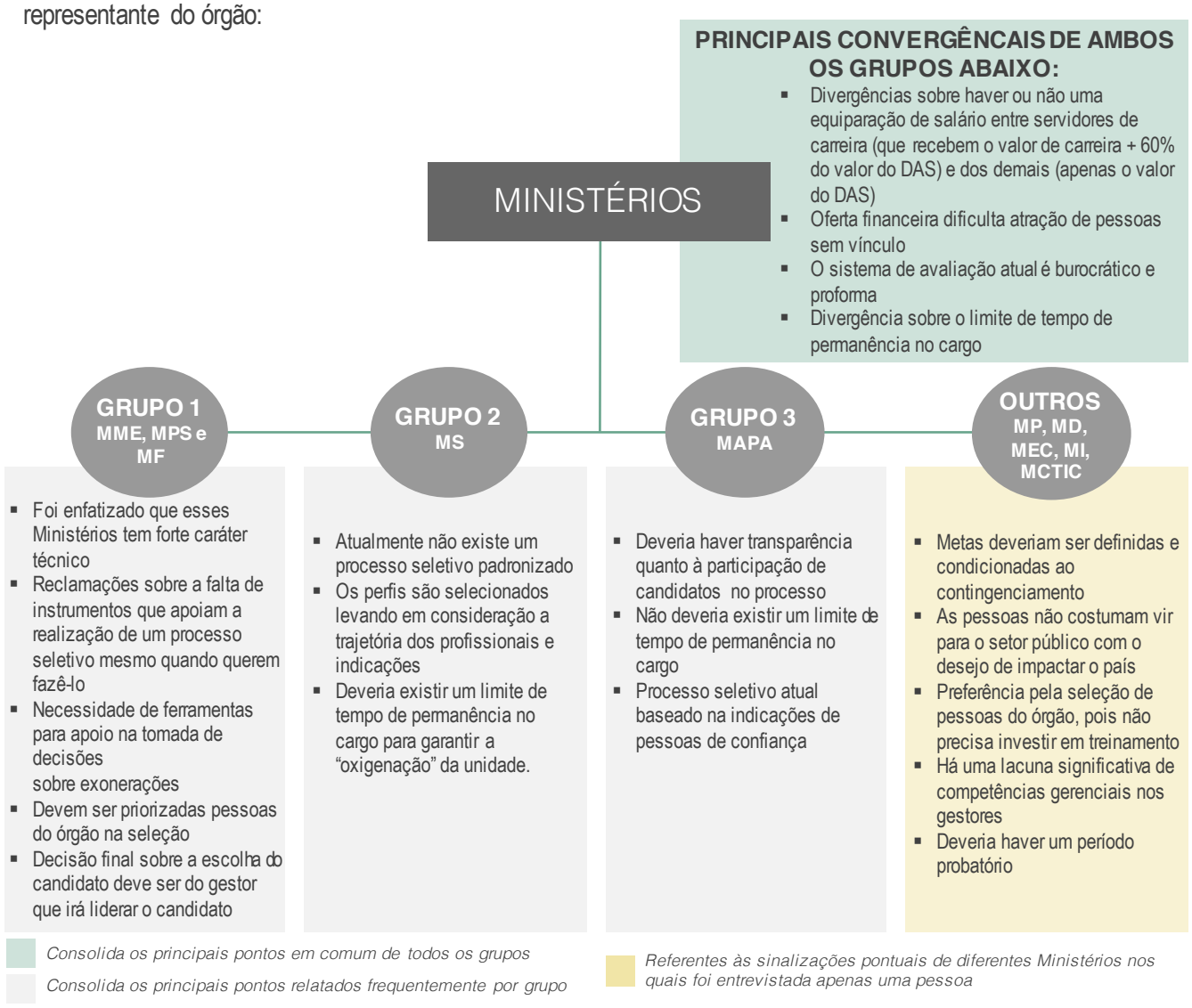
Nesta seção são abordadas análises considerando o ministério no qual o cargo do entrevistado está localizado. Conforme citado anteriormente, no total, conversou-se com profissionais que ocupam estes tipos de cargos comissionados em 11 ministérios diferentes:

- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento;
- Ministério da Saúde;
- Ministério da Educação;
- Ministério da Fazenda;
- Ministério de Minas e Energia;
- Ministério da Integração Nacional;
- Ministério da Defesa;
- Ministério de Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicações;
- Ministério da Previdência Social, atualmente incorporado ao Ministério da Fazenda;
- Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário; e
- Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

Ao longo da compilação das informações das entrevistas, identificou-se um padrão de respostas que resultou em uma fragmentação das diferentes opiniões em 4 grupos

- Grupo 1 - MME (Ministério de Minas e Energia), MPS (Ministério da Previdência Social) e MF (Ministério da Fazenda);
- Grupo 2 - MS (Ministério da Saúde);
- Grupo 3 - MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento); e
- Outros - MP (Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão), MEC (Ministério da Educação), MD (Ministério da Defesa), MI (Ministério da Integração Nacional), MCTIC (Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações) e MDS (Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário): Importante ressaltar que entrevistou-se apenas poucas pessoas de cada um destes ministérios e, por isso, não é possível coletar informações que representem uma visão mais ampla do órgão como um todo. Dessa forma, elencaremos apenas algumas sinalizações relevantes mencionadas ao longo das entrevistas.

A figura a seguir consolida as **principais percepções extraídas da análise das entrevistas**. No quadro no canto superior direito estão consolidadas as principais convergências de todos os grupos. Os três primeiros quadros no canto inferior esquerdo consolidam as percepções dos 3 grupos sinalizados anteriormente. No canto inferior direto estão percepções importantes que surgiram ao longo da entrevista, mesmo que por apenas um representante do órgão:



Fonte: Elaboração dos autores

De uma forma geral, é importante sinalizar a percepção de existência de ministérios mais técnicos cujos entrevistados possuem opiniões bastante diferentes de outras entidades que não possuem uma carreira técnica tão explícita. **Estes Ministérios mais técnicos, representados pelo Grupo 1**, acreditam em um processo seletivo mais estruturado, mas que deveria se priorizar profissionais de carreira do próprio Ministério.

Nos demais grupos, as opiniões ficaram explícitas diretamente na figura.

3.2.2.4. ANÁLISE POR TEMPO DE PERMANÊNCIA NO ENTREVISTADO NO CARGO

A última segmentação das entrevistas refere-se ao tempo de permanência dos entrevistados no cargo comissionado. Inicialmente, optou-se por uma fragmentação que levasse em consideração cenários de mudança política: menos de 1 ano, de 1 a 4 anos (tempo de um mandato) e mais de 4 anos (mais de um mandato).

Após a divisão e análise dos principais aspectos, concluiu-se que esse recorte não proporcionou o estabelecimento de conclusões muito relevantes e, por isso, ele não será explorado como foi feito com as outras segmentações.

Neste sentido, a única percepção realmente relevante extraída deste tipo de agrupamento foi a seguinte: **pessoas que conseguem permanecer durante mais de quatro anos em um mesmo cargo comissionado**, ou seja, "sobreviveram" a mudanças no cenário político-partidário associadas a mandatos diferentes, **são enxergadas como profissionais sem um vínculo político forte**. E se esse vínculo não existe, os gestores enxergam que o motivo dessa pessoa ter permanecido no cargo é, muito provavelmente, a sua competência técnica. Desta forma, uma falta de vínculo político é bem vista pelos novos gestores que, muitas vezes, optam por manter essas pessoas nos cargos comissionados.

3.2.2. CONCLUSÃO

Conforme comentado anteriormente, a amostra entrevistada de 30 pessoas não pode ser considerada representativa perante um universo de 1341 profissionais ocupantes de cargos DAS 101.4, 101.5 e 101.6. No entanto, independente de haver esse limite amostral, foi possível coletar algumas informações relevantes:

- Todos os entrevistados indicaram que **não existe uma caracterização do cargo adequada**. Muitos ainda utilizam uma descrição da área presente no regimento interno que, conforme dito por alguns dos atores, é muito abrangente e já está obsoleta. Existe um consenso geral de que uma **caracterização do cargo adequada que apresente as atribuições e competências necessárias para exercer uma determinada posição seria fundamental** para trazer pessoas alinhadas às especificidades da função;
- **Os entrevistados sinalizaram que não há transparência no processo de seleção para os cargos comissionados**. Muitos afirmaram não saber claramente da existência de candidatos no processo que participaram e **não entenderam os critérios de seleção utilizados para a sua seleção para o cargo**. Como consequência, e**m alguns casos, a escolha e definição de um candidato não é legitimada**

pelos servidores que trabalhariam para o gestor nomeado que, por sua vez, podem optar por não apoiar suas decisões.

- Os entrevistados, de uma forma geral, acreditam que **um processo seletivo para cargos comissionados seria muito importante** mas revelam que ainda **não existem instrumentos de apoio à sua execução**. Relataram que, em muitos casos, ao procurar candidatos para uma determinada vaga, enfrentaram uma série de dificuldades como: desconhecimento sobre onde prospectar profissionais e como avaliá-los, a falta de experiência em realizar entrevistas, entre outros. De modo a lidar com esses entraves, a forma adotada por muitos gestores é a nomeação de profissionais indicados.

3.2.3. CONSOLIDAÇÃO DO WORKSHOP COM ENTREVISTADOS

Após a finalização de todas as etapas de diagnóstico, realizou-se a construção de uma proposta de partida para o modelo de Gestão de Cargos Comissionados na Administração Pública Federal. Para garantir a viabilidade de tal solução, optou-se pela realização de um Workshop com os gestores que foram entrevistados anteriormente. Dos 30 entrevistados, 11 puderam participar do Workshop, dos seguintes Ministérios:

- Ministério da Saúde – 1 participante;
- Ministério da Fazenda – 1 participante;
- Ministério de Minas e Energia – 1 participante;
- Ministério de Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicações – 1 participante;
- Ministério da Previdência Social, atualmente incorporado ao Ministério da Fazenda – 3 participantes;
- Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário – 1 participante;
- Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – 3 participantes.

Esta proposta de partida do modelo proposto foi estruturada considerando a existência de duas abordagens complementares que funcionariam em paralelo:

- **ABORDAGEM 1 -** Definição de **requisitos mínimos obrigatórios para todos os ministérios e instrumentos de apoio** para suportar o processo de recrutamento e seleção de comissionados de forma **descentralizada pelo próprio órgão que tivesse a vaga no cargo comissionado;** e
- **ABORDAGEM 2 -** Disponibilização de um **serviço não obrigatório** que poderia ser aderido pelo ministério que possui a vaga de cargo de alta direção e seria realizado por uma **entidade central que lideraria e executaria todo o processo de recrutamento e seleção** dos comissionados.

As principais considerações realizadas pelos gestores presentes no Workshop encontram-se consolidadas na tabela a seguir:

	DIRECIONADORES
CARACTERIZAÇÃO DO CARGO	▪ Todos concordam que a caracterização do cargo é fundamental e necessária para a estruturação de um processo seletivo robusto
PROSPECÇÃO & ATRAÇÃO	▪ Parte dos gestores não possui conhecimento de como conduzir um processo de seleção de profissionais ocupantes de cargos comissionados
SELEÇÃO E DEFINIÇÃO DE CANDIDATOS	▪ Aspecto político mostra-se bastante relevante na tomada de decisão para nomeação de um DAS de alto escalão ▪ Os requisitos mínimos para seleção de profissionais podem criar o falso sentimento de estabilidade e conforto no cargo
ADMISSÃO & PREPARAÇÃO	▪ É importante que profissionais provenientes do mercado realizem cursos de ambientação sobre o funcionalismo público ▪ Para se estruturar um plano de trabalho, faz-se necessário que o órgão tenha claro seus objetivos ou quais são seus projetos estratégicos ▪ Quando não existe legitimidade do profissional nomeado para um cargo de DAS, os servidores não apoiam o selecionado ▪ Importante que profissionais provenientes do mercado realizem cursos de ambientação sobre o funcionalismo público
AVALIAÇÃO & DESENVOLVI-MENTO	▪ Controle social e o regulatório deveriam coexistir visando a garantia do acompanhamento do desempenho desses gestores ▪ Para garantir um processo de controle adequado deve ser repensado o processo de avaliação de desempenho da administração pública federal
SAÍDA	▪ Motivo de exoneração não deveria ser formalizado tendo em vista a não exposição deste profissionais
QUESTÕES GERAIS	▪ Deve-se pensar em um processo estruturado porém flexível a fim de garantir sua efetiva implementação ▪ Centralização do processo seletivo pode trazer os seguintes riscos: burocratização, politização e vulnerabilidade ▪ Devem existir instrumentos de auxilio a condução do processo seletivo (banco de talentos, modelo de caracterização do cargo, entre outros) ▪ Não se deve centralizar o processo em um único órgão, mas sim fortalecer as estruturas de RH dos órgãos ▪ Devem existir alguns requisitos mínimos para guiar a execução do processo seletivo, contudo, essas diretrizes devem garantir a flexibilidade do processo ▪ A criação de uma estrutura destinada a cuidar deste processo é onerosa e não traz tantos benefícios

Fonte: Elaboração dos autores

Ao observar as informações contidas na tabela apresentada, é possível concluir que os participantes, de um modo geral, não enxergam a necessidade da centralização do processo seletivo em um único órgão, muito menos a criação de uma entidade dedicada a realização desse trabalho. Ademais, acreditam que tal unidade acarretaria em uma burocratização do processo e demonstraram preocupações quanto a sua imparcialidade. Apesar disso, concordam que a definição de requisitos que balizem uma qualidade mínima do processo seletivo e o fornecimento de instrumentos de apoio para a sua condução elevaria a gestão dos cargos comissionados para um patamar superior.

3.3. BENCHMARKING

Ao longo dos anos, diversas abordagens de gestão de cargos comissionados foram implantadas de forma de bem sucedida no Brasil e no mundo. Essas experiências trazem um conjunto de aprendizados e práticas que podem servir de inspiração ao serem adaptadas para a realidade de cargos comissionados de DAS 101.4, 101.5 e 101.6.

Nesta seção serão apresentados os casos investigados neste estudo, trazendo suas principais características e ideias que foram exploradas no modelo proposto para o Brasil.

3.3.1. BENCHMARKING NACIONAL

O Brasil conta com um conjunto de casos de processos de seleção e progressão no setor público. Estes casos normalmente podem ser organizados de duas formas:

- Carreiras públicas: processos de recrutamento, seleção e progressão de servidores públicos com vínculo; e
- Processos seletivos de cargos para de Direção: processos recrutamento, seleção e desenvolvimento de candidatos a cargos comissionados (sejam servidores com vínculo ou não).

Para consolidar as informações referentes aos processos de carreiras públicas e de processos seletivos, foram realizadas pesquisas qualitativas. Quando possível, foram realizadas entrevistas in loco nos órgãos que estruturaram e implantaram esses modelos, interagindo com pessoas diretamente envolvidas nos processos de recrutamento e seleção. Quando não houve a possibilidade de entrevista, recorreu-se a sites institucionais e documentos disponíveis online.

3.3.1.1. PLANOS DE CARREIRA PÚBLICA

Segundo a ementa do acórdão da ADIn nº 231, de 5 de agosto de 1992, as carreiras públicas são aquelas cujos integrantes ingressam na classe inicial, através de um concurso público e têm a perspectiva de alcançar o topo da estrutura à medida que são promovidos. A referida emenda define promoção como a passagem entre cargos da mesma carreira, ou seja, desenvolvimento funcional e a consecutiva ascensão de cargos que o servidor público tem durante sua trajetória profissional.

Sob essa perspectiva, foram selecionadas quatro carreiras de relevância para aprofundamento no estudo:

- Sistema de Desenvolvimento de Carreiras (SIDEC): sistema que abarca diversas carreiras públicas e é baseado na progressão por acúmulo de pontos atribuídos ao servidor em virtude de oito fatores;
- Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG): formada por gestores públicos e gerenciada pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão;
- Finanças e Controle do Tesouro Nacional: composta pelos cargos de Analista de Finanças e Controle e de Técnico de Finanças e Controle; e

- Banco do Brasil: composta por funcionários do Banco do Brasil que tenham passado em concurso público.

O quadro abaixo traz as principais características destas carreiras:

	SIDEC	EPPGG	FINANÇAS E CONTROLE	BANCO DO BRASIL
CRIAÇÃO	▪ Sistema de Desenvolvimento na Carreira (SIDEC) instituído pela Lei n 11.890, de 2008	▪ Carreira criada pela Lei nº 7.834, de 1989 para altos dirigentes públicos	▪ Instituída pelo Decreto nº 95.076, de 22 de novembro de 1987, a carreira foi crida com de nível superior e médio	▪ Não há uma data formal publicada
PÚBLICO ALVO	▪ Finanças e Controle, Planejamento e Orçamento, de Comércio Exterior, EPPGG, Analista Técnico da Susep, Analista da CVM, Inspetor da CVM e carreira de Planejamento e Pesquisa	▪ Plano de carreira e a remuneração variam de acordo com 4 classes e 3 padrões, com exceção da Classe Especial que possui 4 padrões	▪ Servidores públicos concursados	▪ Todos os funcionários do Banco do Brasil que tenham passado no concurso
CRITÉRIOS DE PROGRESSÃO	▪ Acúmulo de pontos considerando oito fatores ▪ Programas e cursos de aperfeiçoamento são requisitos obrigatórios	▪ Resultados das avaliações de desempenho anual ▪ 120 horas de cursos de aperfeiçoamento na ENAP ▪ Processo seletivo	▪ Processo seletivo	▪ Avaliação por meio de critérios de experiência e formação gerido por um banco de talentos e oportunidades por meio do sistema TAO
SITUAÇÃO ATUAL	▪ Iniciativa extinta	▪ Carreira composta atualmente por 1009 gestores públicos ligados ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão	▪ Plano de carreira continua vigente	▪ Principal forma de progressão dentro do Banco do Brasil. Utilizado por todos os funcionários do banco

Fonte: Elaboração dos autores

Com base nas carreiras públicas analisadas, é possível elencar algumas percepções relevantes para a discussão de cargos comissionados de Direção:

- **As carreiras públicas, de maneira geral, se encaixam no modelo mais tradicional de Gestão de Pessoas dentro do serviço público** , com entrada por concurso, progressão por tempo ou por algum critério "simplificado" e remuneração crescente e linear;
- **Não parece haver relação direta de progressão de níveis nas carreiras públicas com a**

possibilidade de se assumir cargos de Direção (DAS 101.4, 101.5, 101.6). Cargos de Direção podem ser indicados para gestores de níveis mais baixos de carreira ou mais altos independentemente de critério formal, seguindo a lógica corrente de livre nomeação;

- Uma solução paliativa adotada frequentemente **para amenizar as distorções dos planos de carreira consiste exatamente na concessão de cargos de provimento em comissão** de livre nomeação e exoneração. Essas concessões se constituem na principal ação de retenção de talentos.
- **A progressão por avaliação de desempenho e tempo de formação é percebida como burocrática e pro forma,** contribuindo pouco para a avaliação real de desempenho, para o desenvolvimento dos servidores e para tomada de decisão sobre a ascensão desse público;
- Há um desafio nesse cenário que consiste na **dinamização da carreira com a diminuição dos entraves burocráticos para a progressão e promoção**, sem que a carreira seja vista como problemática e com progressão lenta pelos seus ocupantes, como observado no estudo;
- **A exceção a esse modelo é o Banco do Brasil, cuja trajetória de seus funcionários é altamente pautada por sua experiência no banco e sua formação.** Todos os cargos de gestão, independentemente de serem de Direção possuem caracterização bem definida com critérios e formação necessária, havendo processos seletivos para o seu preenchimento. Todos estes aspectos são geridos por um banco de talentos e oportunidades denominado Sistema TAO;
- O crescimento e a **ascensão dos servidores lotados em órgãos que não possuem modelos de carreira estruturado acontecem sim, porém de forma muito pouco transparente e subjetiva**, impedindo a alocação adequada dos perfis e a consequente otimização dos resultados a partir de uma gestão clara desses cargos.

3.3.1.2. PROCESSOS SELETIVOS DE CARGO DE DIREÇÃO

Diferentemente das carreiras públicas analisadas anteriormente (cujo principal foco é seleção e progressão de servidores), os processos seletivos descritos nesta seção têm foco na gestão de cargos de Direção em organizações públicas. Estes processos possuem abordagens distintas e nos apresentam uma boa visão geral de experiências de seleção brasileiras, a partir das quais é possível extrair aprendizados importantes sobre o que pode ser aplicável ou não.

Sob essa perspectiva, foram selecionadas seis processos para aprofundamento no estudo:

- **Empreendedores Públicos de Minas Gerais**: criada para prover gestores que ofereçam apoio efetivo à produção de resultados estratégicos no Governo do Estado. O foco do processo foi em cargos

relacionados diretamente a Iniciativas Estratégicas do governo;

- **Líderes Cariocas:** cujo objetivo é desenvolver gestores capazes de executar todos os projetos e rotinas necessários para tornar o Rio de Janeiro a "melhor cidade para se viver e trabalhar do Hemisfério Sul". Foram abertas 57 vagas específicas para provimento por meio desta modalidade;
- **Processo Integrado de Mobilidade (PROIM)**: adotado pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão para gerenciar a movimentação dos servidores da carreira de EPPGG. Foco não era a ocupação de cargos de alta direção; era a mobilidade para outros ministérios, principalmente em cargos de DAS 1, 2 3 e 4;
- **Processo Seletivo da Secretaria do Tesouro Nacional:** a seleção adotada pelo Tesouro Nacional no Processo Integrado de Mobilidade Interna, no qual são ofertadas vagas em funções de trabalho de todas as suas unidades;
- **Processo Seletivo da Anvisa:** para preenchimento de alguns cargos de Direção; e
- **Programa de Ascensão Profissional de Executivos do Banco do Brasil:** processo seletivo interno do banco para seleção e desenvolvimento de executivos para cargos de alta direção. O processo funciona como uma certificação na qual todos os aprovados passam a ser aptos a ocupar um cargo de alta direção, mas não necessariamente são alocados a estes cargos.

O quadro seguir traz as principais características destes processos seletivos:

	PÚBLICO ALVO	ABERTURA DO PROCESSO	INSCRIÇÃO DO CANDIDATO	TRIAGEM DO CANDIDATO	SELEÇÃO DO CANDIDATO	CAPACITAÇÃO DO APROVADO	ALOCAÇÃO DO APROVADO
Líderes Cariocas Prefeitura do Rio de Janeiro	Servidores públicos com vínculo que estejam em exercício nos Órgãos do Poder Executivo Municipal	Periodicamente, por turma	Preenchimento de formulário eletrônico em site dedicado	Triagem considerando requisitos de vínculo com administração pública	Cinco etapas de avaliação, dinâmica e entrevistas	Cursos, palestras e seminários conforme proposto pelo Instituto Fundação João Goulart	Aprovados serão alocados em vagas pré-determinadas
Empreendedores Públicos Governo de MG	Profissionais com ou sem vínculo	Periodicamente, por cargo, com perfil definido (processo foi descontinuado em 2016)	Inscrição de currículo por indicação	Análise de requisitos preliminares	Entrevista prévia, entrevista por competência, testes de personalidade e avaliação de potencial	Turmas de Desenvolvimento com diversas etapas	Alocação do candidato aprovado no cargo vago, mediante escolha do Governador do Estado
Processo Integrado de Mobilidade (Proim)/ MPOG	Exclusividade para carreira EPPGGs	Anual formalizado com a publicação de edital (com atribuições definidas)	Inscrição em até 3 opções de vagas simultâneas	Correlações entre os perfis dos inscritos com as dos cargos pretendidos	Análise de currículo Entrevista	Curso de formação ministrado pela ENAP com caráter eliminatório	Alocação do candidato aprovado no cargo vago
Tesouro Nacional	Exclusividade para carreiras do Ministério da Fazenda	Iniciado mediante publicação de edital (com atribuições definidas)	Preenchimento de formulário eletrônico	Não se aplica	Análise de currículo Entrevista	Curso de formação para executivos com caráter eliminatório	Alocação do candidato aprovado no cargo vago

Fonte: Elaboração dos autores

Com base na análise realizada, é possível elencar alguns **aspectos em comum** nos diversos processos seletivos:

- **As experiências com seleção para cargos de Direção no Brasil ainda possuem escala e escopo limitados.** Se restringem a apenas alguns órgãos, cuja aplicação se dá para poucos cargos específicos ou tiveram duração limitada;
- **Os processos focaram, em grande parte, nas etapas de recrutamento e seleção para os cargos.** Iniciativas de avaliação de desempenho e programas de formação para os profissionais existem, mas são desenhados de forma genérica, sem considerar as peculiaridades individuais e não se constituem como o foco do processo de gestão de pessoal;
- As etapas de recrutamento e seleção do candidato tendem a ser bastante robustas com **diversas etapas como análise curricular, entrevistas, dinâmicas e outras avaliações**; e
- Na maior parte dos casos, apesar da existência do processo, **optou-se por preservar a flexibilidade e a natureza de livre nomeação de diversos cargos nestes órgãos**, utilizando o processo apenas para alguns cargos específicos ou mantendo a opção de não utilizar o processo para a nomeação.

Apesar destas convergências, **estes processos tendem a ter escopos, objetivos e condução bastante heterogêneos**. Listamos abaixo alguns aspectos relevantes que identificamos durante a análise, mas que não necessariamente são comuns a todos os processos:

- **Houve algumas experiências de remuneração variável baseada em desempenho** atreladas aos resultados da Avaliação de Desempenho e/ou de Plano de Trabalho, com destaque para os casos dos Empreendedores Públicos de MG e os Líderes Cariocas;
- **Tende-se a priorizar servidores com vínculo (algumas vezes restringindo inclusive a carreiras específicas ou vínculos específicos),** como foi identificado também no estudo sobre carreiras. Entretanto, casos como os Empreendedores Públicos de MG e o processo da Anvisa indicam aberturas para outras possibilidades;
- **O nível de prioridade dada aos processos de formação e desenvolvimento de gestores foi bastante distinto, assim como o formato e o momento da formação.** Em alguns casos a capacitação é

realizada logo após a aprovação do candidato, com foco em prepará-lo para suas atribuições e desafios futuros e é uma condição para a ocupação do cargo. Há também programas voltados a formar gestores mesmo que não haja vagas disponíveis. Também há casos em que não existe qualquer tipo de formação.

- **A narrativa dos processos seletivos no que tange o perfil desejado também varia bastante**, enquanto alguns demonstram um interesse claro por atrair pessoas que queiram ser agentes de transformação e demonstrem engajamento com essa causa, como é o caso dos Empreendedores Públicos e os Líderes cariocas, outros parecem ser processos formais de seleção, que buscam perfis de gestão definidos como ideais para ocupar os cargos, assim como qualquer outro processo seletivo.

3.3.2. BENCHMARKING INTERNACIONAL

3.3.2.1. INTRODUÇÃO

Além do diagnóstico quantitativo e qualitativo sobre o cenário dos cargos comissionados na administração pública federal, uma das demandas que originou deste relatório foi a investigação de experiências internacionais, principalmente de países da OCDE, com o intuito de analisar de forma mais ampla os desafios e respostas encontradas para lidar com os dirigentes públicos ou cargos de confiança mais elevados em diferentes partes do mundo.

Para isso, a Agenda Brasil do Futuro contou com a colaboração da consultoria The Boston Consulting Group (BCG) para a realização de um estudo sobre experiências internacionais relacionadas às posições que denominamos de cargos comissionados, no contexto brasileiro.

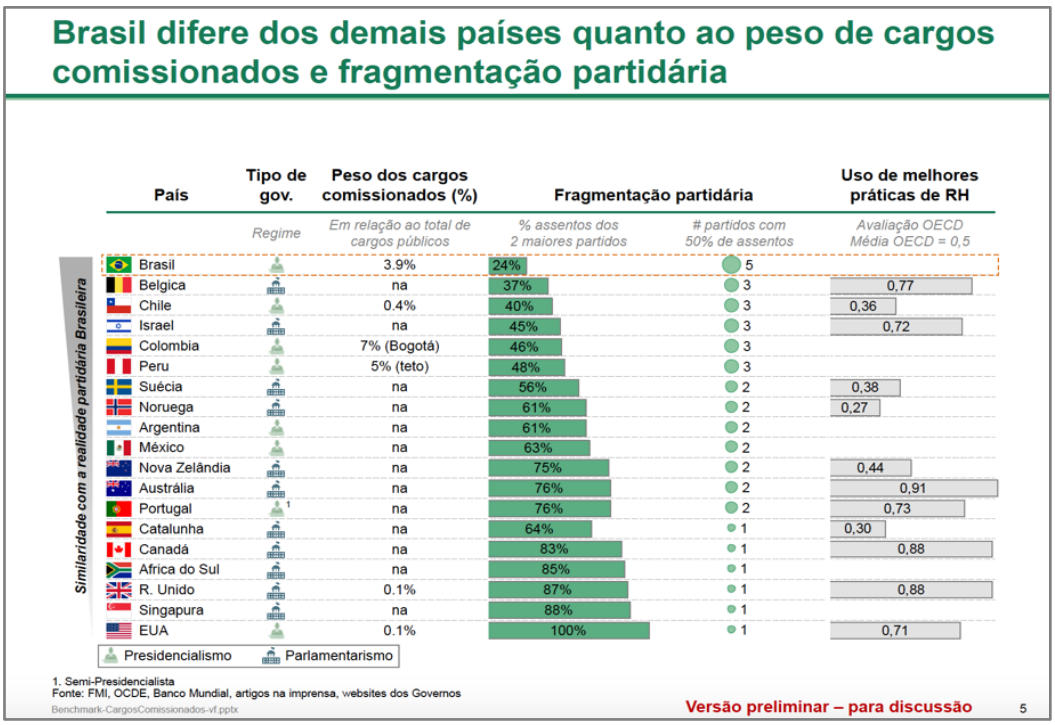
Os objetivos do estudo conduzido pela BCG foram:

- **Conhecer em alto nível diferentes modelos e práticas de seleção** e desenvolvimento para cargos de direção pública;
- Aprofundar nas etapas de **prospeção, seleção, desenvolvimento e avaliação** das experiências selecionadas;
- Compreender **como esses modelos foram implementados** – em que contexto, de que forma, liderado por quem, dentre outros aspectos; e
- **Obter inspirações e refletir sobre a adaptabilidade** de algumas das práticas estudadas no contexto brasileiro.

3.3.2.2. ESCOLHA DOS CASES A SEREM ESTUDADOS

Um dos primeiros desafios do estudo foi a escolha dos países a serem estudados. Inicialmente, a ideia era buscar países que tivessem similaridades com a realidade da política e do Estado brasileiro, sob a hipótese de que, tratando-se de países com contextos parecidos em termos de características do sistema político e de tipo de burocracia, as respostas encontradas poderiam ser mais comparáveis ou adaptáveis à realidade brasileira.

Nessa busca dos países mais próximos do Brasil, os consultores elaboraram uma matriz - ilustrada na figura abaixo - que compara países pré-selecionados de acordo com seu: sistema político (presidencialismo ou parlamentarismo); nível de fragmentação partidária; e, percentual de cargos de livre nomeação em relação ao efetivo total.



Fonte: estudo desenvolvido pela BCG para uso da Agenda Brasil do Futuro.

A conclusão a que se chegou é que o Brasil tem uma realidade tão específica pelo seu altíssimo nível de fragmentação partidária e pela forma de constituição e evolução da sua burocracia que não seria possível encontrar um grupo de países comparáveis.

Posto isto, optou-se pela escolha de um conjunto de países que se destacassem em suas práticas de prospeção, seleção, avaliação e desenvolvimento de dirigentes públicos, e fossem exemplos representativos nos seguintes *clusters*:

- Burocracias novas da América Latina com experiências inovadoras no campo dos dirigentes/gerentes públicos: Chile e Peru;
- Burocracias centenárias e sólidas com práticas interessantes Latina com experiências inovadoras no campo dos dirigentes/gerentes públicos: Bélgica e Canadá; e
- Países que realizaram reforma radicais ou possuem estruturas que reforçam aspectos específicos: Austrália e Singapura.

Adicionalmente, o grupo da Agenda Brasil do Futuro acrescentou o caso de Portugal, como um exemplo de implementação de um modelo aparentemente bem desenhado, e, alinhado com as boas práticas, que acabou sendo aparelhado por relações político-partidárias e clientelísticas.

Nas seções a seguir são apresentados os pontos de destaque de cada um dos casos estudados.

3.3.2.3. PERU

As principais mudanças relacionadas à gestão de pessoas no setor público peruano ocorreram na janela de oportunidade gerada pela pressão de modernização do Estado exigida pelos Estados Unidos no processo de estabelecimento do Tratado de Livre Comércio com o Peru.

Diferentemente das tentativas frustradas anteriormente, em 2008, uma reforma fundamental foi possível, a qual rompeu com o paradigma do emprego público, isto é, uma carreira estável garantida, e, trouxe a visão do serviço civil, ou seja, da trajetória baseada nas contribuições que se pode fazer nas posições *("job")* que conquista.

Nesse contexto, foi instituída a **Autoridade Nacional do Serviço Civil (SERVIR)**, um órgão responsável por estabelecer, desenvolver e executar as novas políticas internas do serviço civil. Dentre outras medidas, foi criado o **Corpo de Gerentes Públicos do Peru (CGP)** com o propósito de incorporar ao serviço civil profissionais altamente capacitados para lidar com a complexidade das políticas públicas.

Como ilustra o slide abaixo, o objetivo do CGP é conectar profissionais talentosos com as vagas disponíveis nas instituições públicas peruanas. A adesão ao CGP é livre, ou seja, os órgãos podem escolher por usar ou não o sistema do CGP para ocupar suas vagas de alta gerência.

Fonte: estudo desenvolvido pela BCG para uso da Agenda Brasil do Futuro.

Basicamente, a SERVIR faz uma convocatória anual para um conjunto de posições de alta gerência, as quais possuem tempo determinado e são atreladas a avaliações de desempenho.

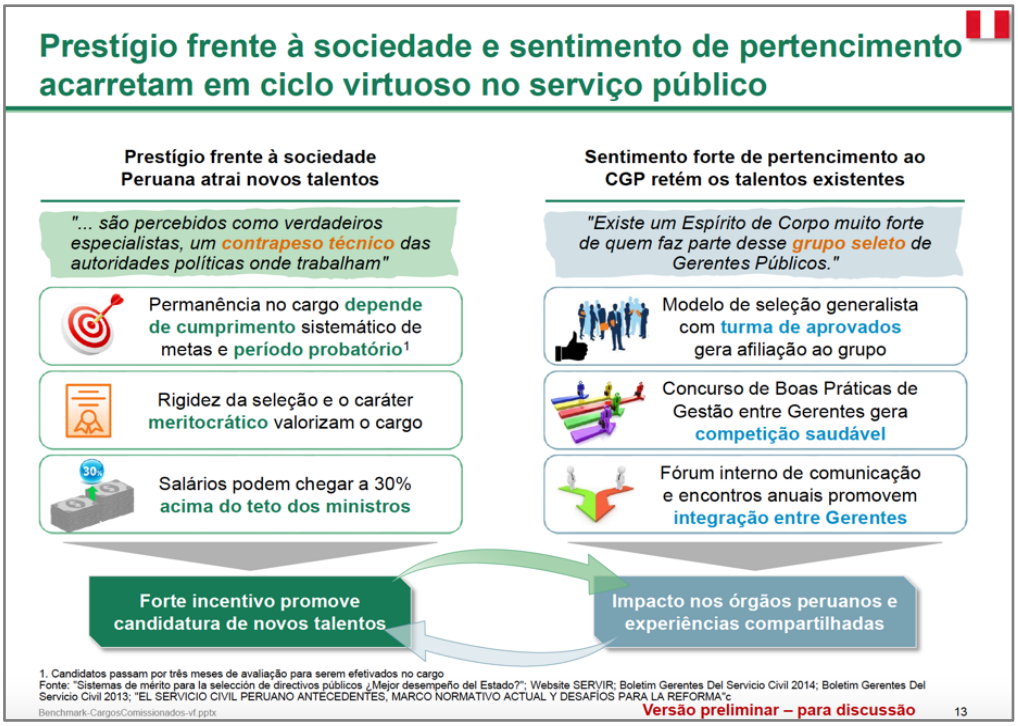
Inicialmente, o candidato não aplica para uma vaga específica – como, por exemplo, Gerente do Sistema de Logística da Previdência Social, e, sim para uma vaga genérica – como, Gerente de Operações, por exemplo. Caso sua inscrição seja aprovada, os candidatos passam por um processo de seleção composto por uma série de etapas, conforme ilustrado na figura a seguir. Além das entrevistas e avaliações, os candidatos também devem participar de um curso presencial introdutório de dois dias. Em seguida, passam por uma resolução de caso prático, e, por fim, é feita uma entrevista pelo Comitê do SERVIR. Ao fim desse processo, os candidatos selecionados são convidados a ingressar num banco de talentos, denominado Corpo de Gerentes do Peru. Uma vez que a pessoa integra o banco de talentos, ela fica disponível para ser alocada, mas, não necessariamente irá para uma posição imediatamente.

Fonte: estudo desenvolvido pela BCG para uso da Agenda Brasil do Futuro.

Para que a alocação ocorra, o órgão público requisitante precisa solicitar a abertura de uma vaga para a SERVIR. Se aceita, a SERVIR validará a descrição do cargo e perfil, e, buscará dentro do seu banco de talentos os candidatos que mais se adequam àquela vaga específica. A SERVIR junto do órgão demandante analisam os nomes submetidos e tomam a decisão. O gerente público disponível para alocação recebe a comunicação de que foi escolhido para determinada vaga e só conhece seu futuro gestor na assinatura do convênio de alocação.

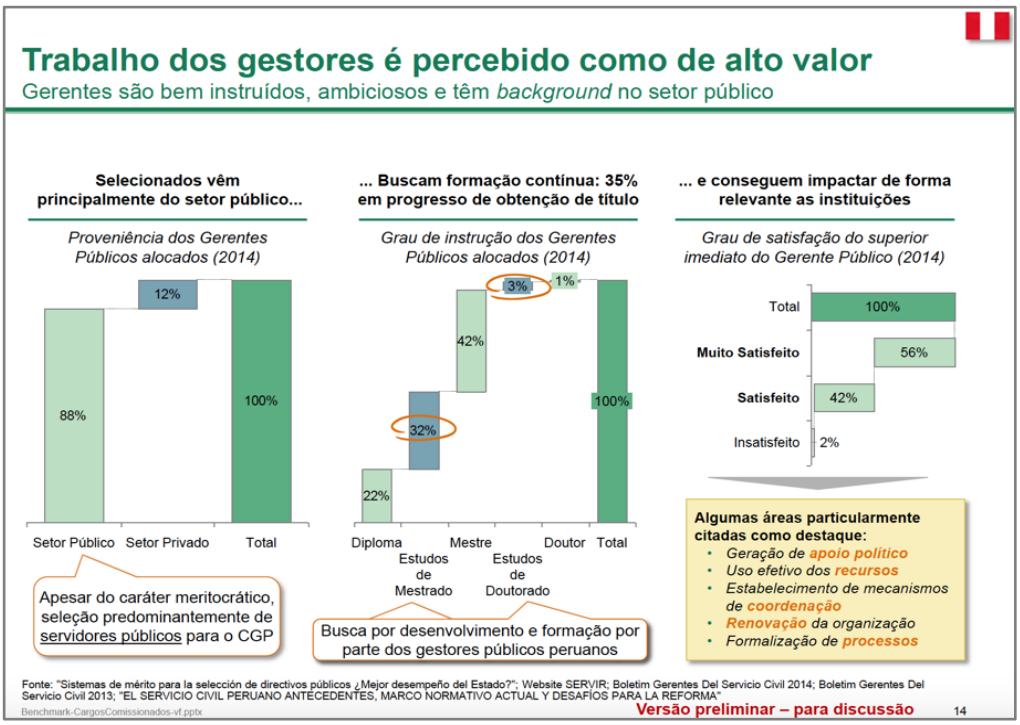
Todo o processo de alocação é feito sem a participação do integrante do banco de talentos, o que, inclusive, é um dos pontos de crítica do modelo, uma vez que expõe as pessoas disponíveis no banco de talentos, e, deixa-as com baixa previsibilidade em relação ao tempo de espera para ser convocado e à vaga específica que irá ocupar.

A despeito desta crítica, ser parte do Corpo de Gerentes Públicos do Peru é visto com prestígio na sociedade. Ademais, o SERVIR desenvolve uma série de atividades para criar um senso de pertencimento entre os integrantes, como mostra a figura a seguir.



Fonte: estudo desenvolvido pela BCG para uso da Agenda Brasil do Futuro.

No que diz respeito ao perfil dos Gerentes Públicos, embora a convocatória e a seleção para o banco de talentos seja aberta, a maioria é proveniente do setor público, como revela a figura que segue. Independentemente da origem, em geral, são reconhecidos por gerar valor nas áreas em que trabalham.



Fonte: estudo desenvolvido pela BCG para uso da Agenda Brasil do Futuro.

3.3.2.4. AUSTRÁLIA

A Austrália é um caso bem específico, pois, desde a década de 1980 o país vem num movimento de reformas ambiciosas na administração pública. Uma dessas mudanças radicais foi a determinação da mesma legislação trabalhista para trabalhadores do setor privado e do público, ou seja, independentemente de trabalhar numa empresa ou num órgão governamental, a pessoa dispõe dos mesmos benefícios, regras para aposentadoria, dentre outras.

A igualdade entre público e privado no que diz respeito à legislação trabalhista somada dos processos abertos de seleção para cargos de dirigentes públicos e a valorização do mérito individual – que se materializa no alto impacto da performance individual na remuneração – são o tripé que torna a posição de direção pública altamente atrativa, não só para servidores públicos, mas também para profissionais do setor privado.

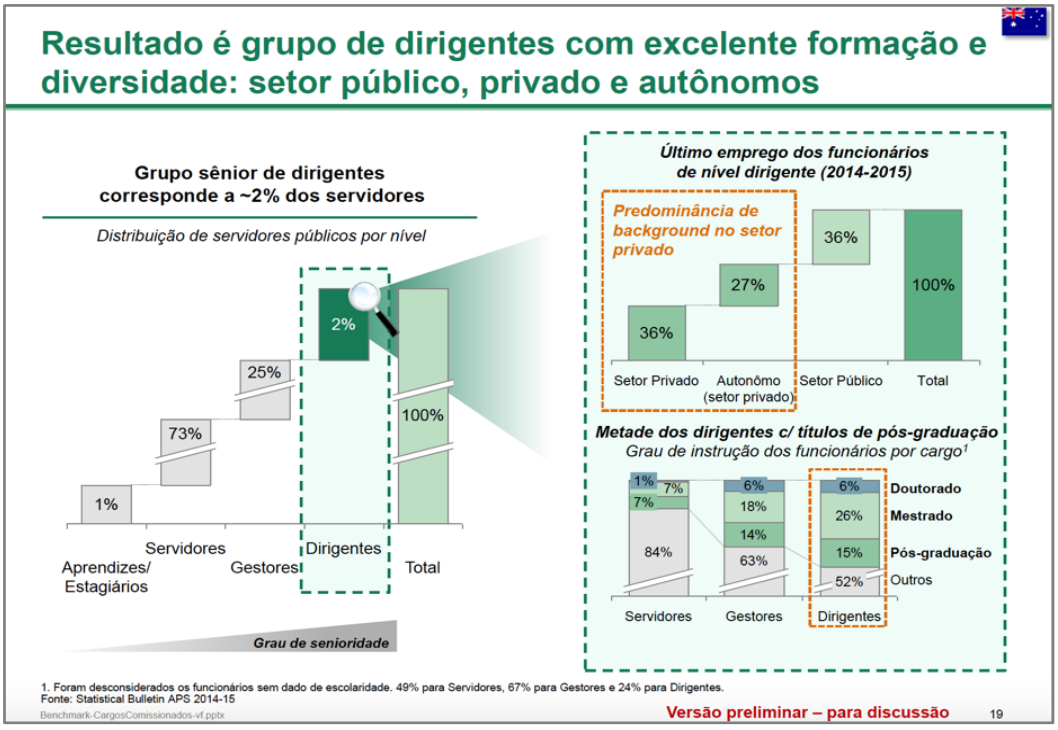
Na verdade, há um cuidado com cada um dos grupos de potenciais dirigentes públicos e um sistema planejado para aqueles que quiserem galgar a posição de dirigente público, como ilustra a figura a seguir.

No caso de servidores públicos que ambicionam conquistar um posto de dirigente público, há alguns mecanismos de apoio ao seu desenvolvimento, como: o sistema integrado de liderança que apoia o desenvolvimento da pessoa desde os níveis mais baixos; as práticas de gestão de talentos incorporadas pelos os gestores e dirigentes e disseminadas através de um guia; o centro de liderança e aprendizado no qual o servidor pode desenvolver as competências requeridas para poder se tornar um dirigente.

No caso de atuais dirigentes públicos que já estavam na posição antes das reformas mais recentes, foi criado um plano de demissão voluntária ou aposentadoria antecipada, visando abrir e oxigenar esses cargos. Por outro lado, para os dirigentes atuais de alta performance ou para gestores experientes vindos do setor privado são oferecidos uma série de incentivos que vão de motivadores extrínsecos – como, por exemplo, pacote de remuneração e benefícios - a motivadores intrínsecos – como a possibilidade de ter um determinado mentor ou de participar de um grupo exclusivo de alta reputação.

Fonte: estudo desenvolvido pela BCG para uso da Agenda Brasil do Futuro.

Essa alta atratividade das posições de dirigentes públicos acarreta em níveis altos de ocupantes sem vínculo anterior com o Estado, como ilustra a figura a seguir.



Fonte: estudo desenvolvido pela BCG para uso da Agenda Brasil do Futuro.

3.3.2.5. CHILE

A experiência do Chile foi a primeira grande inspiração do grupo da Agenda Brasil do Futuro ao começar se aprofundar no tema dos dirigentes públicos.

Há cerca de dez anos atrás, num momento de crise política derivada de escândalos de corrupção, posição e situação conseguiram unir esforços para realizar algumas reformas no serviço público, dentre elas ocorreu a criação **do Serviço de Alta Direção Pública (SADP)**, que é responsável pela seleção de pessoas para cargos de alta direção pública, mediante adesão do órgão contratante.

A figura a seguir detalha os 3 grupos de atores que atuam no SADP:

- **Ministro ou autoridade** que precisa ocupar uma vaga, adere ao sistema, e, define o perfil e as competências necessárias para o cargo. Ao fim do processo de seleção, recebe de 3 a 5 nomes para a vaga e escolhe entre eles, podendo anular a contratação caso não aprove nenhum dos indicados pela CADP.
- **Conselho de Alta Direção Pública (CADP)** que avalia e aprova os perfis definidos para as posições abertas e é responsável pela realização do processo de recrutamento e seleção dessas vagas. É composto por 5 conselheiros indicados por Governo e oposição. Eles se dedicam de dois e três períodos por semana e são remunerados por hora, com exceção, do Presidente, que é servidor público e já é remunerado. É o responsável pela realização das entrevistas finais do processo de seleção das quais sairão uma lista de 3 a 5 nomes a serem indicados para o demandante.
- **Empresas de recrutamento e seleção** são contratadas para apoiar o CADP na busca ativa de candidatos - seja por convocatória seja por *head hunting*. Recebe as candidaturas, analisa os currículos e antecedentes e realiza os filtros iniciais.

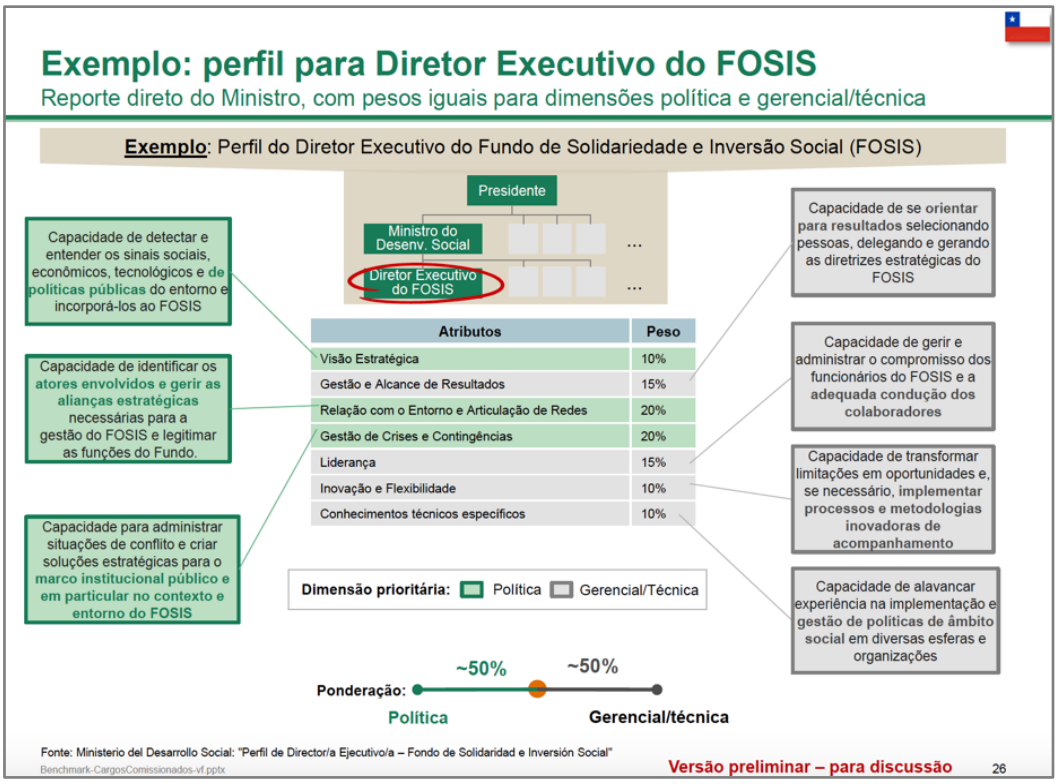
Fonte: estudo desenvolvido pela BCG para uso da Agenda Brasil do Futuro.

As figuras a seguir ilustram com mais detalhes as etapas do processo de recrutamento e seleção.

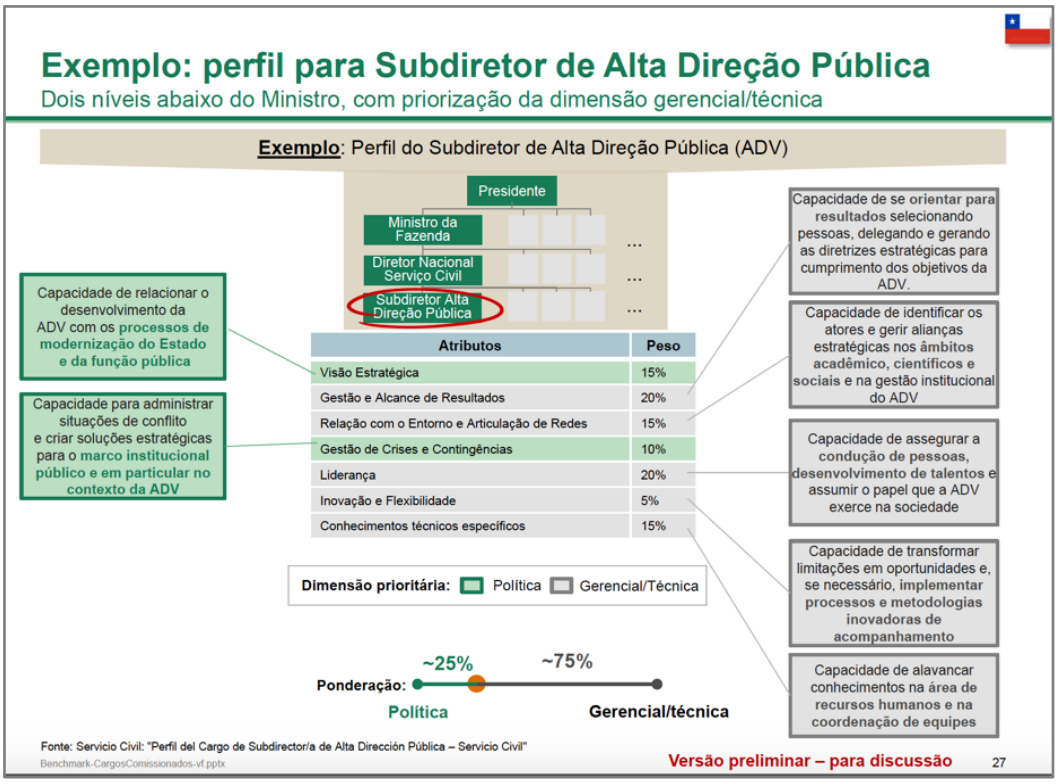
Fonte: estudo desenvolvido pela BCG para uso da Agenda Brasil do Futuro.

Fonte: estudo desenvolvido pela BCG para uso da Agenda Brasil do Futuro.

Uma das características mais interessantes do modelo chileno é que para cada vaga se define um equilíbrio distinto de competências técnicas, políticas e gerenciais, e, cada um dos atributos é descrito especificamente para o contexto da vaga em questão. Vide exemplos nas figuras que seguem.



Fonte: estudo desenvolvido pela BCG para uso da Agenda Brasil do Futuro.



Fonte: estudo desenvolvido pela BCG para uso da Agenda Brasil do Futuro.

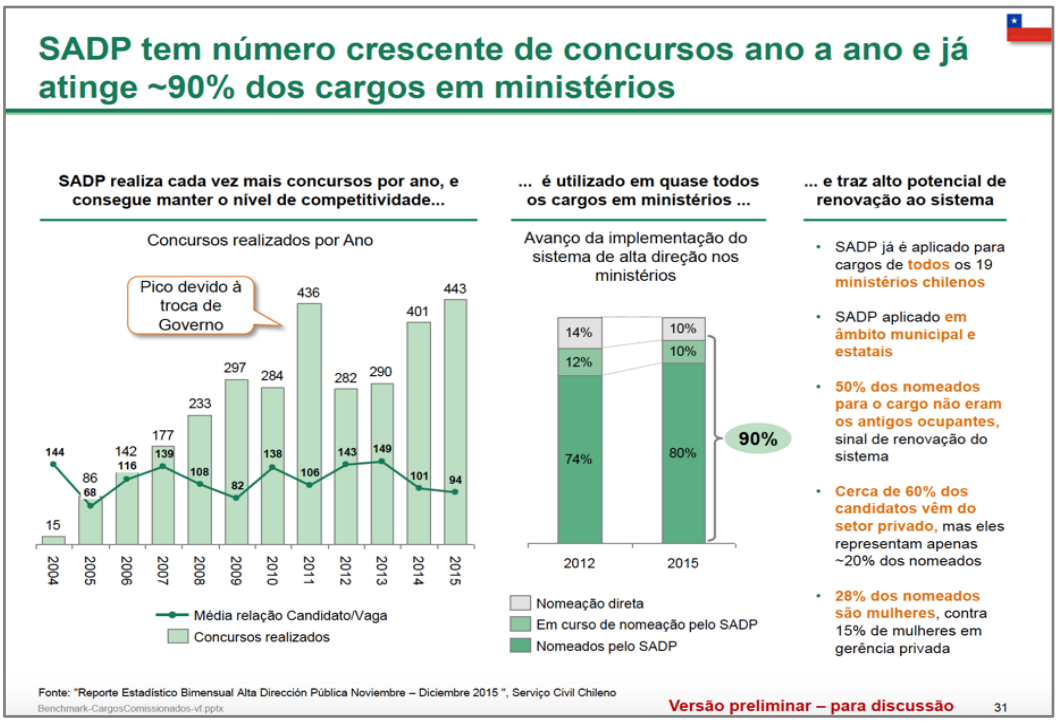
É interessante notar que o elemento político é considerado, vide representação nas figuras a seguir.

Fonte: estudo desenvolvido pela BCG para uso da Agenda Brasil do Futuro.

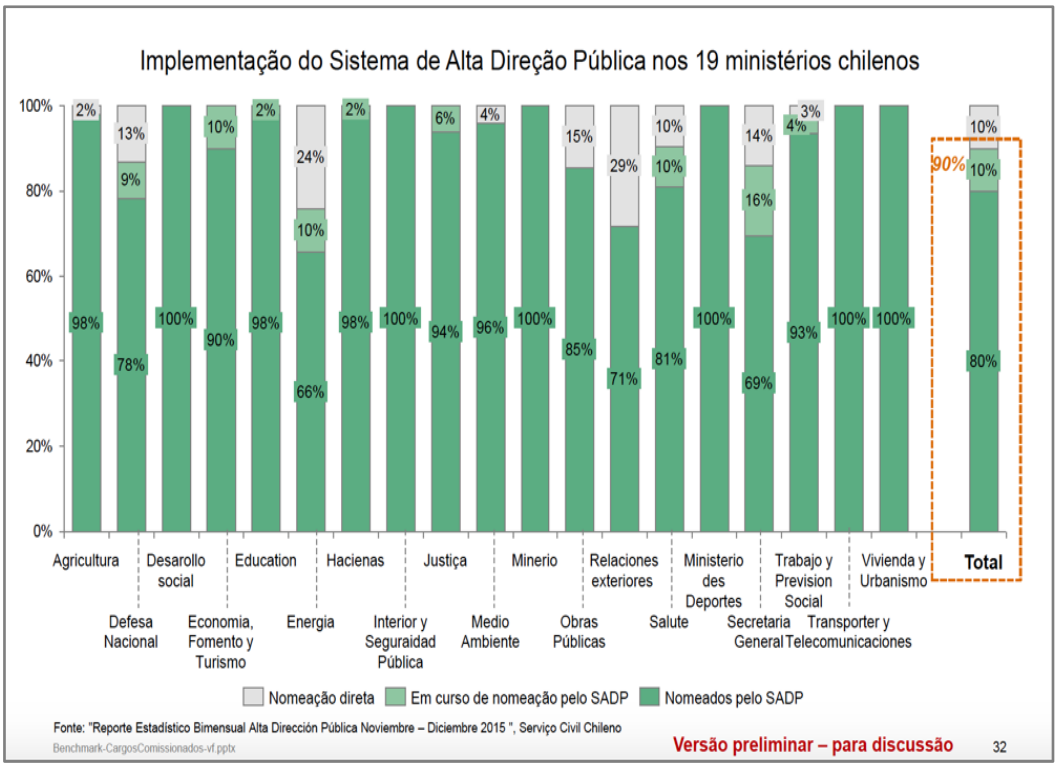
Fonte: estudo desenvolvido pela BCG para uso da Agenda Brasil do Futuro.

Em suma, um dos grandes diferenciais do modelo chileno é a busca por encontrar as pessoas com as competências adequadas, para uma escolha final política entre candidatos com as competências avaliadas como adequadas para o cargo em questão.

Em termos de números, os dados das figuras abaixam revelam que quase 90% dos cargos de direção no Chile já são selecionados por esse modelo.



Fonte: estudo desenvolvido pela BCG para uso da Agenda Brasil do Futuro.

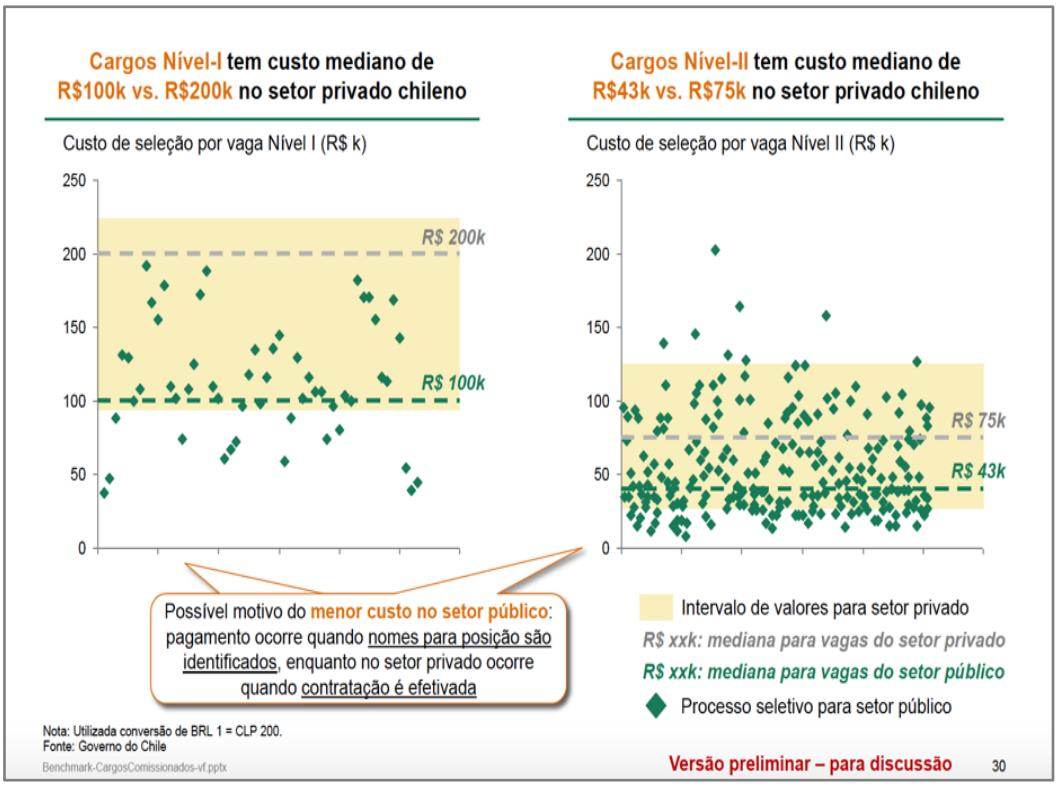


Fonte: estudo desenvolvido pela BCG para uso da Agenda Brasil do Futuro.

Por fim, as principais fragilidades do modelo são descritas na figura que segue:

Fonte: estudo desenvolvido pela BCG para uso da Agenda Brasil do Futuro.

E, um dos desafios para o futuro é a mensuração dos resultados e impactos do modelo e das ações das pessoas contratadas por ele, a fim de legitimar o custo do processo de recrutamento e seleção - vide figura a seguir - que, embora inferior ao do setor privado, é considerado alto por críticos do modelo.

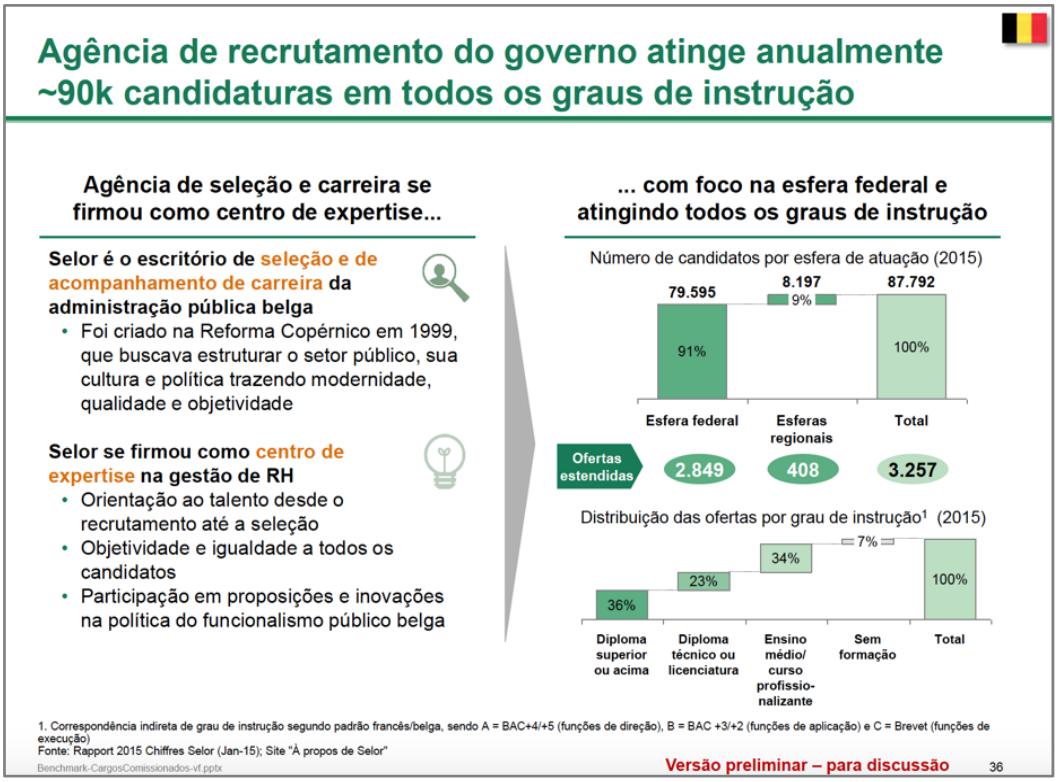


Fonte: estudo desenvolvido pela BCG para uso da Agenda Brasil do Futuro.

3.3.2.6. BÉLGICA

A Bélgica é um caso interessante, pois, embora seja uma burocracia sólida, nos últimos anos tem focado em criar estruturas e mecanismos internos para a expansão de entradas laterais e para a realização de seleção rigorosa para diversos cargos no setor público.

Para isso, foi criada a **SELOR (Agência de Seleção para o Serviço Público)**, diretamente ligada à Presidência da República, com status de Ministério. Esta agência interna de recrutamento do Governo belga é responsável pela realização de diversos processos de seleção, passando a receber e avaliar cerca de 90 mil candidaturas por ano, para cargos com diferentes níveis de instrução, conforme mostra a figura a seguir



Fonte: estudo desenvolvido pela BCG para uso da Agenda Brasil do Futuro.

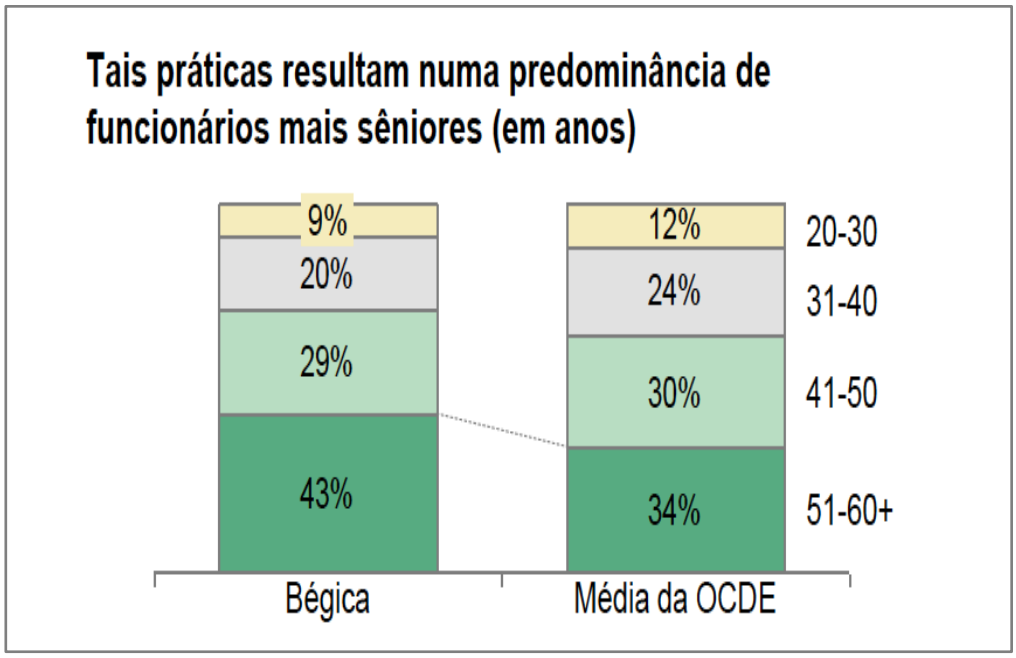
Embora a SELOR atue na escolha das pessoas mais adequadas para inúmeras vagas, sua prioridade são os cargos mais altos de gerência e direção pública. Esse foco prioritário se traduz em diversas práticas específicas para os cargos mais seniores do Governo, como:

Equipe focada no recrutamento e seleção dos postos de alta direção/gerência pública;

Acompanhamento próximo do desempenho dos profissionais que ocupam o cargo, junto ao Ministro ou Chefe de Serviço;

Pacote de benefícios competitivos, e, contratos com menor tempo de duração do que os regularmente firmados para as posições inferiores.

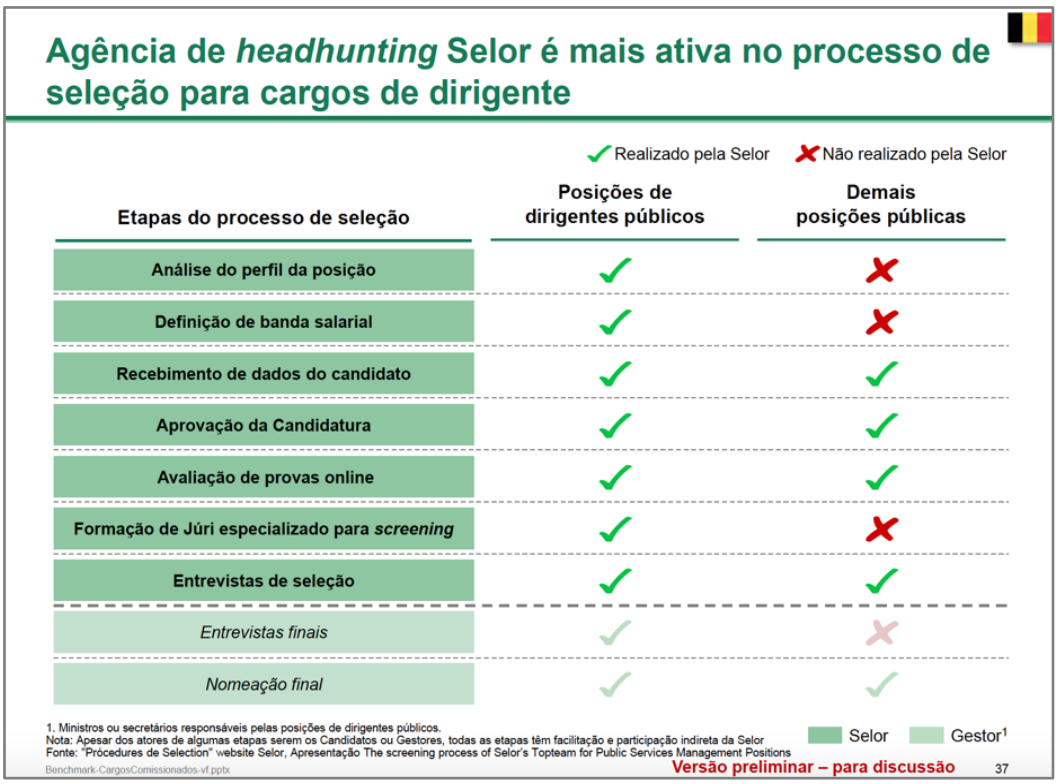
Esses cargos de alta direção acabam sendo ocupados por pessoas de faixa etária mais elevada, se comparado à média da OCDE, como mostra o gráfico a seguir.



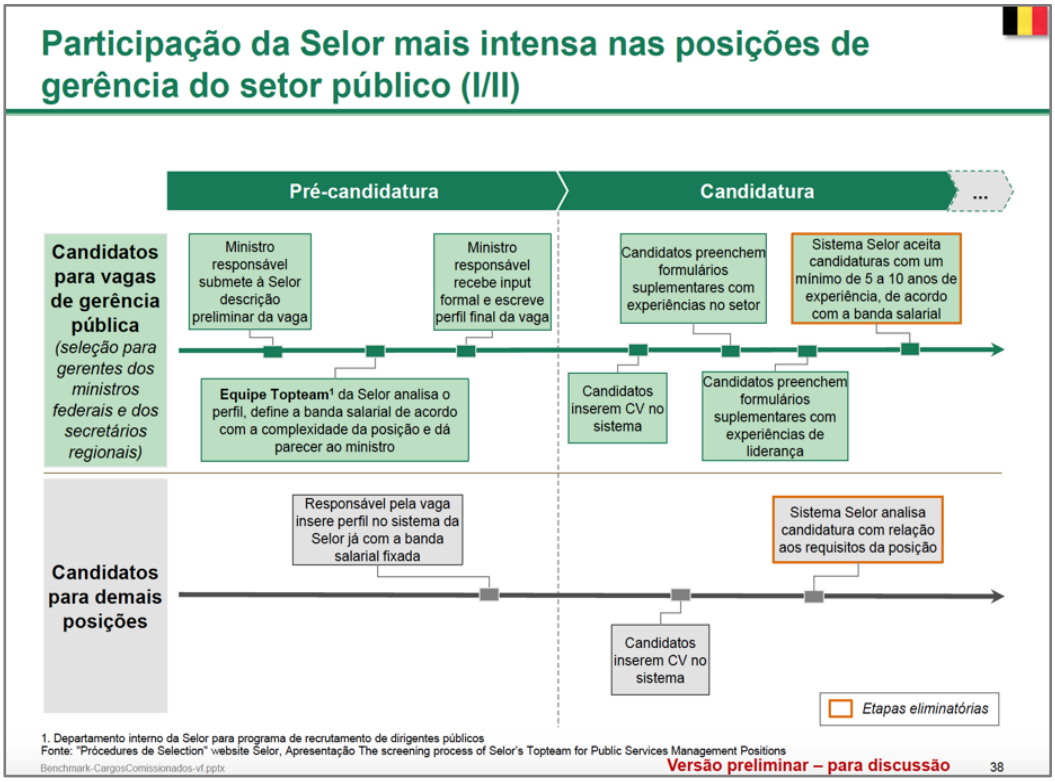
Fonte: estudo desenvolvido pela BCG para uso da Agenda Brasil do Futuro.

Um dos pontos interessantes da Bélgica é que o desempenho não afeta a remuneração – para nenhuma das posições no setor público.

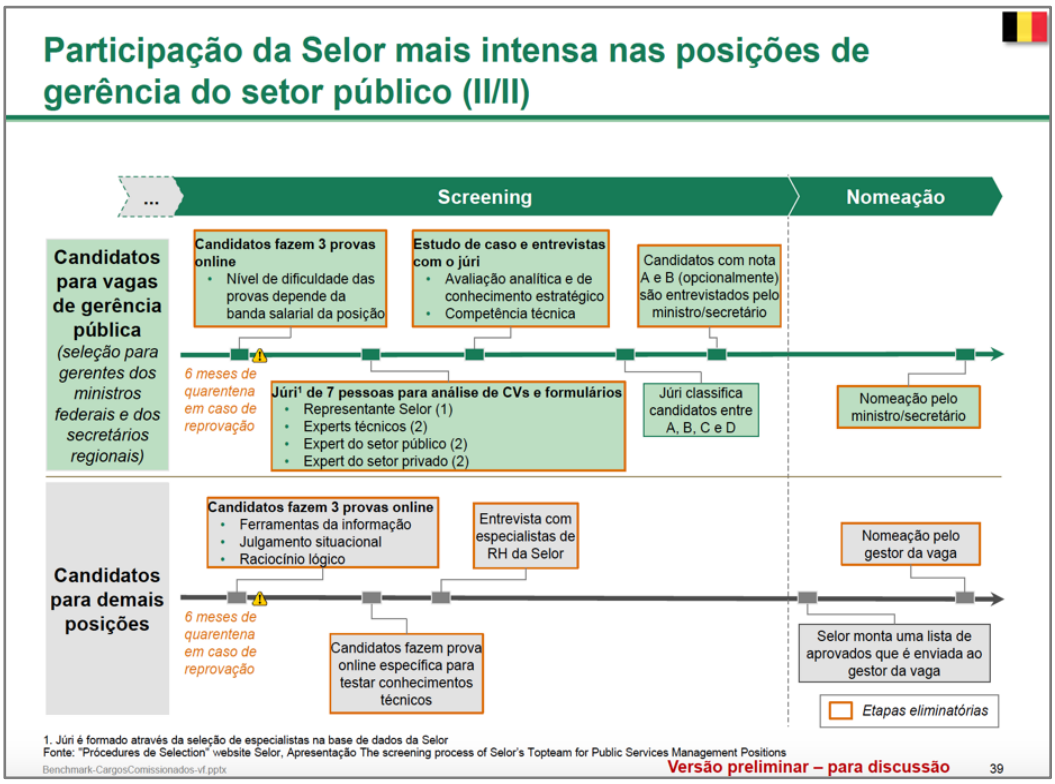
Em relação ao processo de seleção para os postos de alta direção/gerência, como mencionado anteriormente, há um processo muito mais rigoroso e específico para estas vagas. As figuras a seguir descrevem e comparam como a SELOR aborda a seleção para postos gerais e como cuida do processo com foco em altos dirigentes públicos.



Fonte: estudo desenvolvido pela BCG para uso da Agenda Brasil do Futuro.



Fonte: estudo desenvolvido pela BCG para uso da Agenda Brasil do Futuro.

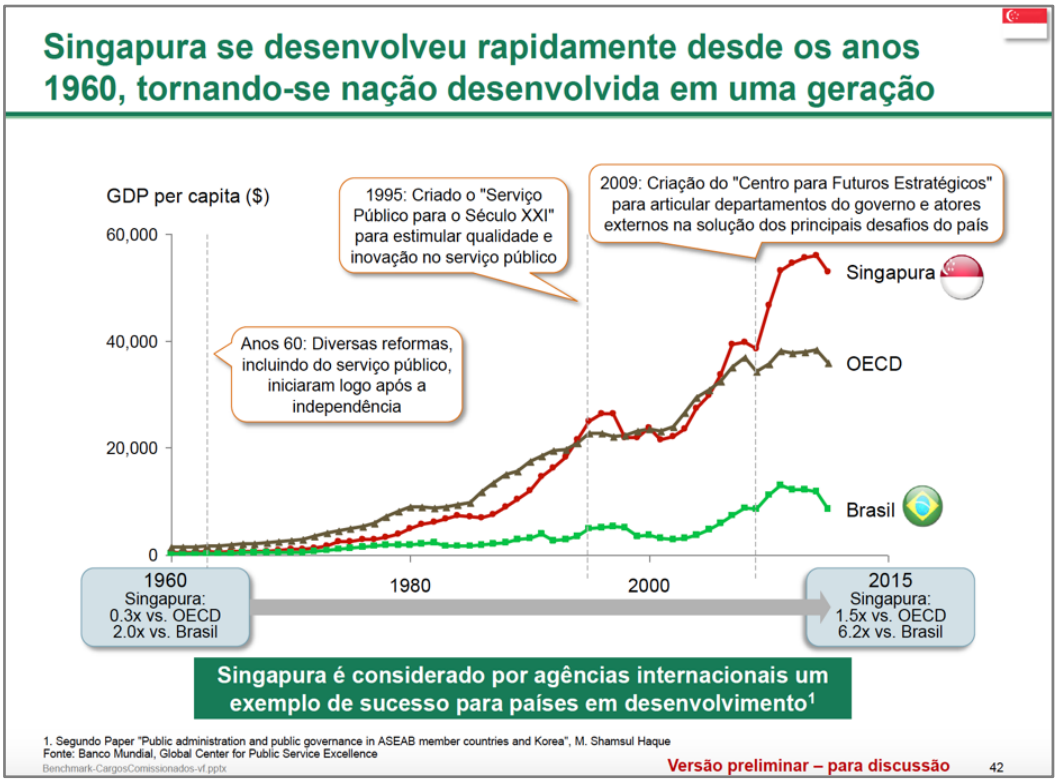


Fonte: estudo desenvolvido pela BCG para uso da Agenda Brasil do Futuro.

3.3.2.7. SINGAPURA

Singapura é considerado um caso de sucesso entre os países em desenvolvimento por agências internacionais, principalmente, pelo fato de ter se desenvolvido exponencialmente em uma geração – de 1960 até hoje.

A figura a seguir compara os níveis de crescimento de Singapura, Brasil e a média dos países da OCDE.

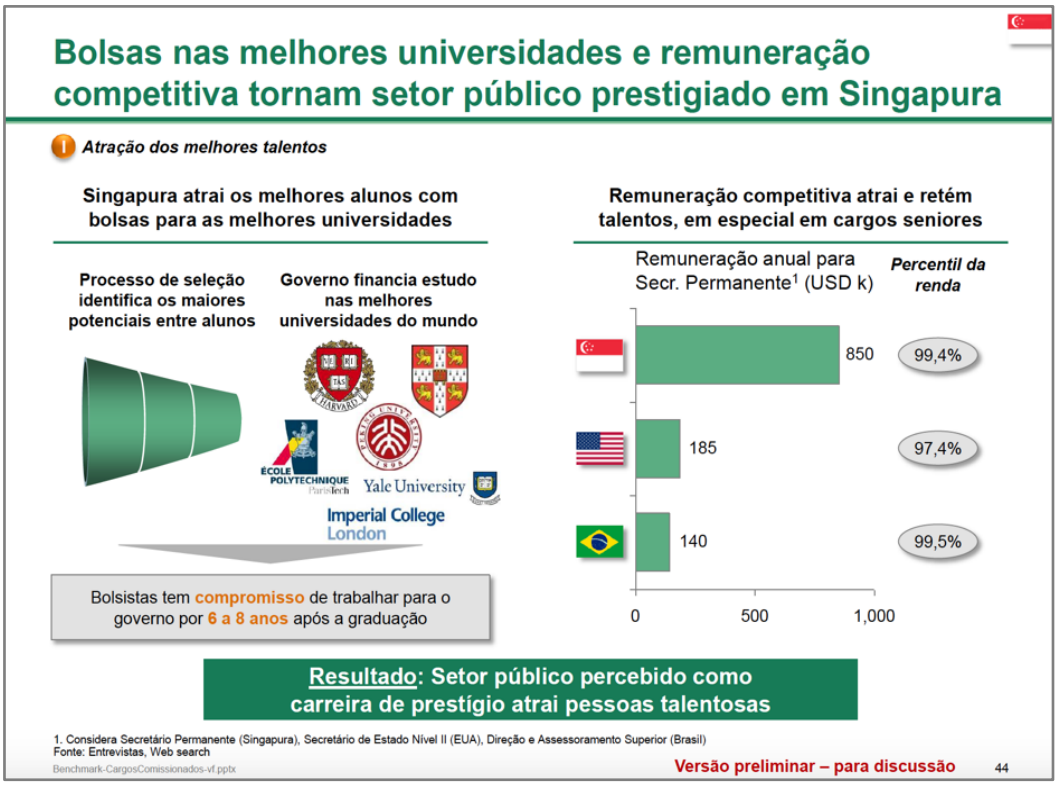


Fonte: estudo desenvolvido pela BCG para uso da Agenda Brasil do Futuro.

Em termos da gestão de pessoas no setor público, ela se caracteriza por 4 pilares, os quais estão descritos na figura a seguir.

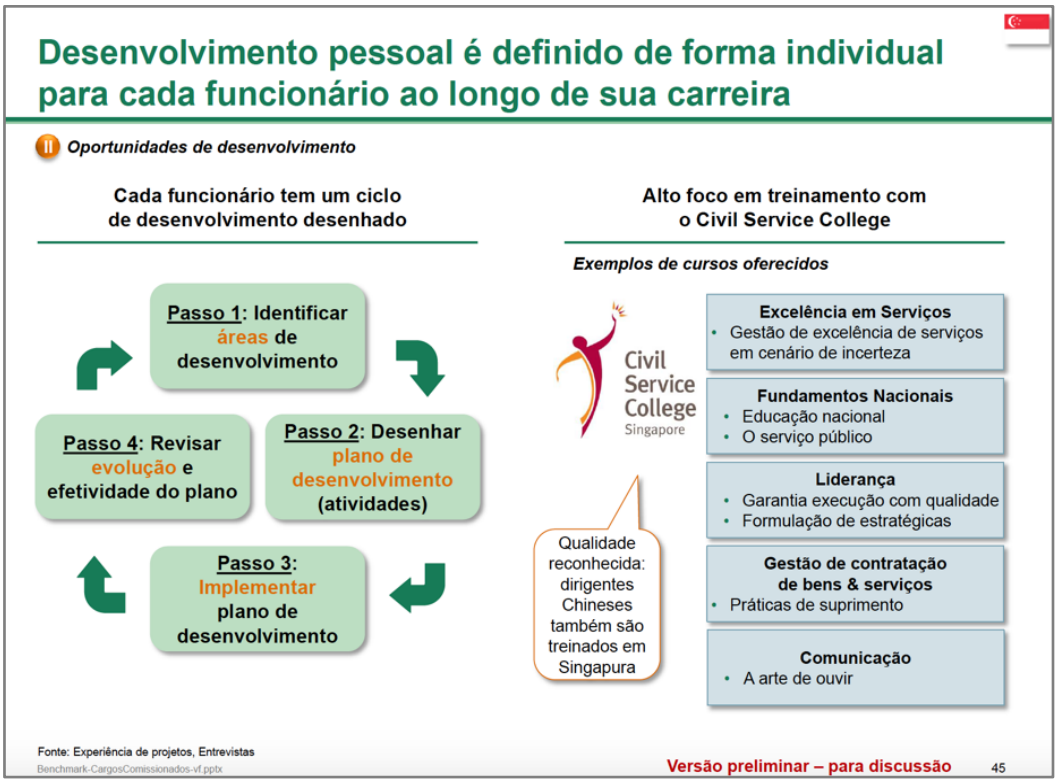
Fonte: estudo desenvolvido pela BCG para uso da Agenda Brasil do Futuro.

No que diz respeito à atração de talentos, além dos salários altamente competitivos, as pessoas são atraídas para esta trajetória profissional ainda quando egressas do ensino médio, uma vez que lhes são oferecidas bolsas para estudar nas melhores universidades do mundo, mediante ao compromisso de voltar para o país e se dedicar de 6 a 8 anos para o serviço público. A figura a seguir dá mais detalhes sobre o Pilar I – Atração de talentos.



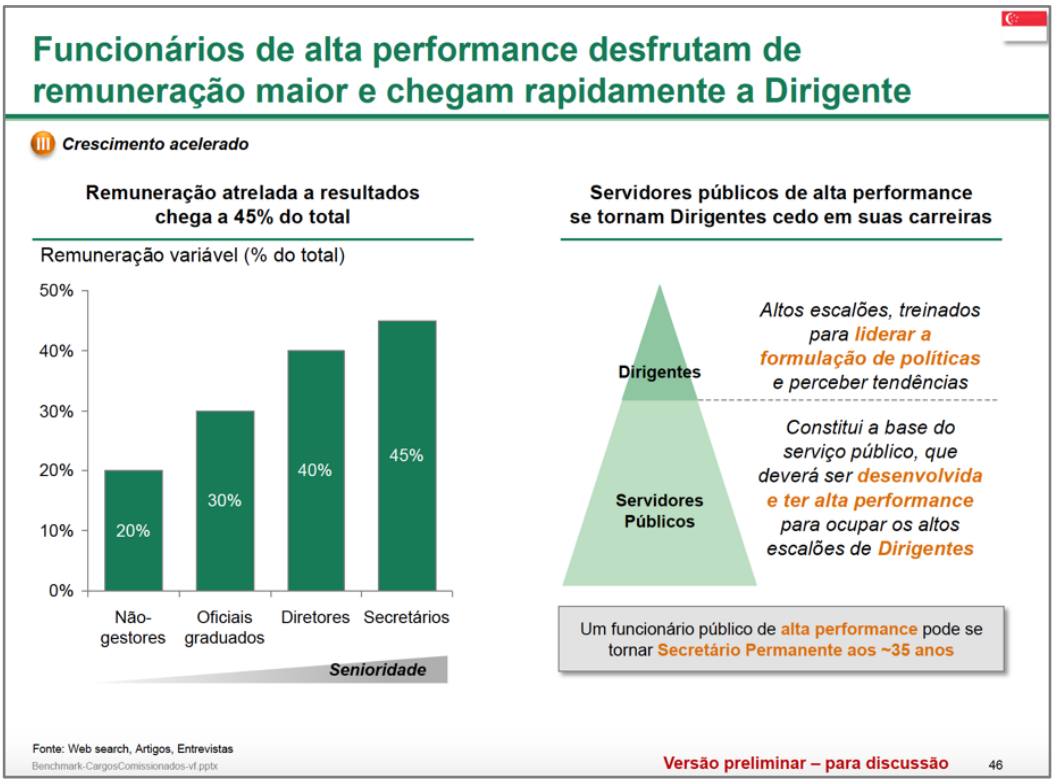
Fonte: estudo desenvolvido pela BCG para uso da Agenda Brasil do Futuro.

Em termos de oportunidades de desenvolvimento, é desenhado um plano customizado para as necessidades de cada servidor, gestor ou dirigente público. Para a execução das capacitações, treinamentos e etc., o Governo conta com a Escola de Serviço Civil. A figura a seguir dá mais detalhes sobre o Pilar II – Oportunidades de Desenvolvimento.

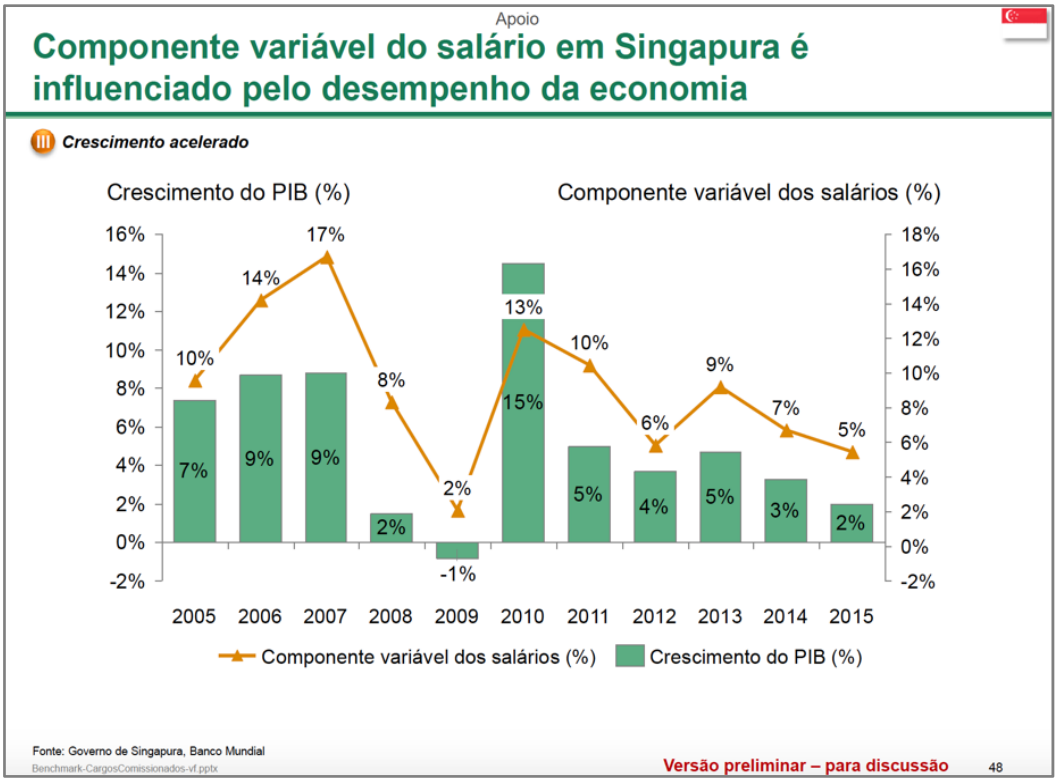


Fonte: estudo desenvolvido pela BCG para uso da Agenda Brasil do Futuro.

Já em relação ao Pilar III - Crescimento Acelerado, o gráfico da figura a seguir mostra a relevância da parte variável da remuneração, a qual é crescente com a senioridade. Vale destacar que pelo processo de crescimento poder ser muito acelerado, uma pessoa talentosa pode chegar a um cargo altíssimo de dirigente por volta de seus 35 anos.

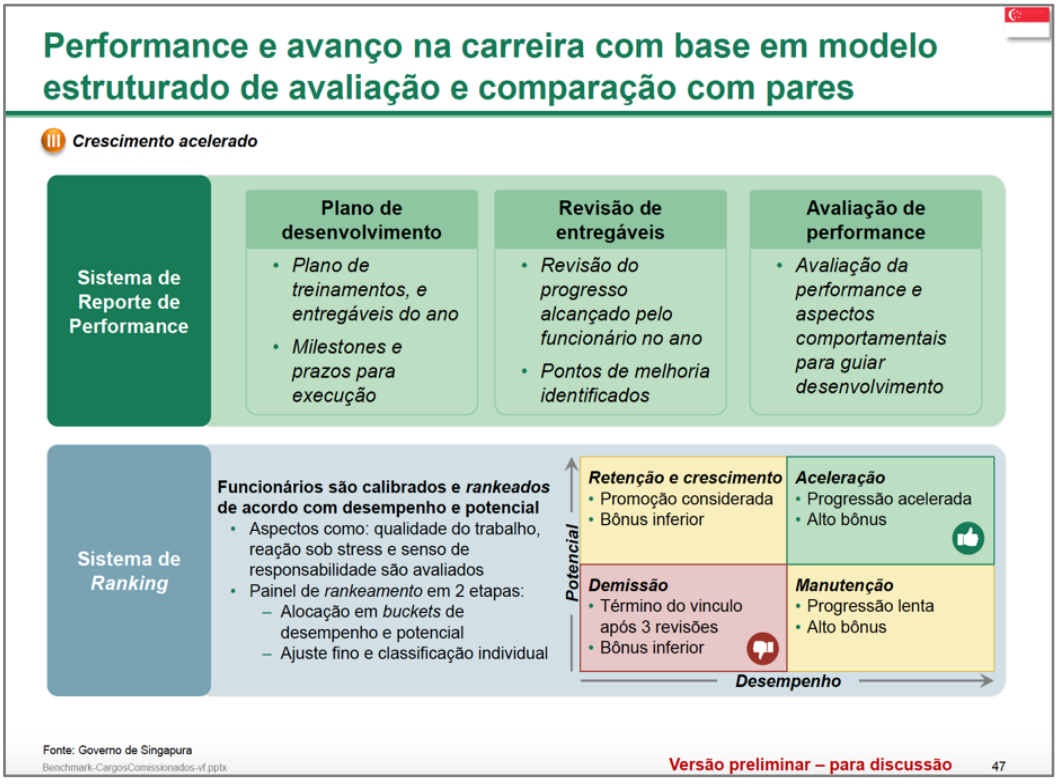


Fonte: estudo desenvolvido pela BCG para uso da Agenda Brasil do Futuro.



Fonte: estudo desenvolvido pela BCG para uso da Agenda Brasil do Futuro.

Se por um lado há a possibilidade de crescimento acelerado e alto ganho financeiro, de outro há uma grande cobrança por desempenho e consequências para a mediocridade. A figura a seguir revela algumas das ferramentas utilizadas para apoiar os programas de desenvolvimento e as avaliações de desempenho.



Fonte: estudo desenvolvido pela BCG para uso da Agenda Brasil do Futuro.

Por fim, em Singapura, não basta ter talento, também é preciso ser uma pessoa íntegra e agir em harmonia com as regras e culturas do país. A figura a seguir descreve algumas das exigências do Pilar IV – Integridade e Conformidade.

Fonte: estudo desenvolvido pela BCG para uso da Agenda Brasil do Futuro.

3.3.2.8. CANADÁ

O Canadá é um país com uma burocracia bastante sólida, com pouquíssimos cargos de livre nomeação. Portanto, em geral, os dirigentes públicos são postos ocupados por servidores públicos de carreira.

Tendo em vista a necessidade de garantir quadros excelentes de direção, o Governo Canadense identifica potenciais líderes desse o início de suas carreiras e oferece programas de desenvolvimento que permitem com que eles cresçam e alcancem posições mais altas.

Simultaneamente aos programas de desenvolvimento, há um processo bastante estruturado e rigoroso de avaliação de desempenho, o qual é base para as definições de promoções e transições de carreira, dentro da administração pública.

A figura a seguir mostra como o programa de desenvolvimento e as avaliações estruturadas de desempenho se complementam para apoiar a pessoa em sua evolução.

Anualmente, servidores, gestores e dirigentes públicos firmam acordos de performance, nos quais se estabelecem: objetivos, entregáveis e indicadores; o grau de competência a ser atingido em cada um dos comportamentos desejáveis; e, as atividades de desenvolvimento individual que devem ser realizadas ao longo do ano, tendo em vista os desafios do ano e as ambições da pessoa em termos de sua carreira pública.

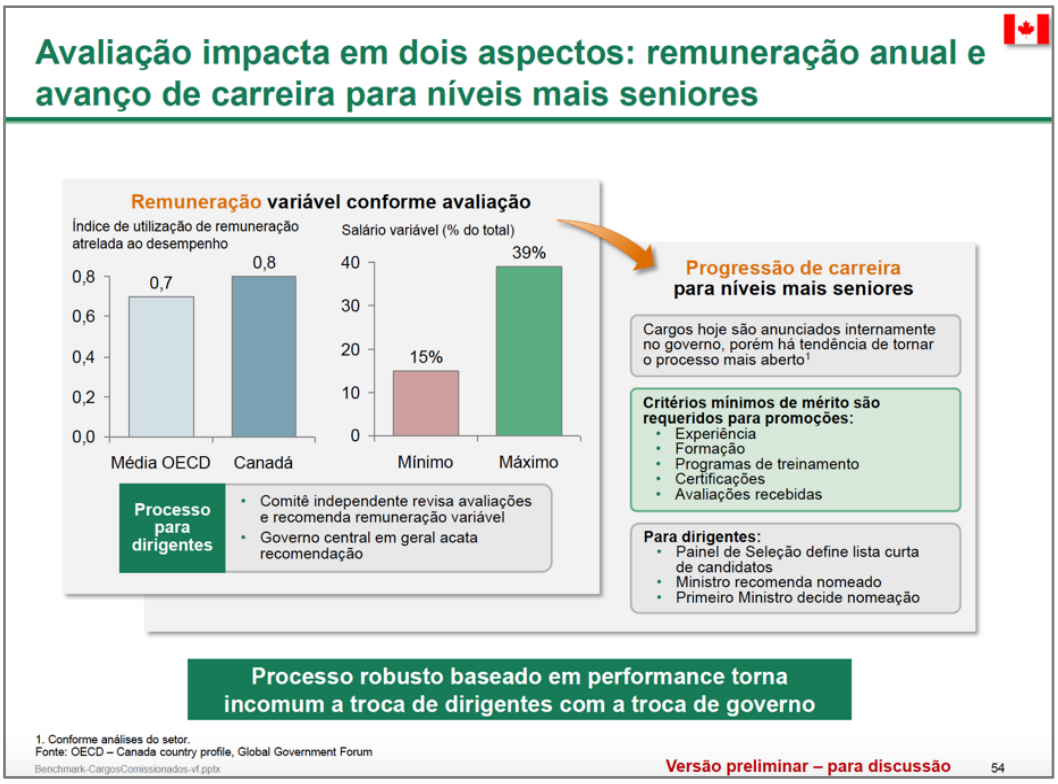
Durante o ano, podem ocorrer revisões intermediárias nos objetivos e metas, caso fatores externos alterem significativamente o contexto. E, no caso de resultados abaixo do previsto, podem ser tomadas ações de correção, como *coaching,* pontos de contato e *milestones* por cada ação, etc.

Ao fim do ano, cada gestor revisa com cada um dos integrantes de sua equipe os resultados em termos de objetivos e indicadores, os comportamentos demostrados e a realização do plano de desenvolvimento, e, lhe atribui uma nota. Esta nota será revisada por um painel de pessoas do departamento daquele servidor e uma nota final é documentado nos arquivos da pessoa. Caso a nota seja positiva, há um plano de gestão de talentos a ser trabalhado no ano seguinte. Caso a nota seja negativa, será preciso focar com a pessoa num plano de melhoria de performance.

Fonte: estudo desenvolvido pela BCG para uso da Agenda Brasil do Futuro.

Aliado ao ciclo de desenvolvimento e avaliação constante, há a remuneração variável que decorre das notas obtidas. Além de influenciar a remuneração, para os postos mais altos, as avaliações anteriores possuem um grande peso no processo de seleção de servidores para as vagas de dirigentes públicos, como ilustra a figura a seguir.

.



Fonte: estudo desenvolvido pela BCG para uso da Agenda Brasil do Futuro.

Além dos programas de desenvolvimento e dos processos de avaliação, inúmeras outras iniciativas são desenvolvidas para tornar o trabalho no setor público produtivo para todas as partes. Inclusive, o Canadá é reconhecido como um dos países com as melhores práticas de RH no setor público.

3.3.2.9. PORTUGAL

Em Portugal, em 2011, foi inserida a proposta de criação de uma Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública Portuguesa (CReSAP) como parte do plano de legislatura de Pedro Passos Coelho, do PSD, que se tornou Primeiro Ministro em junho de 2011 e governou até outubro de 2015. O discurso focava na importância de despartidarizar a escolha e nomeação de dirigentes, aumentando a profissionalização e efetividade do Estado.

A CReSAP foi criada ao fim de 2011 com a missão de: "**recrutar e selecionar a direção superior da administração pública, com isenção, rigor e independência, promovendo o bom governo e a meritocracia".**

Para isso, deveria ter participação ativa na **elaboração, desenvolvimento e execução da política global e setorial para os quadros de direção superior**; criar banco de talentos com o perfil adequado para titulares de cargos de direção superior; e promover boas práticas e a adoção de princípios orientadores de conduta ética para a alta direção.

A CReSAP é formada por 15 membros remunerados, sendo o Presidente (nomeado pelo Governo por mandato de 5 anos); 3 conselheiros permanentes e 11 conselheiros não permanentes.

Também conta com uma rede de 44 peritos – avaliadores/selecionadores – que, em geral, são professores universitários e especialistas em administração pública ou gestão de pessoas, os quais realizam as primeiras fases do processo seletivo.

Cada seleção passa por um Júri formado por 4 pessoas: Presidente, 1 Conselheiro não permanente (da pasta em questão) e 2 conselheiros permanentes. A CReSAP recruta e seleciona tanto gerentes como dirigentes públicos.

Em termos do processo, há convocatória pública e aberta por meio do site, onde se divulga a descrição da vaga e das competências necessárias. Os candidatos passam por análise curricular mais realização de entrevistas. Ao fim, gera-se uma lista de 3 nomes que são levados ao Ministro da Pasta, o qual pode aceitar um deles num prazo de 30 dias ou anular o concurso.

Os critérios de seleção estabelecidos na lei e regulamento de constituição da CReSAP são: competências de liderança, colaboração, motivação, orientação estratégica, orientação para resultados, orientação para o cidadão e serviço público, gestão da mudança e inovação, sensibilidade social, experiência profissional, formação acadêmica, formação profissional e aptidão.

Embora o modelo esteja na linha da criação de agências internas de recrutamento e seleção para altos dirigentes bem-sucedidas, tal qual no Chile e na Bélgica, há uma grande polêmica e questionamento incessante acerca dessa entidade, tanto pela mídia, como também pelos cidadãos e, até mesmo, parlamentares da situação e oposição – a ponto de uma pesquisa de um jornal local mostrar que 75% dos portugueses acreditam que a "CReSAP faz o que o Governo manda".

Essa controvérsia gira em torno de:

- Reclamação de candidatos não aprovados em relação à falta de transparência e objetividade no processo;
- Condenações do Tribunal de Administração pela falta de transparência e de registros das justificativas, avaliações, dados, etc. dos candidatos não aprovados;
- Vagas já pré-desenhadas, a fim de privilegiar uma determinada pessoa;
- Evidências e provas de uso de influência ou de predomínio de relação partidária, inclusive obtida por escuta e gravações telefônicas.

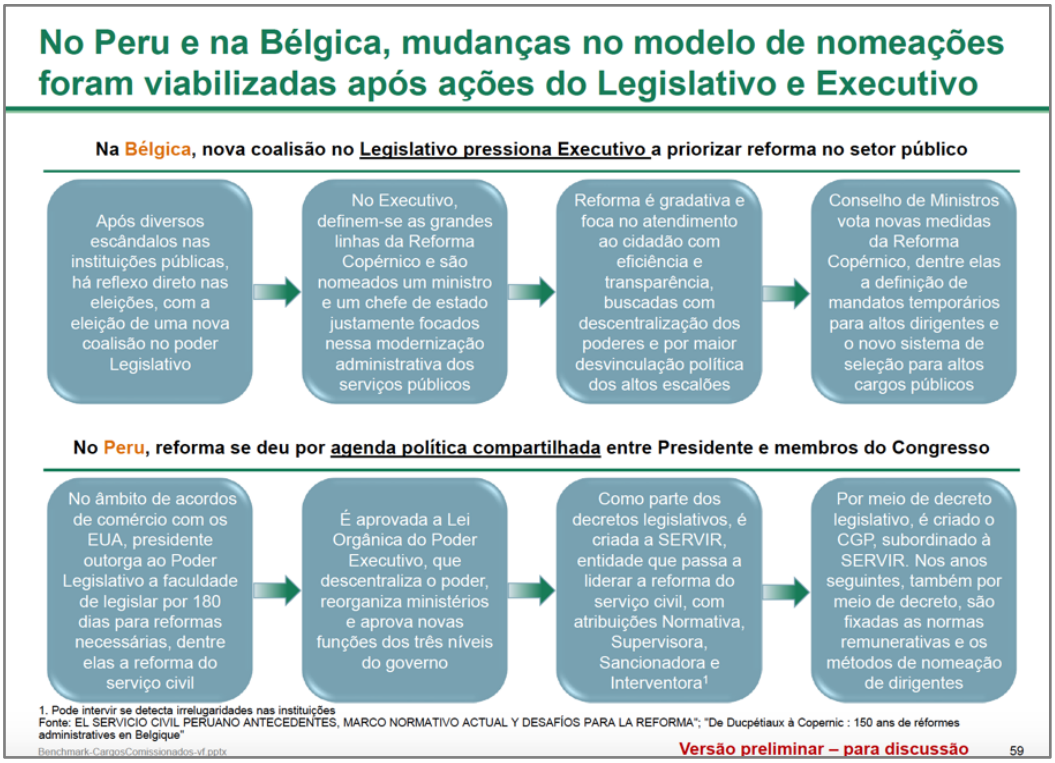
Em geral, observou-se que essa estrutura se tornou uma forma de institucionalizada de realizar escolhas influenciadas pelas relações político-partidárias, principalmente, devido a um processo pouco transparente e objetivo, e, de graves questionamentos em relação à aptidão e legitimidade dos selecionados.

Os membros da Agenda Brasil do Futuro consideraram fundamental compreender os erros e brechas do caso de Portugal, a fim de aprender com a situação da CReSAP e evitar a proposição de estruturas que possam ser facilmente capturadas por interesses corporativistas, clientelistas, ou, políticos partidários.

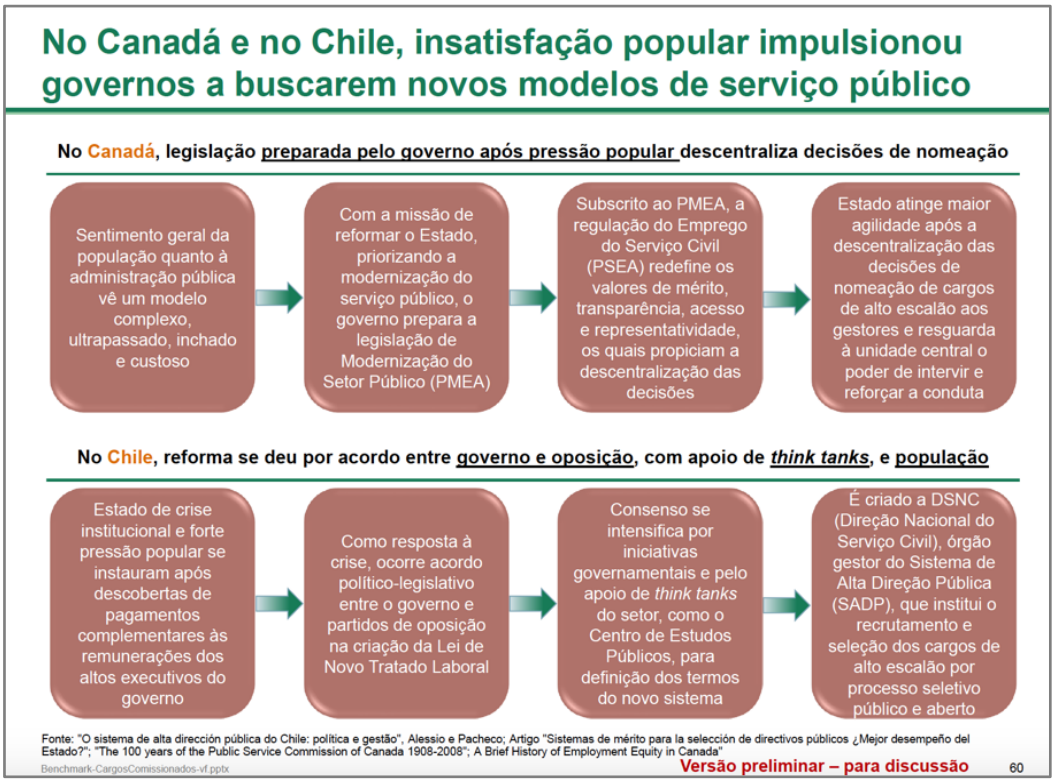
3.3.2.10 IMPLICAÇÕES E REFLEXÕES PARA O BRASIL

A última parte do estudo de casos internacionais teve como propósito compreender o contexto que tornou possível a implementação de cada um dos modelos vistos e os atores que estiveram por trás desses movimentos de mudança. As figuras a seguir resumem o contexto e os pontos-chave para a concretização das soluções em cada país.

Fonte: estudo desenvolvido pela BCG para uso da Agenda Brasil do Futuro.

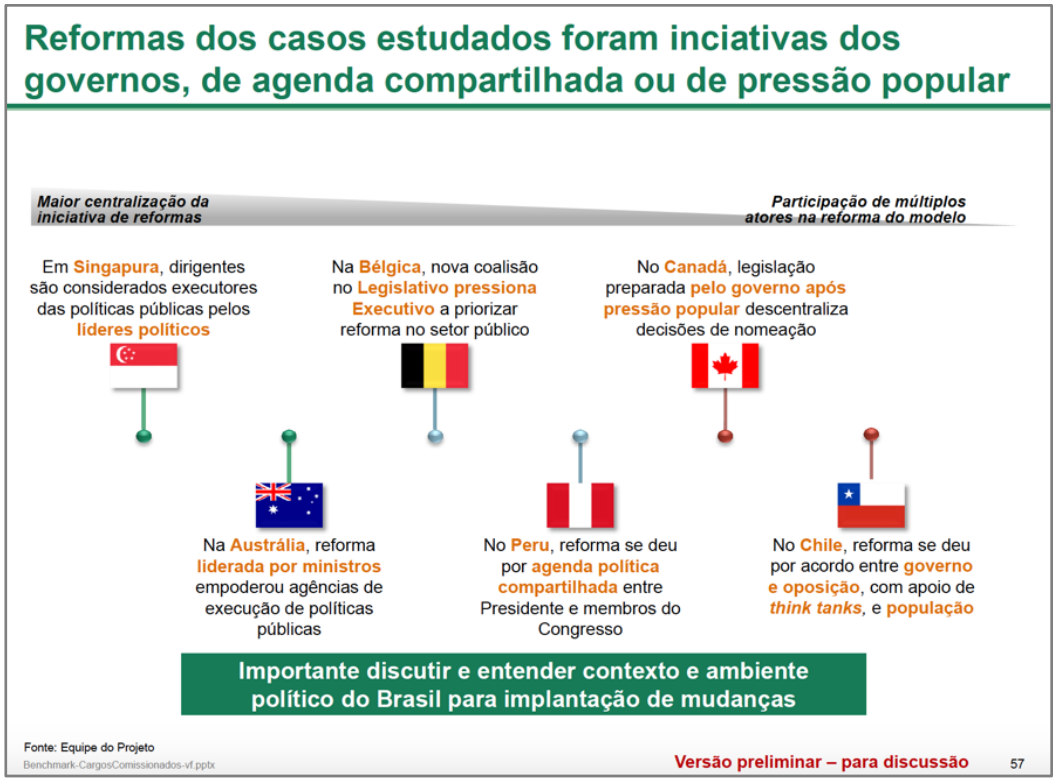


Fonte: estudo desenvolvido pela BCG para uso da Agenda Brasil do Futuro.



Fonte: estudo desenvolvido pela BCG para uso da Agenda Brasil do Futuro.

Todos esses casos estudados possuem aspectos interessantes seja na sua essência como nas forças por trás de sua viabilização, e, são reflexo dos desafios e dinâmicas sociais e políticas específicas de cada contexto, bem como da forma que cada sociedade encontrou para responder aos seus desafios. Alguns caminhos vieram de dentro do próprio Estado, outros dependeram bastante da pressão dos cidadãos, como ilustra a figura a seguir.



Fonte: estudo desenvolvido pela BCG para uso da Agenda Brasil do Futuro.

Essa investigação reforçou na equipe as teses de que:

1. É fundamental que o Brasil desenvolva a sua própria resposta para lidar com seus desafios, e, crie seu caminho. Essas experiências podem inspirar, mas, o modelo com potencial de ser viável e efetivo no Brasil precisa ser desenhado e construído.

2. Embora o processo de implementação em cada país tenha se dado de formas diferentes, isto é, com mais pressão interna ou externa, de forma mais ou menos centralizada, há um denominador comum claro: momentos de crise impulsionaram essas mudanças e criaram as condições para que elas acontecessem.

Esse último ponto reforça a importância de utilizarmos este momento de crise e transição no Brasil como uma oportunidade de fazermos mudanças que possibilitarão que as pessoas adequadas para cada função possam utilizar seus conhecimentos e talentos a serviço de um Estado mais efetivo e fortalecido em suas capacidades institucionais, de modo atender às demandas da sociedade com qualidade e eficiência.

3.4. IMPLICAÇÕES PARA O CENÁRIO BRASILEIRO

Os quatro diagnósticos realizados trouxeram um conjunto de percepções a respeito da realidade nacional e de casos implementados em diferentes países. Nesta seção, foram consolidadas estas percepções em duas partes. A primeira parte traz implicações estruturantes que impactam de forma transversal a gestão de cargos comissionados. A segunda parte abrange implicações em relação a cada uma das etapas do processo.

IMPLICAÇÕES ESTRUTURANTES	

ASPECTOS ESTRUTURANTES	▪ Deve-se aproveitar a **janela de oportunidade** para o aprimoramento da gestão de cargos comissionados no Brasil;
	▪ **Deve haver transparência** nas diversas etapas do processo;
	▪ **Modelo deve ser flexível** para abarcar a natureza política e de confiança destes cargos; e
	▪ Priorizar aprimoramento nas **etapas de recrutamento e seleção** neste primeiro momento.
	▪ **Controles e normas podem burocratizar excessivamente** e não gerar os resultados adequados;
	▪ **Ajustes na remuneração são importantes para trazer bons talentos** para os cargos:
	  ▪ Ajuste no valor base dos DAS; e
	  ▪ Equiparação de remuneração entre servidores com vínculo (que recebem pela carreira e DAS) e sem vínculo (que recebem apenas o DAS).
	▪ **O momento de discutir ajustes na remuneração não é o mais adequado; e**
	▪ Comunicação e **mobilização da sociedade terá um papel fundamental no sucesso do modelo.**

GOVERNANÇA	▪ Uma **Unidade Central para gerir e conduzir o processo traz riscos** de rejeição, corrupção e burocracia prejudicial; e ▪ **Fornecer instrumentos** para apoiar um processo de recrutamento e seleção descentralizado.

Fonte: Elaboração dos autores

Além das implicações estruturantes para o processo de gestão de cargos comissionados apresentadas na tabela anterior, foram organizadas na tabela a seguir implicações para cada uma das etapas do processo.

IMPLICAÇÕES PARA AS ETAPAS DE GESTÃO DE CARGOS COMISSIONADOS	
CARACTERIZAÇÃO DA VAGA	▪ **Aspecto muito importante a ser considerado na proposta** de melhoria da gestão de cargos comissionados; ▪ Nos seus componentes devem ser considerados **aspectos políticos, técnicos e de gestão**; ▪ Deve ser mantida a **flexibilidade e autonomia dos órgãos para preenchimento** de acordo com as suas necessidades; e ▪ **Instrumento que apoie este preenchimento** é importante.
PROSPECÇÃO & ATRAÇÃO	▪ **Banco de talentos**, currículos ou candidatos certificados seria um bom instrumento de apoio aos órgãos; ▪ **Deve ser preservada a flexibilidade** das indicações; e ▪ Para estes cargos **não deve haver priorização para servidores de carreira ou para pessoas sem vínculo.**
AVALIAÇÃO E DEFINIÇÃO DE CANDIDATOS	▪ Deve haver **instrumentos para apoiar os órgãos** na condução do processo seletivo; ▪ **Fortalecer as áreas de Recursos Humanos** nos Ministérios; ▪ Entrevistar um número mínimo de candidatos; e ▪ Deve haver **transparência no processo de seleção e na decisão.**

IMPLICAÇÕES PARA AS ETAPAS DE GESTÃO DE CARGOS COMISSIONADOS	
ADMISSÃO & PREPARAÇÃO	▪ Deve ser **preservada a flexibilidade de nomeação** baseado em critérios políticos e de confiança; ▪ Pode haver **preparação e formação para ocupar o cargo** para pessoas que **não tenham experiência no setor público; e** ▪ **Obrigatoriedade de elaboração de Plano de Trabalho** ao assumir o cargo **deve ser evitada** em um primeiro momento de implantação do modelo.
AVALIAÇÃO & DESENVOLVI-MENTO	▪ **Formação dos gestores** para o cargo é muito importante, mas **não deveria ser priorizado** neste primeiro momento; ▪ **Instrumentos e processos** de avaliação de desempenho são importantes; e ▪ **Remuneração variável deve ser evitado neste primeiro momento.**
SAÍDA	▪ Deve ser preservada a **flexibilidade de exoneração do cargo;** ▪ Justificativa dos **motivos de exoneração não devem ser expostos**; e ▪ **Tempo máximo de permanência** no cargo pode ser bem aceito, desde que **preservada a flexibilidade** das nomeações.

Fonte: Elaboração dos autores

Por fim, a partir dos *benchmarkings* e da síntese do diagnóstico quantitativo e qualitativo realizado, foram definidas as premissas que deveriam ser priorizadas passando a ser norteadoras para o desenvolvimento do modelo de recrutamento e seleção de pessoas para cargos comissionados de direção na esfera federal.

É importante reforçar, contudo, que as implicações para o Brasil descritas nesta seção são apenas sinalizações levantadas a partir do diagnóstico. Ao propor o modelo, outras abordagens e soluções foram consideradas e propostas, conforme descrito no Capítulo 3 deste relatório.

4

PROPOSTA

4. MODELO PROPOSTO

4.1. VISÃO GERAL DO MODELO

A partir das orientações da Professora Regina Pacheco - especialista no tema de dirigentes públicos -, dos *benchmarkings* nacionais e internacionais, do diagnóstico quantitativo e qualitativo realizado pela EloGroup, e, dos *workshops* com diversos *stakeholders*, o grupo chegou a conclusão que um modelo de nomeação para cargos comissionados de direção no Brasil - para ser viável e efetivo - deveria focar em dois objetivos principais. São eles:

- **OBJETIVO 1: DAR TRANSPARÊNCIA PARA A SOCIEDADE EM RELAÇÃO À ESCOLHA E À NOMEAÇÃO DE PESSOAS PARA CARGOS COMISSIONADOS DE DIREÇÃO (DAS 101.4, 101.5 E 101.6).** Instituição de critérios para justificar e dar visibilidade e clareza à escolha dos ocupantes dos DAS 101.4, 101.5 e 101.6 em Ministérios, Autarquias e Fundação do Poder Executivo Federal.
- **OBJETIVO 2: LEGITIMAR O PROFISSIONAL SELECIONADO RATIFICANDO SUA COMPETÊNCIA E EXPERIÊNCIA FRENTE AO DESAFIO NO CARGO.** Ressignificar o papel dos gestores públicos, explicitando suas contribuições para o Brasil e promovendo sua legitimidade frente à equipe a partir da comunicação dos atributos e competências que os tornam aptos para assumirem os cargos comissionados ocupados.

Com o objetivo de dispor de um modelo que atenda plenamente aos Objetivos acima descritos, dois aspectos precisam ser considerados: (a) uma Agenda de Transparência e (b) a profissionalização do modelo de recrutamento e seleção.

4.2. AGENDA DE TRANSPARÊNCIA

A agenda de transparência se configura em um conjunto de instrumentos de implantação rápida apoiada em estruturas já posicionadas no governo, agilizando a viabilização de resultados no sentido dos dois objetivos deste modelo. Trata-se do primeiro passo de uma agenda positiva de melhoria da gestão de cargos comissionados. Ela possuirá a seguinte estrutura de governança:

GOVERNANÇA	▪ **Casa Civil:** Órgão responsável pela implementação da Agenda de Transparência na administração pública federal e a instituição dos padrões e modelos seguidos pelos órgãos em sua execução. ▪ **Unidade responsável no órgão**: Secretaria/Subsecretaria responsável pela implementação da Agenda de Transparência no órgão. Possivelmente está localizada na secretaria de recursos humanos ou gestão; e ▪ **Demandante da vaga**: Secretaria/Subsecretaria que possui a vaga de DAS 101.4, 101.5 ou 101.6 na qual será executado o processo de recrutamento e seleção de acordo com a Agenda de Transparência.
SOCIEDADE CIVIL	Criação de sistema de acompanhamento e avaliação constante dos dados e práticas relacionados à seleção e nomeação de cargos comissionados pela sociedade civil, a fim de possibilitar um debate mais informado e maior clareza sobre as pessoas que estão dirigindo o país.

No cerne da Agenda de Transparência encontra-se o **Parecer de Seleção do Comissionado**. Este parecer deverá ser enviado pelo **Ministro do órgão de lotação do cargo** para o Ministério da Casa Civil junto com o pedido de nomeação de comissionados DAS 101.4, 101.5 e 101.6. Este Parecer deve conter cinco itens:

- **Caracterização da Vaga;**
- **Definição do Perfil;**
- **Qualificação do Profissional Selecionado;**
- **Justificativa da Seleção; e**
- **Indicadores do Processo de Recrutamento e Seleção.**

O **Parecer de Seleção do Comissionado** deverá focar na explanação do mérito da escolha ao invés do processo que levou até aquele momento. Neste sentido, cada um dos cinco itens possuirá critérios mínimos de preenchimento que serão disponibilizados em formulários disponibilizados pela Casa Civil.

É proposta uma exceção para ocupantes interinos do cargo: eles podem permanecer na vaga em caráter temporário, sem a necessidade de atender aos critérios mínimos descritos por um período de até 6 meses.

Os critérios mínimos estão descritos a seguir:

DETALHAMENTO DOS ITENS DO PARECER DE SELEÇÃO DO COMISSIONADO (1/2)	
CARACTERIZAÇÃO DA VAGA	A **Caracterização da Vaga** que deverá estar presente é detalhada nos seguintes subitens: ▪ Organograma e atribuições do órgão e da unidade; ▪ Lotação da unidade e cargos sobre gestão; ▪ Orçamento e ações orçamentárias; ▪ Atividades e entregáveis da vaga; ▪ Contexto Interno e Externo; ▪ Desafios e objetivos da vaga; e ▪ Transformação social potencializada pela vaga. Toda alteração da **Caracterização da Vaga** para um mesmo cargo deve ser devidamente justificada.
DEFINIÇÃO DO PERFIL	A **Definição do Perfil** é detalhada nos seguintes subitens: ▪ Atributos/competências gerenciais, técnicas, comportamentais e políticas compatíveis com a caracterização da vaga; ▪ Experiência mínima em função ou atividade profissional compatível com os atributos/ competências exigidos; e ▪ Conhecimento técnico comprovado mediante títulos acadêmicos, certificações e publicações especializadas. Adicionalmente, devem ser respeitados critérios mínimos idoneidade moral e reputação ilibada baseada em avaliações como ficha limpa e antecedentes criminais, entre outros.

DETALHAMENTO DOS ITENS DO PARECER FORMAL DE SELEÇÃO DO COMISSIONADO (2/2)

QUALIFICAÇÃO DO PROFISSIONAL SELECIONADO	A **Qualificação do Profissional Selecionado** é detalhada nos seguintes subitens: ▪ Declaração de qualificação profissional do selecionado; ▪ Declaração quanto a situações pessoais que podem afetar o órgão e terceiros, bem como conexões profissionais, pessoais, políticas que podem gerar questionamentos ou reais conflitos de interesses; e ▪ Diplomas, certificados e publicações.
JUSTIFICATIVA DA SELEÇÃO	A **Justificativa da Seleção** é detalhada nos seguintes subitens: ▪ Justificativa técnica que demonstre que a qualificação do profissional é compatível com a caracterização da vaga e descrição do perfil.
INDICADORES DO PROCESSO	Os **Indicadores do Processo de Recrutamento e Seleção** mensuram os principais aspectos da execução do processo e deve conter os seguintes subitens: ▪ Número de currículos analisados; ▪ Número de entrevistados; e ▪ Duração total do processo.

Fonte: Elaboração dos autores

O **Parecer de Seleção do Comissionado** deverá ser publicado em uma seção do Portal de transparência dedicada ao processo de nomeação para cargos comissionados. Os principais aspectos dessa publicação estão descritos a seguir.

PORTAL DE TRANSPARÊNCIA DE COMISSIONADOS	Interface pela qual a sociedade pode acompanhar as nomeações de pessoas para cargos comissionados de direção (DAS 101.4, 101.5 e 101.6). A regulamentação instituída prevê a criação de página específica no Portal da Transparência em que devem ser publicadas: ▪ **Parecer de Seleção do Comissionado, contendo:** ▪ Caracterização da Vaga; ▪ Definição do Perfil; ▪ Qualificação do Profissional Selecionado; ▪ Justificativa da Seleção; e ▪ Indicadores do Processo de Recrutamento e Seleção.

4.3. CAMINHOS DA PROFISSIONALIZAÇÃO DO MODELO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Em paralelo à implantação da Agenda de Transparência é fundamental o aprofundamento da profissionalização no processo de recrutamento e seleção de cargos de alta direção. Ao longo do diagnóstico, *workshops* e interação com mentores e pessoas de destaque ficou evidente que esta profissionalização pode seguir diferentes caminhos.

Nesta seção descreveremos os dois caminhos mais evidenciados ao longo do trabalho:

- **Caminho via o Estado:** este caminho considera uma posição de protagonismo forte do poder executivo, conduzindo diretamente o processo de profissionalização do processo de recrutamento e seleção por meio de unidade centralizada ou padronização do processo a ser executado pelos órgãos; e
- **Caminho via a Sociedade Civil:** este caminho foca em estimular as organizações da sociedade civil e setor privado a oferecerem apoio técnico para os Ministros e dirigentes no processo de escolha de pessoas com as competências para desempenhar os cargos disponíveis com excelência.

Ambos caminhos são possíveis e, em alguns casos até complementares, mas envolvem, em sua essência diversas escolhas a serem realizadas na profissionalização. A seguir, algumas questões adicionais a serem consideradas

4.3.1. CAMINHO VIA O ESTADO

Conforme sinalizado, o Caminho via o Estado considera uma posição de protagonismo forte do poder executivo, conduzindo diretamente o processo de profissionalização do processo de recrutamento e seleção. Há duas abordagens possíveis:

- **Modelo Centralizado:** no modelo centralizado, uma unidade central direciona e executa todo o processo de gestão de cargos comissionados incluindo recrutamento, seleção, avaliação e desenvolvimento dos profissionais; e
- **Modelo Descentralizado:** no modelo descentralizado, o poder executivo formaliza processos e regras que devem ser obedecidos pelos órgãos durante seleção e avaliação de profissionais para cargo de alta direção.

Ambas as abordagens estão descritas em maior profundidade a seguir. É importante reforçar que os aspectos descritos a seguir são possibilidades de caminho e podem ser adotados em maior ou menor grau dependendo do posicionamento do Executivo e do Legislativo. Neste sentido, é importante considerar o momento político do país e a viabilidade operacional dos modelos descritos.

4.3.1.1 MODELO CENTRALIZADO

Conforme mencionado, no modelo centralizado, a unidade central direciona e executa todo o processo de gestão de cargos comissionados incluindo recrutamento, seleção, avaliação e desenvolvimento dos profissionais. Este modelo é fortemente inspirado em experiências internacionais conforme descrito no caso do capítulo de diagnóstico. Países como Chile, Peru, Singapura, Austrália, Canadá e Bélgica usam este modelo, e administrações brasileiras já o experimentaram como é o caso do Governo do Estado de Minas Gerais e da Prefeitura do Rio de Janeiro. Por outro lado, o governo de Portugal não foi bem sucedido em sua implantação, o que traz uma sinalização importante ao considera-lo à realidade brasileira.

Alguns de seus principais componentes potenciais estão descritos a seguir:

PRINCIPAIS COMPONENTES POTENCIAIS DE UM MODELO CENTRALIZADO	
UNIDADE CENTRAL	Existência de uma unidade central do Poder Executivo que direciona e executa todo o processo de gestão de cargos comissionados incluindo recrutamento, seleção, avaliação e desenvolvimento dos profissionais. Esta unidade pode ter diferentes níveis de insulamento, podendo ser (i) uma secretaria de algum órgão envolvido no processo (como a Casa Civil ou o Ministério do Planejamento); (ii) um órgão vinculado a algum ministério com forte autonomia; ou mesmo (iii) um órgão com características similares ao TCU, que não possui nenhum vínculo com os órgãos do Poder Executivo, executando suas atribuições com plena autonomia.
COMITÊ	Eleito periodicamente com composição a ser definida, o grupo tem como responsabilidade participar da avaliação e definir a lista tríplice para deliberação pelo órgão demandante.
ÓRGÃO DEMANDANTE	Órgão que possui o cargo e que participaria na formalização da caracterização da vaga, na avaliação de candidatos junto com a unidade central e na escolha final a partir da lista tríplice.
PROCESSO PADRONIZADO	Processo padronizado para a recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas para cargos de comissão. Este processo teria regras formais a serem seguidas e executadas pela unidade central em parceria com o órgão demandante. Estas regras podem envolver critérios de seleção como número e conteúdo de entrevistas (técnicas, e/ou diretivas), dinâmicas de grupo, provas e quaisquer outro tipo de avaliação.
PORTAL DE VAGAS E TALENTOS	Portal na Internet onde as vagas poderiam ser cadastradas e abertas para candidatos em geral sinalizando os critérios para a sua ocupação. Além disso, poderia conter informações de transparência a respeito de todo o processo seletivo. Por fim, pode conter um banco de talentos de pessoas que foram bem avaliadas em um processo, mas que não tenham sido incorporadas na vaga, podendo ser selecionadas para outras vagas.

4.3.1.2 MODELO DESCENTRALIZADO

Conforme mencionado, no modelo descentralizado, o poder executivo formaliza processos e regras que devem ser obedecidos pelos órgãos durante a recrutamento e seleção de profissionais para cargos de alta direção. Ele é similar a abordagens de padronização de processos públicos quando uma unidade central define normas para a execução dos processos (muitas vezes sendo avaliadas e votadas no Legislativo) e os órgãos as executam, como é o caso da Lei No 8666 que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública. Neste modelo, os órgãos podem executar as atividades de forma independente de acordo com a dinâmica do próprio órgão desde que sigam, em caráter mínimo, as instruções previstas pela legislação. É um modelo no qual o papel dos órgãos de controle é altamente fortalecido uma vez que a fiscalização do atendimento à legislação é um aspecto fundamental do modelo.

Alguns de seus principais componentes potenciais estão descritos a seguir:

PRINCIPAIS COMPONENTES POTENCIAIS DE UM MODELO DESCENTRALIZADO	
UNIDADE CENTRAL	Existência de uma unidade central do Poder Executivo que formaliza o processo a ser seguido pelos órgãos no que tange à gestão de cargos comissionados incluindo recrutamento, seleção, avaliação e desenvolvimento dos profissionais. O papel desta unidade é ser mais definição e ajuste de normas do que de executor. Neste sentido, cria guias de boas práticas, capacita os órgãos por meio treinamentos e dá apoio quando solicitado. Entretanto, toda a execução é feita pelos próprios órgãos.
ÓRGÃOS DE CONTROLE	Assim como no caso da Lei No. 8666 e de outros processo padronizados descentralizados, os órgãos de controle têm um papel fundamental de fiscalizar a execução do processo conforme a lei, apontando desvios e sanções quando necessário.
ÓRGÃO DEMANDANTE	Órgão que possui o cargo. Neste modelo, ele executa na totalidade o processo formalizado pela legislação ou pela unidade central. O órgão pode adaptar aspectos do processo de forma a ficar mais próximo da sua realidade (p.ex. indicar qual área no órgão executa o processo, criar etapas adicionais, preparar uma equipe específica e dedicada, dentre um conjunto de outros aprimoramentos técnicos ao processo padrão). Entretanto, precisa seguir todos os critérios mínimos formalizados pela unidade central ou pela legislação.
PROCESSO PADRONIZADO	Processo padronizado para a recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas para cargos de comissão. Este processo teria regras formais a serem seguidas e executadas pelo órgão demandante. Estas regras podem envolver critérios de seleção como número e conteúdo de entrevistas (técnicas, e/ou diretivas), dinâmicas de grupo, provas e quaisquer outro tipo de avaliação.
GUIA DE BOAS PRÁTICAS	De forma complementar ao processo formalizado por lei, a unidade central pode preparar um guia ou manual com boas práticas ou com instruções para a implantação das regras previstas na Lei de forma a viabilizar uma boa execução do processo. Este Guia de Boas Práticas pode incluir formulários padrão, sugestões que roteiro para as entrevistas e quais outras aspectos relevantes que apoiem os órgãos.

4.3.2. CAMINHO VIA A SOCIEDADE CIVIL

Este caminho é focado em estimular as organizações da sociedade civil e do setor privado a oferecerem apoio técnico para os Ministros e dirigentes no processo de escolha de pessoas com as competências para desempenhar os cargos disponíveis com excelência.

Ele se apoia fortemente no princípio de que padronizar um processo que venha a ser executado diretamente pelo governo pode resultar na burocratização excessiva e, consequentemente, na ineficiência na nomeação para cargos de alta direção. Complementarmente, ele assume que a burocratização pode não proporcionar a escolha de profissionais adequados para exerce o cargo de alta direção. Ela pode vir a ser burlada de diferentes formas (como acontece em compras e contratações públicas) ou legitimar escolhas inadequadas ou envolvidas em questões político-partidárias (como no caso de Portugal).

Neste sentido, este caminho assume que a Agenda de Transparência é um passo importante, mas que a sociedade civil, por meio de diversas organizações com experiência e competência poderia contribuir na profissionalização da gestão de cargos de alta direção.

Os serviços podem ser de diversas naturezas. Podem ser observatórios que se utilizem das informações da Agenda de Transparência para engajar a população em controle social ou em discussões de profissionalização da gestão de cargos de alta direção. Ou podem ser serviços de apoio à condução do próprio processo seletivo cuidando de etapas de avaliação dos candidatos ou de formação de líderes públicos.

Alguns exemplos de alternativas de apoio técnico poderiam ser:

EXEMPLOS DE APOIO DA SOCIEDADE CIVIL AO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	
FORMAÇÃO DE CAPACIDADE	Estímulo e apoio da sociedade civil no desenvolvimento de capacidade institucional para a realização de processo de recrutamento e seleção de comissionados pelos órgãos centrais ou nos próprios Ministérios/Autarquias/Fundações do Governo Federal.
SERVIÇO TERCEIRO	Fomento à oferta de serviços de apoio técnico ao processo de recrutamento e seleção de comissionados pela sociedade civil ou pelo setor privado. Estes serviços podem envolver apoio nas diferentes etapas como, por exemplo, apoio à caracterização da vaga, levantamento de currículos, realização de entrevistas técnicas e diretivas, dentre outras.
PLATAFORMA DE INDICAÇÕES	Organização e potencialização de indicações de candidatos a postos de alta direção por meio de plataforma por meio da qual profissionais de alta reputação ou organizações temáticas indicam candidatos para as vagas comissionadas disponíveis. Esta estratégia ampliaria e legitimaria pessoas para ocupação de cargos comissionados.
OBSERVATÓRIO DE CARGOS DE ALTA DIREÇÃO	Criação de sistema de acompanhamento e avaliação constante dos dados e práticas relacionados à seleção e nomeação de cargos comissionados pela sociedade civil, a fim de possibilitar um debate mais informado e maior clareza sobre as pessoas que estão dirigindo o país.

Fonte: Elaboração dos autores

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALESSIO, M. F. **Dirigentes públicos, política e gestão: o Sistema de Alta Direção Pública Chileno.** 2013. 167 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) – Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

ANDRADE, C. R.; LOPES, D. P. T.; CKAGNAZAROFF, I. B. **Empreendedores Públicos da Segunda Geração: O Que Pensam os Ocupantes do Cargo do Governo de Minas Gerais?** In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 37, 2013, Rio de Janeiro.

ANVISA – AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILANCIA SANITÁRIA. **Edital Anvisa**. Oportunidade para servidores. Disponível em:< http://www.servidor.gov.br/assuntos/oportunidades-para-servidores/arquivos/edital_anvisa.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2016.

ANVISA ABRE processo seletivo simplificado. Disponível em:< http://www.cespe.unb.br/concursos/_antigos/2003/anvisa_ns/Arquivos/RELEASE.PDF>. Acesso em: 22 jul. 2016.

ANVISA PUBLICA edital de processo seletivo para cargo comissionado. Portal do servidor. Publicado em 19 jan. 2015. Disponível em:< http://www.servidor.gov.br/noticias/concursos/anvisa-publica-edital-de-processo-seletivo-para>. Acesso em: 22 jul. 2016.

BALUE, I. G.; CAMÕES, M. R. S. Análise de processos seletivos para cargos comissionados no âmbito da administração pública federal. *In*: I CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2015, Brasília, DF. **Anais...** Brasília, DF: Centro de Convenções Ulysses Guimarães, 2015.

BRASIL. Lei nº 11.890, de 24 de dezembro de 2008. Sobre a criação do Sistema de Desenvolvimento na Carreira - SIDEC. Brasília, 2010.

_____. Medida provisória nº 440, de 29 de agosto de 2008. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 8 set. 2008.

_____. Ministério da Fazenda. **Contabilidade governamental**: Formulário Seleção GSISTE. Disponível em:< http://www3.tesouro.fazenda.gov.br/contabilidade_governamental/gsiste_novosite.asp>. Acesso em: 21 jul. 2016.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de gestão de pessoas e relações do trabalho no serviço público. **Boletim Estatístico de Pessoal e Informações Organizacionais**. v. 21, n. 239. Brasília, 2016.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público 47(1):7-40, janeiro/abril, 1996.

ESTADO DE MINAS GERAIS. **Empreendedores Públicos.** Fórum Brasileiro sobre a Reforma do Estado, Outubro 2007. Disponível em:<http://goo.gl/atpjNr>.Acesso em: 16 jul. 2016.

ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Informações importantes para os candidatos ao Grupo de Líderes Cariocas.** Disponível em: <http://www.rio.rj.gov.br/web/fjg/voce-deve-saber1>.Acesso em: 18 jul. 2016.

_____. **Programa Líderes Cariocas.** Disponível em:< http://www.rio.rj.gov.br/web/fjg/liderescariocas >. Acesso em: 18 jul. 2016.

CATOIRA, E. Líder Carioca**.** Rio de Janeiro: **Carta Capital**, maio, 2012. Disponível em:< http://www.cartacapital.com.br/politica/lider-carioca>. Acesso em: 19 jul. 2016.

I FÓRUM DE LÍDERES PARA LÍDERES – SME. Disponível em:< http://liderescariocas.blogspot.com.br/>. Acesso em: 19 jul. 2016.

LOPES, F. G. **Cargos de confiança no presidencialismo de coalizão brasileiro.** Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2015.

_____. **Evolução e perfil dos nomeados para cargos DAS na administração pública federal (1999-2014)**. Brasília: v. 1, n. 16. Ipea, 2015. (Nota técnica)

MENDONÇA, M. **Perfil e Competências Essenciais aos Dirigentes públicos: um olhar sobre os Directores Gerais das Direcções Gerais do Planeamento, Orçamento e Gestão dos organismos do Estado**. 2012. 90 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Gestão Pública) – Escola de negócios e governação, Universidade de Cabo Verde, Praia.

NUNES, E. **A gramática política do Brasil:** clientelismo e insulamento burocrático**.** 3. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zabar, 2003.

OLIVIERI, C. Política, burocracia e redes sociais: as nomeações para o alto escalão do Banco Central do Brasil**. Rev. Sociol. Polit**., Curitiba, n. 29, p. 147-168, nov. 2007.

PACHECO, R. S. **Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção.** In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. 7, 2002, Lisboa.

_____. Regulação no Brasil: desenho das agências e formas de controle. **Revista de Administração Pública**, v.40, n.4, 2006a

_____. **Brasil:** avanços da contratualização de resultados no setor público. Ciudad de Guatemala: XI Congreso del CLAD, 2006b.

_____. Critérios de nomeação para cargos de direção no setor público. Rio de Janeiro: **Desigualdade & Diversidade – Revista de Ciências Sociais da PUC-Rio,** Dossiê Especial Governos de esquerda sociedade civil e nomeações para cargos públicos. Segundo semestre, 2011.

SANTOS, A. S. **Competências para a carreira de gestores governamentais: Desenvolvimento e evidências de validade de uma escala.** REGE, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 27-41, jan./mar. 2014.

SANTOS, L. A. Burocracia profissional e a livre nomeação para cargos de confiança no Brasil e nos EUA. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 60, n. 1, p. 5-28, jan./mar. 2009.

TESOURO NACIONAL. **Conheça o Tesouro Nacional**. 1ª edição. Brasília, 2011. Disponível em:< http://www3.tesouro.fazenda.gov.br/instituicao_tesouro/downloads/conheca_tesouro_nacional.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2016.

ANEXOS

ANEXO A – ÓRGÃOS CONTEMPLADOS NO RECORTE DA ANÁLISE QUANTITATIVA

1. CENTRO BRASILEIRO DE PESQUISAS FÍSICAS
2. CENTRO DE PESQUISA RENATO ARCHER
3. CENTRO DE TECNOLOGIA MINERAL
4. CENTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA ELETRÔNICA AVANÇADA S.A
5. CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA
6. CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO
7. DEPARTAMENTO DE TRANSFERÊNCIA E TECNOLOGIA MINERAL
8. DEPARTAMENTO NACIONAL DE INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTES
9. DEPARTAMENTO NACIONAL DE OBRAS CONTRA AS SECAS
10. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PRODUÇÃO MINERAL
11. DIRETORIA DE APOIO À GESTÃO EDUCACIONAL SEB
12. DIRETORIA DE INFRAESTRUTURAS DE CHAVES PÚBLICAS
13. ESCOLA NACIONAL DE GESTÃO AGROPECUÁRIA-ENAGRO
14. FUNDAÇÃO ALEXANDRE DE GUSMÃO
15. FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL
16. FUNDAÇÃO CASA DE RUI BARBOSA
17. FUNDAÇÃO COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR
18. FUNDAÇÃO CULTURAL PALMARES
19. FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
20. FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO
21. FUNDAÇÃO JORGE DUPRAT E FIGUEIREDO DE SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO
22. FUNDAÇÃO NACIONAL DE ARTES
23. FUNDAÇÃO NACIONAL DE SAÚDE
24. FUNDAÇÃO NACIONAL DO ÍNDIO
25. FUNDAÇÃO OSÓRIO
26. FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ
27. FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO
28. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA
29. INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS
30. INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO
31. INSTITUTO BRASILEIRO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS
32. INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE
33. INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA

34. INSTITUTO DE PESQUISA JARDIM BOTÂNICO DO RIO DE JANEIRO
35. INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL
36. INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL
37. INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA
38. INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS
39. INSTITUTO NACIONAL DE SEGURO SOCIAL
40. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO
41. MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA, INOVAÇÕES E COMUNICAÇÕES
42. MINISTÉRIO DA CULTURA
43. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
44. MINISTÉRIO DA FAZENDA
45. MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
46. MINISTÉRIO DA JUSTIÇA
47. MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL
48. MINISTÉRIO DA SAÚDE
49. MINISTÉRIO DAS CIDADES
50. MINISTERIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES
51. MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA
52. MINISTÉRIO DO DESENVIMENTO SOCIAL E COMBATE À FOME
53. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO
54. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL E COMÉRCIO EXTERIOR
55. MINISTÉRIO DO ESPORTE
56. MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE
57. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO
58. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO
59. MINISTÉRIO DO TURISMO
60. MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES
61. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA
62. SUPERIENTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DO CENTRO-OESTE
63. SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE
64. SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS
65. SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DA AMAZÔNIA
66. SUPERINTENDÊNCIA NACIONAL DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR
67. SUPERINTENDÊNCIA ZONA FRANCA DE MANAUS
68. VICE-PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA

Roteiro de Entrevistas - Cargos de Livre Nomeação (DAS 101.4, 101.5 e 101.6)

Parte 1 - entendimento do perfil do entrevistado

- Nome:
- Idade:
- Formação:
- Servidor:
- Resumo da Trajetória:
  - Atualmente, que cargo você ocupa?
  - Há quanto tempo está nesse cargo?
  - Como você descreveria o cargo que ocupa? Qual o papel da área na organização? E qual ao seu papel neste cargo?
  - Quais as suas principais funções, responsabilidades neste cargo? (Obs.: tentar captar se estão num papel de tomada de decisão, formulação de políticas/serviços internas/externas).

Parte 2 - Entendimento do processo que o levou até o cargo

Entrada no cargo

- Como foi o processo de entrada neste cargo?
- Como você foi convidado para esta vaga? Você já tinha conhecimento da sua existência? Como ela lhe foi comunicada?
- Você foi entrevistado? Por quem? Como isso aconteceu? Caso algum tipo de processo tenha acontecido, quanto tempo durou?
- Como o cargo foi descrito a você? Ficaram claras as responsabilidades que teria e as competências necessárias para realizá-las?
- Você tem conhecimento se havia outros candidatos para este cargo? Os outros candidatos foram entrevistados?
- Qual formação, experiência e critérios você acredita que foram fundamentais para sua indicação a este cargo? Eles estavam claros no momento do convite/avaliação do que era necessário para ocupar o cargo? Por quais razões você considera que foi escolhido para ocupar o cargo? Quais competências/conhecimentos que aporta?
- Para NÃO SERVIDORES: Como você foi contratado? (Obs.: principalmente no caso de alguém do mercado, entender qual o mecanismo de contratação - PJ, consultor, temporário, etc.).
- Para SERVIDORES: Como foi o processo de liberação de seu outro cargo ou do seu órgão?

Aspectos motivacionais:

- O que lhe motivou a assumir este cargo? Quais os principais componentes desta decisão?
- Para NÃO SERVIDORES: O que lhe fez decidir sair da iniciativa privada e ir para o setor público?
- O que lhe preocupou ao tomar a decisão de assumir este cargo? Quais questões lhe motivariam a não assumir este cargo? Ou quais questões passaram pela sua cabeça e geraram receio de assumir este cargo?

Exercício do cargo:

- Ao assumir o cargo, foram-lhe dadas missões/metas específicas ou esta decisão coube a você?
- Após assumir o cargo houve alguma necessidade formal de estruturação de um plano de trabalho para sua atuação no cargo? Este plano de trabalho vem sendo atualizado?
- Há algum processo periódico de avaliação do seu desempenho no cargo? Este processo é realizado por quem? Por quem lhe indicou para a posição ou para seu gestor imediato?
- Hoje, já em atuação, quais são as competências, habilidades ou conhecimentos mais específicos para assumir este cargo em comissão específico? Você considera que as competências e habilidades mudam muito de acordo com o nível de DAS? Poderia dar exemplos?
- Na sua equipe, você lida com outras pessoas em cargos comissionados - superiores ou subordinados? Poderia nos contar um pouco sobre eles - como foram selecionados, quem os indicou, se possuem as competências para o bom desempenho no cargo, etc.?
- Como você avalia sua equipe - superior/inferior - em termos de adequação ao perfil das funções/responsabilidades do cargo e capacidade de desempenhar com excelências essas atividades?

Mudança/Saída do cargo:

- Você considera que esta sua posição nesse cargo em comissão é instável ou estável?
- Quais são seus planos para uma eventual saída ou mudança de cargo?
- No caso de ser servidor de carreira: como é voltar para a carreira depois de assumir uma posição desta?
- No caso de ser pessoa do mercado: como é voltar para o mercado depois de assumir uma posição desta?

Parte 3 - Entendimento do processo que usa/usou para escolha dos cargos sob sua gestão

Identificação da necessidade

- Foi você quem preencheu os cargos sob a sua gestão? Quem mais participou desta indicação?
- Como você identificou a necessidade que estes cargos precisavam ser preenchidos?

Prospecção de candidatos:

- Como procurou candidatos para os cargos sob sua gestão?
- Quais competências você procurou nos candidatos?

Seleção

- Houve processo seletivo com entrevista a vários candidatos? Como foi?
- Houve outras pessoas envolvidas na avaliação destes candidatos? Quem? Quais foram seus papéis?

Gestão no cargo:

- Após a nomeação quais foram suas orientações para a pessoa neste cargo assim que ela começou?
- Existem metas / desafios específicos para estas pessoas? Como foram definidos e como são acompanhados?
- Há algum processo periódico de avaliação do desempenho da pessoa no cargo? Este processo é realizado por quem?

Saída do cargo:

- Você desligou pessoas de cargos de livre nomeação? Quais foram os aspectos envolvidos nesta decisão?

Parte 4 - Hipóteses a serem testadas

- O que você acha da possibilidade de haver um processo seletivo para vagas de cargos comissionados?
  - Como você acharia que deveria ser?
  - O que você acha de um processo estruturado com várias etapas de avaliação?
  - O que você a participação de um órgão independente (público ou terceiro setor) no processo?
- O que você acha sobre haver uma caracterização formal da vaga?
- O que você acha de remuneração variável para cargos de confiança?
  - Como você acha que deveria ser?
  - Quais vantagens?
  - Quais riscos?
- O que você acha sobre equiparar a remuneração de cargos de livre nomeação de servidores públicos e de pessoas oriundas do mercado?
- Qual você acha que deve ser o papel das carreiras públicas na escolha de pessoas para os cargos comissionados?
- O que você acha de haver um limite de tempo para exercer o cargo?
  - Quanto você acha que seria um tempo razoável?
  - Deveria haver renovação?

Pergunta de encerramento: Qual a sua percepção sobre essa iniciativa?

ANEXO C – RESUMO EXECUTIVO DO MODELO PROPOSTO

AGENDA DE TRANSPARÊNCIA

DAR TRANSPARÊNCIA PARA A SOCIEDADE EM RELAÇÃO À ESCOLHA E À NOMEAÇÃO DE PESSOAS PARA CARGOS COMISSIONADOS DE DIREÇÃO (DAS 101.4, 101.5 E 101.6)

DAR LEGITIMIDADE AO PROFISSIONAL SELECIONADO DEMONSTRANDO SUA COMPETÊNCIA E EXPERIÊNCIA FRENTE A VAGA E AO DESAFIO

INSTITUIÇÃO DO PARECER DE SELEÇÃO DE COMISSIONADO

CARACTERIZAÇÃO DA VAGA

- Organograma e atribuições do órgão e da unidade
- Lotação da unidade e cargos sobre gestão
- Orçamento e ações orçamentárias
- Atividades e entregáveis da vaga
- Contexto Interno e Externo
- Desafios e objetivos da vaga
- Transformação social potencializada pela vaga

DEFINIÇÃO DO PERFIL

- Atributos/ competências gerenciais, técnicas, comportamentais e políticas compatíveis com a caracterização da vaga
- Experiência mínima em função ou atividade profissional compatível com os atributos/ competências exigidos
- Conhecimento técnico comprovado mediante títulos acadêmicos, certificações e publicações especializadas

QUALIFICAÇÃO DO PROFISSIONAL SELECIONADO

- Declaração de qualificação profissional do selecionado
- Declaração quanto a situações pessoais que podem afetar o órgão e terceiros, bem como conexões profissionais, pessoais, políticas que podem gerar questionamentos ou reais conflitos de interesses
- Diplomas, certificados e publicações

JUSTIFICATIVA DA SELEÇÃO

- Justificativa técnica que demonstre que a qualificação do profissional é compatível com a caracterização da vaga e descrição do perfil

INDICADORES DO PROCESSO

- Número de currículos analisados
- Número de entrevistados
- Duração total do processo

PARECER DE SELEÇÃO DE COMISSIONADO ENVIADO PELO MINISTRO PARA A CASA CIVIL JUNTO COM A SOLICITAÇÃO DE NOMEAÇÃO

PUBLICAÇÃO NO PORTAL DE TRANSPARÊNCIA - ABA COMISSIONADOS

CARACTERIZAÇÃO DA VAGA → PROSPECÇÃO & ATRAÇÃO → AVALIAÇÃO E DEFINIÇÃO DE CANDIDATOS → NOMEAÇÃO → ADMISSÃO & PREPARAÇÃO → SAÍDA

GOVERNANÇA

CASA CIVIL

Órgão responsável pela implementação do processo na Administração Pública Federal e a instituição dos padrões e guias de boas práticas a serem seguidos pelos órgãos na execução do processo.

UNIDADE DE APOIO DO ÓRGÃO

Secretaria / Subsecretaria responsável pela implementação do modelo no órgão. Possivelmente está localizada na unidade de Recursos Humanos ou de Gestão.

RESPONSÁVEL PELA SELEÇÃO

Responsável indicado pelo Ministro para condução do processo de seleção e assinatura do Parecer de Seleção de Comissionado

SOCIEDADE CIVIL

Criação de sistema de acompanhamento e avaliação constante dos dados e práticas relacionados à seleção e nomeação de cargos comissionados pela sociedade civil, a fim de possibilitar um debate mais informado e maior clareza sobre as pessoas que estão dirigindo o país.

PROFISSIONALIZAÇÃO DO MODELO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

CAMINHO VIA O ESTADO

MODELO CENTRALIZADO

Desenvolvimento de capacidade institucional para a realização de processo de recrutamento e seleção de comissionados pelos órgãos centrais ou nos próprios Ministérios / Autarquias / Fundações do Governo Federal.

MODELO DESCENTRALIZADO

Padronização do procedimento mínimo de recrutamento e seleção a ser executado nos ministérios, autarquias e fundações.

CAMINHO VIA A SOCIEDADE CIVIL

DISPONIBILIZAÇÃO DE PLATAFORMA DE INDICAÇÕES DE PROFISSIONAIS POR REDES SETORIAIS

Organização e potencialização de indicações de candidatos a postos de alta direção por meio de plataforma por meio da qual profissionais de alta reputação ou organizações temáticas indicam candidatos para as vagas comissionadas disponíveis

SERVIÇO TERCEIRO DE RECRUTAMENTO E INDICAÇÃO

Fomento à oferta de serviços de apoio técnico ao processo de recrutamento e seleção de comissionados pela sociedade civil ou pelo setor privado.

ANEXO D – GUIA DE BOAS PRÁTICAS PARA NOMEAÇÃO PARA CARGOS COMISSIONADOS DE DIREÇÃO

A seguir são descritas diversas boas práticas levantadas durante a etapa de diagnóstico. Elas já servem como ponto de partida para um posterior aprofundamento por parte da Casa Civil.

É importante reforçar que, apesar de estarem estruturadas na forma de etapas sequenciais, elas não precisam ser executas em sua totalidade ou na ordem descrita. Trazem apenas orientações gerais de como o processo pode ser conduzido.

Elas foram organizadas em 6 etapas que contemplam todo o ciclo de vida do cargo comissionado:

1. Caracterização do Cargo;
2. Atração e Recrutamento;
3. Avaliação e Seleção;
4. Admissão e Integração;
5. Execução do Plano de Trabalho; e
6. Encerramento do Ciclo ou Saída do Cargo.

PROCEDIMENTO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO (1/2)	
CARACTERIZAÇÃO DA VAGA	1. O demandante preenche a **Caracterização da Vaga** com o apoio de seus pares e/ou superiores; 2. O demandante disponibiliza a vaga aberta para candidatos com ou sem vínculo com o setor público, de acordo com os percentuais estabelecidos pelo Decreto APF de julho de 2005; 3. A unidade responsável no ministérios e a Civil podem apoiar o preenchimento da matriz considerando: boas práticas à correta aplicação da matriz; e, apoio no entendimento das competências e experiência que a vaga efetivamente necessita.
PROSPECÇÃO & ATRAÇÃO	1. O demandante pode atrair e recrutar candidatos para a vaga fazendo uso opcional de: ▪ Solicitação de indicações; ▪ Edital de convocação pública; e ▪ Contratação de agência de recrutamento (podendo ser uma empresa privada ou organização do terceiro setor). 2. O demandante e a unidade responsável no órgão verificam e eliminam os candidatos que apresentarem informações não atendem aos critérios mínimos de idoneidade estabelecidos. Neste caso devem ser considerados: ▪ Candidatos que não possuem ficha limpa, ou, possuem antecedentes criminais; ▪ Candidatos que não respeite a experiência mínima de acordo com seu nível de DAS; ▪ O demandante deve definir, no mínimo, 3 candidatos para o processo de seleção de acordo com a **caracterização da vaga** elaborada.

BOAS PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO (2/2)

AVALIAÇÃO E SELEÇÃO	1. O demandante avalia os currículos selecionados considerando no mínimo 03 pessoas participando do processo seletivo; 2. O demandante realiza entrevistas com cada um dos candidatos para definir o mais adequado ao perfil de interesse; 3. O demandante define o candidato a ser contratado; 4. O demandante elabora o **parecer de justificativa do profissional selecionado** justificando a escolha, a partir da comparação entre a vaga descrita e as competências e experiências do profissional definido; 5. A unidade responsável valida o parecer assegurando que o demandante realizou a devida aplicação do presente procedimento; 6. O demandante pode convidar seus pares e/ou superior para participar ou até mesmo conduzir as entrevistas. Caso necessário, estes pares e superior também devem assinar o **parecer de justificativa do profissional selecionado;** 7. A unidade responsável no ministérios e a Civil podem apoiar a avaliação e seleção considerando: boas práticas para o correto preenchimento do parecer; e, apoio na avaliação das competências e experiência frente a **matriz de caracterização.**
ADMISSÃO & PREPARAÇÃO	1. A unidade de recursos humanos do órgão realiza contratação do profissional selecionado para a vaga de comissionado conforme legislação vigente; 2. O demandante e a unidade responsável no ministério publicam no **Portal da Transparência de Comissionados** o **parecer de justificativa do profissional selecionado** com todos os seus itens; e 3. A unidade responsável pode disponibilizar treinamentos e formações rápidas para integração da pessoa à área. Em especial, no caso de pessoas que venham do setor privado e precisem se ambientar com o *modus operandi* do setor público.
AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	1. O demandante pactua a agenda de trabalho com o comissionado contratado para o cargo, detalhando as atividades e metas que precisam alcançar. Esta agenda de trabalho também é publicada no Portal de Transparência para acompanhamento pela sociedade das atividades e metas do comissionados; e 2. O comissionado e o demandante da vaga podem periodicamente atualizar sua agenda de trabalho informando a sociedade sobre o cumprimento das metas e atividades pré-definidas.
ENCERRAMENTO DO CICLO OU SAÍDA DO CARGO	1. O demandante e a unidade responsável monitoram o tempo total de ocupação de cargos comissionados de direção (DAS 101.4, 101.5 e 101.6) considerando um período máximo **4 anos** com possibilidade de renovação por mais 4. Caso o ocupante do cargo já tenha passado por uma renovação de 4 anos, pode ser interessante a participação em novo processo para recondução no cargo; 2. A despeito do tempo máximo no cargo, a pessoa poderá ser exonerada a qualquer momento, mediante justificativa do gestor para o RH de seu órgão e para a unidade central; e 3. O comissionado e/ou o demandante da vaga podem atualizar a entrega final do seu plano de trabalho informando a sociedade sobre o cumprimento das metas e atividades pré-definidas.

Fonte: Elaboração dos autores