Atração e Seleção de Lideranças no Setor Público: o desafio de transformar (Minas) hoje e sempre

Luciana Silva Custódio (SEPLAG/MG)[1]

Gabriela Federman Hoffer (SEPLAG/MG)[2]

Luiza Lott de Araújo (SEPLAG/MG)[3]

Thais Cardoso de Souza (SEPLAG/MG)[4]

Resumo: O Programa Transforma Minas, que tem como foco a melhoria da prestação de serviços aos cidadãos, por meio da atração, seleção, desenvolvimento e desempenho de lideranças para a administração pública do Estado, já é considerado um marco na gestão de pessoas no setor público mineiro e tem se configurado como uma referência em âmbito nacional. Lançado em março de 2019, coordenado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), o Transforma Minas completa, agora, três anos. Estruturado em três grandes frentes: Atração e Seleção; Desenvolvimento e Desempenho e Engajamento, o Programa vem acumulando bons resultados e inúmeros aprendizados. Este artigo, aprofunda o olhar na primeira frente implementada: Atração e Seleção de lideranças para o setor público de Minas. Norteado pela lógica da Gestão de Pessoas por Competências, os processos seletivos são customizados considerando as peculiaridades de cada posição e os desafios inerentes às mesmas. Mais de 215 cargos de liderança, de diferentes níveis hierárquicos, já foram nomeados a partir de processos de atração e seleção realizados no âmbito do Programa. O objetivo adicional deste artigo, além da descrição e análise da trajetória, é também problematizar a análise quanti e quali dos resultados acumulados, desafios e oportunidades percebidos. Faz-se ainda, um balanço do legado desta frente. Por fim, debate-se o desafio da perenidade das ações e a consolidação como política de gestão de pessoas e o necessário rompimento com os modelos estabelecidos.

Palavas-chave: Seleção de lideranças por Competência; Gestão de Pessoas no Setor Público; Gestão por Competência.

1 Introdução

Os desafios da liderança são notadamente reconhecidos. A literatura, de cunho acadêmico ou não, tem multiplicado as possibilidades de se entender e desenvolver conhecimentos, comportamentos e habilidades típicas da liderança. De fato, desde que se ampliou o olhar para o perfil do líder - rompendo-se com as teorias tradicionais de lideranças focadas nos traços de personalidade em estilos estanques - e passa-se a considerar o ambiente

[1] Coordenadora do Núcleo do Programa Transforma Minas/Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental - luciana.custodio@planejamento.mg.gov.br.

[2] Assessora Técnica no Núcleo do Programa Transforma Minas - gabriela.federman@planejamento.mg.gov.br

[3] Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental no Núcleo do Programa Transforma Minas - luiza.lott@planejamento.mg.gov.br.

[4] Assessora Técnica no Núcleo do Programa Transforma Minas - thais.souza@planejamento.mg.gov.br

como elemento determinante na ação do líder, tem-se o desafio cada vez maior de se eleger competências de lideranças aplicáveis a um ambiente complexo e repleto de mudanças.

No setor público, o desafio, neste sentido, não é menor. Diante da necessidade de atender a sociedade, com novas demandas e dilemas, e de se modernizar em suas práticas cotidianas e suas políticas, este setor já empreende há alguns anos iniciativas significativas no campo da gestão de pessoas. Este movimento, observado em países desenvolvidos há algumas décadas, também no Brasil - desde meados da década de 1990 - vem registrando avanços importantes nas políticas de gestão de pessoas.

Em Minas Gerais, o Programa Transforma Minas representa, nos últimos anos, um expoente deste novo e necessário olhar para a gestão de pessoas, sobretudo para as lideranças, público alvo do Programa. Sob a premissa de que lideranças mais bem preparadas estão mais propensas a dar melhores resultados para a sociedade, o Transforma Minas se dedica a atrair e selecionar, desenvolver e acompanhar desempenho e engajamento destes líderes. Para tanto, o Programa foi estruturado em três frentes de trabalho: Frente Atração e Seleção de Lideranças, Frente Desenvolvimento e Desempenho e Frente Engajamento.

Neste artigo, a Frente Atração e Seleção de Lideranças para o setor público de Minas é detalhada a fim de que se possa não apenas externar a trajetória do Programa, mas também, neste esforço de olhar para o caminho percorrido, refletir sobre as possibilidades futuras, desafios e oportunidades. Assim, para um alinhamento de conceitos sobre os pilares do Programa, uma breve revisão bibliográfica é estabelecida. Na sequência, tem-se a narrativa do percurso da atração e seleção de lideranças no âmbito do Transforma Minas e expõem-se os principais aprendizados e legados desta frente. Um balanço quanti e quali é igualmente realizado. Por fim, na intenção de contribuir com a discussão em torno da temática em instituições do serviço público, os desafios, inquietações e possibilidades para o futuro são elencadas.

2 Revisão Bibliográfica

Para compreensão dos caminhos escolhidos no Programa Transforma Minas, bem como das escolhas metodológicas, é necessário o alinhamento de alguns construtos teóricos.

2.1 Processo de Atração e Seleção

O recrutamento e a seleção de colaboradores são políticas de gestão de pessoas que se encontram no subsistema de Gestão do Emprego, definido por Longo (2007). Para Chiavenato (2009), são políticas de introdução de recursos humanos nas organizações.

O recrutamento, termo equivalente para atração, é

> um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de RH oportunidades de emprego que pretende preencher (CHIAVENATO, 2009).

Já a seleção de pessoas, tem um olhar diferenciado do recrutamento, porém complementar. Essa é uma atividade que busca filtrar e classificar os candidatos advindos do processo de recrutamento para que se escolha uma pessoa condizente com a vaga disponibilizada (CHIAVENATO, 2009). O recrutamento/seleção, também estão presentes dentre as ações de Recursos Humanos no setor público. No entanto, diferentemente do setor privado, o âmbito público possui processos típicos para o recrutamento e seleção de pessoal.

2.1.1 Atração e seleção no setor público

A Constituição Federal de 1988 traz em seu artigo 37, inciso II que diz que:

> A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (BRASIL, 1988, art. 37).

Nesse sentido, pode-se concluir que existem duas formas principais de ingresso no setor público: os concursos públicos e a nomeação para cargo em comissão.

Os concursos públicos, de acordo com Carvalho Filho (2014), tem o objetivo de checar as aptidões de um candidato para selecionar o melhor ocupante possível para um cargo e função pública. Dessa forma, o Estado busca aferir, de maneira impessoal e seguindo os preceitos do artigo 37 da CF/88, “a capacidade intelectual, física e psíquica de interessados em ocupar funções públicas e no aspecto seletivo são escolhidos aqueles que ultrapassam as barreiras postas no procedimento, obedecida sempre a ordem de classificação” (CARVALHO FILHO, 2014, p. 651).

Especificamente quanto ao recrutamento no âmbito dos concursos públicos, observa-se que essa fase, para Bergue (2010), envolve primeiramente a verificação da demanda por pessoal por parte do órgão. Em seguida, a análise quanto à existência formal de uma vaga que atenda a demanda existente por mão de obra e, por fim, passa-se para a confecção e publicação de edital e sua consequente divulgação.

Quanto à seleção no âmbito dos concursos públicos, Araújo, Oliveira e Cardoso (2019) entendem que se trata da escolha de um ou alguns servidores que tenham o perfil demandado e delimitado pelo órgão. Essa escolha é feita a partir das provas ou provas e títulos, seguindo a determinação do inciso IV do artigo 37 da Constituição Federal. As principais formas de prova mencionadas pelos autores são: prova de conteúdo, prova de títulos, prova oral, avaliação psicológica, prova prática e entrevista, sendo essa última pouco recomendada e utilizada. Os requisitos de ingresso e a escolha sobre o que irá compor o processo de cada concurso público é determinado de maneira diferente para cada carreira específica, o que gera uma maior suscetibilidade de conflitos, que em geral são resolvidos por meio do apoio do Judiciário (ARAÚJO; OLIVEIRA; CARDOSO, 2019).

Outra forma de ingresso no setor público é por meio da nomeação em cargo comissionado. De acordo com a Lei nº 8.112, de 1990, o "cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor" (BRASIL, 1990, art. 3). Esses cargos públicos são "unidades completas de atribuições previstas na estrutura organizacional, e independentes dos cargos de provimento efetivos" (GRAEF, 2008, p. 63). Ou seja, os cargos públicos são posicionamentos existentes no setor público que não precisam, necessariamente, ser ocupados por servidores efetivos.

Por essas características dos cargos públicos, a escolha de quem irá ocupar essa posição depende unicamente da decisão da autoridade competente de cada órgão. Assim, não há nenhuma previsão específica que defina como será realizado o recrutamento e a seleção da vaga (MARTINS, 2015). Por causa dessa falta de definição, existem casos em que o "servidor comissionado não passa por nenhum tipo de seleção, ingressando no serviço público em muitos casos sem ter nenhum conhecimento da atividade que vai exercer, ou seja, entra no serviço público sem os conhecimentos básicos para exercício do cargo" (MARTINS, 2015, p. 363). Igualmente, fica visível a discricionariedade de cada órgão em como será realizado o recrutamento e a seleção para ocupação dos cargos comissionados existentes, isso quando esses processos são realizados.

De maneira geral, o formato de recrutamento e seleção existente no setor público vem sendo questionado e revisitado na literatura de gestão de pessoas. Um dos aspectos questionados pelo autor Bergue (2020) é a chamada "seleção adversa" que ocorre nos concursos públicos. Para o autor, acontecem casos em que deseja-se um servidor com um perfil específico e voltado para o senso de servir ao público, mas por causa do formato do recrutamento e seleção, acaba-se sendo selecionado um indivíduo que muitas vezes está mais interessado nos benefícios de ser servidor público e não na sua compatibilidade com a posição.

Outro ponto muito discutido para a melhoria do recrutamento e seleção no setor público está relacionado a gestão por competências, que será discutida na próxima subseção. Bergue (2020) afirma que é necessário revisar os "instrumentos e métodos de recrutamento e seleção na administração pública para incluir referências de competências" (BERGUE, 2020, p. 156). Schikmann (2010) ainda reforça na literatura que o foco principal dos concursos públicos está nos cargos, e não nas competências necessárias para sua ocupação. Nesse sentido, "a forma genérica como os cargos são descritos possibilita a alocação das pessoas em áreas com características muito diferentes, mas, de fato, não supre as reais necessidades em relação às competências necessárias para a realização de suas atividades típicas" (SCHIKMANN, 2010, p. 17).

Referente especificamente ao ingresso para cargos comissionados, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2010 *apud* Balué, 2014) recomenda que as nomeações discricionárias sejam reexaminadas, principalmente as que não são transparentes, nem baseadas em competências. Portanto, o ideal seria sistematizar um processo moderno, transparente, focado em competências e que caminhasse para a profissionalização de gestores públicos. Esse tipo de processo, de acordo com Balué (2014) traria inúmeras vantagens, como:

> (i) igualdade de oportunidade a todos que aspiram ocupar cargos em comissão na administração pública; (ii) valorização de talentos; (iii) profissionalização da força de trabalho; (iv) melhoria do desempenho institucional; (v) transparência no processo de nomeação; e (vi) legitimidade na escolha de novos gestores públicos (BALUÉ, 2014, p. 15).

Com essa subseção, entende-se que os dois processos de ingresso para o serviço público se dão principalmente pelos concursos públicos e pela nomeação em cargo comissionado. Além disso, observou-se que os autores e organizações orientam que esses

processos estejam cada vez mais com o foco em competência, tema referente à próxima subseção.

2.2 Gestão de Pessoas por Competências

Fleury e Fleury (2001, p. 188) definem competências como "um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo". Segundo Bergue (2019, p. 52), "a gestão por competências é uma tecnologia gerencial que operacionaliza essencialmente o conceito de competência".

Brandão e Guimarães (2001) consideram que a gestão de competências é parte de um sistema mais amplo de gestão organizacional, devendo ser visto como um processo circular, que envolve os diversos níveis da organização, do corporativo ao individual. Nesse sentido, os autores apontam a necessidade da gestão de competências estar alinhada à estratégia organizacional, ou seja, ao estado futuro desejado da organização.

Segundo Brandão e Bahry (2014), este é um processo contínuo, que se inicia com a formulação da estratégia organizacional seguida com a definição dos indicadores de desempenho e as metas. Ou seja, a partir da estratégia da organização, este modelo direciona as ações organizacionais para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

As características técnicas deste modelo de gestão contribuem para o alcance dos objetivos mais almejados em relação à justiça social no ambiente organizacional contemporâneo: objetividade, transparência e democracia (CAPUANO, 2005). Ainda segundo Capuano (2005), o modelo também se mostra valioso em relação à sua aplicabilidade, visto que além da capacitação e do desenvolvimento, também pode sustentar, com parâmetros mais técnicos e realistas, outras etapas do ciclo de gestão de pessoas, como o planejamento da força de trabalho, o recrutamento e a seleção, a remuneração e a avaliação e retribuição por desempenho.

O contexto dinâmico e complexo das organizações traz a exigência de cada vez mais novas competências, o que torna fundamental a realização periódica do mapeamento e planejamento da captação e do desenvolvimento de competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Segundo Brandão e Guimarães (2001), essa captação trata-se da seleção e integração

das competências externas ao ambiente organizacional, o que, no nível individual, pode ser feito por meio de ações de recrutamento e seleção de pessoas.

2.2.1 Seleção baseada em Competências

De acordo com Chiavenato (2014), a melhor forma das organizações ampliarem o seu capital humano é focando na seleção e na aquisição de competências individuais indispensáveis para o sucesso organizacional ao longo dos processos seletivos. Em face de apenas preencher os cargos vagos e tornar a força de trabalho plena e completa, esse modelo de seleção permite o ingresso adequado de novas competências na organização.

Esses processos se sustentam na comparação - e na busca pela maior aderência - entre as competências necessárias para aquela posição e as condições e características pessoais dos candidatos (CHIAVENATO, 2014).

Ainda para este autor, a análise e a descrição do cargo se fazem necessárias para a adequada definição das competências requeridas, e essa definição deve ser estruturada em especificações que serão o instrumento de medida para basear o processo seletivo. Quanto mais claro é o mapeamento das competências, mais objetivos são os parâmetros para seleção.

O mapeamento de competências é, portanto, o instrumento basilar para a gestão de pessoas por competência. Nas palavras de Torres *et al* (2012),

> é uma forma de identificar, sistematizar e evidenciar as competências da organização. A partir dele, é possível identificar os pontos fortes e as lacunas de conhecimentos da instituição, o que permite tomar decisões importantes, como investir na formação dos seus profissionais ou na contratação de pessoas (...) (TORRES *et al*, 2012, p. 192).

A partir deste mapeamento, as técnicas de seleção devem ser aplicadas no intuito de identificar as condições pessoais dos candidatos e analisar em que medida estas convergem com as competências desejadas (CHIAVENATO, 2014). O autor pontua que a técnica mais utilizada é a entrevista de seleção, que, por permitir o contato direto e pessoal com o candidato, humaniza e dá espaço para as diferenças individuais se destacarem, permitindo a avaliação do seu comportamento e reações.

Chiavenato (2014) ainda pontua que o órgão responsável pela seleção pode indicar os candidatos que apresentam maior adequação para a vaga e a organização, contudo, não pode

impor ao órgão requisitante a aceitação dos aprovados, cabendo sempre a este a responsabilidade da decisão final.

2.3 A Frente Atração e Seleção do Programa Transforma Minas

Embora os desafios de se captar profissionais alinhados à estratégia organizacional sejam similares, diferentemente do setor privado, a atração e a seleção para o setor público obedece a regras e princípios próprios, conforme tratado anteriormente. Com o intuito de romper com o legado histórico clientelista do setor público, a Constituição promulgada em 1988 determina em seu art.37 as regras para ingresso no setor público por meio de concurso público de provas ou de provas e títulos.

Todavia, em um cenário de gestão de pessoas por competência, vê-se a limitação do modelo de concurso em apreender as competências necessárias para a realização das atividades típicas de cada cargo.

Nesta linha, Capuano (2015) afirma que:

> Embora tenha o inegável mérito democrático de abrir oportunidades para todos os cidadãos formalmente aptos e tornar o processo seletivo tecnicamente criterioso, transparente e auditável, o atual modelo de concurso público não permite uma avaliação completa da competência do candidato e não permite, também, a seleção de perfis para funções executivas e gerenciais (CAPUANO, 2015, p.391).

Diante do desafio de selecionar profissionais com competências aderentes às requeridas pelos atuais enfrentamentos do setor público, e tomando por inspiração modelos internacionais de seleção para lideranças, o Programa Transforma Minas elegeu justamente estas posições para implantar o processo de atração e seleção sob a ótica da gestão por competência. Tal escolha se justifica pelo impacto que líderes que possuem competências mais aderentes com as requeridas pela organização podem agregar às entregas para a organização e para a sociedade.

Essa perspectiva é evidenciada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)[5]:

[5] "Há mais de 20 anos, a OCDE trabalha em estreita colaboração com países da América Latina e do Caribe (ALC) para facilitar o diálogo sobre políticas e a disseminação de boas práticas em áreas como investimento, educação, inclusão, concorrência, boa governança, combate à corrupção e política fiscal". Disponível em: https://www.oecd.org/latin-america/. Acessado em 17/02/2022.

> No caso do Brasil, a OCDE destacou que o aperfeiçoamento da capacidade, produtividade e inovação no setor público é cada vez mais necessário para que se possa alcançar as expectativas do cidadão brasileiro e restabelecer a confiança no governo. Mas, para que esse aperfeiçoamento seja efetivo, é necessário focar nas competências necessárias para os altos administradores públicos brasileiros e analisar os mecanismos que reforçam essas competências e os incentivos existentes para que se possa inovar (ENAP, 2020, p.12).

Assim, lideranças cujo perfil esteja alinhado às necessidades organizacionais - para superação dos desafios diários internos e externos - potencializam a geração das entregas requeridas. Em síntese, a escolha do Programa Transforma Minas em atuar com as lideranças centra-se na crença do poder transformador que as mesmas encerram em si.

Para a Frente Atração e Seleção, a possibilidade que estes cargos possuem de serem ocupados sem a realização prévia de concurso público ou de um processo seletivo, é algo que pode ser atenuado por meio de metodologias modernas e consagradas na seleção por competências. Tais metodologias foram incorporadas pelo Transforma Minas e são detalhadas a seguir.

3 O Programa Transforma Minas

Estruturado em três grandes frentes de trabalho, o Programa Transforma Minas tem se caracterizado como referência nacional por suas ações na gestão de pessoas do setor público. As frentes foram implantadas em ondas sucessivas e, cada uma delas, objetiva estabelecer metodologias de ação específicas para liderança, sob a lógica da gestão por competência. Comum às três frentes, perpassam as competências requeridas para as lideranças em Minas Gerais: orientação para resultados; resiliência diante dos desafios; influência e engajamento de pessoas; liderança; desafio ao *status quo*; comunicação e tomada de decisão.

A Frente Atração e Seleção de Lideranças, alvo de análise deste artigo, foi a primeira a ser implantada em março de 2019 e será tratada de maneira pormenorizada mais adiante.

A Frente Desenvolvimento e Desempenho de Lideranças, implantada em novembro de 2019, tem suas ações voltadas para o aprimoramento contínuo das competências tratadas no âmbito do Programa, bem como o acompanhamento de entregas das lideranças. Tal binômio já foi estruturado e está em fase de finalização de seu primeiro ciclo de checagem por meio do Sistema de Gestão de Desempenho e Desenvolvimento. Deste sistema, participam as

lideranças de segundo escalão de governo, algumas delas tendo sido, inclusive, selecionadas pelo Programa Transforma Minas.

Há ainda nesta frente de trabalho o Programa de Desenvolvimento de Lideranças Regionais, customizado para estas lideranças e seus enfrentamentos no dia a dia. Participam deste Programa de Desenvolvimento 108 lideranças da Secretaria de Estado de Educação; Secretaria de Estado de Saúde; Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável e da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social. A grande maioria destas lideranças foi selecionada no âmbito do Programa.

A terceira e última frente de trabalho é a Frente Engajamento, que objetiva verificar, acompanhar e fomentar o engajamento das lideranças selecionadas/nomeadas pelo Programa Transforma Minas, zelando pela aderência ao cargo ocupado e seus desafios. A Frente Engajamento teve sua primeira pesquisa lançada em janeiro de 2022 para um público alvo de 1200 servidores, aproximadamente.

3.1 Histórico da Frente Atração e Seleção

A Frente Atração e Seleção de Lideranças foi lançada em 08 de março de 2019. Desde o início da sua trajetória, dois acordos de cooperação técnica foram firmados com parceiros externos, capitaneados pela Fundação Lemann. Não há, em nenhum dos acordos, transferência de recursos financeiros, mas sim o auxílio técnico para manutenção e desenvolvimento das frentes do Programa Transforma Minas. Inicialmente, o Acordo de Cooperação Técnica (ACT), foi celebrado entre a Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG) e a Aliança (ACT 001/2019)[6].

A Aliança, à época, era formada pelo Instituto Lemann, Instituto Humanize, Instituto República e Instituto Brava, organizações da sociedade civil que se uniram para formar a "Aliança para liderança de impacto".

Um segundo acordo (ACT 002/21)[7] foi firmado em 2021 com um novo Plano de Trabalho ajustado aos desafios atuais do Programa. Durante este ano, a "Aliança" passou a se

[6] Disponível na página do Programa Transforma Minas em https://www.mg.gov.br/sites/default/files/transforma_minas/arquivos/Julho_2019/acordo_de_cooperacao_seplag_no_01_2019.pdf

[7] Disponível em https://www.mg.gov.br/sites/default/files/geral/acordo_de_cooperacao_tecnica_-_instituto_lemann.pdf

chamar "Vamos". No que se refere à Frente Atração e Seleção, a parceria com a Aliança proporcionou ao Transforma Minas o apoio do Vetor Brasil.

3.1.1 Iniciando as ações da Frente - parceiros

Dentre as obrigações da Aliança, firmadas no ACT 001/2019, consta o provimento de profissional(is) capacitado(s) a desenvolver o programa, incluindo consultores, gestores de projeto e especialistas (Cláusula Segunda, I-d). O Vetor Brasil foi a instituição escolhida pela Aliança para auxiliar o governo mineiro em seus primeiros processos seletivos. Assim, foi pactuado que seriam realizados pelo Vetor Brasil 21 processos seletivos para cargos de liderança considerados estratégicos. Durante a realização destes processos, houve a transferência de metodologia e conhecimento para os técnicos da SEPLAG responsáveis pela condução da ação.

Atuando ora como observadores e ora como condutores dos processos, paulatinamente houve a apropriação do *modus operandi* dos processos de seleção e o repasse dos materiais - formulários e base de dados - utilizados pelo Vetor Brasil. No mês de setembro de 2019, uma capacitação foi realizada pelo Vetor para os servidores responsáveis pelo Programa e para os gestores de Recursos Humanos dos órgãos estaduais. O Vetor Brasil ainda esteve presente auxiliando na construção do Sistema Seleção que foi desenvolvido pela SEPLAG para atender aos processos seletivos. Tal sistema será abordado neste artigo na seção 3.1.2.

Em julho de 2019, servidores são destacados para atuar exclusivamente no Programa. Em dezembro do mesmo ano, o Núcleo do Transforma Minas foi formalmente criado. Tal unidade é ligada diretamente à Superintendência Central de Política de Recursos Humanos (SCPRH) da Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGESP) - SEPLAG e responsável pela condução das ações de todas as frentes de trabalho do Programa.

3.1.2 A trajetória e avanços dos processo seletivos

Contados três anos desde sua implementação, a Frente Atração e Seleção já realizou mais de 240 processos seletivos e 216 lideranças nomeadas. Computa-se que mais de 1.600.000 interessados no programa já acessaram ao site do Transforma Minas[8] e mais de 4.000 currículos já foram analisados em todos os processo seletivos[9].

[8] www.transformaminas.mg.gov.br

[9] Informações fornecidas pelo Núcleo do Programa Transforma Minas em 17/02/2022.

A metodologia praticada pelo Vetor Brasil nos processos de seleção de lideranças foi absorvida pelo Núcleo do Programa Transforma Minas e adaptada à cultura do estado. Houve a inclusão de novos testes, diminuição do tempo de realização do processo, criação de um sistema informatizado, adaptação da comunicação, incremento de parceria com as unidades de Recursos Humanos de órgãos e entidades entre outras modificações.

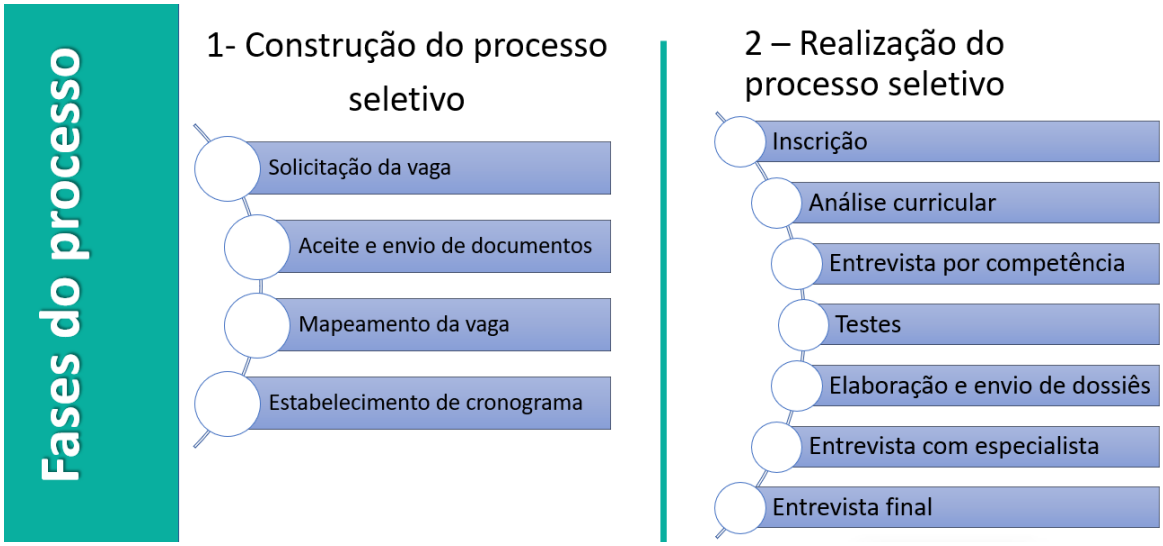
Inicialmente, as informações dos candidatos dos processos seletivos eram sistematizadas em um sistema temporário enquanto a SEPLAG desenvolvia um sistema próprio capaz de gerenciar todas as informações dos processos. Em julho de 2020, o Sistema Seleção foi implantado, trazendo mais autonomia para a equipe do Núcleo do Programa, além de diversas inovações e facilidades para os candidatos.

Em fevereiro de 2022, a Resolução Conjunta SEPLAG/SEGOV/Secretaria Geral nº10.525/2022 é publicada estabelecendo diretrizes para esta frente de trabalho do Transforma Minas.

3.2 Etapas do processo seletivo

Os processos seletivos no âmbito do Programa Transforma Minas são divididos em duas fases distintas: construção do processo seletivo e realização do processo, conforme Figura 01.

Figura 01 - Fases do Processo Seletivo

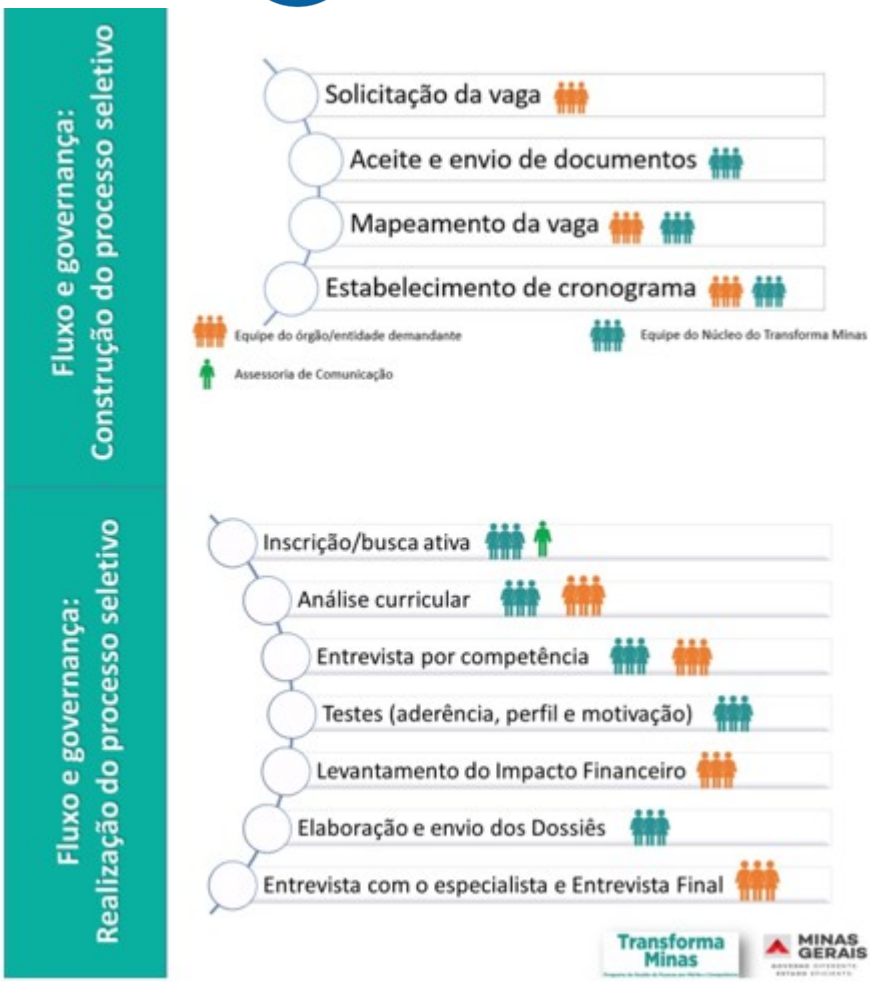


Fonte: Apresentação do Fluxo do Processo (2021).

A fase de construção é uma fase preparatória e inicia-se a partir da solicitação do processo de seleção pelo detentor da vaga a ser preenchida. Tal solicitação é encaminhada para o Núcleo do Programa Transforma Minas que conduz o planejamento e execução do processo. Nesta fase, é realizado um minucioso mapeamento da vaga, em que o órgão demandante preenche um formulário relatando todas as necessidades em relação ao cargo: requisitos obrigatórios, desejáveis, competências requeridas e o grau de desenvolvimento de cada uma delas. Informações sobre o contexto em que aquela vaga se insere também são colhidas: estrutura, tamanho da equipe, perspectivas, principais projetos e entregas.

Nesse momento, o demandante da vaga seleciona, dentre as competências da matriz do Programa, aquelas necessárias para o cargo. Também é definido o nível esperado para cada competência. Todas as informações mapeadas são validadas, o cronograma é estabelecido, os funis das etapas são acordados e a governança do processo é pactuada de forma que não apenas os prazos, mas também as responsabilidades de cada parte sejam determinadas, conforme constante na Figura 02.

Figura 02 - Governança dos Processos Seletivos



Fonte: Apresentação do Fluxo do Processo (2021).

Após validadas todas as informações relacionadas ao mapeamento da vaga, estrutura-se um documento final, a Descrição da Vaga. Este documento abrange todas as informações pertinentes à vaga e é publicizado no site do Transforma Minas para ampla orientação dos potenciais candidatos.

A fase de realização do processo seletivo inicia-se com a abertura das inscrições. Neste período, realiza-se a busca ativa por candidatos. Tal movimento conta com a parceria da Assessoria de Comunicação (ASCOM) da SEPLAG, com a unidade equivalente do órgão demandante do processo de seleção - que divulga nos canais formais de comunicação do governo - e envio de e-mail marketing, pela equipe do Programa, aos profissionais cadastrados no banco de dados do Transforma Minas[10].

[10] O Programa Transforma Minas possui um banco de dados em que os candidatos se inscrevem para receber informações, via e-mail, sobre novos processos seletivos. Atualmente, há 7.998 profissionais cadastrados por áreas de interesse.

Durante todo o período de inscrição, há um acompanhamento quantitativo amiúde dos candidatos para a decisão sobre a necessidade ou não de ampliação do período de inscrição e/ou intensificação da busca ativa. Iniciado o período de inscrições, concomitantemente começa a ser feita a análise curricular dos candidatos com candidatura finalizada.

A análise curricular consiste em filtrar, entre os candidatos, aqueles que cumprem os requisitos obrigatórios e desejáveis da vaga, a partir das informações inseridas pelo próprio candidato no momento da inscrição. A régua utilizada para a análise curricular é construída a partir das informações constantes no mapeamento da vaga.

É importante destacar que as avaliações dos candidatos, tanto curricular, quanto de entrevista, são executadas pelas equipes técnicas e de Recursos Humanos do órgão demandante da vaga. A equipe do Núcleo do Programa elabora os instrumentos necessários, oferece treinamento e presta apoio ao longo das etapas para estes parceiros. Além disso, todos esses participantes convidados a auxiliar o processo seletivo assinam um Termo de Confidencialidade em que se comprometem com a privacidade das informações dos candidatos e do processo e têm seu acesso ao Sistema permitido apenas durante a realização da etapa da qual participam.

Após a fase de análise de currículo, os candidatos que avançam no processo seletivo, em observância com o funil estabelecido para esta etapa, participam da etapa de entrevista por competência. Nesta etapa, é feita uma entrevista *online* e individual com cada participante, a fim de aferir, por meio de evidências relatadas pelo candidato, o comportamento, a ação e os resultados alcançados em situações específicas relacionadas às competências avaliadas.

Nessa fase de entrevistas, em paralelo, ainda são disponibilizados os testes por meio do Sistema Seleção, de preenchimento obrigatório e caráter não eliminatório: Teste de Aderência, Teste de Motivação para o Serviço Público (*Public Service Motivation* – PSM) e o Teste de Perfil Herrmann (HBDI).

O Teste de Aderência é alinhado com os órgãos demandantes da vaga a cada processo e traz afirmativas sobre posicionamentos em relação a gestão, estilo de trabalho, ética, setor público e diversidade. Para cada sentença, os candidatos avaliam o seu grau de concordância e têm, assim, medido o seu alinhamento com os valores do órgão.

Já o Teste de Motivação para o Serviço Público (*Public Service Motivation* – PSM) utiliza de uma escala curta, validada estatisticamente, e busca evidenciar se o candidato ao

cargo de liderança no governo mineiro demonstra vocação para o setor público. Embora a tradução literal remeta a motivação, nas palavras de Assis (2019, p. 25):

> A PSM não é o nível de motivação de um servidor público – a PSM é um valor, uma crença individual na importância de servir ao coletivo cuja mensuração amplia analiticamente a compreensão sobre a estrutura motivacional de um profissional que trabalha para organizações com fins públicos (ASSIS, 2019, p. 25).

O Teste de Perfil Herrmann - HBDI, por sua vez, permite conhecer os distintos estilos de pensamento de uma pessoa por meio de quatro quadrantes cerebrais. Segundo Hermann (1996), a dominância cerebral vai além do comportamento e não necessariamente irá dominar todas as atitudes do ser humano, mas é um indicador do modo de operação em que o indivíduo se sente melhor. O resultado é processado para totalizar o número de respostas que se encontram em cada quadrante do modelo proposto por Herrmann e indica o *status quo* predominante de cada pessoa.

Nessa etapa, também são solicitados aos candidatos os documentos comprobatórios das experiências profissionais consideradas pré-requisitos. No momento da análise curricular, essas experiências são verificadas apenas por meio do currículo, sendo, posteriormente, exigido um documento que comprove o tempo de duração e as atividades relacionadas à experiência. O documento pode ser uma declaração da chefia do candidato ou da área de Recursos Humanos relativa à respectiva experiência.

De posse de todas essas informações, a equipe do Núcleo do Programa elabora minucioso Dossiê sobre cada candidato finalista, dentro do limite imposto pelo funil acordado para a etapa. Os dossiês são apresentados em reunião específica para este fim com o responsável no órgão demandante do processo de seleção. Nessa última reunião, também são reforçadas as orientações para as entrevistas com especialista e entrevista final.

Essas entrevistas podem ser realizadas em um único momento e são determinantes para a seleção do candidato. A entrevista com especialista tem o intuito de avaliar os candidatos de forma técnica, identificando o conhecimento, experiência e motivação do candidato ao cargo. O especialista é um profissional da área ou convidado e deve possuir reconhecida experiência e conhecimento na temática do cargo para o qual se busca um ocupante. Já a entrevista final, é feita pelo gestor da área e visa conhecer os candidatos finalistas e selecionar, enfim, o ocupante do cargo.

Todas as informações das etapas e os *status* de cada candidato são registrados no Sistema Seleção. A comunicação com os candidatos é realizada via Sistema ou via e-mail da equipe do Núcleo do Programa, preservando a individualidade de todos. No intuito de proteger a privacidade de cada um e garantir a participação nos processos seletivos sem exposição ou constrangimento, não há publicação dos resultados intermediários de cada etapa. Somente é publicizado o nome e o currículo do selecionado para a vaga após a nomeação.

3.3 Resultados da Frente Atração e Seleção

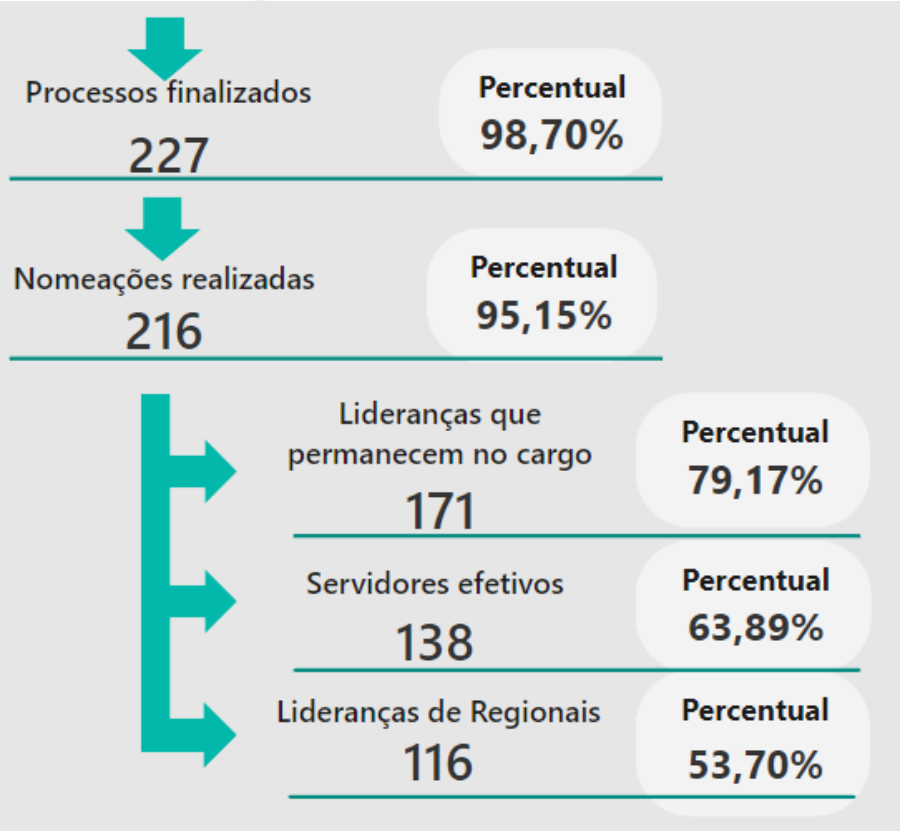
Neste item, serão abordados alguns dos principais resultados quantitativos e qualitativos da Frente Atração e Seleção do Programa Transforma Minas. Os dados numéricos são relativos ao período de março de 2019, ou seja, desde a implantação desta Frente, a fevereiro de 2022, momento de realização deste trabalho. Em seguida, serão tratados os dados qualitativos, oriundos de pesquisas com os candidatos e com os parceiros do Programa.

3.3.1 Os processo seletivos em números

Inicia-se a partir de uma perspectiva mais geral, a partir dos dados relativos à Figura 03. Pode-se observar que, desde a criação da Frente Atração e Seleção, houve a finalização de 227 processos seletivos para cargos comissionados de lideranças públicas em Minas Gerais. Isso significa que foram produzidos e entregues pelo menos 1.135 dossiês completos, com uma análise minuciosa sobre cada candidato desde março de 2019. Este número é aproximado, pois, em todos os processos realizados, pelo menos os dossiês dos cinco primeiros finalistas são entregues para análise e auxílio para as entrevistas com o especialista e entrevista final.

Após a finalização do processo, o próximo passo para a efetiva aceitação dos candidatos é a nomeação. Essa conversão, atualmente, está no valor de 95,15%, contando com 216 servidores nomeados. Além disso, dentro desses 216 servidores nomeados, 171 permanecem no cargo, contando então com uma retenção de 79,17% dos selecionados em suas respectivas vagas. Dentre as nomeações realizadas, 116 cargos, ou seja, 53,70% das seleções, são relativas a lideranças regionais, podendo ser no âmbito da Saúde, do Meio Ambiente, do Desenvolvimento Social ou da Educação.

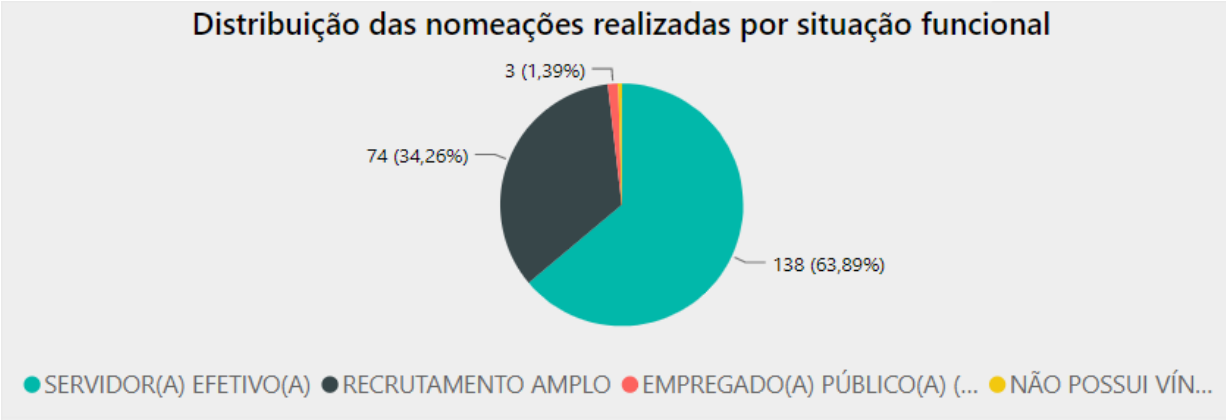
Figura 03 - Resultados Gerais dos Processos Seletivos do Transforma Minas



Fonte: Painel do Transforma Minas (2022).

Outra análise relevante a ser realizada, refere-se à distribuição das nomeações por situação funcional. A partir dos dados ilustrados na Figura 04, pode-se observar que grande parte das vagas do Transforma Minas foram ocupadas por servidores efetivos. Assim, 63,89% dos escolhidos para nomeação são provenientes de carreiras públicas. 74 pessoas, que representam 34,26%, são pessoas que vêm do regime de Recrutamento Amplo.

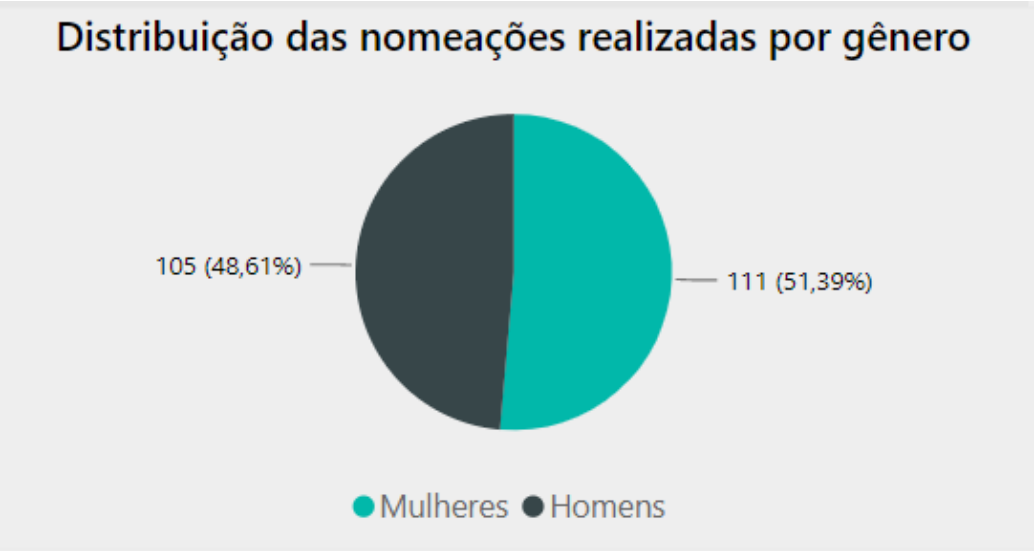
Figura 04 - Distribuição das Nomeações Realizadas por Situação Funcional



Fonte: Painel do Transforma Minas (2022).

Outro dado que é constantemente monitorado pelo Programa, refere-se à distribuição de gênero dos candidatos nomeados. De acordo com a Figura 05, pode-se observar que 111 mulheres foram nomeadas via Transforma Minas, representando 51,39% das seleções para cargos de liderança. Nesse sentido, diferentemente da tendência social, há quase uma paridade de gênero em termos do número de lideranças públicas selecionadas pelo Programa, um avanço em termos de equidade feminina em posições de poder no Estado de Minas Gerais.

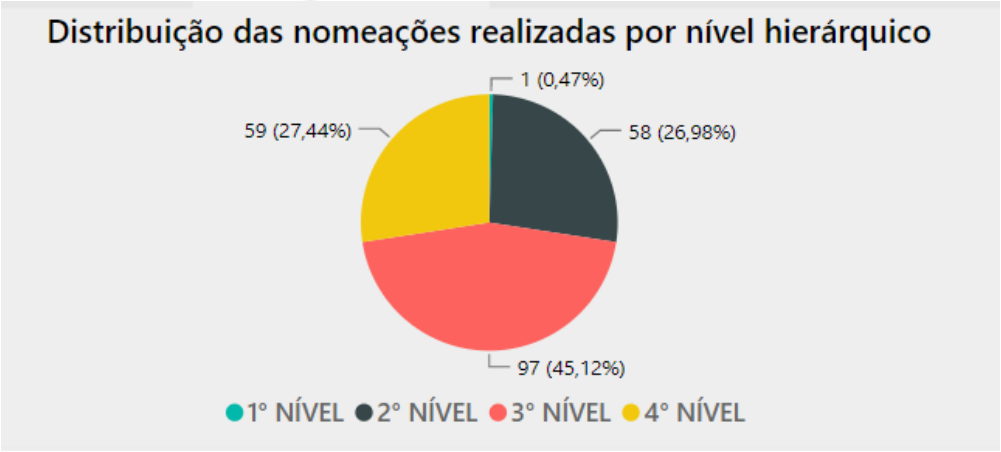
Figura 05 - Distribuição das nomeações realizadas por gênero



Fonte: Painel do Transforma Minas (2022).

Por fim, na Figura 06, tem-se a distribuição das nomeações por nível hierárquico. Pode-se observar que o Programa Transforma Minas seleciona majoritariamente lideranças de 3° nível hierárquico, contando com 97 representantes, 45,12% dos selecionados. O 2° e o 4° níveis têm uma representatividade bem similar, com cerca de 27% de nomeados. Por fim, há menor quantidade de selecionados no 1º nível hierárquico, como esperado, tendo em vista a natureza política da função (equivalente a Secretário ou chefia máxima de órgão ou entidade).

Figura 06 - Distribuição das nomeações realizadas por nível hierárquico



Fonte: Painel do Transforma Minas (2022).

Uma última informação relevante a ser mencionada refere-se ao número de órgãos atendidos pela Frente Atração e Seleção do Transforma Minas. Até fevereiro de 2022, 16 organizações estaduais e 1 nacional foram atendidas.

Todos esses dados são relevantes para a análise do cenário em que o Programa se encontra, para verificar padrões existentes e, por fim, entender o impacto da Frente Atração e Seleção no Estado de Minas Gerais.

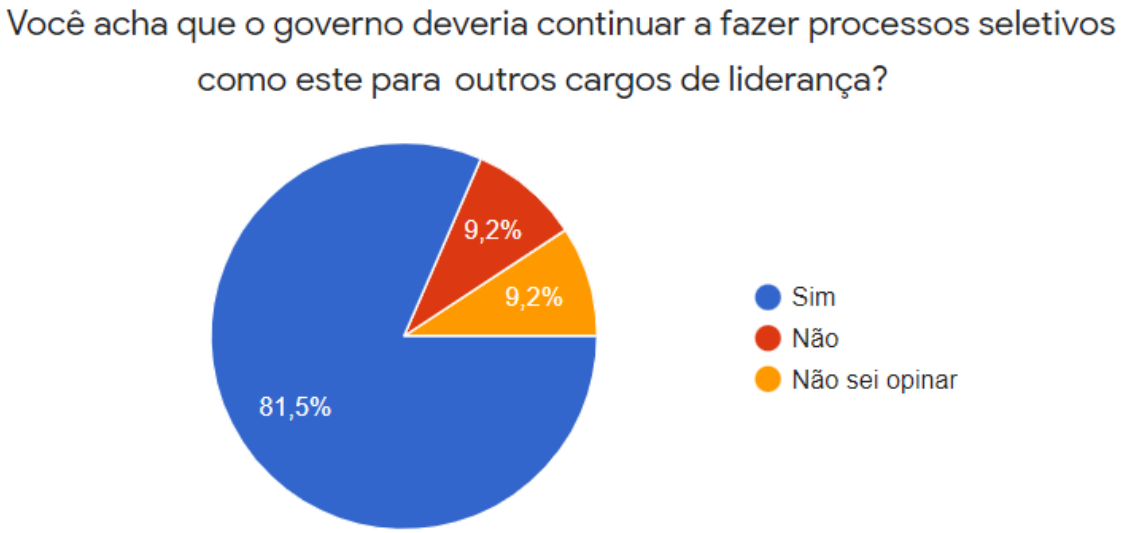
3.3.2 Satisfação dos candidatos

Desde novembro de 2020, em todos os processos seletivos, ao fim de cada etapa, os candidatos eliminados recebem, junto com o resultado sobre a não continuidade no processo, uma solicitação de *feedback* por parte da equipe gestora do Programa Transforma Minas. O mesmo pedido também é feito para aqueles candidatos selecionados para os cargos pleiteados. Até o momento da elaboração deste trabalho, foram registradas 260 respostas a esta pesquisa de satisfação. O público respondente é, em maioria, masculino (56,5%) e, em relação à declaração racial, 50,8% se declara branco, enquanto 49,2% se declara preto ou pardo.

Ademais, mais da metade dos respondentes possui vínculo com o setor público, sendo 45,8% servidores efetivos e 11,5% ocupantes de recrutamento amplo. Apenas 9,5% nunca teve vínculo trabalhista com este setor. Cabe pontuar, ainda, que apenas 25,4% dos candidatos que responderam à pesquisa já chegaram até a última etapa, de Entrevista com Especialista, em algum processo do qual participou.

De maneira positiva, 81,5% acredita que o governo deveria continuar a fazer processos seletivos neste formato para outros cargos de liderança.

Figura 07 - Pesquisa de Satisfação com Candidatos do Transforma Minas



Fonte: Relatório de Pesquisa de Satisfação com Candidatos (2022).

Quando solicitados a avaliar os seguintes aspectos, de 0 a 10, sendo 10 o maior e melhor valor, verificou-se as médias de notas:

Figura 08 - Avaliação dos candidatos sobre os aspectos dos processos do Transforma Minas

i) Como avaliam a experiência no processo: média **7,09**;
ii) O quanto o processo foi justo: média **5,76**;
iii) O quanto o processo foi transformador: média **5,98**;
iv) O quanto o processo foi inovador: média **6,35**;
v) O quanto uma pré-seleção com base em conhecimentos técnicos e competências para cargos de confiança possibilita a escolha de pessoas mais qualificadas: média **7,78**;
vi) O quanto estaria disposto a participar de outro processo do Programa Transforma Minas: média **8,31**;
vii) O quanto indicaria o processo seletivo do Transforma Minas para um amigo ou familiar: média **7,96**.

Transforma Minas

Fonte: Relatório de Pesquisa de Satisfação com Candidatos (2022).

Fora as avaliações em relação aos aspectos de justiça, transformação e inovação dos processos, que tiveram nota média inferior a 7, considera-se que a avaliação por parte dos candidatos é, em maioria, positiva.

Acredita-se que a percepção relacionada à transparência do processo se deva ao fato de que listas intermediárias não são publicadas com os nomes daqueles que avançam a cada etapa. Essa comunicação, conforme mencionado, é realizada individualmente. Constitui um valor do Programa preservar a privacidade dos candidatos e garantir-lhes a liberdade de buscar oportunidades profissionais, sem qualquer exposição ou constrangimento. No entanto, na tentativa de diminuir possíveis desconfortos em relação às informações, as comunicações realizadas com os candidatos representam pontos de atenção à equipe do Programa.

De forma geral, o Núcleo do Programa constantemente busca por melhorias para os processos e os resultados obtidos na pesquisa de satisfação constituem mais um subsídio para tal.

3.3.3 Satisfação dos parceiros dos órgãos demandantes

A partir de 2020, também passou a ser enviada, ao final dos processos seletivos, uma pesquisa de satisfação direcionada aos parceiros envolvidos dos órgãos demandantes, ou seja, além do ponto focal, os analistas curriculares e os entrevistadores. Até a realização deste trabalho, foram registradas 23 respostas, que indicam, de forma expressiva, uma visão positiva em relação ao Programa e ao apoio prestado pela equipe do Núcleo. Afinal, 87% concorda totalmente que faria nova parceria com o Núcleo em processos de seleção e 91,3% indicaria para outros setores o processo de seleção do Transforma Minas.

Em relação ao atendimento das demandas por parte do Núcleo, os parceiros também demonstraram satisfação: 95,6% concordam totalmente que as demandas direcionadas à equipe foram facilmente recebidas, bem como facilmente atendidas e 91,3% concorda totalmente que participou das decisões frente aos desafios enfrentados durante o processo. No mesmo sentido, em relação à comunicação com o Núcleo, 91,3% concorda que há campo de comunicação aberto e 95,6% concorda que os desafios enfrentados no processo foram resolvidos por meio de diálogo.

A devolutiva de satisfação por parte dos parceiros é de grande importância para o Programa, inclusive pensando na sua perenização. Afinal, os processos são realizados a partir da demanda dos órgãos detentores das vagas e, após experiências positivas, estes retornam em outras oportunidades para realizar novos processos.

Aqui destaca-se um ponto de atenção que é a busca pela melhoria constante da metodologia. Nesse sentido, foi realizada, em outubro de 2021, uma oficina de inovação junto aos parceiros da Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais (CGE), órgão que realiza todos os processos para seleção de lideranças pelo Programa. Nessa oficina, foram questionados e reavaliados diversos pontos do processo seletivo e os aperfeiçoamentos resultantes estão em fase de implementação.

3.4 Desafios e oportunidades da Frente Atração e Seleção

O Programa Transforma Minas se propõe a estruturar políticas inovadoras para a gestão de pessoas no governo de Minas. Por assim ser, e diante de tudo que foi exposto, observa-se que mudanças importantes já podem ser catalogadas à conta de conquistas que representam o legado do Programa e um fortalecimento para a sua perenização. Neste caminho e com o objetivo de efetivamente perpetuar os avanços já alcançados, em dezembro de 2021 e fevereiro de 2022 duas importantes normas foram publicadas[11].

A primeira delas, o Decreto nº 48.330, de 29/12/2012, dispõe sobre o Programa de maneira ampla: sua finalidade, estrutura, instâncias de governanças externas[12]. Já a segunda, é uma Resolução Conjunta que estabelece diretrizes, regras e procedimentos referentes à Frente Atração e Seleção do Programa. É a RESOLUÇÃO CONJUNTA SEPLAG/SEGOV/SECRETARIA- GERAL nº 10.525, de 7 de fevereiro de 2022.

Além do avanço normativo, pode-se ainda apontar como legados:

i) a criação do sistema customizado para a seleção conforme metodologia estabelecida para o Programa: Sistema Seleção. Em 2021, o código do Sistema Seleção foi aberto, um importante marco de inovação para o setor público de maneira geral, uma vez que o sistema pode ser utilizado sem custo por outros estados e municípios interessados em realizar processos seletivos para seus quadros. Essa abertura foi um avanço no sentido da democratização da ferramenta e do suporte e incentivo para que outros entes tenham a iniciativa de realizar processos seletivos baseados no mérito. Além do compartilhamento desta tecnologia, representa também a possibilidade de criação de uma comunidade em torno do sistema, de maneira que melhorias possam ser processadas e compartilhadas por todos os usuários.

ii) a aproximação com as unidades de Recursos Humanos, parceiras nos processos seletivos, representa uma oportunidade de ampliação de conceitos e de conhecimentos de cunho estratégico na medida em que ferramentas da gestão por competência são difundidas e utilizadas na construção do perfil requerido para a vaga e na entrevista por competência.

---

[11] O Decreto e a Resolução Conjunta estão disponíveis na página do Programa Transforma Minas: https://www.mg.gov.br/transforma-minas/pagina/sobre-o-programa

[12] **O art.6º do Decreto nº 48330, de 29/12/2021 determina as instâncias de governança do Transforma Minas: I – instância consultiva e deliberativa, formada pelo Comitê Gestor e Comitê Consultivo; II – instância de coordenação e gestão: titular da SEPLAG; da SUGESP; da SCPRH; e coordenador da Equipe Técnica do Programa Transforma Minas indicado pelo Secretário de Estado de Planejamento Gestão.**

iii) a legitimação dos ocupantes dos postos de liderança aprovados e selecionados via processo seletivo traduz-se em importante canal de busca por novas oportunidades e ascensão profissional.

iv) a construção, em conjunto com outros estados, do Guia se Seleção de Lideranças para o setor público, trabalho coordenado pelo CONSAD[13].

Por fim, deve-se registrar a importância de todo o conhecimento gerado ao longo destes três anos de atuação da Frente Atração e Seleção. O contato com outras instituições, a necessidade de estudo e a busca por melhorias constantes representam um acervo valioso de conhecimento acumulado.

Contudo, ainda há desafios a serem superados em relação à adesão dos órgãos aos processos seletivos/mudança de cultura.

De fato, ainda que a Resolução Conjunta SEPLAG/SEGOV/SECRETARIA- GERAL nº 10.525/2022 tenha estabelecido, após estudo realizado pelo Núcleo do Programa, cargos cujas atribuições e o perfil requerido dos ocupantes sejam alvos preferenciais para a realização de processos de seleção, essas ainda ocorrem sob demanda do dirigente máximo do órgão detentor da vaga. Assim, há uma constante campanha, capitaneada pelo Governador do estado, para que mais e mais postos de lideranças sejam ocupados pôr profissionais selecionados via processo de seleção.

Relacionado a este desafio de ampliação do uso de processos seletivos para postos de liderança, tem-se o enfrentamento constante de barreiras culturais que colocam em questionamento a credibilidade dos processos seletivos. Para a superação destes e outros entraves similares, a equipe do Núcleo trabalha com austeridade em relação a cada processo, tendo, na comunicação individualizada com candidatos e parceiros, um antídoto eficaz contra as maiores resistências.

4 Considerações Finais

Inspirado em iniciativas bem-sucedidas de países que criaram mecanismos modernos de recrutamento/seleção para profissionalizar a composição de altos cargos na administração

[13] Disponível em: https://onedrive.live.com/?authkey=%21AAJWKXsgZYTXGwo&cid=A3797215D0FD15F1&id=A3797215D0FD15F1%212753&parId=A3797215D0FD15F1%212698&o=OneUp

pública, o Programa Transforma Minas, desde sua implantação há três anos, tem se dedicado a selecionar lideranças para o governo mineiro. Apoiado pela parceria com instituições da sociedade civil capitaneadas pelo Instituto Lemann (a "Aliança", posterior "Vamos"), o Programa se estrutura em três frentes voltadas para as lideranças, compreendendo a importância destes postos para o alcance dos objetivos organizacionais e do governo, de maneira mais ampla.

Todos os processos seletivos realizados no âmbito do Transforma Minas são baseados em critérios que levam em conta as competências dos candidatos, a capacidade de enfrentar os desafios do setor público e a adequação para o cargo proposto. Durante a sua trajetória, o Programa tem catalogado inúmeras conquistas e resultados positivos para o governo mineiro. No entanto, a ampliação e perenidade do Programa ainda representam pontos de atenção a fim de que os avanços atingidos não se percam no enfrentamento constante de um ambiente cultural em que ainda se observa alguma resistência.

Este enfrentamento, contudo, não se restringe ao governo mineiro. Faz parte de uma discussão mais ampla de modernização de gestão de pessoas e utilização de ferramentas consagradas em gestão por competência no setor público. Esse movimento profícuo reforça a troca experiências, gera conhecimento e propicia as necessárias reflexões acerca das trajetórias estabelecidas e caminhos possíveis para o futuro.

Referências

ARAÚJO, A. L. G., OLIVEIRA, K. P.; CARDOSO, G. A. **A culpa é da indústria concurseira? Reflexões sobre o concurso público**. Revista Digital de Direito Administrativo, 7(2), 128-146, 2020.

ASSIS, L. O. M. de. **Compreendendo as variações e os determinantes do engajamento e motivação para o trabalho de servidores públicos**. Tese (doutorado CDAPG) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2019.

BALUÉ, Isabel Gil. **Análise de Processos Seletivos para Cargos Comissionados no Âmbito da Administração Pública Federal Brasileira**. 2014. 40p. Trabalho de Conclusão de Curso - Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2014.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4283. Acesso em 06 fev. 2022.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 56, n. 2, p. p. 179-194, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v56i2.224. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224. Acesso em: 9 fev. 2022.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988. 292 p.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília: Planalto, 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm

CAMÕES, M. R. de S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010

CAPUANO, E. A. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista Do Serviço Público**, *66*(3), 371 - 394. https://doi.org/10.21874/rsp.v66i3.574, 2015.

CAPUANO, Ethel Airton. **Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil**. Brasília. Revista do Serviço Público, 2015.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**.28. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o Conceito de Competência**. RAC, Edição Especial 2001: 183-196

GRAEF, Aldino. **Cargos em comissão e funções de confiança: diferenças conceituais e práticas. Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental**, 7(2), 61-70, 2008. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/servidor/carreiras/gestao-estrategica/estudos/graef_2008_respvblica_cargos_comissao.pdf. Acesso em: 18 de fevereiro de 2022.

HERRMANN, Ned. **The Whole Brain Business Book**. New York: Mcgraw-Hill, 1996.

LONGO, F. **Mérito e flexibilidade: a gestão de pessoas no setor público**. São Paulo: Fundap, 2007.

MARTINS, Maria Aparecida da Silva. **Cargos em Comissão na Administração Pública: Limites à sua Criação e Utilização Indevida**. Revista Controle. 13(1), 346-370, 2015.

SCHIKMANN, R. **Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de**

especialização em gestão de pessoas no serviço público. *In*: Camões, M. R. de S.; Pantoja, M. J.; Bergue, S. T. (Orgs.). Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: Enap, 2010.

TORRES *et al*. Mapeamento de competências: ferramenta para a comunicação e a divulgação científica. **TransInformação**, Campinas, 24(3):191-205, set./dez., 2012