

A large, abstract graphic on the left side of the page, composed of several overlapping, curved, blue and white shapes that create a sense of motion and depth, resembling a stylized wing or a series of overlapping pages.

Lideranças no
Setor Público:
novas formas de
atrair, selecionar e
desenvolver.

> *Os casos de MG, RS, SP
e Santos.*

índice

Apresentação	3
Introdução	4
Metodologia	7
Os quatro casos	13
Santos (SP)	13
Minas Gerais	19
Rio Grande do Sul	27
São Paulo	35
Análise comparativa	42
Conclusão	47

Apresentação

O Vetor Brasil é uma organização da sociedade civil que atua com o propósito de qualificar e ampliar o engajamento cívico no país, peça fundamental para o fortalecimento da democracia brasileira.

Criamos pontes para conectar pessoas interessadas em promover transformações sociais a administrações públicas que buscam profissionais para compor equipes de alto desempenho. A partir da atração, pré-seleção e desenvolvimento de pessoas, o Vetor Brasil busca formar um pipeline de lideranças qualificadas e engajadas que, hoje e no futuro, contribuirão com soluções inovadoras para o desenvolvimento sustentável do Brasil.

Agimos a partir da premissa de que profissionalizar a gestão de pessoas no setor público é uma agenda prioritária em nosso país. Ter um time de alto desempenho impacta a qualidade das políticas públicas e dos serviços entregues à população, tornando a ação do governo mais efetiva. Por isso, atuamos para potencializar o setor público a partir da inovação em gestão de pessoas, testando e desenvolvendo metodologias e programas inspirados nas melhores práticas nacionais e internacionais.

Para além dos modelos internacionais, que trazem referências importantes, muito pode ser feito também em cima do aprendizado obtido com nossas próprias experiências, construídas a partir dos desafios e oportunidades do cenário brasileiro e apoiadas em tecnologias atuais. **Precisamos ter a chance de experimentar na prática, para, então, escolher um caminho com bases mais sólidas** — em vez de simplesmente transpor metodologias utilizadas em outros países, muitas delas há mais de uma década.

Diante disso, entre 2018 e 2020, a equipe do Vetor Brasil colocou suas mentes, braços e fôlego a serviço de uma nova missão — uma iniciativa precursora e de proporções inéditas no país. **A convite da Aliança, apoiamos o pioneirismo e a coragem dos governos dos estados de Minas Gerais, Rio Grande do Sul e São Paulo, além da Prefeitura de Santos (SP), para realizar processos inovadores na seleção de profissionais para 200 vagas na média e alta administração, aproximadamente.**

Os programas implementados resultaram em legados importantes para a gestão de pessoas nos quatro governos parceiros e estão contribuindo para a construção de conhecimentos fundamentais ao país, a partir de diferentes realidades locais. São essas experiências e aprendizados que serão relatados neste documento.

Introdução

A concretização de experiências de governos brasileiros que conseguiram transformar sua gestão de pessoas, a partir de processos inovadores de avaliação, seleção e desenvolvimento de profissionais é, por si só, um passo importante e merece ser compartilhado. **O objetivo deste relato, feito sob o ponto de vista do Vetor Brasil, é apresentar resultados e discutir aprendizados que contribuam para o fortalecimento do desenvolvimento de pessoas no setor público brasileiro, com casos nacionais recentes e inovadores.** As informações trazidas neste documento podem ser vistas, portanto, como inspirações passíveis de serem analisadas e adaptadas por outros governos.

Ao longo do relatório, **os quatro casos serão relatados individualmente**, com destaque para as demandas, contextos, resultados, desafios e legados de cada um deles. Traremos também **relatos pessoais** de profissionais que passaram pelo processo seletivo em cada estado, demonstrando o impacto gerado. **A metodologia** utilizada pelo Vetor Brasil será descrita e uma **análise comparativa** entre os quatro casos tratará de destacar as semelhanças e especificidades dos processos e resultados, ajudando a sintetizar os aprendizados mais importantes e vislumbrar **direcionamentos para ações futuras.**

O primeiro caso a ser relatado será o de Santos, pioneiro entre os quatro

programas. Iniciada em setembro de 2018, a parceria com o município paulista proporcionou aprendizados valiosos para o Vetor Brasil sobre como ajudar a compor e desenvolver um grupo de lideranças em uma administração pública. **Aprendemos a importância de não só entregar serviços e resultados de excelência aos governos parceiros, como também de instrumentalizá-los para dar sequência às transformações na gestão de pessoas.** A transferência de conhecimento que foi feita, em maior ou menor amplitude, nos projetos seguintes com os estados de Minas Gerais, Rio Grande do Sul e São Paulo, refletem avanços produzidos a partir desse aprendizado. Importante destacar também que a experiência com a Prefeitura de Santos guarda especificidades importantes em relação aos casos dos estados. Primeiramente, por se tratar de uma administração municipal. Além disso, a parceria foi estabelecida com a gestão já em andamento, enquanto os três governos estaduais, recém-eleitos, estavam em momentos de transição —, o que trouxe implicações políticas e desafios diferentes para os estados, que serão abordados ao longo do relatório. A parceria com a Prefeitura de Santos se deu por meio da **Secretaria da Saúde** e envolveu a atração, pré-seleção e desenvolvimento de quatro profissionais para as posições de coordenador de atenção básica de saúde do município. **Destaca-se, ainda, a inclusão de uma etapa de desenvolvimento dos profissionais nomeados**, um projeto de

gestão de desempenho customizado para a equipe, com duração de dois anos.

A experiência com o governo de **Minas Gerais** foi a que envolveu o **maior número de vagas e de áreas**, incluindo atração e pré-seleção para 23 posições estratégicas, em oito secretarias/órgãos centrais, além de 43 superintendentes regionais de ensino e 59 superintendentes regionais de saúde, meio ambiente e desenvolvimento social. Foi também a mais ampla transferência de conhecimento realizada pelo Vetor Brasil, com a **transmissão completa da metodologia de seleção por competências para servidores de RH de todas as secretarias de governo** e para alguns profissionais da administração indireta, totalizando 40 horas de formação para 40 profissionais — o que certamente contribuiu para a continuidade da seleção por competências para os cargos de liderança do governo, após o encerramento da parceria.

No governo do **Rio Grande do Sul**, o Vetor Brasil prestou apoio técnico para a pré-seleção de três cargos estratégicos na Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão (Seplag), além de 30 coordenadores regionais de educação, junto da Secretaria Estadual da Educação (Seduc). Os profissionais públicos que apoiaram a etapa de entrevista por competências, nas duas secretarias, receberam 24 horas de treinamento para realizar a atividade. **Hoje, a equipe do estado realiza autonomamente o processo de seleção por competências, a partir da transferência de metodologia realizada pelo Vetor Brasil.**

Por fim, no governo de **São Paulo**, a parceria foi totalmente centrada na pasta

da **educação**, com a avaliação dos 91 dos dirigentes regionais de ensino do estado e seleção de 34 novos profissionais para as regionais priorizadas com base na avaliação diagnóstica feita inicialmente. Realizar uma **etapa de assessment para avaliar o desempenho dos profissionais da rede, antes de abrir as posições a um processo seletivo mais amplo**, foi um diferencial em relação aos demais programas e transmitiu aos profissionais do estado confiança, credibilidade e comprometimento. Também houve transferência da metodologia de seleção por competências.

Nos quatro casos, o arranjo estabelecido entre Aliança, governos e Vetor Brasil para a realização dos programas contribuiu de maneira fundamental para o sucesso das iniciativas.

- > **O Vetor Brasil assumiu o papel de especialista** responsável por operacionalizar a pré-seleção para vagas estratégicas, além de realizar a transferência de sua metodologia de seleção por competências e atuar no desenvolvimento dos profissionais selecionados (essa última frente, especificamente no caso de Santos).
- > **À Aliança coube a governança dos programas e o suporte financeiro.**
- > **E, aos governos, o comprometimento para compartilhar a execução** das ações planejadas, assumindo os desafios e as potencialidades de uma operacionalização conjunta com o Vetor Brasil.

Nesse bem-sucedido arranjo, é importante ressaltar dois pontos:

1

A **decisão final sobre a nomeação dos selecionados coube sempre aos governos parceiros**, assim como fazemos em todos os nossos programas. O papel do Vetor Brasil é oferecer insumos para que as decisões e contratações sejam feitas com base em evidências por meio de uma pré-seleção de talentos.

2

O **alto nível de engajamento dos governos nos projetos foi fundamental**, pois movimentou — e continua movimentando — estruturas e mecanismos já muito consolidados historicamente em direção à inovação.

A seguir, apresentamos detalhes da metodologia utilizada pelo Vetor Brasil para a construção e realização dos projetos com os governos e parceiros apoiadores.



Metodologia

Para criar pontes entre governos e profissionais qualificados, o Vetor Brasil utiliza uma metodologia de seleção por competências desenvolvida a partir da literatura especializada e de experiências de sucesso nacionais e internacionais.

As **premissas** dessa metodologia são:



ACESSIBILIDADE

Buscamos a realização de todas as etapas do processo seletivo em plataforma online e de forma gratuita para reduzir as barreiras de acesso às pessoas interessadas.



DIVERSIDADE

Atuamos para reduzir vieses inconscientes, garantir isonomia na avaliação dos candidatos e corrigir problemas estruturais a partir de estratégias de atração de candidatas e candidatos diversos, e ações afirmativas. Cada processo seletivo deve definir de antemão qual a sua estratégia em relação a diversidade e representatividade, e assim desenhar os caminhos para alcançar os objetivos estabelecidos. Reconhecemos os enormes desafios na implementação de todas essas medidas e o caminho que precisa ser percorrido na garantia dessa premissa. Seguimos nos empenhando para aprimorar as estratégias dedicadas a concretizá-la nos projetos que apoiamos.



COMPETÊNCIAS

Visamos um processo objetivo e que busque o perfil mais alinhado para os desafios no governo, por isso utilizamos métodos avaliativos modernos, capazes de mensurar competências – ou seja, uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes tanto no âmbito socioemocional como técnico.



TECNOLOGIA

Utilizamos plataformas exclusivas, desenvolvidas pelo Vetor Brasil, para maior automação e eficiência dos recursos na gestão dos participantes, ao longo das diferentes etapas do processo. Além disso, são ferramentas que oferecem maior segurança na gestão dos dados dos usuários, em alinhamento à nova LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais), assim como confiabilidade e qualidade das informações.

Atualmente, utilizamos as **seguintes plataformas**²:

- > **Participantes:** interface integrada que permite melhor experiência ao longo das diferentes etapas, com sessões informativas e transparência do processo.
- > **Avaliadoras:** oferece acesso às informações dos participantes, agendamento integrado, inserção da avaliação e feedbacks, e gestão de seu trabalho.
- > **Monitoramento e gestão:** reúne dados e permite acompanhamento automatizado e em tempo real de todos os participantes e do trabalho das avaliadoras
- > **Compasso:** plataforma desenvolvida pelo Vetor Brasil a partir da análise quali e quantitativa do histórico de demandas dos governos, possibilitando a criação de perfis pré-definidos e de um sistema inteligente para aumentar a assertividade e agilidade do processo de mapeamento de vagas.
- > **API Matching:** sistema que calcula o fit entre perfis de candidatos e vagas disponibilizadas pelos governos. Permite indicarmos os candidatos mais alinhados a cada vaga.

Todo o processo de atração e pré-seleção de profissionais é orientado por uma **matriz de competências**, com destaque para as chamadas competências do século XXI, e que avalia tópicos como:



A seguir, trazemos alguns exemplos de itens avaliados na matriz de competências:

MACROTEMA	COMPETÊNCIA	BREVE DESCRIÇÃO
Competências socioemocionais	Resiliência	A habilidade de lidar com as situações cotidianas, aprender com as dificuldades e seguir fortalecido.
Construção e gestão de redes	Propósito e protagonismo	Compreender seu papel dentro do ambiente de trabalho, evidenciando e fortalecendo as potências do grupo e apoiando no desenvolvimento dos pontos frágeis.
Desenvolvimento pessoal	Postura profissional	Elementos sobre postura profissional no setor público, reflexões sobre privado e público, imagem pessoal e profissional no mundo virtual e cotidiano. Compreensão das possibilidades e visibilidade sobre futuro.
Diversidade	Diversidade, Equidade e Inclusão	Mostrar como a diversidade oferece oportunidades de crescimento conjunto a partir dos diferentes pontos de vista e experiências. Trabalhar a habilidade de diálogo e tolerância ao diferente. Buscar representatividade tanto quanto a Inclusão como pilar fundamental.
Liderança e gestão de pessoas	Liderança adaptativa	Leitura de contexto, avaliação de tipos de problemas (técnico versus adaptativo), propriedades de uma crise e ciclos de adaptação serão abordados visando a contribuição para formação de lideranças que atuem com mais eficácia e equilíbrio em meio a situações desafiadoras.
Inovação no setor público	Contexto e cultura de inovação no setor público	Reconhecer as causas e consequências dos entraves à inovação pública, com foco na realidade de atuação dos participantes.

Cada posição e desafio na gestão pública demanda competências específicas, e uma parte fundamental no início de qualquer processo seletivo é o entendimento do desafio e desenho da matriz de competência.

Todo esse conjunto de premissas e conhecimentos se articulam na metodologia que utilizamos, numa sequência de fases. Como segue uma **estrutura modular**, essa metodologia permite **flexibilidade e adaptação** às diferentes demandas. E, assim como nossa matriz de competências, está **em constante revisão e aprimoramento a depender da posição a ser pré-selecionada** — afinal, uma metodologia precisa servir aos processos e resultados almejados; do contrário, torna-se uma mera burocracia que atrapalha, em vez de ajudar.

A seguir, trazemos um resumo das principais etapas de seleção comuns aos quatro casos apresentados neste relatório:



INSCRIÇÃO

preenchimento de um formulário online, sem caráter avaliativo, no qual os candidatos registram informações de identificação pessoal (cor/raça, perfil socioeconômico etc.) e confirmam atender os requisitos obrigatórios para a participação no processo seletivo.



ANÁLISE CURRICULAR

etapa eliminatória, em que é avaliada a trajetória profissional e acadêmica do candidato, além de suas motivações pessoais e profissionais para participar da seleção.



TESTES DE PERFIL, ADERÊNCIA E CRENÇAS

Não são eliminatórios. Em uma plataforma online, o candidato descreve suas principais características profissionais e estilo de trabalho (teste de perfil). Em seguida, responde a outros dois questionários que permitirão conhecer melhor sua aderência à vaga e à cultura organizacional do órgão ao qual está candidatando (teste de aderência), além de verificar a compatibilidade entre os seus valores pessoais e os objetivos do governo (pesquisa de crenças).



ENTREVISTA POR COMPETÊNCIAS

Etapa eliminatória, realizada de forma individual e online. Nesta etapa, o entrevistador realiza perguntas em busca de informações e evidências sobre a trajetória profissional do candidato para identificar quais comportamentos e resultados obteve, em determinadas situações. Além disso, o entrevistador também questiona sobre a motivação do candidato para participar do processo e sobre seu momento de carreira.



ENTREVISTA COM ESPECIALISTAS

Etapa eliminatória, que consiste em uma entrevista online sobre os conhecimentos específicos do candidato na área da posição que almeja. Para esta etapa, são convidados tanto especialistas em gestão pública como especialistas nas áreas de cada processo seletivo.



ENTREVISTA FINAL

Última etapa eliminatória. Nela, os finalistas da etapa de entrevista com especialistas serão entrevistados pela equipe do governo, que ficará responsável pela escolha final e nomeação de quem assumirá a vaga.



ETAPAS CUSTOMIZADAS

O processo de pré-seleção e avaliação também permite a inclusão de etapas customizadas a depender do caso. Como por exemplo, etapas situacionais, ou sabatinas com especialistas e atores relevantes para a posição, entre outras.

Outras etapas foram adicionadas de maneira customizada pelos governos e, quando relevantes, serão descritas no relato individualizado das experiências e cotejadas na seção “Análise comparativa”.

Na operacionalização conjunta das etapas de atração e seleção de candidatos, com ressalvas das especificidades de cada case, ficou estabelecida a seguinte **divisão de papéis**, entre governo e Vetor Brasil³:

Governo

- > Divulgação do processo seletivo para mailings e redes do governo;
- > Indicação de profissionais públicos para realizar entrevistas por competências;
- > Indicação de profissionais públicos/especialistas para a fase de entrevistas com os especialistas;
- > Preparação e condução de entrevistas finais.

Vetor Brasil

- > Busca ativa de candidatos;
- > Análise curricular dos inscritos;
- > Teste de perfil, teste de aderências e *background check*;
- > Preparação e apoio/condução de entrevistas por competências e com especialistas;
- > Produção de dossiês individuais de todos os finalistas indicados ao governo;
- > Atendimento aos candidatos;
- > Formação para profissionais públicos em entrevistas por competências;
- > Apoio ao governo para a entrevista final (revisão de roteiro e da dinâmica de seleção).

3. De maneira geral, esta foi a divisão de papéis estabelecida. Especificidades relativas a casos específicos serão apresentadas na seção “Análise comparativa”.

Importante destacar ainda que a metodologia utilizada pelo Vetor Brasil se baseia no entendimento de que **o processo de seleção é uma via de mão dupla, na qual não só os governos (com nosso suporte) selecionam os profissionais mais adequados para suas vagas, como os candidatos também refletem sobre suas aspirações profissionais.** As diversas etapas do processo seletivo procuram proporcionar aos candidatos um processo de auto reflexão e conhecimento de suas fortalezas e pontos de desenvolvimento - a partir dos feedbacks mas também da etapa final de preferências e pareamentos, na qual respondem sobre interesses profissionais.

Esse tipo de estratégia de seleção, que permite fazer avaliações (e autoavaliações) dos candidatos por meio de situações práticas, é referida pela expressão *on the job* e é tida, consensualmente, na gestão de pessoas, como a melhor maneira de selecionar profissionais. Por isso, em muitos processos seletivos, são utilizados recursos como dinâmicas e simulações de situações reais, capazes de mostrar que tipo de demandas e desafios o candidato terá em sua rotina de trabalho, para, então, testar sua afinidade com o cargo. No caso do serviço público, uma situação prática que costuma ser testada é a relação constante com *stakeholders*. Esse tipo de dinâmica é capaz de detectar, por exemplo, que um candidato de perfil bastante técnico, com vasto conhecimento sobre legislação na área da educação, pode não ser o mais adequado a uma posição que exige contato constante com a comunidade escolar e demanda competências de comunicação e articulação.

A avaliação *on the job* pode ser feita não só com base na simulação de situações

hipotéticas, mas também a partir da análise de experiências já vividas pelos candidatos, ao longo de suas carreiras. **Nos processos seletivos relatados neste documento, esta estratégia foi utilizada nas entrevistas por competências e com especialistas, além das entrevistas finais com os gestores.** A partir da metodologia de avaliação por competências, os avaliadores fazem perguntas que lhes permitem identificar o comportamento dos candidatos em determinadas situações profissionais e que resultados obtiveram, identificando quais competências técnicas e socioemocionais são capazes de mobilizar.

Para contribuir com a qualidade, padronização e aprimoramento contínuo do time de avaliadores que nos apoia, realizamos processos de formação e certificação desenvolvidos internamente, além de medir o desempenho dos avaliadores em cada fase. Desta forma, conseguimos fazer importantes correções de rota ainda durante o processo seletivo, por exemplo, identificando e evitando vieses inconscientes dos avaliadores e garantindo, assim, a escolha de profissionais bem alinhados às diretrizes dos programas.

A seguir,
apresentamos como
nossa metodologia de
seleção por
competências esteve
a serviço da demanda
de cada um dos
quatro governos.



Os quatro casos

SANTOS (SP)

Contexto:

Em 2018, a Prefeitura de Santos (SP) apresentou a necessidade de fazer transformações na gestão da pasta da saúde. No contexto da parceria estabelecida, o Vetor Brasil prestou apoio técnico para a **atração, pré-seleção e desenvolvimento de cinco profissionais que ocuparam as posições de coordenadores de atenção básica de saúde do município.**

Os processos de atração e pré-seleção foram realizados entre setembro e novembro de 2018. Já o projeto de desenvolvimento dos profissionais nomeados foi desenhado para um período de dois anos e foi finalizado em dezembro de 2020.

Esta foi a primeira experiência do Vetor Brasil de atuar na composição e no acompanhamento de um grupo de lideranças no alto escalão da administração pública. Anteriormente, nossa organização havia contribuído apenas em processo seletivo individual no alto escalão de um governo, apoiando a seleção da Secretária Municipal de Educação de Londrina (PR), Maria Tereza Paschoal de Moraes.

A atuação do Vetor Brasil junto à Secretaria de Saúde de Santos, além de apresentar resultados importantes por si

sós, possibilitou uma série de **aprendizados que contribuíram para avanços nas parcerias estabelecidas mais adiante com os governos de Minas Gerais, Rio Grande do Sul e São Paulo** (os casos estaduais estão detalhados mais adiante, neste relatório).

A parceria com o município foi iniciada com a gestão já em andamento — diferentemente das ações realizadas junto aos governos estaduais, que se iniciaram em momentos de transição, com governos recém-eleitos.

Ações e Resultados:

O processo seletivo para as quatro vagas de Coordenador de Atenção Básica de Saúde contou com **duas etapas adicionais** àquelas trazidas na seção “Metodologia”, comuns aos quatro casos. Foram elas:

- > **Sabatina:** Dezesete candidatos foram submetidos a uma sabatina conduzida por 16 **profissionais e usuários do sistema** indicados pela Prefeitura de Santos, entre representantes da sociedade civil organizada, dos Conselhos Municipais de Saúde, dos Conselhos Locais e vereadores. A etapa foi realizada presencialmente, em Santos, com o objetivo de **analisar conhecimentos sobre gestão de políticas de saúde e sobre a rede de saúde da cidade**, considerando os seus desafios e potencialidades.

> **Prova de conhecimentos técnicos:**

Também realizada presencialmente, em Santos, conteve 20 questões, sendo 8 de raciocínio lógico e 12 de conhecimentos específicos.

Essas duas etapas extras foram introduzidas pela Prefeitura de Santos a partir do entendimento de que o caráter técnico das ações (e, adicionalmente, sua realização presencial) conferiria maior **legitimidade** ao processo seletivo.

Para a etapa de **desenvolvimento**, o Vetor Brasil implementou duas iniciativas:

01

Programa de Desenvolvimento: com duração de dois anos, incluiu coaching individual e em grupo (67 horas), formações e workshops (ex.: mediação de conflitos, dinâmicas de poder, diálogo e comunicação não-violenta, feedback como ferramenta de desenvolvimento) e encontros, com o objetivo de fornecer ferramentas, informações, network, acompanhamento e outros suportes necessários para os participantes lidarem com os desafios presentes e atuarem como lideranças capazes de promover impacto positivo crescente no combate às desigualdades sociais. A iniciativa teve três eixos:

- > Desenvolvimento individual
- > Formação de rede
- > Integração ao ambiente

02

Projeto de Gestão do Desempenho:

iniciativa complementar ao programa de desenvolvimento, consistiu no apoio para a estruturação de um modelo de gestão do desempenho, baseado em análises qualitativas e quantitativas, favorecendo o alcance dos resultados estratégicos. As etapas foram:

- > Mapeamento de competências;
- > Contratualização de Resultados;
- > Estruturação do Ciclo de Gestão do Desempenho

Desafios e Aprendizados

A realização de etapas presenciais pode restringir a atração de candidatos

A sabatina, a prova de conhecimentos técnicos e a entrevista final foram etapas realizadas presencialmente, no processo seletivo da Secretaria de Saúde de Santos. Além de haver questões legislativas envolvidas nesta opção, a prefeitura entendeu que o fato de avaliar os candidatos presencialmente, em algumas etapas, também contribuiria para a legitimidade do processo.

É importante considerar, no entanto, que **a distância geográfica, envolvendo variáveis como tempo e custos de deslocamento, pode acabar limitando a atração de candidatos qualificados de outras regiões do país**, mesmo com uma divulgação ampla do processo seletivo.

A nomeação de uma comissão de assessoramento pela liderança do órgão pode facilitar a tomada de decisões operacionais

O Secretário de Saúde de Santos, Fábio Ferraz, nomeou uma comissão de assessores para representá-lo nas deliberações operacionais envolvidas no processo seletivo — profissionais com legitimidade para analisar dados de contexto, avaliar riscos e tomar decisões.

Um aprendizado que fica é a importância de **definir precisamente as atribuições da comissão, além de avaliar o perfil das pessoas indicadas, tendo em vista sua articulação para a tomada de decisões.**

Além disso, é importante estimar o tempo de dedicação a ser demandando dos representantes. O Vetor Brasil tem expertise para auxiliar os governos nesses pontos.

Na mídia

A seguir, notícias e destaques do que foi publicado sobre o programa de seleção da Secretaria da Saúde de Santos (SP). Todos os destaques podem ser conferidos no portal oficial da prefeitura.

ISTOÉ

“Santos fecha parceria com Vetor Brasil para contratar profissionais na saúde.””

.....
Texto publicado em 12/09/18

A TRIBUNA

“Saúde santista ganha novos gestores.”

.....
Texto publicado em 12/09/18

Números do projeto e perfil dos candidatos

Ao longo da etapa de atração e das nove etapas de pré-seleção, tivemos:

- > +1.300 pessoas contatadas diretamente pelo Vetor Brasil, na **busca ativa** por profissionais qualificados e experientes, dentro do perfil desejado;
- > 371 **currículos** analisados;
- > Candidatos provenientes de **15 estados**;
- > 77 candidatos **entrevistados**;
- > 13 profissionais recomendados pelo Vetor Brasil como **finalistas** ;
- > 4 profissionais **selecionados** pelo governo.

A área da Atenção Básica de Saúde de Santos, para os quais foram nomeados, é responsável por:

- > **32 policlínicas**
- > **+110 mil atendimentos por mês**, entre consultas, exames e atendimentos para todo o município
- > **1.200 servidores** municipais

A seguir, apresentamos os **perfis de dois profissionais selecionados** para as vagas de coordenadores de atenção básica de saúde do município de Santos:

> **Bruna de Oliveira Coronato**

Servidora municipal de Santos, enfermeira doutoranda em Saúde Coletiva, com mestrado em Clínica Médica e especializações nas áreas de Saúde Pública, Enfermagem em UTI, Captação de Órgãos, Enfermagem Cardiológica e Docência. Possui experiência nas redes pública e privada e docência universitária. Atuava desde 2013 no Departamento de Vigilância em Saúde (Devig), sendo responsável técnica do Serviço de Atendimento Especializado (SAE) Adulto.

> **Eduardo Carvalho de Souza**

Enfermeiro, doutorando em Cuidados Clínicos em Enfermagem e Saúde, com mestrado profissional em Ensino na Saúde e pós-graduação em Educação Permanente em Saúde e Saúde Pública. Possui experiência em docência e na gestão em saúde pública de cidades do estado do Piauí, incluindo na coordenação da Atenção Básica de Saúde. Atuava desde 2017 como pesquisador da Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico.

Legado

A parceria com a Prefeitura de Santos envolveu não só a seleção de profissionais altamente qualificados, como contribuiu para o alto desempenho desses líderes, ao apoiar seu desenvolvimento pessoal para o trabalho em equipe.

Considerando que o processo de seleção e desenvolvimento se concentrou na pasta da saúde, o legado se torna ainda mais relevante, tendo em conta a crise sanitária associada à pandemia de Covid-19.

Os líderes selecionados foram **integrados à Rede Vetor Brasil**, formada por participantes e ex-participantes dos programas da organização. Fazer parte de uma rede qualificada, diversa e engajada como essa traz a oportunidade de intensificar trocas de experiências e ampliar conhecimentos ao ter contato com pessoas que atuam, ou já atuaram, em governos do Brasil inteiro.

Sensibilizar a gestão do município para os ganhos trazidos por uma seleção inovadora e com critérios claros e objetivos, como é a seleção baseada em competências, foi um legado importante para a Prefeitura de Santos.

Para o Vetor Brasil, um aprendizado valioso dessa experiência foi entender a importância de não só entregar serviços e resultados de excelência aos governos parceiros, como também instrumentalizá-los para dar sequência às transformações na gestão de pessoas no setor público.

“ Participar no Programa de Líderes do Vetor Brasil me proporcionou muitos ganhos, desde o processo seletivo até a atuação no governo. Nesse contexto, foram dois anos de uma experiência rica, repleta de aprendizados, partilhas e ao mesmo tempo de reflexões acerca de como enfrentar a gestão pública em tempos de adversidade, principalmente no atual cenário da saúde pública. Na minha opinião, a partir de tudo que vivi, o setor público deveria investir cada vez mais em processos para o desenvolvimento de pessoas, em especial àquelas que ocupam posições de liderança na gestão pública, de forma a inovar, proteger e potencializar o Sistema Único de Saúde (SUS). Nesse sentido, essa reflexão se deve ao fato de que essas funções requerem de pessoas qualificadas não só tecnicamente, como também capacitadas para gerenciar relações interpessoais e fazer com que aconteça um cuidado integral aos que necessitam. ”

.....
Eduardo Carvalho de Souza,
Coordenador da Atenção Básica
à Saúde de Santos-SP

Contexto:

Em novembro de 2018, recebemos a demanda de auxiliar o Partido Novo, recém-eleito para o governo de Minas Gerais, na construção de seu quadro de lideranças, a partir de um processo seletivo moderno, baseado em competências. Tanto o governador Romeu Zema, quanto o Partido Novo estavam iniciando seu primeiro mandato no poder executivo estadual.

O escopo inicial do trabalho, que mais tarde seria incorporado ao programa Transforma Minas, coordenado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag), incluía o apoio do Vetor Brasil na **pré-seleção de diretores, superintendentes, subsecretários e outros profissionais com funções de alta relevância em diversas secretarias.**

O governo de Minas Gerais partiu já de um grande número de vagas e de áreas, ao trazer inovação para a seleção de suas lideranças. Com todos os desafios implicados nessa escolha, a administração passou uma mensagem forte, da criação de bases para uma mudança de cultura.

O governador tinha, desde o princípio, a intenção de transformar a seleção por competências em uma política pública. Para endereçar esta demanda de médio e longo prazo, **o projeto também foi pensado para realizar ações de desenvolvimento institucional — formações, orientações e revisões realizadas pelo Vetor Brasil para transferir sua metodologia de seleção ao governo.** Nesta frente de trabalho, foi previsto que o Vetor Brasil estruturaria um

núcleo de gestão de pessoas para ser o guardião da metodologia, incluindo a seleção dos profissionais deste núcleo e a definição dos fluxos e rotinas da área.

O desenho inicial do projeto previa a **execução em três ondas:**

- > **ONDA 1**
Seleção de 25 posições estratégicas operacionalizadas integralmente pelo Vetor Brasil.
- > **ONDA 2**
Seleção de aproximadamente 100 posições, com 75% da operacionalização pelo Vetor Brasil e 25% pelo governo. Foco no desenvolvimento institucional, com transferência da metodologia de seleção por competências para o Núcleo de Recursos Humanos do governo.
- > **ONDA 3:**
Seleção de aproximadamente 200 posições, com 75% da execução pelo governo e 25% pelo Vetor Brasil. Foco no apoio e acompanhamento metodológico das seleções por competências.

Ações e Resultados:

Ao longo do trabalho, executado entre março e dezembro de 2019, houve algumas mudanças no escopo e no desenho previstos inicialmente, em função do surgimento de uma nova demanda — selecionar profissionais para as superintendências regionais de diversas secretarias estaduais — e também por influência de questões administrativas e jurídicas (mais detalhes no tópico Desafios e Aprendizados).

No total, foram realizadas:

- > **23 seleções estratégicas, em oito secretarias/órgãos centrais**, executadas inteiramente pelo Vetor Brasil.
- > **43 seleções de superintendentes regionais de ensino**, executadas pelo Vetor Brasil com apoio do governo.
- > **59 seleções das superintendências regionais de saúde, meio ambiente e desenvolvimento social**, executadas pelo governo com apoio do Vetor Brasil.

A metodologia de seleção por competências adotada pelo Vetor Brasil mostrou-se adaptável e efetiva para as diversas áreas em que foi aplicada — advocacia geral, controladoria, educação, saúde, fazenda, planejamento e gestão, infraestrutura e mobilidade, meio ambiente, desenvolvimento social e tecnologia da informação, **tanto em órgãos centrais, quanto nas regionais, em processos de ampla concorrência ou exclusivo para servidores.**

Quanto ao eixo de desenvolvimento institucional, **antecipamos o processo de transferência de metodologia para que a Secretaria de Educação pudesse ter maior autonomia na seleção dos superintendentes regionais de ensino.** Para os servidores diretamente envolvidos na seleção dessas vagas, adiantamos capacitações em realização de entrevistas por competências e em análise de vídeos enviados por candidatos. Servidores das secretarias de saúde, meio ambiente e desenvolvimento social também realizaram seleções com supervisão do Vetor Brasil.

Concluído o preenchimento das vagas, o Vetor Brasil realizou a transferência estruturada de sua metodologia de seleção por competências para servidores de RH de todas as secretarias de governo e para alguns profissionais da administração indireta (dois servidores por secretaria e 16 profissionais da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão), totalizando 40 horas de formação para 40 profissionais. Foram também oferecidas **sessões de coaching para o Núcleo de RH do governo**, com o objetivo de fortalecer a capacidade de gestão desses atores fundamentais. O processo foi realizado na modalidade autodirigida, em que o coachee tem autonomia para escolher os pontos que gostaria de desenvolver. Outros atores participantes da consolidação do projeto, como o diretor de seleção do governo e a coordenadora do programa Transforma Minas também foram envolvidos.

Desafios e Aprendizados

Garantir uma boa comunicação entre todos os atores políticos é fundamental

Manter o alinhamento entre todos os atores políticos, essenciais para o jogo democrático, é um desafio importante de ser endereçado, especialmente em ações que trazem grande transformação nos governos.

A abertura do processo de seleção por competências para as superintendências regionais de ensino de Minas Gerais, onde as vagas são tradicionalmente preenchidas via indicação, podendo apresentar forte

teor político, gerou questionamentos por parte dos deputados e da imprensa local. O Vetor Brasil foi chamado a prestar esclarecimentos em audiência pública na Câmara dos Deputados, o que representou uma oportunidade para comunicarmos nosso trabalho e ressaltarmos a importância da gestão de pessoas para a eficiência do governo.

Temos por hipótese que esse tipo de desafio pode ser superado com maior tranquilidade a partir de um trabalho mais estruturado de comunicação dirigido a deputados, associações de carreiras e outras partes interessadas. **É importante, desde o princípio, articular uma comunicação capaz de alinhar expectativas, destacar o racional das tomadas de decisão e manter as partes informadas sobre o que está sendo feito em cada etapa, alimentando a importante percepção de transparência do processo.**

É preciso considerar, no planejamento, as dinâmicas próprias das novas gestões

Se, por um lado, a composição de um quadro de lideranças, num governo de transição, traz um componente natural de urgência, de outro, há questões administrativas, jurídicas e políticas que trazem desafios importantes de serem considerados no planejamento — especialmente no caso de um governo encabeçado por um partido em sua primeira experiência de gestão estadual. O processo inicial de mapeamento e priorização das vagas a serem selecionadas para o governo de Minas Gerais, que esperávamos ter começado em janeiro de 2019, por exemplo, só pôde ser iniciado em

meados de março, gerando pressão, já de início, sobre os prazos. Isso devido ao tempo transcorrido para elaboração e assinatura do Acordo de Cooperação Técnica (ACT) entre o governo e a Aliança, requisito para que o Vetor Brasil pudesse trabalhar legalmente com o estado.

Além disso, **no desenho do cronograma, não foi considerada a tramitação da reforma administrativa estadual, atrasando o início da seleção para posições que ainda não haviam sido regulamentadas juridicamente.** Com isso, as seleções que estavam previstas para serem encerradas em agosto de 2019 terminaram apenas em novembro. Como aprendizado, temos que, sobretudo em governos sem experiência anterior no poder executivo, é necessário dar maior atenção às questões administrativas, jurídicas e políticas no planejamento para garantir que tenhamos as condições necessárias para viabilizar nossa atuação.

Na mídia

A seguir, notícias e destaques do que foi publicado sobre o programa Transforma Minas:



"Um processo seletivo nos moldes do Transforma é uma ação que irá beneficiar uma gestão profissional apta a enfrentar os grandes desafios que um estado com mais de 20 milhões de habitantes possui."

Otto Levy, Secretário de Planejamento e Gestão de Minas Gerais.

.....
Texto publicado em 11/11/2019





SP e Minas
testam
processo de
seleção de
servidor
público por
competência.

.....
Texto publicado em 19/01/2020



Contratação de
novos servidores em
MG será feita por
processo seletivo
aberto, diz secretário
de Planejamento e
Gestão

.....
Texto publicado em 13/03/2019

Números do projeto e perfil dos candidatos

Números da seleção

A seguir, dados quantitativos que destacam aspectos importantes da implementação do programa Transforma Minas:

ORGÃOS	TIPO DE PROCESSO	N. VAGAS	INSCRITO S/VAGA	ENTREVISTADO S / VAGA	BANCA FINAL	NOMEADOS	% NOMEADOS	TEMPO PREPARAÇÃO	TEMPO PRÉ SELEÇÃO	TEMPO NOMEAÇÃO	TOTAL DIAS
AGE	ABERTO	2	109	6,5	3	2	100%	90	65	112	433
CCE	FECHADO/ABERTO	2	404,5	15	3	2	100%	90	24	24	180
PRODEMGE	ABERTO	2	265	13	3,5	2	100%	90	67	20	229
SEDESE	ABERTO	3	351,7	9,3	3,3	3	100%	90	164	82	385
SEE	FECHADO/ABERTO	2	94	8	3	2	100%	90	121	46	311
SEF	FECHADO	1	25	15	3	1	100%	90	35	12	186
SEPLAG	ABERTO	10	183,8	10,9	3,3	10	100%	90	189	71	392
SEINFRA	ABERTO	1	122	10	3	1	100%	90	32	29	61
RESUMO		N. VAGAS	INSCRITO S/VAGA	ENTREVISTADO S / VAGA	BANCA FINAL	NOMEADOS	% NOMEADOS	TEMPO PREPARAÇÃO	TEMPO PRÉ SELEÇÃO	TEMPO NOMEAÇÃO	TOTAL DIAS
MÉDIA		2,9	194	11,0	3,1	2,875	100%	90	87,1	49,5	272,1
MEDIANA		2	153	10,5	3,0	2	100%	90	67	37,5	270
MÍNIMO		1	25	6,5	3	1	100%	90	24	12	61
MÁXIMO		10	405	15	3,5	10	100%	90	189	112	433



Processos de pré-seleção executados pelo governo de MG com apoio do Vetor Brasil.

ORGÃOS	TIPO DE PROCESSO	N. VAGAS	INSCRITO S/VAGA	ENTREVISTADO S / VAGA	BANCA FINAL	NOMEADOS	% NOMEADOS	TEMPO PREPARAÇÃO	TEMPO PRÉ SELEÇÃO	TEMPO NOMEAÇÃO	TOTAL DIAS
AGE	ABERTO	2	109	6,5	3	2	100%	90	65	112	433
CGE	FECHADO/ABERTO	2	404,5	15	3	2	100%	90	24	24	180
PRODEMGE	ABERTO	2	265	13	3,5	2	100%	90	67	20	229
SEDESE	ABERTO	3	351,7	9,3	3,3	3	100%	90	164	82	385
SEE	FECHADO/ABERTO	2	94	8	3	2	100%	90	121	46	311
SEF	FECHADO	1	25	15	3	1	100%	90	35	12	186
SEPLAG	ABERTO	10	183,8	10,9	3,3	10	100%	90	189	71	392
SEINFRA	ABERTO	1	122	10	3	1	100%	90	32	29	61
RESUMO		N. VAGAS	INSCRITO S/VAGA	ENTREVISTADO S / VAGA	BANCA FINAL	NOMEADOS	% NOMEADOS	TEMPO PREPARAÇÃO	TEMPO PRÉ SELEÇÃO	TEMPO NOMEAÇÃO	TOTAL DIAS
MÉDIA		2,9	194	11,0	3,1	2,875	100%	90	87,1	49,5	272,1
MEDIANA		2	153	10,5	3,0	2	100%	90	67	37,5	270
MÍNIMO		1	25	6,5	3	1	100%	90	24	12	61
MÁXIMO		10	405	15	3,5	10	100%	90	189	112	433



Adiante, apresentamos números que informam sobre o perfil de candidatos, finalistas e profissionais nomeados nos processos seletivos do programa Transforma Minas⁴.

Vagas estratégicas em secretarias/órgãos centrais

	INSCRITOS	NOMEADOS
Escolaridade Especialização completa	44%	52%
Idade Faixa de idade	40 anos	40 anos
Gênero	Homens: 60% Mulheres: 40%	Homens: 60% Mulheres: 40%
Tempo de experiência profissional	6 anos ou mais: 88% Menos de 6 anos: 12%	6 anos ou mais: 100% Menos de 6 anos: 0%
Servidores de carreira	Servidores do estado de MG: 72%	Servidores do estado de MG: 71%

Superintendentes Regionais de Ensino

	INSCRITOS	NOMEADOS
Escolaridade Especialização	16%	12%
Idade Faixa de idade	44 anos	45,4 anos
Gênero	Homens: 38% Mulheres: 62%	Homens: 19% Mulheres: 81%
Tempo de experiência profissional	6 anos ou mais: 95% Menos de 6 anos: 5%	6 anos ou mais: 100% Menos de 6 anos: 0%
Servidores de carreira	Servidores do estado de MG: 100%	Servidores do estado de MG: 100%

⁴ Os dados serão apresentados separadamente para as secretarias/órgãos centrais e para as superintendências regionais de ensino (SRE), dada a especificidade dos perfis. No primeiro caso, a seleção foi feita em ampla concorrência (com poucas exceções), enquanto para as regionais de ensino foram selecionados profissionais em determinadas carreiras de servidores da educação.

Legado

A gestão estadual, que esteve engajada nos processos de seleção junto com o Vetor Brasil, ao longo de uma parceria de quase um ano, continua aplicando a seleção por competências para preencher seus cargos de liderança, depois que encerramos nossa participação no programa Transforma Minas, em dezembro de 2019. Desde então, a Secretaria de Planejamento e Gestão assumiu a condução integral dos processos seletivos.

O **site do programa** segue ativo, apresentando as vagas em aberto, os processos em andamento e a metodologia de seleção. A página informa que **o programa já selecionou mais de 180 profissionais para cargos estratégicos e de liderança no governo — ou seja, 55 vagas além das que foram preenchidas com o apoio do Vetor Brasil.**

Cerca de 30 mil interessados já se inscreveram nos processos seletivos do Transforma Minas.

O Transforma Minas foi também reconhecido nacionalmente, ao ser convidado para conduzir um processo de seleção para o Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (Consad), em parceria com o governo do Rio Grande do Sul.

Fica claro, portanto,
que o governo de
Minas Gerais
conseguiu absorver
a metodologia
transmitida pelo
Vetor Brasil, com
aderência dos
servidores, o que é
um legado
importante.

“ O Transforma Minas é uma grande inovação dentro da política de gestão de pessoas do estado. As principais etapas do processo que representam essa inovação são o mapeamento detalhado do perfil requerido, retratando as especificidades de cada vaga, e a entrevista por competências, que permite conhecer as situações de trabalho já vivenciadas pelo candidato e quais as competências ele conseguiu demonstrar na prática. Prezamos pelo rigor metodológico e transparência em todo o processo e já conseguimos selecionar mais de 180 lideranças. Tive a oportunidade de participar, no ano passado, de um processo seletivo e fui aprovada. Hoje, tem sido muito gratificante fazer parte da coordenação do programa e ver os resultados que estamos conseguindo alcançar a cada dia: seleção de lideranças mais competentes para enfrentar os desafios da gestão pública mineira! ”

.....
Maria Muniz,

Superintendente Central de Política de Recursos Humanos na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

Contexto:

O governador do Rio Grande do Sul, Eduardo Leite, ao assumir seu primeiro mandato no cargo, em 2019, estabeleceu como pauta prioritária a modernização da gestão de pessoas no estado, criando, para essa finalidade, o programa **Qualifica RS**. No contexto da parceria estabelecida com o governo gaúcho e a Aliança, o Vetor Brasil assumiu o papel de **parceiro técnico** na pré-seleção de 33 cargos estratégicos na **Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão** (Seplag) e na **Secretaria Estadual da Educação** (Seduc).

Os processos seletivos ligados às duas secretarias foram feitos em ampla concorrência nacional e regional, mas tratados separadamente, em função das diferenças significativas nos perfis das vagas. As posições ligadas à Seduc envolviam a atração e a pré-seleção de profissionais, em sua maioria, vindos da carreira na educação básica da rede pública, com maior senioridade na pasta de educação em específico. Já as vagas na Seplag buscava atrair um perfil de profissionais com background profissional diverso, tanto da iniciativa privada quanto da gestão pública, por exemplo.

Ações e Resultados:

Ao longo de seis meses, o Vetor Brasil atuou como parceiro do governo na seleção das seguintes posições:

Secretaria Estadual da Educação

- > 30 coordenadores regionais de educação

Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão

- > 1 Subsecretário de Gestão de Pessoas
- > 1 Diretor de Recursos Humanos
- > 1 Coordenador da Escola de Governo

A metodologia de seleção por competências foi transferida ao governo

— os profissionais públicos que apoiaram a etapa de entrevista por competências, nas duas secretarias, receberam **24 horas de treinamento** para realizar a atividade. A transferência do conhecimento permitiu não só a execução de um número significativo de entrevistas pelos profissionais do governo, como contribuiu para uma visão geral mais aprofundada a respeito do processo de seleção por competências, hoje realizado autonomamente pela equipe do estado *(mais detalhes em Legado)*.

Para a etapa de entrevistas com os especialistas, o Vetor Brasil compôs, junto com o governo, um time com nomes de peso na educação e em temas como gestão de pessoas, recursos humanos e planejamento. Esses especialistas conduziram as entrevistas junto aos candidatos e trouxeram uma capacidade de análise técnica muito importante para a tomada de decisão do programa.

Para o time de especialistas da educação, promovemos uma verdadeira imersão no uso de recursos de tecnologia aos quais estavam pouco habituados, o que permitiu o envolvimento de um time altamente qualificado e de grande credibilidade

numa etapa operacional importante do processo. Como legado, houve ainda a sensibilização desses profissionais para a gestão estratégica de pessoas por meio da seleção de competências, com a qual a maioria não tinha intimidade.

Desafios e Aprendizados

É importante considerar, no planejamento, a experiência prévia dos candidatos em participar de processos seletivos online

Ao longo da realização das etapas, a equipe do Vetor Brasil entendeu que, parte dos candidatos às vagas nas coordenadorias regionais não tinham experiência em participar de processos seletivos online, por conta de suas trajetórias profissionais. Esse importante dado de contexto não foi devidamente considerado no planejamento, gerando a necessidade de uma série de adaptações, ao longo do processo, e um suporte muito mais presente de nossa parte, como, por exemplo, na elaboração de currículos e no uso de plataformas para entrevistas.

Como aprendizado, fica **a importância de se analisar mais criteriosamente a persona que representa o perfil de cada vaga para refinar o desenho do processo seletivo.** Como solução para o futuro, conversas mais aprofundadas e assertivas com profissionais do governo que atuam na ponta podem fornecer insumos para a investigação e o planejamento mais assertivo.

A comunicação é mais eficiente quando adaptada a cenários específicos

O componente de indicação política tradicionalmente associado à posição de coordenador regional de educação fez com que muitos interessados não se sentissem encorajados para se inscrever no processo seletivo, o que gerou um **desafio na atração de candidatos.** Notamos que as divulgações feitas via mailing em massa não eram tão efetivas e, a partir disso, iniciamos uma série de investigações na ponta para entender a melhor forma de atingir os profissionais com perfil desejado. **Foi necessário realizar abordagens mais personalizadas, como ligações e visitas** a algumas regiões para busca ativa de candidatos.

Visitamos secretarias municipais de educação, coordenadorias regionais, universidades, associações comerciais e escolas em cinco regiões: Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Cachoeira do Sul, São Luiz Gonzaga e Vacaria — as duas primeiras por sua relevância regional e as três últimas pelo baixo número de inscritos. **Utilizamos carros de som anunciando as vagas, participamos de entrevistas de rádio e enviamos releases específicos para os veículos de comunicação de cada região.** O número de inscrições cresceu a partir dessas iniciativas e quase metade das candidaturas recebidas após as visitas foram aprovadas em análise curricular.

Num cenário complexo como este, foram também importantes para a legitimidade do processo a **documentação de parâmetros e justificativas** para desclassificação de candidatos em cada etapa eliminatória, além do protocolo de respostas pelo Fale Conosco.

Trabalhar sistematicamente pelo engajamento dos servidores faz diferença

O governo do Rio Grande do Sul foi bastante cuidadoso em estabelecer diálogos que foram importantes para gerar confiança no programa e para engajar os profissionais públicos diretamente envolvidos nos processos seletivos.

Logo no início, o governador Eduardo Leite promoveu um evento de lançamento do Qualifica RS com a presença de todos os presidentes dos partidos que compõem a Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul, no qual explicou os princípios do programa, sua missão e como iria funcionar.

Além de reforçar o caráter inovador que a gestão busca para a pasta de gestão de pessoas no estado, visando melhores resultados para a população, deu mostras da intenção de construir um processo politicamente sustentável.

Considerando o cenário político historicamente mais desafiador nas secretarias de educação, foi fundamental também o trabalho realizado em parceria pelo governo e pelo Vetor Brasil de sensibilizar a equipe da Seduc quanto à importância de se estabelecer uma comunicação única, sem discrepância de informações, tanto na própria secretaria quanto nas regionais. Essa **comunicação alinhada contribuiu para o engajamento dos servidores do estado, que inclusive trouxeram inovações interessantes para o processo** (mais detalhes no item Legado).

Na mídia

A seguir, notícias e destaques do que foi publicado sobre o programa Qualifica RS:



“Trata-se de um marco na construção de uma agenda estratégica de gestão de pessoas, promovendo uma mudança de modelo gerencial com vistas à excelência na prestação de serviços públicos”

Leany Lemos, Secretária de Planejamento, Orçamento e Gestão do Rio Grande do Sul.

.....
Texto publicado em 12/04/2019



"O Qualifica RS atende aos anseios da população gaúcha, que merece serviços públicos de qualidade, e valoriza os bons profissionais concursados ou vindos de outros setores que queiram contribuir e trabalhar por um Rio Grande do Sul forte, ágil e eficiente"

Eduardo Leite, Governador do Rio Grande do Sul

.....
Texto publicado em 09/04/2019

Números do projeto e perfil dos candidatos

Números da seleção

A seguir, dados quantitativos que destacam aspectos importantes da implementação do programa Qualifica RS:

Processos de pré-seleção executados pelo Vetor Brasil e pelo governo do RS

ORGÃO	SEDUC		SEPLAG	
Cargos	Coordenador Regional de Educação.	Subsecretário de Gestnáo de Pessoas	Coordenador de Escola de Governo - EGOV	Diretos de Recursos Humanos
Tipos de processo	Aberto	Aberto	Aberto	Aberto
Vagas	30	01	01	01
Inscritos (por vagas)	33,9	352	265	170
Entrevistados (por vagas)	7,63	14	12	11
Banca / Lista final (por vagas)	3,1	3	5	3
Nomeados	30	1	1	1
% Nomeados	100%	100%	100%	100%
Etapa (dias)				
Preparação	35	35	35	35
Pré-seleção	84	84	84	84
Nomeação	45	45	45	76
TOTAL (dias)	164	164	164	195

Perfil dos candidatos

Adiante, apresentamos números que informam sobre o perfil dos profissionais inscritos e nomeados nos processos seletivos do programa Qualifica RS, divididos por vaga:

Coordenadores Regionais de Educação

	INSCRITOS	NOMEADOS
Escolaridade Especialização completa	46,5%	56,5%
Gênero	Homens: 36% Mulheres: 64%	Homens: 30% Mulheres: 70%
Tempo de experiência profissional	6 anos ou mais: 53% Menos de 6 anos: 47%	6 anos ou mais: 87% Menos de 6 anos: 13%

Coordenadores Regionais de Educação

	INSCRITOS	NOMEADO
Escolaridade Especialização completa	40%	100%
Gênero	Homens: 44% Mulheres: 56%	Mulher
Tempo de experiência profissional	Mais de 6 anos: 57% Até 6 anos: 43%	Mais de 6 anos

Diretor de Recursos Humanos

	INSCRITOS	NOMEADOS
Escolaridade Especialização completa	42%	SIM
Gênero	Homens: 47% Mulheres: 53%	Homem
Tempo de experiência profissional	Mais de 6 anos: 54% Até 6 anos: 46%	Mais de 6 anos

Subsecretário de Gestão de Pessoas

	INSCRITOS	NOMEADO
Escolaridade Especialização completa	45%	sim
Gênero	Homens: 49% Mulheres: 51%	Mulher
Tempo de experiência profissional	Mais de 6 anos: 65% Até 6 anos: 35%	Mais de 6 anos

Legado

A continuidade do processo de seleção por competências, após o fim da parceria com o Vetor Brasil é, sem dúvida, um dos maiores legados deste trabalho.

No final do mês de outubro de 2020, o governador Eduardo Leite publicou, em seu perfil numa rede social, a informação de que o Qualifica RS já havia selecionado 43 profissionais - ou seja, dez além daqueles selecionados com o apoio do Veto Brasil.

Este dado e outras informações sobre o programa podem ser vistos neste vídeo, publicado no perfil do governador. Assim como em Minas Gerais, o programa foi colocado, desde o princípio, como um projeto de estado. Agora, um time montado pela Secretaria de Planejamento lidera os processos de seleção por competências de forma centralizada no governo.

Também podemos considerar como legados **as inovações que a equipe do governo trouxe para o programa** — por exemplo, a composição de bancas para as entrevistas com os finalistas, incluindo a participação de profissionais de alto escalão do governo, como o Secretário e Secretária Adjunta da Educação.

“ Sou servidora concursada da procuradoria geral do estado e, em 2019, tive a satisfação de ser escolhida para o cargo de Diretora de Recursos Humanos do Estado, dentre aproximadamente 250 candidatos de todo o Brasil - tanto servidores públicos como profissionais do mercado. Participar como candidata foi essencial para a implementação do projeto piloto e institucionalização da seleção no âmbito do governo. Ao longo de 2020, foram selecionados quatro cargos de diretores, três chefes de divisão, um consultor técnico e um gerente de projetos. Com todas essas seleções, experimentamos um modelo completo de seleção, que durou em torno de 2 meses, que passa pela etapa de planejamento e mapeamento da vaga, abertura das inscrições, avaliação curricular, teste de perfil, teste de aderência e crenças, entrevistas por competências e com especialistas e, por fim, a entrevista final com a alta liderança. Recebemos o feedback de que algo em torno de 90% aprovam a seleção de lideranças por competências no serviço público e pelo menos 80% dos participantes recomendam a ampliação do processo seletivo no estado. Outro ponto importante de salientar foi a participação de outros atores, como os representantes do terceiro setor que integraram a etapa de especialistas, pois um olhar externo trouxe ao processo seletivo novas ideias. Após a institucionalização da seleção, o próximo desafio para 2021 será propiciar a gestão de desempenho dos selecionados. Nós agradecemos imensamente a oportunidade de participação no Qualifica RS. ”

.....

Andrea Quadros Pasquini,

Diretora de Recursos Humanos da
Secretaria de Planejamento e Gestão do
Estado do Rio Grande do Sul.

Contexto:

A Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (Seduc-SP) criou o programa **Líderes Públicos** com o objetivo profissionalizar a gestão de pessoas na rede, no sentido de identificar e valorizar profissionais com perfil de liderança — um passo importante para elevar a qualidade do serviço educacional prestado à população e, consequentemente, os níveis de aprendizagem das crianças e jovens do estado.

O processo de profissionalização da gestão começou pela **avaliação e seleção dos dirigentes regionais de ensino**, realizada entre março e agosto 2019, com apoio técnico do Vetor Brasil. O trabalho ocorreu em duas etapas:

ETAPA 1: Assessment

Avaliação dos 91 servidores que ocupavam os cargos de dirigentes com a finalidade de conhecer mais a fundo o perfil e o desempenho desses profissionais, fornecendo ao governo subsídios para analisar sua atuação e competências frente aos indicadores educacionais de cada região.

ETAPA 1: Seleção

Escolha de 34 novos profissionais para as regionais priorizadas com base no diagnóstico fornecido pela etapa de assessment.

Podiam participar do processo seletivo somente profissionais pertencentes à rede de educação do estado de São Paulo.

Os seguintes requisitos estavam previstos em lei para a posição:

- > Ter curso superior, licenciatura de graduação plena, ou pós-graduação na área de educação;
- > Ser titular do Quadro do Magistério Estadual, tendo no mínimo oito anos de efetivo exercício no magistério, dos quais dois no exercício do cargo ou função de suporte pedagógico educacional ou de direção de órgãos técnicos; ou ter no mínimo dez anos de magistério.

Ações e Resultados:

Na etapa de **assessment**, foram avaliados 85 dos 91 dirigentes regionais. Seis regionais optaram por não participar dessa fase por questões de momento de carreira (ex: aposentadoria ou licença) e essas posições foram, então, já mapeadas para o processo de seleção.

A avaliação dos 85 servidores foi feita com com base em análise de **informações curriculares, entrevista por competências e análise de resultados objetivos da regional**. Dados como os **indicadores socioeconômicos das escolas** de cada região e o **tempo de ocupação do cargo** de cada dirigente foram levados em consideração na contextualização dos resultados obtidos.

A decisão sobre que posições deveriam ser abertas para seleção de novo dirigente ficou a cargo do governo de São Paulo, com base nas informações fornecidas pelo Vetor Brasil.

Além de fornecer insumos para a tomada de decisão do governo, a etapa do assesment foi importante para checar o alinhamento do perfil desenhado para a vaga, comparando-o com os perfis de dirigentes que performaram muito bem, por exemplo. A avaliação também **gerou um conhecimento valioso sobre pontos fortes da equipe e insumos para desenvolvimento,** permitindo inclusive o mapeamento de profissionais que poderiam atuar como coaches em determinados assuntos.

Na etapa de seleção, o Vetor Brasil realizou a **pré-seleção e indicação de 90 candidatos para as 34 posições abertas** nas diretorias regionais.

O processo de pré-seleção incluiu a análise de competências técnicas e comportamentais, a partir da qual a equipe do Vetor Brasil indicou de dois a quatro candidatos por diretoria para a entrevista final com o governo.

Além das etapas descritas no capítulo Metodologia, comuns aos processos seletivos dos quatro casos relatados neste documento, a pré-seleção dos dirigentes regionais, em São Paulo, contou ainda com uma etapa extra: **os inscritos foram solicitados a elaborar um Plano de Ação de Melhoria do IDEB para a Diretoria Regional de Ensino à qual estavam se candidatando.**

A Seduc definiu o formato do plano e os critérios de avaliação para, então, analisá-los e cotejá-los com o resultado da entrevista com o especialista, também realizada pela equipe da secretaria, compondo, assim, uma média para o mapeamento dos conhecimentos e competências técnicas necessárias ao cargo de dirigente regional.

A entrevista final com o governo foi realizada em um modelo de banca composta por:

- > Presidente (Secretário de Educação, Secretário Executivo ou Chefe de Gabinete)
- > 1 assessor
- > 1 Subsecretária de Articulação Regional
- > 1 membro da CGRH (Coordenadoria de Gestão de Recursos Humanos da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo)

Além dos processos de assessment e pré-seleção, o Vetor Brasil também realizou um processo de **transferência de conhecimento** para 24 profissionais indicados pela Seduc, por meio de uma formação teórico-prática sobre seleção por competências.

Os profissionais também tiveram a oportunidade de participar como ouvintes de algumas entrevistas por competências realizadas por avaliadores especialistas a serviço do Vetor Brasil.

Desafios e Aprendizados

É importante aprimorar abordagens para lidar com a heterogeneidade entre as regiões

Num estado com as proporções de São Paulo, é grande a diversidade entre as regionais de ensino, na capital e no interior. Houve diferenças significativas, tanto em relação ao número de inscritos em cada região, quanto em relação ao perfil dos candidatos. Este fator representou um desafio em termos de atração, avaliação e seleção, gerando dois aprendizados principais:

- 01 É importante **aprimorar os esforços de atração para garantir que chegaremos em todas as regionais com uma mensagem forte**, atraindo perfis aderentes de todo o estado.
- 02 Pode ser estratégico pensar em um processo de alocação/pareamento de candidato-regional mais ao final do processo, de modo que se tenha **flexibilidade para selecionar os melhores perfis a partir do pool geral de inscritos**.

Embora a heterogeneidade de candidatos tenha resultado na falta de profissionais com perfil adequado em algumas regionais, foi possível remanejar os pré-selecionados de outras regiões, de forma a preencher as vagas disponíveis.

Adequar a comunicação de nossas plataformas a públicos com diferentes níveis de intimidade com a tecnologia pode contribuir para melhorar a atração de candidatos e facilitar o atendimento dos inscritos

A exemplo do que ocorreu no Rio Grande do Sul, os candidatos envolvidos no processo seletivo para as diretorias regionais de ensino do estado de São Paulo, no geral, tinham pouca intimidade com processos seletivos online, envolvendo o uso de plataformas e outros recursos de tecnologia. Isso gerou uma grande **demanda de atendimento para esclarecimentos de dúvidas**. Para endereçar esse desafio, **fornecemos materiais instrutivos** nos e-mails enviados a cada um dos inscritos e auxiliamos de forma efetiva todos os que buscaram auxílio. A experiência deixa clara a necessidade de nos comunicarmos de forma mais eficiente com este perfil de profissionais, especialmente nas plataformas que utilizamos em nossos processos seletivos, além de **prever tempos maiores para a finalização das etapas online**.

Na mídia

A seguir, notícias e destaques do que foi publicado sobre o programa Líderes Públicos:

FOLHA Que seja pelo aluno



.....
*Editorial publicado
em 07/06/2019*





Ter bons líderes é essencial quando a gente pensa em melhorar o resultado. Se fôssemos uma empresa, seríamos a maior do Brasil [em funcionários]. São 250.000. É claro que vou encontrar [entre eles] 91 bons dirigentes, 5.100 bons diretores" — Haroldo Corrêa Rocha, Secretário-executivo de Educação de São Paulo.

.....

Texto publicado em 19/01/2020



Educação de resultados

.....

Editorial publicado em 03/04/2019

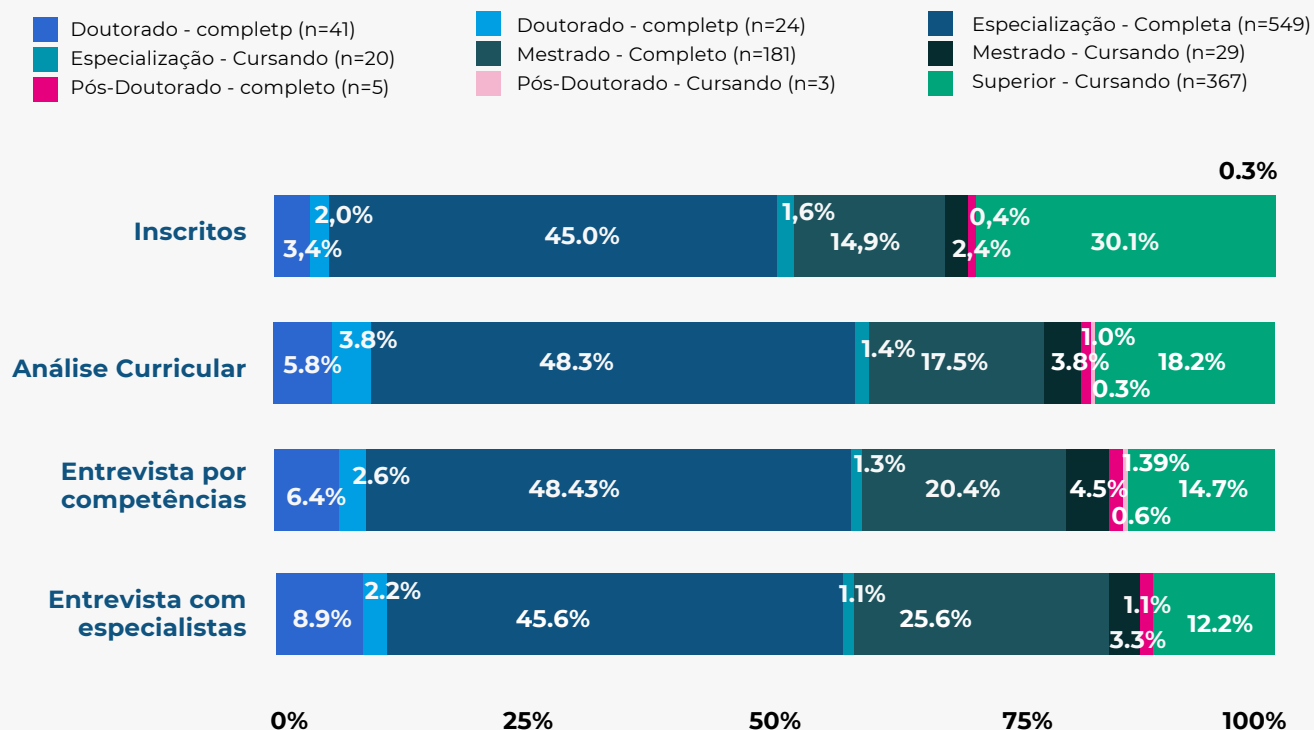
Números do projeto e perfil dos candidatos

Números da seleção

Adiante, apresentamos números que informam sobre o perfil dos profissionais inscritos e finalistas nos processos seletivos do programa Líderes Públicos.

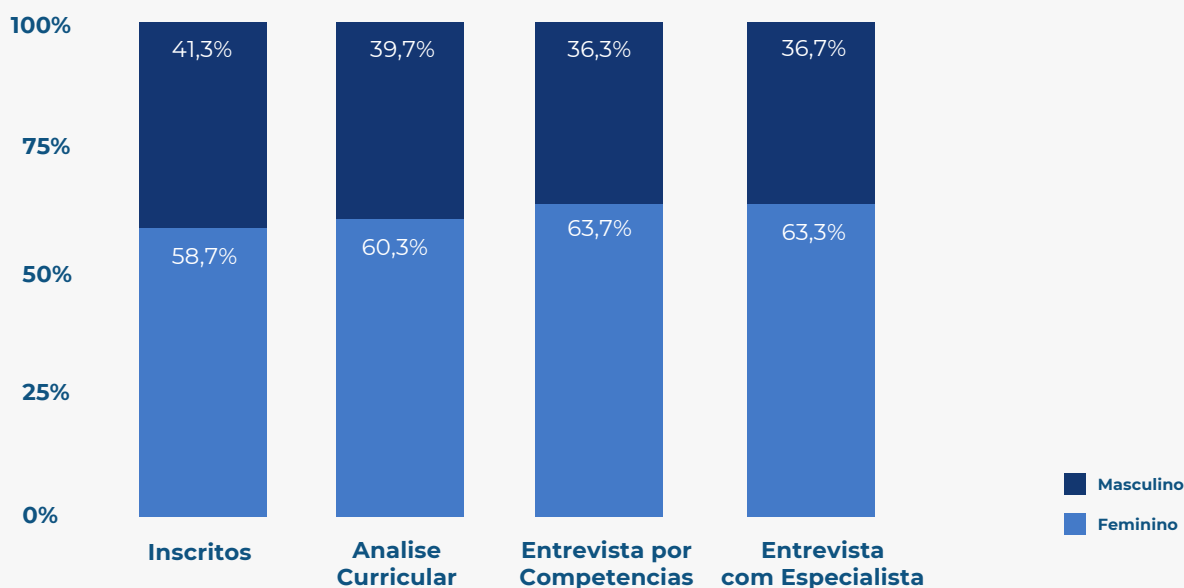
Escolaridade

Candidatos com mestrado e doutorado completo foram os que apresentaram maior crescimento ao longo das etapas, enquanto aqueles com escolaridade mais baixa (apenas superior completo) decresceram.



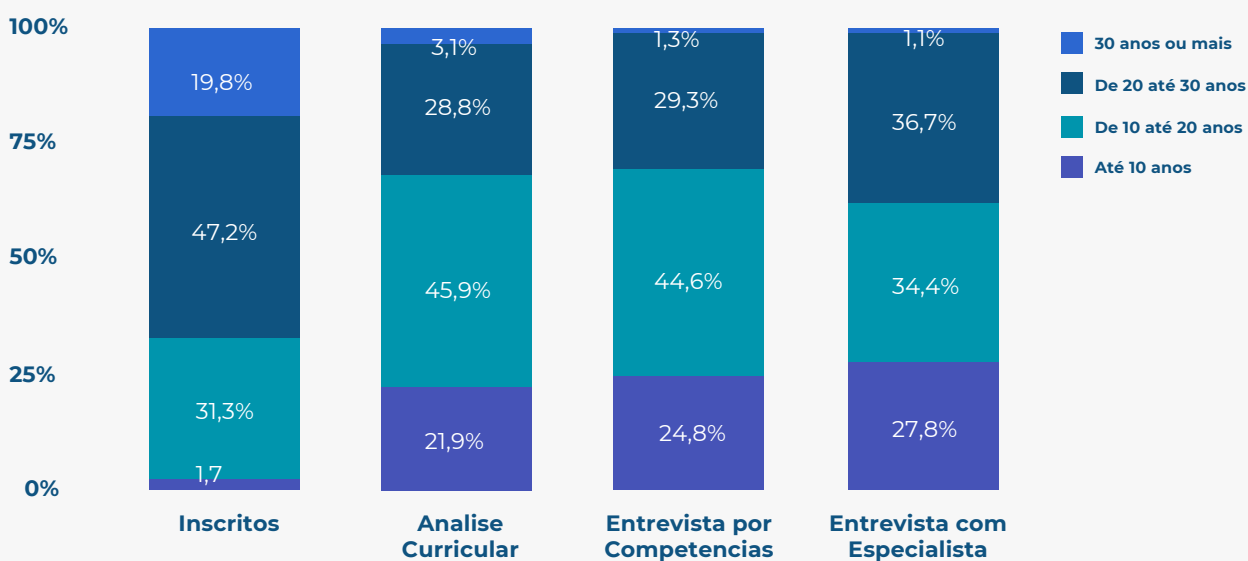
Gênero

Houve **predominância de mulheres** em todas as etapas do processo seletivo, com destaque para a etapa de entrevista por competências.



Tempo de experiência profissional

Os candidatos com até 10 anos de experiência foram os que mais cresceram, em aprovação, ao longo das etapas do processo, enquanto aqueles com maior tempo de experiência (30 anos ou mais) decresceram.



Legado

Realizar uma seleção baseada em critérios objetivos e transparentes e que se dedicou, primeiramente, a **fazer um diagnóstico do desempenho dos profissionais da rede, antes de abrir as posições a um processo seletivo mais amplo, transmitiu aos profissionais do estado confiança, credibilidade e comprometimento**, posto que o governo se dispôs a fazer um trabalho complexo e sério de traçar melhorias a partir do que a rede já havia construído.

“Na minha opinião, o método utilizado para avaliar os candidatos é um dos mais justos e transparentes que já tive a oportunidade de participar”

.....
Célio B. Silva, diretor de escola (candidato)

Além disso, **os profissionais do estado perceberam que podem ser reconhecidos pelos bons resultados de seu trabalho.**

O processo de assessment foi importante para comunicar o projeto como parte de uma **estratégia de desenvolvimento da equipe**, além de ser uma oportunidade de autoconhecimento para os profissionais.

“Gostaria de agradecer a oportunidade de ter participado do Processo de Seleção de Líderes Públicos, o qual me propiciou diversas reflexões e estudos. Diante do feedback recebido, sinto-me lisonjeado em saber que a equipe responsável pela seleção julgou que tenho qualidades essenciais ao cargo”

.....
João Marcos Thomaziello, diretor de escola (candidato)

A ação de transferência de conhecimento, com a formação em seleção por competências, apresentou novos horizontes aos profissionais da Seduc que atuam na gestão de pessoas. Toda a **memória do projeto** ficou com os funcionários da secretaria.

As mudanças implementadas no conjunto acenderam uma faísca dentro do governo de que é possível fazer processos seletivos volumosos que olhem, de forma inovadora, para critérios técnicos, com resultados assertivos. **Ficou demonstrado o potencial do modelo adotado e as possibilidades de expandi-lo para uma gestão de pessoas mais sustentável no governo.**

“

A participação neste processo seletivo me fez crescer através dos feedbacks recebidos, das interações nas entrevistas e das pesquisas que tive que realizar para conhecer melhor a realidade da Diretoria à qual pertenço. Foi um momento em que olhei para mim mesma e encontrei uma pessoa com uma bagagem imensa na educação e me questioneei muito, caso fosse a escolhida, sobre o que poderia inovar e mudar. Chegar até aqui, uma Diretora designada que acumula cargo com professora, foi para muitos motivo de dar credibilidade ao processo, pois eu não seria ‘mais do mesmo’. Recebi muitas mensagens de apoio e admiração dos professores. Certamente participarei dos próximos processos seletivos e abraçarei todas as inovações promovidas pela Secretaria. Particularmente, acredito que teremos uma nova história para contar. Saio muito diferente do que entrei. ”

Luciani Gorni

Diretora da Escola na EE Hans Wirth de Salmourão e professora de língua portuguesa da rede estadual de educação de São Paulo.

Análise comparativa

A tabela a seguir traça uma comparação entre os quatro casos apresentados neste documento, com base nos principais pontos relatados. Entre eles, alguns destaques:

As ações impactaram diversas áreas dos governos. O programa de **Minas Gerais envolveu o maior número de pastas, enquanto Santos (SP) e São Paulo focaram em áreas específicas — saúde e educação**, respectivamente.

Em Minas Gerais e no Rio Grande do Sul, as secretarias de planejamento centralizaram a responsabilidade pelos processos. São os profissionais desses órgãos que vêm sustentando a continuidade da metodologia transferida pelo Vetor Brasil atualmente, **tendo conquistado autonomia para realizar as seleções por competências.** Os dois governos, desde o princípio, tinham a intenção de transformar a seleção por competências em políticas públicas nos seus estados.

Minas Gerais se destaca, entre as quatro administrações, como aquela que mais investiu na transferência de conhecimento, tendo obtido a maior quantidade de horas de formação para o

maior número de profissionais. Além de aplicar a metodologia, o núcleo da Seplag, em Minas Gerais, realiza a capacitação de equipes de outros órgãos e desenvolveu uma plataforma própria de suporte ao processo seletivo.

Quanto à dimensão dos projetos, os casos de São Paulo e Rio Grande do Sul se aproximam, considerando o número de vagas preenchidas e o tempo de duração dos processos realizados com suporte técnico do Vetor Brasil. **Já a iniciativa em Minas Gerais foi a que envolveu o maior número de vagas — o que representou, ao mesmo tempo, um grande desafio e um ponto forte do projeto**, em função do impacto gerado.

Os casos de São Paulo, Rio Grande do Sul e Minas Gerais incluíram a seleção de dezenas de **lideranças para órgãos regionais de educação**, cujas vagas são tradicionalmente preenchidas via indicação. Especialmente em **cenários politicamente desafiadores** como esses, ficou clara a importância de uma **comunicação estratégica**, que evidencie o caráter objetivo do processo seletivo e encoraje a inscrição de pessoas com perfil aderente aos governos em todas as regiões. Para ancorar politicamente transformações desse tipo, mostrou-se fundamental também uma comunicação eficiente com deputados, associações de carreiras e outras partes interessadas para alinhar expectativas e aumentar a

heterogeneidade entre as regiões levantou, ainda, a necessidade de desenvolver abordagens específicas na atração (ex: comunicação local personalizada) e na seleção (ex: flexibilidade na alocação/pareamento entre candidatos-regionais).

Quanto às **etapas de seleção**, houve um núcleo comum de módulos adotados pelos quatro programas. As administrações de São Paulo e Santos adicionaram etapas de caráter técnico para incrementar a avaliação dos conhecimentos dos candidatos sobre as áreas especificamente avaliadas, além de conhecimentos sobre gestão e a respeito da estrutura organizacional dos órgãos aos quais estavam se candidatando.

Santos se destacou por ser único dos quatro casos a incluir um programa de gestão do desempenho dos profissionais selecionados e, São Paulo, por realizar uma etapa de assessment, ou seja, uma avaliação completa dos funcionários públicos ocupantes dos cargos em questão, antes de definir quais posições seriam abertas à seleção.

Análise comparativa de programas de inovação em gestão de pessoas no setor público: Santos, MG, RS e SP

GOVERNO PARCEIRO	SANTOS (SP)	MINAS GERAIS	RIO GRANDE DO SUL	SÃO PAULO
Ano de realização	2018-2020	2019	2019	2019
Ano de mandato	2º ano (final)	1º ano (início)	1º ano (início)	1º ano (início)
Ações realizadas com apoio técnico do Vetor Brasil	Atração, Pré-Seleção e Desenvolvimento.	Atração, Pré-Seleção e Transferência de Conhecimento	Atração, Pré-Seleção e Transferência de Conhecimento	Atração, Pré-Seleção e Transferência de Conhecimento
Total de vagas preenchidas	4	125	33	33
Cargos preenchidos	Coordenadores de Atenção Básica de Saúde	Diretores, superintendentes, subsecretários e outros cargos no alto escalão (órgãos centrais) Superintendentes regionais de educação, saúde, meio ambiente e desenvolvimento social	Subsecretário, diretor e coordenador (órgãos centrais) Coordenadores regionais de educação	Dirigentes regionais de ensino

GOVERNO PARCEIRO	SANTOS (SP)	MINAS GERAIS	RIO GRANDE DO SUL	SÃO PAULO
Secretarias / órgãos envolvidos	Secretaria da Saúde	Secretaria de Planejamento e Gestão, Advocacia Geral, Controladoria Geral, Secretaria de Desenvolvimento Social, Secretaria de Educação, Secretaria de Fazenda, Secretaria de Infraestrutura e Mobilidade PRODEMGE Superintendências regionais de ensino, saúde, meio ambiente e desenvolvimento social	Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão Secretaria da Educação Coordenadorias regionais de educação	Secretaria da Educação Diretorias Regionais de Ensino
Tempo de trabalho conjunto (governo + Vetor Brasil + Aliança)	2 anos e 3 meses (Atração e seleção: 2 meses)	9 meses	6 meses	5 meses
Principais etapas de seleção	Inscrição, Análise curricular, Pesquisa de crenças, Referências profissionais, Teste de resiliência, Entrevista por competências, Entrevista com especialistas, Sabatina, Prova de conhecimentos técnicos e Entrevista final.	Inscrição, Análise curricular, Teste de perfil, Referências profissionais, Entrevista por competências, Entrevista com especialistas e Entrevista final.	Inscrição, Análise curricular, Teste de perfil, teste de aderência e pesquisa de crenças e Referências profissionais, Entrevista por competências, Entrevista com especialistas e Entrevista final.	Inscrição, Análise curricular e Testes de perfil, teste de aderência, Referências Profissionais, Entrevista por competências, Avaliação de plano de ação de melhoria do Ideb, Entrevista com especialistas e Entrevista final.
Transferência de metodologia	Não	Sim	Sim	Sim

GOVERNO PARCEIRO	SANTOS (SP)	MINAS GERAIS	RIO GRANDE DO SUL	SÃO PAULO
Principais papéis desempenhados pelo Vetor Brasil	Busca ativa de candidatos, Análise curricular dos inscritos, Pesquisa de crenças e background check, Condução das entrevistas por competências e com especialistas, Produção de dossiês individuais dos finalistas, atendimento aos candidatos, Apoio ao governo para a entrevista final (revisão de roteiro e da dinâmica de seleção)	Busca ativa de candidatos, Análise curricular dos inscritos, Pesquisa de crenças e background check, Condução das entrevistas por competências e com especialistas, Produção de dossiês individuais dos finalistas, atendimento aos candidatos, Transferência de conhecimento com base na metodologia do Vetor Brasil, Apoio ao governo para a entrevista final (revisão de roteiro e da dinâmica de seleção)	Busca ativa de candidatos, Análise curricular dos inscritos, Teste de perfil, teste de aderência e background check, Condução das entrevistas por competências e com especialistas, Produção de dossiês individuais dos finalistas, atendimento aos candidatos, Transferência de conhecimento com base na metodologia do Vetor Brasil, Apoio ao governo para a entrevista final (revisão de roteiro e da dinâmica de seleção)	Apoio na divulgação e recrutamento de candidatos, Análise curricular dos inscritos, Teste de perfil, teste de aderência e background check, Condução das entrevistas por competências, Agendamento das entrevistas com especialistas e apoio na operacionalização da etapa, Produção de dossiês individuais dos finalistas, Atendimento aos candidatos, Transferência de conhecimento com base na metodologia do Vetor Brasil, Reunião de fechamento e transferência de materiais do projeto
Principais papéis desempenhados pelo governo	Divulgação do processo seletivo para mailings e redes do governo, Indicação de profissionais públicos do município para realizar entrevistas por competências, Indicação de profissionais da saúde pública para a fase de entrevistas com os especialistas, Indicação de profissionais e usuários do sistema para realizar a sabatina com os candidatos, Elaboração, aplicação e correção da prova de conhecimentos técnicos, Preparação e condução de entrevistas finais	Mailings e redes do governo, Indicação de especialistas para a fase de entrevistas com especialistas, Preparação e condução de entrevistas finais, Responsabilidade pelo desenvolvimento institucional e mobilização das equipes de Recursos Humanos	Mailings e redes do governo, Indicação de profissionais públicos do estado para realizar entrevistas por competências, Indicação de especialistas de educação do estado para a fase de entrevista com especialistas, Preparação e condução de entrevistas finais	Mailings e redes do governo, Indicação de profissionais públicos do estado para a formação em entrevista por competências, Indicação de profissionais públicos do estado para a fase de entrevista com especialistas, Elaboração de modelo para o Plano de Ação de Melhoria do IDEB, Avaliação dos Planos de Ação de Melhoria do IDEB, elaboração do roteiro e condução das entrevistas com especialistas, Atendimento a candidatos, Preparação e condução de entrevistas finais

GOVERNO PARCEIRO	SANTOS (SP)	MINAS GERAIS	RIO GRANDE DO SUL	SÃO PAULO
Número de profissionais públicos envolvidos na transferência de conhecimento		40	20	30
Carga horária da transferência de conhecimento		40 horas	40 horas	28 horas
Pontos fortes	Investimento na gestão do desempenho dos profissionais selecionados e equipe	Impacto decorrente da escala (grande número de vagas e de áreas envolvidas), Investimento na ampla transferência de conhecimento	Habilidade de construir um projeto politicamente sustentável (articulação com a base parlamentar)	Habilidade de construir um projeto politicamente sustentável (modelo assessment + seleção por competências)
Principais desafios	Necessidade de realização de etapas presenciais, num processo de ampla concorrência.	Complexidades políticas, administrativas e jurídicas de um governo em seu primeiro mandato no executivo, associadas ao grande volume dos processos seletivos.	Heterogeneidade regional e forte teor de indicação política das vagas.	Heterogeneidade regional e forte teor de indicação política das vagas.
Legado	Contribuição do projeto para o alto desempenho dos líderes selecionados, ao apoiar seu desenvolvimento para o trabalho em equipe e integrá-los à Rede Vetor Brasil.	Absorção da metodologia transmitida pelo Vetor Brasil, com continuidade do processo de seleção por competências e multiplicação da metodologia pelos profissionais do governo (Sepag) para outros órgãos.	Transmissão da metodologia utilizada pelo Vetor Brasil, com continuidade do processo de seleção por competências pelo governo. Sensibilização de um corpo de especialistas da educação, referências no estado, para a gestão estratégica de pessoas.	Relação de confiança e senso de valorização criado com os profissionais da educação da rede (modelo assessment + seleção por competências).

Conclusão

Olhar para o resultado dessas quatro experiências reforça o sentimento de que temos ótimos motivos para celebrar. Ao aceitar o convite da Aliança para apoiar a iniciativa inovadora dos governos de Santos (SP), Minas Gerais, Rio Grande do Sul e São Paulo, contribuímos para inaugurar uma gestão de pessoas mais profissional nessas administrações, centrada em competências e em bom desempenho.

Hoje temos a apresentar um conjunto de casos nacionais pioneiros na seleção de profissionais para cargos de alto escalão do setor público, que esperamos ser fonte de aprendizado para o futuro.

Dentre os **legados** dessa iniciativa, estão a **sensibilização de lideranças públicas** sobre a importância da seleção e da gestão estratégica de pessoas, uma mudança de cultura essencial à transformação do Brasil; a **validação de uma metodologia** para a avaliação, atração, seleção e desenvolvimento deste nível de profissionais; a **confiança nos governos demonstrada pelos profissionais que participaram de processos objetivos e transparentes; o impacto da atuação de profissionais qualificados e alinhados com as necessidades dos governos** — em Santos, por exemplo, os profissionais selecionados com nosso suporte foram alocados na pasta da saúde, que enfrenta a maior crise da contemporaneidade; e o **ganho de conhecimento e autonomia por parte de gestores públicos para dar sequência às transformações que iniciamos juntos.**

Nos quatro casos abordados, a metodologia de seleção por competências adotada pelo Vetor Brasil mostrou-se adaptável e efetiva para as diversas áreas em que foi aplicada, tanto em órgãos centrais, quanto nas regionais, em processos de ampla concorrência ou exclusivo para servidores, envolvendo maior ou menor número de vagas.

Importante valorizar a iniciativa de governos que toparam enfrentar esse enorme desafio de inovação e que, **mesmo com todo o cenário complexo vivido atualmente, vêm sustentando as ações** — em alguns casos, não só dando continuidade a processos seletivos por competências, como multiplicando a metodologia, fazendo aprimoramentos conforme as suas necessidades e planejando a expansão dessa abordagem na máquina pública de forma mais estratégica.

Todas essas conquistas e aprendizados foram possíveis sem a realização de mudanças legislativas, o que sinaliza que muitos avanços podem ser produzidos já, com o arcabouço jurídico existente. **Não há motivos para adiar essa transformação. Precisamos continuar experimentando, com espaço para inovar, aprender e avançar.** O Vetor Brasil segue testando novos modelos e caminhos para a gestão de pessoas, engajado em contribuir para a construção de uma gestão pública mais efetiva no país.

