



Gestão de pessoas no setor público

Guia prático

Parte I - Identificando os cargos que mais se beneficiam de um processo de pré-seleção

Apoio:



Centre for
Public Impact
A BCG FOUNDATION

Apresentação

A queda da confiança dos cidadãos nos governos é um fenômeno global que vem se manifestando no Brasil de forma importante nos últimos anos. Se, por um lado, isso tem um custo para o crescimento do país, por outro, pode ser uma oportunidade para colocar em prática avanços institucionais que tentem resgatar a confiança da população.

Um dos elementos mais importantes para o sucesso e efetividade de qualquer instituição, privada ou pública, é a qualidade de seus profissionais. Isso pode envolver políticas de desenvolvimento profissional e carreiras atrativas, por exemplo. Nesse contexto, um importante fator que deve ser levado em conta é a forma de seleção dos profissionais.

No governo brasileiro, apesar dos importantes avanços no sistema de seleção de funcionários públicos, houve pouco avanço nas formas de seleção para cargos de liderança. Esses cargos são, em geral, de livre provimento (cargos em que a nomeação e exoneração da posição são definidas por meio da decisão do governante ou tomador de decisão) e sua seleção é feita de forma pouco estruturada.

Com base em experiências internacionais e nacionais de sucesso, há evidência suficiente para concluir que processos de pré-seleção estruturados podem ser uma poderosa ferramenta para auxiliar tomadores de decisão a atrair e selecionar as pessoas mais aptas para essas posições. Com isso, o Estado pode aumentar sua capacidade de gerar impacto positivo nos serviços oferecidos aos cidadãos.

Nesse contexto, o objetivo deste material é apoiar e qualificar o processo de decisão política de nomeação dos cargos de livre provimento, mantendo e respeitando o poder discricionário do tomador de decisão.

Introdução

Este documento é o primeiro passo de uma iniciativa composta por três guias de apoio a governos e órgãos públicos. Este material está sendo produzido com apoio de diversos especialistas e governos que estão contribuindo com apoio fundamental para produção do conhecimento aqui apresentado.

O objetivo do material é oferecer suporte para o estabelecimento de uma política de atração e seleção das pessoas mais aptas para preencher cargos estratégicos e apoiar a gestão dos profissionais selecionados. Definimos esses cargos como “cargos de liderança”.

O material foi desenvolvido para ser utilizado pelas equipes de governantes e tomadores de decisão de administrações públicas diretas e indiretas. Nele é possível encontrar informações e orientações para apoiar governos a ter as pessoas mais aptas e qualificadas nas posições dedicadas a resolver os maiores problemas dos governos. O objetivo é que isso possa resultar em benefícios como aumento do poder de execução do Estado e mais impacto positivo para a sociedade.

A Parte I apresenta uma metodologia para identificar e mapear, dentro dos cargos de livre provimento de órgãos públicos, aqueles que podem ser considerados como cargos de liderança. Além disso, analisa quais desses cargos mais se beneficiariam de um processo de pré-seleção estruturado para nomeação de profissionais.

Na Parte II são apresentadas as etapas, sub-etapas e ações que compõe um processo de pré-seleção estruturado. Esse documento também traz modelos de processos para servir de inspiração e um apêndice com materiais práticos.

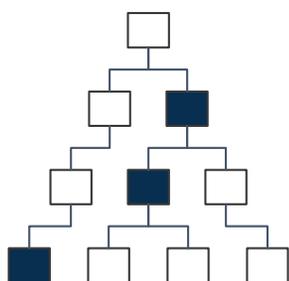
A Parte III explica como implementar um modelo de gestão de desempenho para os cargos de liderança do setor público. O material traz, ainda, subsídios para apoiar a criação de um sistema de gestão de desempenho, tanto para a instituição quanto para os indivíduos.

Na próxima página, você pode ver como os três documentos da iniciativa se relacionam.

Iniciativa foca em três temas:

Foco desse documento 

Parte I



Identificação de cargos de liderança

Guia prático com metodologia para identificar os cargos de liderança que mais se beneficiariam de um processo de pré-seleção.

Parte II



Processo de pré-seleção

Guia prático para ajudar a estruturação de um processo de pré-seleção de candidatos às vagas dos cargos de liderança no setor público.

A decisão final será posteriormente feita pelos governantes ou tomadores de decisão.

Parte III



Gestão de desempenho

Guia prático para auxiliar a implementação de um sistema de gestão do desempenho institucional e individual de lideranças.

Contém ferramentas práticas que podem ajudar os gestores a realizar o processo e garantir melhores resultados.

Por que um guia prático?

O propósito deste guia prático é ajudar a identificar quais cargos de livre provimento de um órgão público poderiam se beneficiar da realização de um processo de pré-seleção estruturado. Esse guia oferece opções, passo-a-passo e modelos simplificados de identificação dos cargos de liderança. Além disso, o apêndice oferece diversas ferramentas práticas para ajudar os gestores a realizar o processo.

Quem é o público alvo?

Este guia foi desenvolvido para ser utilizado pelas equipes de governantes e tomadores de decisão de administrações públicas, diretas e indiretas. O intuito é que ele sirva como uma ferramenta de direcionamento e suporte para a identificação dos cargos de liderança das suas respectivas administrações públicas, diretas e indiretas.

Quando utilizá-lo?

Esta guia deve ser aplicado para orientar como iniciar processos de pré-seleção de escopo mais reduzido, quando for necessário identificar os cargos de liderança das administrações públicas, diretas e indiretas por onde iniciar processos de pré-seleção. Ele foi desenhado principalmente para cargos de livre provimento, e funciona tanto para novos cargos quanto para cargos já existentes.

O objetivo é ajudar a:

1

Alocar as "**pessoas mais aptas e qualificadas**" nos cargos de liderança



A identificação dos cargos de liderança que podem se beneficiar de processos de pré-seleção estruturados e a realização desses processos pode contribuir para que pessoas mais aptas e qualificadas ocupem esses cargos.

2

Aumentar o **poder de execução** do governo



A criação de um quadro de liderança mais profissional pode aumentar a eficiência e eficácia do governo.

3

Aumentar o **impacto positivo do governo** na sociedade



Um Estado mais eficiente e eficaz resulta em mais e melhores serviços sendo entregues para os cidadãos, gerando maior impacto positivo.

4

Democratizar o **acesso aos cargos** de liderança



A implementação de um processo de pré-seleção estruturado pode expandir o acesso da população a esses cargos, permitindo que mais pessoas tenham a possibilidade de se candidatar a eles.

Índice

Por que a pré-seleção de cargos de liderança é importante?

Conceitos importantes	10
Metodologia	11
Contexto geral	12
Boas práticas e referências	13

Como identificar os cargos que mais se beneficiam de um processo de pré-seleção?

Etapas do processo	16
Etapa 1 – Cargos para os quais o processo de pré-seleção é mais vantajoso	17
Etapa 2 – Cargos mais críticos	21
Etapa 3 – Cargos em que o processo de pré-seleção é mais viável	25

Conclusão

Resumindo	30
Próximo passo	31

Apêndice

Material de apoio para a Etapa 1	35
Material de apoio para a Etapa 2	41
Material de apoio para a Etapa 3	55

**Por que a pré-
seleção de
cargos de
liderança é
importante?**



Conceitos importantes



Cargos de livre provimento

Cargos em que a nomeação e exoneração da posição são definidas por meio da decisão discricionária do governante ou tomador de decisão.



Ato discricionário

Ato que é praticado com liberdade de escolha de seu conteúdo, e do seu destinatário, tendo em vista a conveniência e a oportunidade de sua realização.



Processo de pré-seleção

Um processo de pré-seleção deve atrair e pré-selecionar profissionais a serem escolhidos pelo governante ou tomador de decisão. Ao longo do documento nos referimos a pré-seleção, e não seleção, por reconhecer que os cargos de liderança são, no Brasil, tipicamente cargos de livre provimento. Assim, nosso objetivo é qualificar a decisão, mantendo a discricionariedade de escolha pelo tomador de decisão.



Processo de pré-seleção estruturado

Processo de pré-seleção de candidatos composto por múltiplas etapas (ex.: busca ativa de candidatos e entrevistas) e tipicamente focado em avaliação de competências que levam um grupo de candidatos selecionados ao crivo do tomador de decisão.

Metodologia

A construção deste guia foi dividido em duas partes. Na primeira parte, de desenvolvimento inicial do conteúdo, coletamos informações de experiências internacionais (países como Austrália, Chile e Reino Unido) e entrevistamos especialistas. Na segunda parte, de validação das hipóteses iniciais, realizamos oficinas de trabalho e pilotos com especialistas e alguns órgãos públicos.

Com isso, conseguimos reunir os métodos mais utilizados por gestores públicos para selecionar os cargos de liderança e adaptar as experiências externas ao contexto, cultura e dinâmica da administração pública brasileira.



Bases para a construção do guia

Desenvolvimento

Validação



Boas práticas e referências



Entrevistas



Oficinas



Pilotos

Contexto geral

Países ao redor do mundo adotam diferentes métodos para seleção de pessoas no setor público. Em geral, governos costumam utilizar três tipos principais de seleção para profissionais públicos:

Métodos de pré-seleção adotados por governos



Administrativo

Processo de seleção mais objetivo e menos discricionário (ex.: concurso público), com foco na avaliação de critérios objetivos e conhecimentos específicos dos candidatos. Tendem a não enfatizar competências interpessoais e aspectos mais qualitativos.



Híbrido

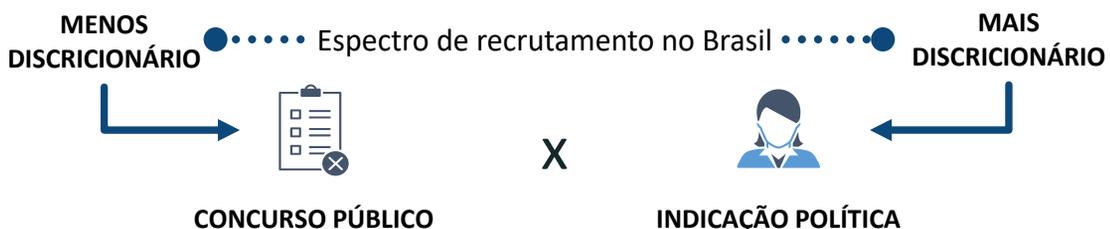
Processo que combina dois tipos de avaliação, quantitativa e qualitativa, permitindo avaliação de capacidades técnicas, interpessoais e gerenciais, usualmente com uma validação política posterior (mantendo a discricionariedade do tomador de decisão).



Indicação política

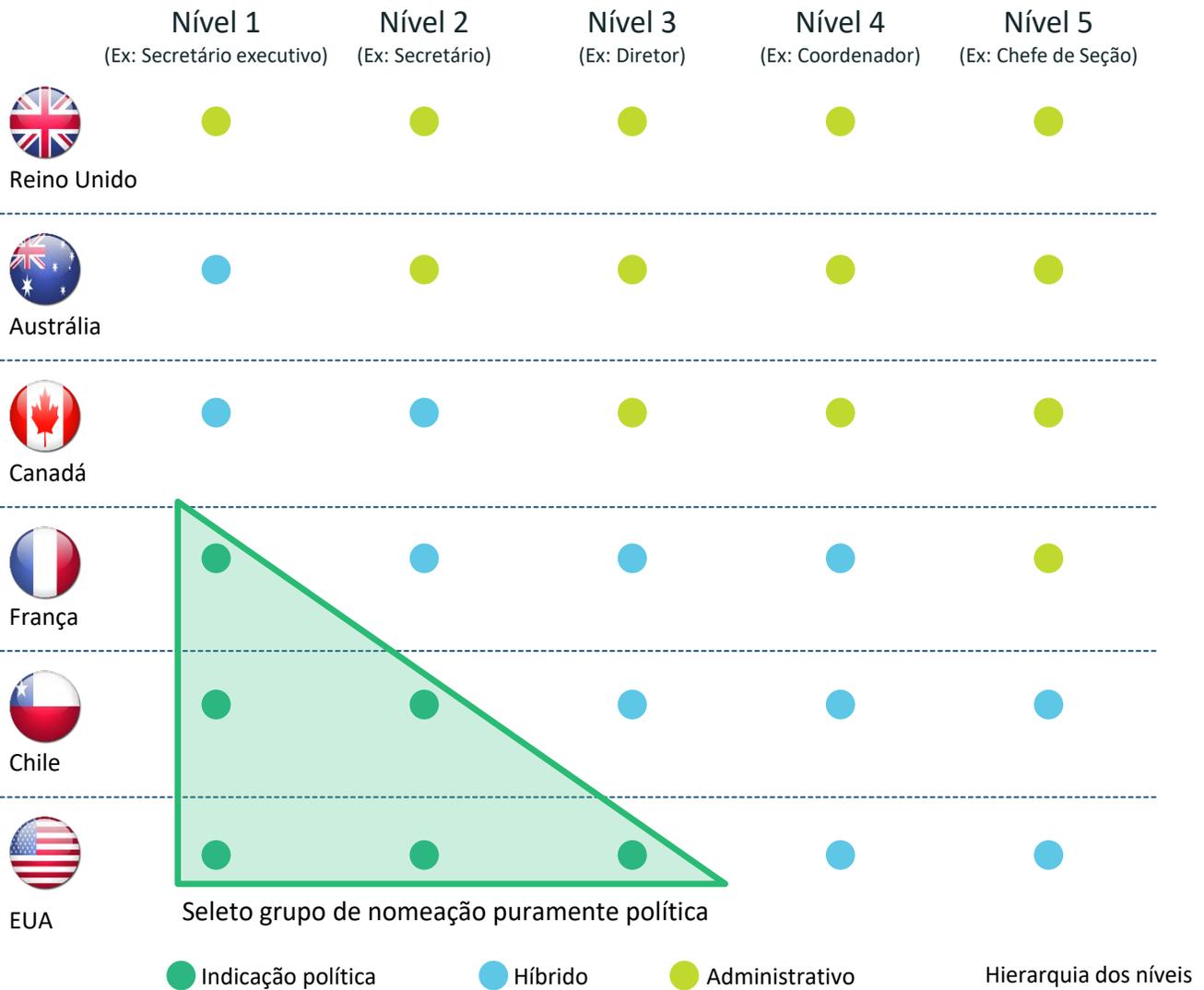
Processo dependente da discricionariedade do governante, que ocorre através de nomeação direta por tomadores de decisão. Tipicamente resulta em menor transparência sobre fatores quantitativos e qualitativos que levaram à escolha.

A análise do modelo brasileiro mostra que atualmente temos dois tipos de seleção predominantes para o setor público: administrativo (concurso público) e indicação política (para cargos de livre provimento). Em paralelo, já existem iniciativas pontuais de processo híbrido.



Boas práticas: Nenhum país utiliza só indicação política para alta gestão

Tabela 1: Tipos de seleção utilizados por diferentes países para nomeação no serviço público



Fonte: Accountability and Responsiveness in the Senior Civil Service, análise CPI

**Como identificar
os cargos que
mais se
beneficiam de
um processo de
pré-seleção?**



O processo tem três etapas

A identificação dos cargos que mais se beneficiam de um processo de pré-seleção envolve três etapas. As duas primeiras são análises mais objetivas dos cargos, enquanto a terceira é a validação das etapas anteriores e deve, idealmente, envolver o tomador de decisão.



Cargos para os quais o processo de pré-seleção é mais vantajoso

Etapa 01: Avaliação dos cargos em que é potencialmente mais vantajoso se realizar um processo de pré-seleção. O foco inicial será nos cargos de perfil mais gerencial.



Cargos mais críticos

Etapa 02: Determinação de quais cargos selecionados na etapa anterior são mais críticos ou estratégicos.



Cargos em que um processo de pré-seleção é mais viável

Etapa 03: Validação do resultado das etapas anteriores, idealmente envolvendo o governante ou tomador de decisão.

Análise objetiva

Validação

ETAPA 1

Cargos para os quais o
processo de pré-seleção
é mais vantajoso

ETAPA 2

Cargos
mais críticos

ETAPA 3

Cargos em que o
processo de pré-
seleção é mais viável

Cargos para os quais o processo de pré-seleção é mais vantajoso

Conceito: esta etapa oferece perguntas que podem guiar a análise do perfil dos cargos. Isso permite identificar os cargos de livre provimento que possuem caráter mais gerencial e que se beneficiariam mais de um processo de pré-seleção estruturado.

Importância: os cargos de caráter gerencial necessitam de mais habilidades e atitudes que não podem ser facilmente mensuradas por uma prova e poderiam se beneficiar de etapas adicionais, como análise curricular e entrevistas.

Processo: a identificação dos cargos de perfil mais gerencial (e conseqüentemente aqueles em que um processo de pré-seleção é mais vantajoso) acontece por meio da avaliação sobre perguntas relacionadas a experiência gerencial, transversalidade do cargo e conhecimento técnico necessário para desempenhar a função. Essas perguntas estão detalhadas na próxima página. É importante ressaltar que a realização de um número maior ou menor de perguntas deve ficar a critério do tomador de decisão.

Fonte



Avaliação de especialistas



Informações do cargo

Critérios

3

Perguntas

Objetivo



Identificar os **cargos** com perfil mais gerencial

Crítérios: Para definir o perfil dos cargos (majoritariamente técnico, gerencial, ou eminentemente político), propomos a reflexão sobre três perguntas, descritas abaixo.

Perguntas

Cargos mais gerenciais são aqueles que:

- | | |
|--|--|
| 1 Necessita de experiência gerencial? | › Necessitam de ampla experiência em gestão, o que faz com que esse fator seja de suma importância. |
| 2 Há alta transversalidade? | › São altamente transversais, com tarefas similares em natureza a outros locais e setores, e requerem capacidade de transitar entre diferentes públicos. |
| 3 Requer amplo conhecimento de um assunto específico? | › Requerem conhecimento de um assunto específico, mas isso não é fator essencial para realização das tarefas. |



Sugerimos que a análise se inicie pelo levantamento do organograma da área, com foco nos cargos de livre provimento. Em seguida, sugerimos uma reflexão sobre quais desses cargos têm um perfil mais gerencial e podem mais se beneficiar de um processo de pré-seleção estruturado. As perguntas acima podem guiar essa reflexão.

Em caso de divergências, o apêndice (pág: 35) traz referências para uma avaliação mais objetiva desses aspectos. Sugerimos que os cargos selecionados sejam levados para a próxima etapa de análise¹.

1. A análise pode prosseguir para os cargos não selecionados, mas pode ser que esses se beneficiem menos de um processo de pré-seleção.

ETAPA 1

Cargos para os quais o processo de pré-seleção é mais vantajoso

ETAPA 2

Cargos mais críticos

ETAPA 3

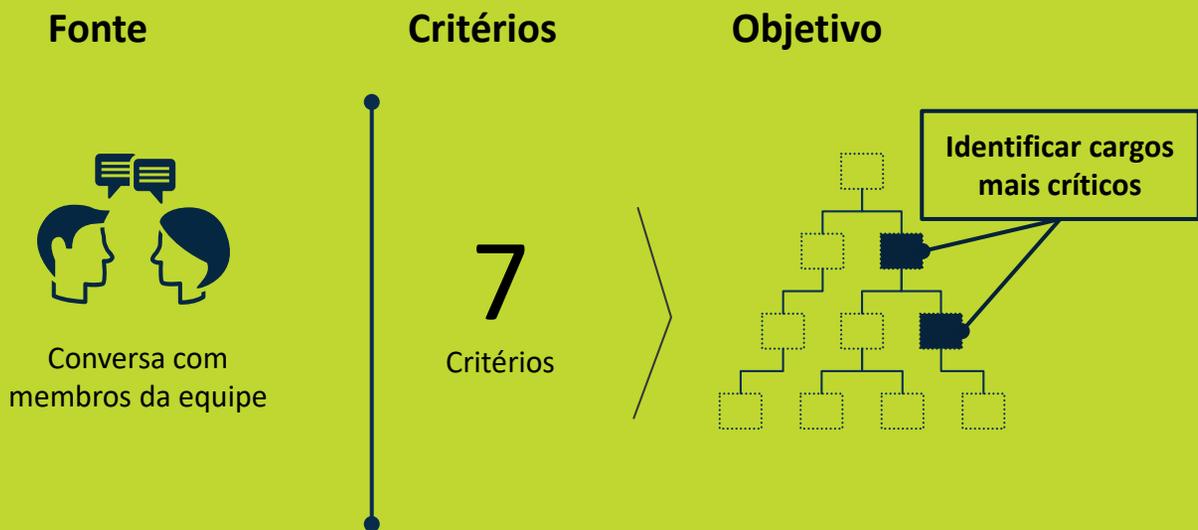
Cargos em que o processo de pré-seleção é mais viável

Cargos mais críticos

Conceito: apresentação de metodologia para a identificação dos cargos mais críticos. A metodologia deve ser aplicada para aqueles cargos que foram selecionados na etapa anterior, ou seja, cargos para os quais o processo é mais vantajoso.

Importância: a realização de processos de pré-seleção estruturados pode ser complexa e demandar recursos. Com isso, é importante priorizar o início dos esforços nos cargos considerados mais críticos (aqueles cuja atuação tem maior potencial de gerar impacto para os cidadãos).

Processo: após selecionar os cargos para os quais um processo de pré-seleção é mais vantajoso, deve-se identificar quais são os cargos mais críticos. A identificação desses cargos pode ser feita através de uma conversa com os membros da equipe. Os cargos serão avaliados em sete critérios (descritos na próxima página). É importante ressaltar que o uso de mais, ou menos, critérios deve ser definido pelo tomador de decisão.



Critérios: Para identificar os cargos mais críticos para o uso do processo de pré-seleção (dentre aqueles selecionados na etapa anterior), definimos um grupo de sete critérios listados abaixo:

Critérios	Definição
1 Diversidade de times e atividades	Complexidade de gerenciamento dos times e atividades sob responsabilidade.
2 Diversidade de agentes	Diversidade de partes interessadas internas e externas com quem interage e graus de liberdade para decisão.
3 Tamanho do orçamento	Volume de recursos orçamentários sob controle direto e indireto do cargo.
4 Relevância na formulação de normas e políticas	Influência no direcionamento do governo por meio de formulação de políticas públicas.
5 Relevância na execução	Influência da execução de políticas e entrega de serviços para população sob gestão do cargo.
6 Risco de corrupção	Risco potencial de corrupção, especialmente mudanças regulatórias e legais.
7 Riscos operacionais e de imagem	Risco sistêmico inerente ao cargo e potencial de dano para a imagem do governo.



Para selecionar os cargos mais críticos, sugerimos a reflexão sobre esses critérios de forma estruturada. Ou seja, que se avalie cada cargo em relação a cada um dos critérios acima. Quanto mais diverso, maior orçamento, mais relevante e mais exposto a riscos for um cargo, maior sua criticidade.

Se necessário, consulte o apêndice (pág: 41) para auxiliar: ele traz definições objetivas para auxiliar o julgamento de cada um dos critérios. Após a análise, sugerimos levar os cargos considerados mais críticos para a próxima etapa².

2. A análise pode prosseguir para os cargos não selecionados, mas pode ser que esses se beneficiem menos de um PPS.

ETAPA 1

Cargos para os quais o
processo de pré-seleção
é mais vantajoso

ETAPA 2

Cargos
mais críticos

ETAPA 3

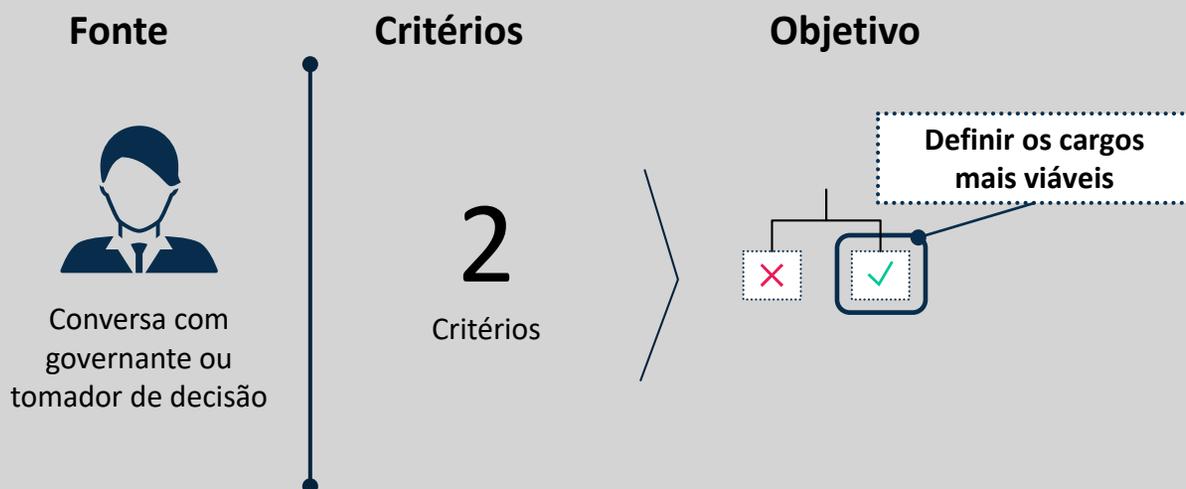
Cargos em que o
processo de pré-
seleção é mais viável

Cargos em que o processo de pré-seleção é mais viável

Conceito: processo de validação dos cargos selecionados após as duas etapas anteriores.

Importância: garantir o alinhamento do governante ou tomador de decisão sobre os cargos que devem passar por um processo de pré-seleção. O objetivo é garantir que os cargos priorizados para esse esforço inicial sejam aqueles em que há menor sensibilidade política.

Processo: após uma análise objetiva dos cargos (as duas primeiras etapas), é importante validar a escolha final com o governante ou tomador de decisão. Essa validação acontece por meio de duas perguntas sobre o grau de alinhamento político e o grau de confiança necessários para o cargo, ressaltando que a decisão final de seleção sempre será do tomador de decisão (detalhes na página seguinte). É importante ressaltar que o uso de mais, ou menos, critérios deve ser definido pelo tomador de decisão.



Critérios para validação política

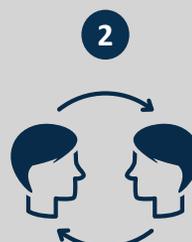
Critérios: a validação final dos cargos pode acontecer usando duas perguntas relacionadas ao alinhamento político e ao grau de confiança necessários para o cargo.



1

Exige alto alinhamento político?

Cargos com necessidade de alto alinhamento político são menos viáveis politicamente de serem preenchidos por processo de pré-seleção estruturado (ex.: ministro).



2

A relação de confiança com o governante é primordial?

Posições que requeiram alto grau de confiança são menos suscetíveis ao uso de processo de pré-seleção (ex.: assessor).



A partir da identificação dos cargos realizada nas etapas anteriores, sugerimos uma conversa com o tomador de decisão final pautada pelas perguntas acima. O objetivo é escolher os cargos mais adequados para a realização de um processo de pré-seleção estruturado do ponto de vista político. Consulte o apêndice (pág: 55) se julgar necessário uma avaliação mais objetiva. Os cargos selecionados nesta etapa podem ser considerados os que mais se beneficiam de processos de pré-seleção estruturados.

Conclusão



Resumo

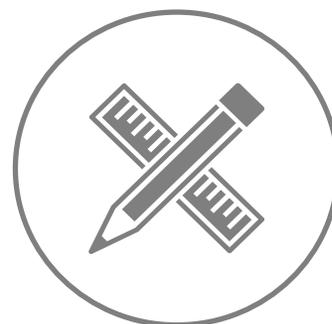
A aplicação de processos de pré-seleção estruturados pode melhorar a pré-seleção para **cargos de liderança no governo**. A definição dos cargos mais adequados para o uso desse processo pode acontecer a partir de **três etapas** que, idealmente, devem ser feitas de forma sequencial.



Cargos para os quais o processo de pré-seleção é mais vantajoso



Cargos mais críticos



Cargos em que o processo de pré-seleção é mais viável



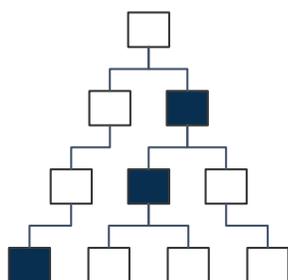
Cargos que mais se beneficiam de processos de pré-seleção estruturados

O próximo passo é realizar um processo de pré-seleção



Próximo passo 

Parte I



Identificação de cargos de liderança

Guia prático com metodologia para identificar os cargos de liderança que mais se beneficiariam de um processo de pré-seleção.

Parte II



Processo de pré-seleção

Guia prático para ajudar a estruturação de um processo de pré-seleção de candidatos às vagas dos cargos de liderança no setor público.

A decisão final será posteriormente feita pelos governantes ou tomadores de decisão.

Parte III

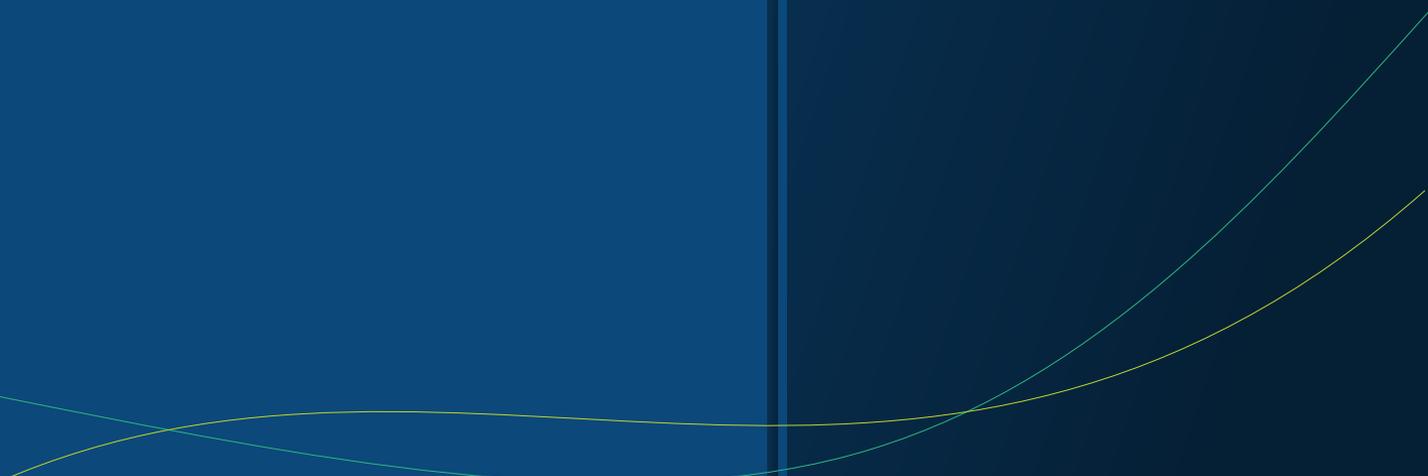


Gestão de desempenho

Guia prático para auxiliar a implementação de um sistema de gestão do desempenho institucional e individual de lideranças.

Contém ferramentas práticas que podem ajudar os gestores a realizar o processo e garantir melhores resultados.

Apêndice



ETAPA 1

**Cargos para os quais o
processo de pré-seleção
é mais vantajoso**

ETAPA 2

**Cargos
mais críticos**

ETAPA 3

**Cargos em que o
processo de pré-
seleção é mais viável**

Material de apoio para identificação de cargos gerenciais



Cargos para os quais o processo de pré-seleção é mais vantajoso

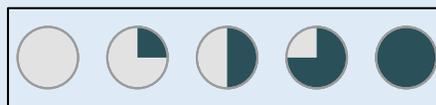
As próximas páginas contêm um material de apoio para auxiliar a identificação dos cargos de perfil gerencial e, conseqüentemente, a definição dos cargos para os quais é mais vantajoso realizar um processo de pré-seleção. Você irá encontrar um exemplo prático e um modelo para uso individual. Esse material pode ajudar nos casos em que, por algum motivo, houver divergências de opiniões.

Para mais detalhes, retorne à etapa 1 da metodologia, "cargos para os quais o processo de pré-seleção é mais vantajoso", na página 17 do documento principal.

Exemplo prático

Simulação de uso do método

Legenda:



Pouco

Muito

Exemplos de perfis de cargos

	A	B
GERENCIAL	Experiência em gestão	
	Transversalidade	
TÉCNICO	Conhecimento específico	
	Cargo mais gerencial	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Perfil gerencial identificado por 2 componentes gerenciais $\geq 75\%$

Perfil técnico identificado por componente técnico $\geq 75\%$, e componentes gerenciais $< 75\%$

Passo-a-passo

Como aplicar o método

PASSO 1: Selecione especialistas que tenham clareza e conhecimento sobre o cargo a ser avaliado e reúna informações que podem ser necessárias para o sucesso da análise.

- Exemplos de fontes de informação:
 - Orçamento, metas estabelecidas e relatórios anuais.
- Pontos de atenção:
 - Dissociação do cargo em análise das funções na teoria e seu desempenho na prática podem levar a uma interpretação errônea, por exemplo, da peso técnico do cargo
 - Entrevistas e conversas informais podem ser úteis para coletar as informações necessárias para esta análise.

PASSO 2: Avalie o cargo em questão de acordo com as 3 perguntas selecionadas (pág: 19 do material principal) e preencha os círculos ou porcentagem correspondentes a cada dimensão (gerencial ou técnica) de acordo com as competências exigidas

- Ponto de atenção:
 - Lembre-se de que essa é uma avaliação do perfil do cargo e não da pessoa que irá assumi-lo. Portanto, é importante garantir que a análise seja focada nas competências necessárias para o cargo.

PASSO 3: Confira as dimensões que têm esferas preenchidas $\geq 75\%$

- Combinação de componentes gerenciais (experiência gerencial e transversalidade) preenchidos com $\geq 75\%$ e componente técnico com $< 75\%$ identifica o cargo como de perfil mais gerencial.

PASSO 4: Prossiga com a análise dos cargos identificados como de perfil mais gerencial

- É possível seguir com a análise dos cargos com perfis mais técnicos também, mas esses cargos se beneficiariam menos de um processo de pré-seleção.

Modelo

Aplique o método para identificar o perfil de cada cargo

CARGO AVALIADO

Preencha de acordo com legenda abaixo

Comentários sobre o racional de pontuação

GERENCIAL

Experiência em gestão



Transversalidade



TÉCNICO

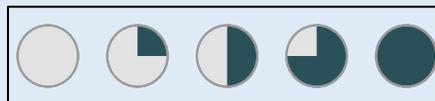
Conhecimento específico



 Cargo mais gerencial

 Cargo menos gerencial

Legenda



Pouco

Muito

ETAPA 1

Cargos para os quais o
processo de pré-seleção
é mais vantajoso

ETAPA 2

Cargos
mais críticos

ETAPA 3

Cargos em que o
processo de pré-
seleção é mais viável

Material de apoio para análise de criticidade de cargos



Cargos mais críticos

As próximas páginas contêm um material de apoio para a identificação dos cargos mais críticos. Esse material apoia a análise dos critérios apresentados na Etapa 2 da metodologia de forma mais analítica e objetiva. Para isso, desenvolvemos rubricas com uma escala de mensuração para cada um dos sete critérios, que permite pontuar os cargos avaliados.

Apresentamos um exemplo prático e um modelo para uso individual. Esse modelo pode ajudar nos casos em que, por algum motivo, houver divergências de opiniões.

Para mais detalhes, retorne à etapa 2 da metodologia, "cargos mais críticos", na página 21 do documento principal.

Relembre os critérios

Critérios	Definição
1 Diversidade de times e atividades	Complexidade de gerenciamento dos times e atividades sob responsabilidade.
2 Diversidade de agentes	Diversidade de partes interessadas internas e externas com quem interage e graus de liberdade para decisão.
3 Tamanho do orçamento	Volume de recursos orçamentários sob controle direto e indireto do cargo.
4 Relevância na formulação de normas e políticas	Influência no direcionamento do governo por meio de formulação de políticas públicas.
5 Relevância na execução	Influência da execução de políticas e entrega de serviços para população sob gestão do cargo.
6 Risco de corrupção	Risco potencial de corrupção, especialmente mudanças regulatórias e legais.
7 Riscos operacionais e de imagem	Risco sistêmico inerente ao cargo e potencial de dano para a imagem do governo.

Passo-a-passo

Como aplicar o método

PASSO 1: Garanta que os membros da equipe do governante ou tomador de decisão estão familiarizados com as funções do cargo a ser analisado, assim como com a definição de cada um dos sete critérios. Caso precise, providencie as informações necessárias para o sucesso da análise

- Exemplos de fontes de informação:
 - Orçamento, metas estabelecidas, relatórios anuais, etc.

PASSO 2: Imprima as rubricas de cada critério a ser analisado (as rubricas estão presentes nas próximas páginas – pág: 47 a 53)

- Ponto de atenção:
 - Rubricas podem ser adaptadas a depender da esfera analisada (federal, municipal e estadual). Verifique a necessidade de adaptação e faça você mesmo em parceria com o tomador de decisão.

PASSO 3: Avalie o cargo em questão de acordo com os sete critérios propostos

PASSO 4: Após reconhecimento inicial, pontue cada critério de acordo com as respectivas rubricas (pontuação de 1 a 4)

- Ponto de atenção:
 - Se achar necessário, pesos podem ser atribuídos para cada critério (ex.: pode-se optar por peso 2 para relevância de execução em cargos da esfera municipal).

PASSO 5: Some os pontos de todos os sete critérios analisados para o cargo

- Cargos com pontuações acima de 20 pontos serão considerados prioridade 1 (mais críticos) e seguirão no processo de análise.
- Cargos com pontuação de 20 pontos ou menos poderão ser considerados prioridade 2 ou 3 e serão inicialmente despriorizados.
- Ponto de atenção:
 - Por razões específicas, pode-se optar por também focar nos casos de prioridade 2 ou 3.
 - Lembre que se forem atribuídos pesos distintos para os critérios, o valor total poderá exceder 28, logo, deverá ser considerado um novo limite para a priorização.

Modelo para uso

Aplique o método em cada cargo para identificar os cargos mais críticos

CARGO AVALIADO

Critério	Pontuação	Prioridade
1 Diversidade de times e atividades	<input type="text"/>	
2 Diversidade de agentes	<input type="text"/>	
3 Tamanho do orçamento	<input type="text"/>	Prioridade <input type="text"/>
4 Relevância na form. de normas e políticas	<input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/>
5 Relevância na execução	<input type="text"/>	Considerar processo (Prioridade 1) <input type="text"/> Despriorizar (Prioridade 2 e 3) <input type="text"/>
6 Risco de corrupção	<input type="text"/>	
7 Riscos operacionais e de imagem	<input type="text"/>	
Somatório total	<input type="text"/>	

Classificação

Prio 1 > 20	Prio 2 14-20	Prio 3 < 13
-----------------------	------------------------	-----------------------

Para completar essa análise utilize as rubricas das próximas páginas

Diversidade de times e atividades

	Pontuação
<p>Times: poucos times, homogêneos, com funções semelhantes.</p> <p>Atividades: coordena operações similares, com escopo reduzido, poucos assuntos específicos e rotina bem definida.</p>	1
<p>Times: diversos times, homogêneos, com funções semelhantes.</p> <p>Atividades: coordena operações similares, relacionadas a alguns assuntos específicos distintos, com rotinas previsíveis.</p>	2
<p>Times: diversos times, heterogêneos, com funções diversas</p> <p>Atividades: coordena operações com diversas finalidades e rotinas com alguma imprevisibilidade.</p>	3
<p>Times: diversos times heterogêneos, com múltiplas funções e níveis hierárquicos ou times espalhados geograficamente.</p> <p>Atividades: coordena operações de muitas naturezas. Exposto a alta imprevisibilidade.</p>	4

Diversidade de interação com agentes

Pontuação

Interage com agentes pertencentes ao mesmo órgão, ministério ou secretaria. Resolve questões internas entre órgãos de um ministério, secretaria ou área apenas.

1

Construção de relacionamento, influência e convencimento de agentes de múltiplos ministérios, órgãos ou secretarias do próprio governo, e de alguns da sociedade civil. Baixa autonomia para decisões finais.

2

Gestão de partes interessadas, relacionamento com agentes pelo país e/ou construção de relacionamentos por todas as esferas do governo. Inclui negociação de caráter econômico ou jurídico e algum grau de autonomia para decisões.

3

Liderança das negociações com líderes de outras partes interessadas, especialmente em assuntos com impacto econômico ou normativo que afetam todas as esferas do governo. Alto poder decisório.

4

Tamanho do orçamento¹

Pontuação

Controla³ < R\$100M

1

Controla³ entre R\$100 e R\$200M

2

Controla³ entre R\$200M e R\$500M

3

Controla³ > R\$500M

4



Observação

Essa escala deve ser adaptada para valores aproximados de acordo com a dimensão de projetos e iniciativas importantes no governo em questão

3. Controla = tem importante influência sobre alocação e/ou execução do montante

Nota: dados resultantes de estimativas de orçamento em funções até (n-4) dos Ministérios da Educação e Cultura, Minas e Energia, Planejamento e Meio Ambiente.

Relevância de atuação na formulação de normas e políticas

	Pontuação
Não desenha novas normas ou políticas, apenas interpreta ou aplica.	1
Contribui (não define) para novas normas ou políticas que afetam apenas alguns setores ou ministérios.	2
Define novas normas ou políticas que afetam um público ou temática específica dentro do tema central do ministério ou órgão.	3
Define novas políticas de direcionamento amplo e com grande impacto para o tema central do ministério ou órgão, ou que impactam os múltiplos setores ou órgãos relacionados.	4

Relevância na execução

	Pontuação
Ações não têm impacto imediato de grande porte ou cargo não é focado em ações de execução.	1
Realiza entregas de programas e pode gerir a execução de políticas, mas não responde integralmente por isso. Tem escopo de impacto restrito a um assunto específico na secretaria ou órgão.	2
Gerencia, direciona e responde pela implementação de políticas em tema transversal de um ministério, secretaria ou órgão como um todo.	3
Gerencia, direciona e responde pela implementação de políticas centrais para as entregas de responsabilidade do ministério ou órgão, com resultados que impactam muitos outros âmbitos da sociedade no médio e longo prazos.	4

Grau de exposição a risco de corrupção

Pontuação

Não influencia mudanças regulatórias e legais relacionadas a interesses econômicos. Não ordena despesas.

1

Pequena influência sobre mudanças regulatórias e legais relacionadas a interesses econômicos. Aprova pequenas despesas para fins internos ao órgão.

2

Média influência sobre mudanças regulatórias e legais relacionadas a interesses econômicos. Aprova despesas de médio porte referentes a projetos e políticas focadas.

3

Grande influência sobre mudanças regulatórias e legais relacionadas a interesses econômicos. Aprova grandes despesas referentes a grandes entregas e serviços do governo.

4

Riscos de operação e imagem

	Pontuação
<p>Operação: falha na atividade afeta funcionamento de uma secretaria ou diretoria.</p> <p>Imagem: falha em atividade não acarreta problemas de imagem para o governo.</p>	1
<p>Operação: falha na atividade impacta operação de parte de um setor da sociedade ou governo.</p> <p>Imagem: falha em atividade implica em pequenos problemas de imagem para o governo.</p>	2
<p>Operação: falha na atividade prejudica funcionamento de todo um setor da sociedade ou governo.</p> <p>Imagem: falha em atividade acarreta médios problemas de imagem para o governo.</p>	3
<p>Operação: falha na atividade impacta na operação de vários setores da sociedade ou governo.</p> <p>Imagem: falha em atividade acarreta grandes problemas de imagem para o governo.</p>	4

ETAPA 1

Cargos para os quais o
processo de pré-seleção
é mais vantajoso

ETAPA 2

Cargos
mais críticos

ETAPA 3

Cargos em que o
processo de pré-
seleção é mais viável

Material de apoio para análise de viabilidade política



Cargos em que o processo de pré-seleção é mais viável

As próximas páginas contêm um material de apoio para a validação política dos cargos selecionados nas etapas anteriores (etapas 1 e 2). Para isso, apresentamos um exemplo prático e um modelo para uso individual. Esse modelo alternativo pode ajudar nos casos em que, por algum motivo, houver divergências de opiniões.

Para mais detalhes, retorne à etapa 3 da metodologia, "cargos em que o processo de pré-seleção é mais viável", na página 25 do documento principal.

Exemplo prático

Simulação de uso do método

● — ● Exemplo de cargo mais viável

● — ● Exemplo de cargo menos viável



Alinhamento político?



Grau de confiança



Cargos mais viáveis



Cargos menos viáveis



Espectro de viabilidade



Passo-a-passo

Como aplicar o método

PASSO 1: Converse com o governante ou tomador de decisão para obter entendimento aprofundado do grau de alinhamento político e confiança requeridos para o cargo.

PASSO 2: Avalie o cargo em questão de acordo com as duas perguntas propostas (página 27 do documento principal) e preencha o perfil do cargo na régua da próxima página.

- Pontos de atenção:
 - Mantenha o pragmatismo na avaliação, garantindo que o filtro final seja apenas um refinamento da análise.
 - Use perguntas comprobatórias para testar se não há outras razões de resistência secundárias.

PASSO 3: Identifique a linha divisória entre os seis espaços possíveis de preenchimento para cada critério e conte quantos critérios foram classificados mais à esquerda (se aproximando do "mais viável") e quantos estão mais à direita (se aproximando de "menos viável")

- Combinação de 1 ou mais critérios à esquerda da linha divisória identifica o cargo como sendo mais viável para se realizar um processo de pré-seleção estruturado.

PASSO 4: Prossiga com um processo de pré-seleção estruturado para os cargos considerados "mais viáveis".

- Cargos considerados "menos viáveis" serão despriorizados nesse primeiro momento.

Modelo para uso

Aplique o método para definir a viabilidade política de cada cargo



Alinhamento político?



Linha divisória



Grau de confiança



Cargos mais viáveis



Cargos menos viáveis



Espectro de viabilidade



Preencha se cargo mais viável



Preencha se cargo menos viável



Apoio:



Centre for
Public Impact
A BCG FOUNDATION