



A G E N D A

BRASIL DO
FUTURO

ENAP

12 DE DEZEMBRO DE 2016

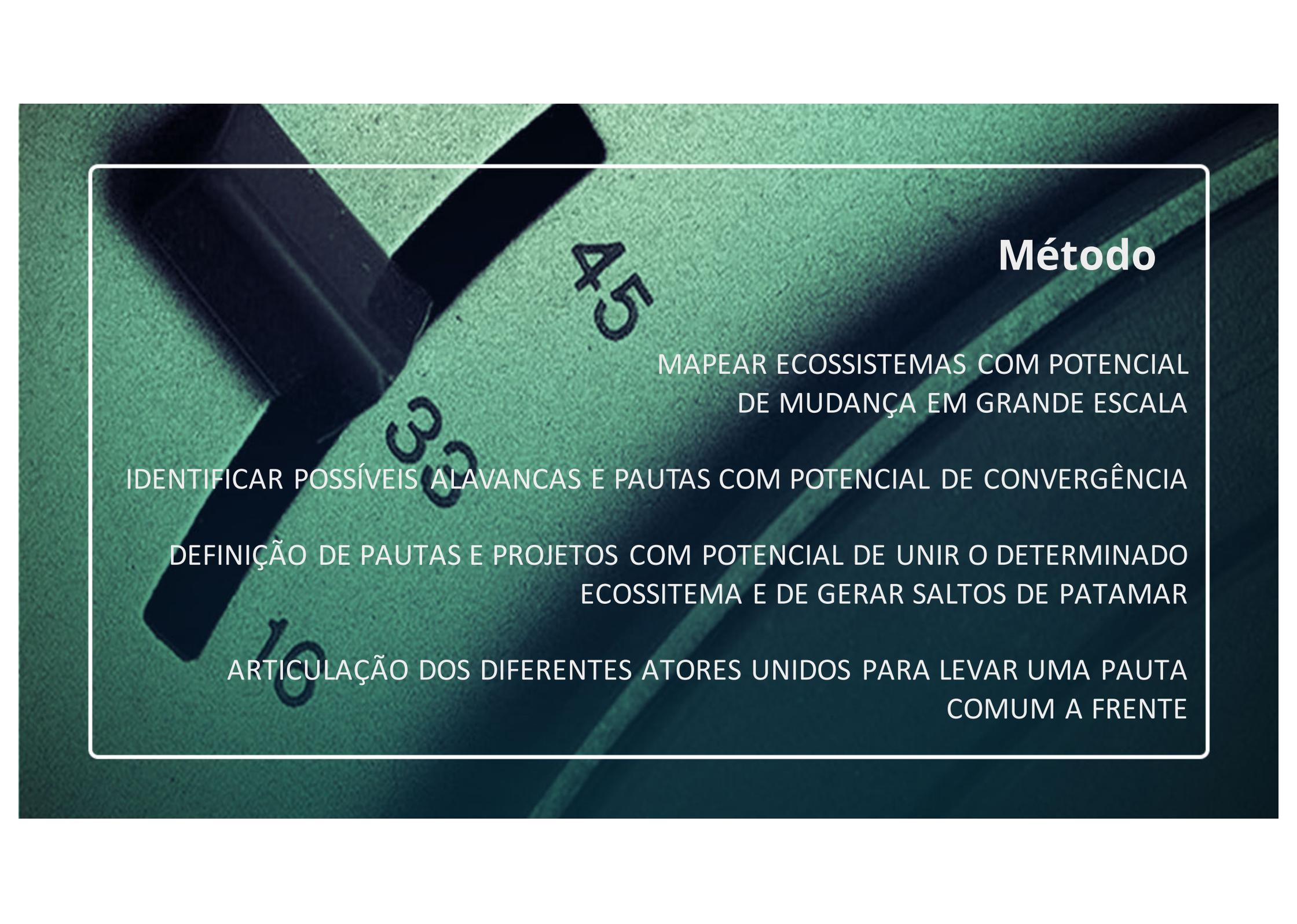
OBJETIVOS

AGENDA BRASIL DO FUTURO



Uma iniciativa liderada por jovens de famílias empresárias, que escolheram dispor seus recursos com o propósito de:

- 1) CONSTRUIR UMA AGENDA POSITIVA PARA SERVIR DE NORTE E INSPIRAÇÃO PARA A JUVENTUDE BRASILEIRA DEBATER O BRASIL DO FUTURO;**
- 2) ARTICULAR OS ECOSSISTEMAS A PARTIR DE PONTOS DE CONVERGÊNCIA;**
- 3) VIABILIZAR PROJETOS QUE SIRVAM COMO SEMENTES DESTE FUTURO QUE REMOS CRIAR.**



Método

MAPEAR ECOSSISTEMAS COM POTENCIAL
DE MUDANÇA EM GRANDE ESCALA

IDENTIFICAR POSSÍVEIS ALAVANCAS E PAUTAS COM POTENCIAL DE CONVERGÊNCIA

DEFINIÇÃO DE PAUTAS E PROJETOS COM POTENCIAL DE UNIR O DETERMINADO
ECOSSITEMA E DE GERAR SALTOS DE PATAMAR

ARTICULAÇÃO DOS DIFERENTES ATORES UNIDOS PARA LEVAR UMA PAUTA
COMUM A FRENTE



UMA MUDANÇA SIGNIFICATIVA APENAS
PODE ACONTECER ATRAVÉS DE

PESSOAS

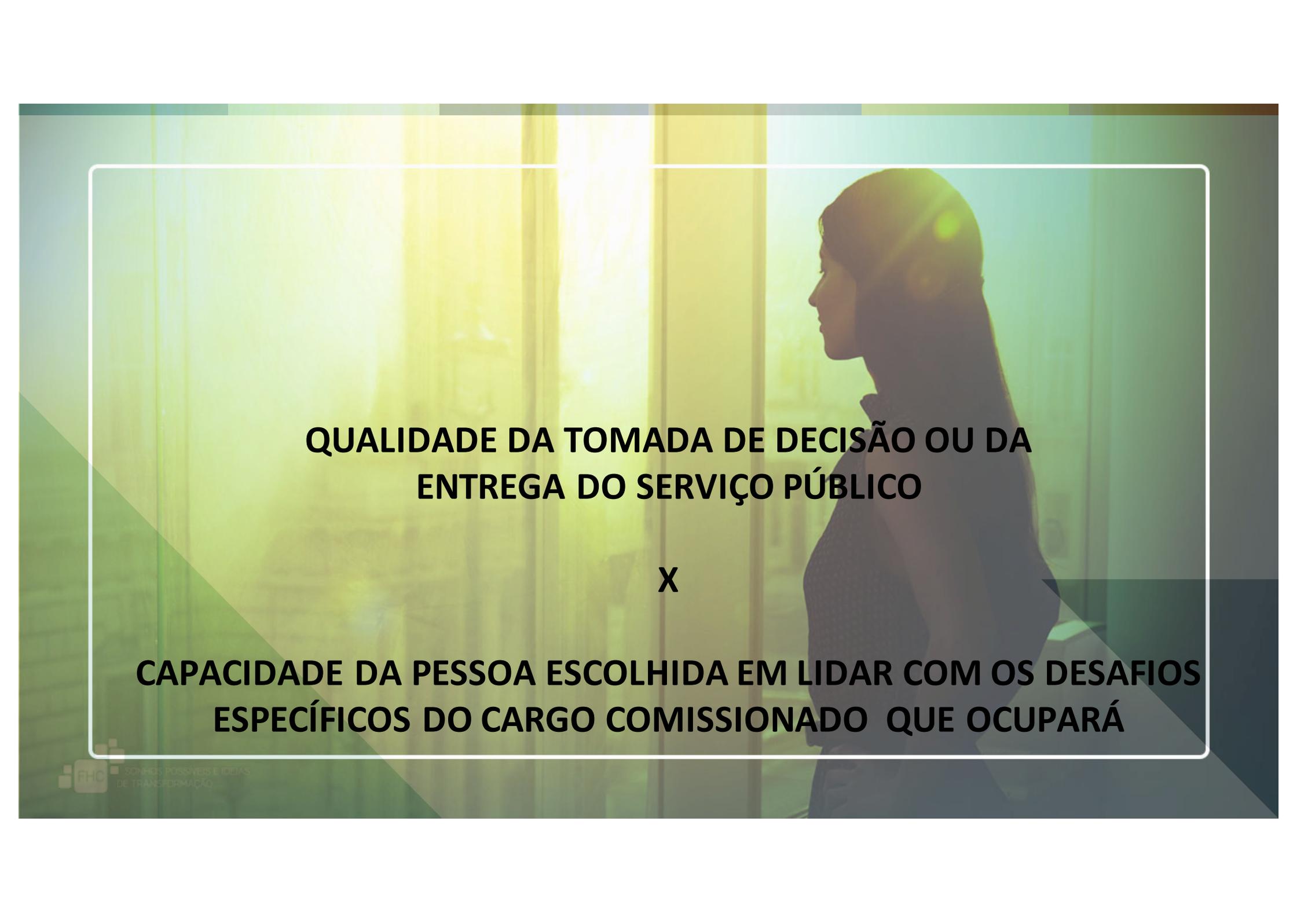
ESCOLHA:

O ESTADO

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

QUE OCUPAM CARGOS COMISSIONADOS DE ALTA DIREÇÃO

E TOMAM CONTA DE BILHÕES DE REAIS E MILHÕES DE VIDAS



**QUALIDADE DA TOMADA DE DECISÃO OU DA
ENTREGA DO SERVIÇO PÚBLICO**

X

**CAPACIDADE DA PESSOA ESCOLHIDA EM LIDAR COM OS DESAFIOS
ESPECÍFICOS DO CARGO COMISSIONADO QUE OCUPARÁ**



ALGUMAS DIFICULDADES:

- VAGAS SÃO PREENCHIDAS DE FORMA DISCRICIONÁRIA

- NÃO HÁ TRANSPARÊNCIA NOS CRITÉRIOS UTILIZADOS

- PESSOAS NO LUGARES ERRADOS

- INTERESSES PARTICULARES E CORPORATIVISTAS



A G E N D A
BRASIL DO
FUTURO

O CHAMADO

**DESENHAR UMA PROPOSTA DE
MODELO DE RECRUTAMENTO E
SELEÇÃO PARA OS CARGOS
COMISSIONADOS - DAS 4, 5 E 6**



EM REDE

CO-CRIAÇÃO



SOCIEDADE CIVIL



Conjunto de organizações sociais que dedicam seus esforços ao fortalecimento da gestão pública como: Vetor Brasil, Fundação Brava, CLP, MBC, Projeto Legado, dentre outras.

ACADÊMICOS/ESPECIALISTAS

Regina Pacheco (FGV-EAESP), Francisco Gaetani (ENAP) e Andrea Gonçalves (UNB).

ELOGROUP



Consultoria brasileira com mais de 200 profissionais espalhados por diferentes estados e ampla experiência no setor público.

BOSTON CONSULTING GROUP



THE BOSTON CONSULTING GROUP

Consultoria internacional especializada em projetos estratégicos e com grande rede de acesso para elaboração de *benchmarks* internacionais.

ETAPAS DO DIAGNÓSTICO



BENCHMARKING INTERNACIONAL

Pesquisa sobre modelos interessantes de gestão de cargos comissionados em outros países



ANÁLISE QUANTITATIVA

Extração e análise de dados de cargos comissionados obtidos no portal da transparência do Governo Federal



ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Entrevistas em profundidade realizadas com um roteiro semi-estruturado com ocupantes de DAS do Governo Federal



BENCHMARKING NACIONAL

Estudo sobre carreiras públicas e processos seletivos adotados no Brasil para cargos de direção em diferentes órgãos

ETAPAS DO DIAGNÓSTICO



BENCHMARKING INTERNACIONAL

Pesquisa sobre modelos interessantes de gestão de cargos comissionados em outros países



ANÁLISE QUANTITATIVA

Extração e análise de dados de cargos comissionados obtidos no portal da transparência do Governo Federal



ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Entrevistas em profundidade realizadas com um roteiro semi-estruturado com ocupantes de DAS do Governo Federal



BENCHMARKING NACIONAL

Estudo sobre carreiras públicas e processos seletivos adotados no Brasil para cargos de direção em diferentes órgãos

BENCHMARKS: PONTOS DE DESTAQUE



Similaridade com a realidade partidária Brasileira

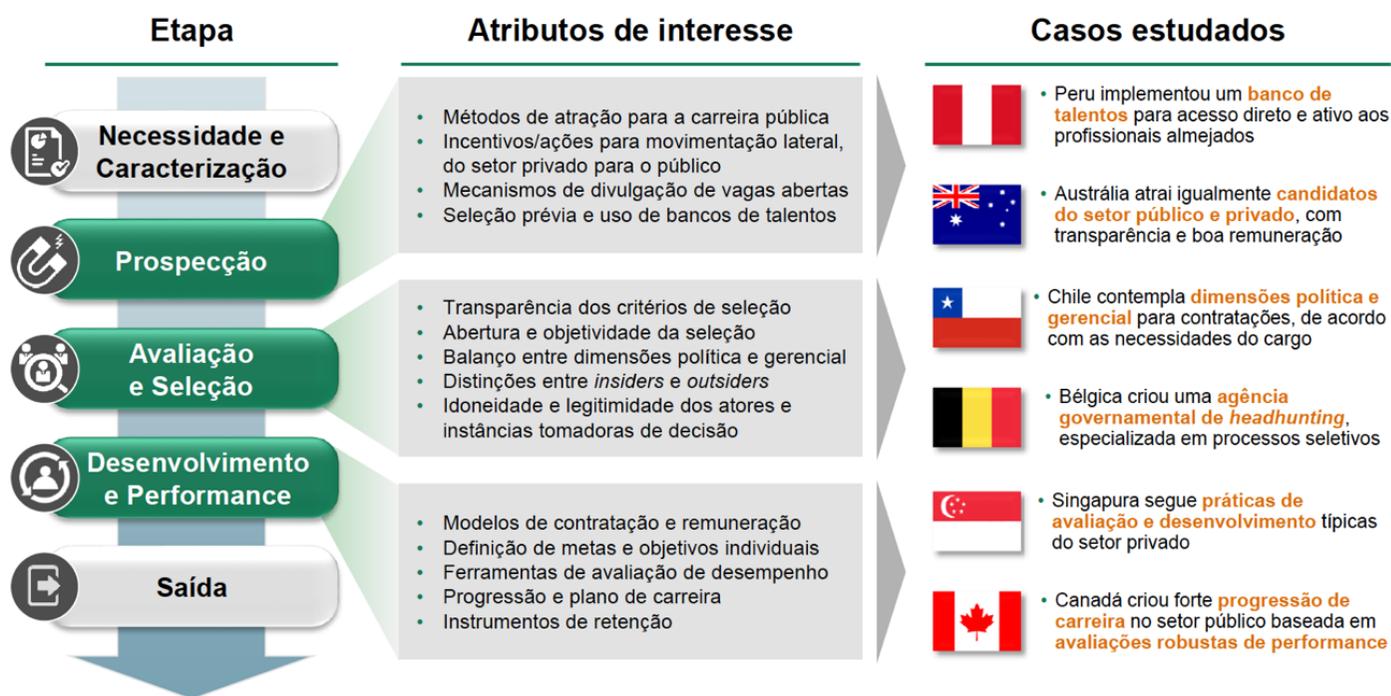
País	Tipo de gov.	Peso dos cargos comissionados (%)	Fragmentação partidária		Uso de melhores práticas de RH
	Regime	Em relação ao total de cargos públicos	% assentos dos 2 maiores partidos	# partidos com 50% de assentos	Avaliação OECD Média OECD = 0,5
Brasil		3.9%	24%	● 5	
Belgica		na	37%	● 3	0,77
Chile		0.4%	40%	● 3	0,36
Israel		na	45%	● 3	0,72
Colombia		7% (Bogotá)	46%	● 3	
Peru		5% (teto)	48%	● 3	
Suécia		na	56%	● 2	0,38
Noruega		na	61%	● 2	0,27
Argentina		na	61%	● 2	
México		na	63%	● 2	
Nova Zelândia		na	75%	● 2	0,44
Austrália		na	76%	● 2	0,91
Portugal		na	76%	● 2	0,73
Catalunha		na	64%	● 1	0,30
Canadá		na	83%	● 1	0,88
Africa do Sul		na	85%	● 1	
R. Unido		0.1%	87%	● 1	0,88
Singapura		na	88%	● 1	
EUA		0.1%	100%	● 1	0,71

Presidencialismo
 Parlamentarismo

BENCHMARKS: PONTOS DE DESTAQUE



Selecionamos 6 países com boas práticas de prospecção, avaliação/seleção e desenvolv./performance para estudo



BENCHMARKS: PONTOS DE DESTAQUE



Objetivo do CGP é articular e conectar profissionais talentosos e instituições públicas peruanas



Convocatória ocorre uma vez ao ano para o conjunto de posições, limitado aos cargos imediatamente abaixo de Ministros e Vice-ministros ou Diretor de Agência

Fonte: "Sistemas de mérito para la selección de directivos públicos ¿Mejor desempeño del Estado?"; Website SERVIR; Boletim Gerentes Del Servicio Civil 2014; Boletim Gerentes Del Servicio Civil 2013; "EL SERVICIO CIVIL PERUANO ANTECEDENTES, MARCO NORMATIVO ACTUAL Y DESAFÍOS PARA LA REFORMA"

BENCHMARKS: PONTOS DE DESTAQUE



Selecionados compõe **banco de talentos** e ficam disponíveis para posterior alocação

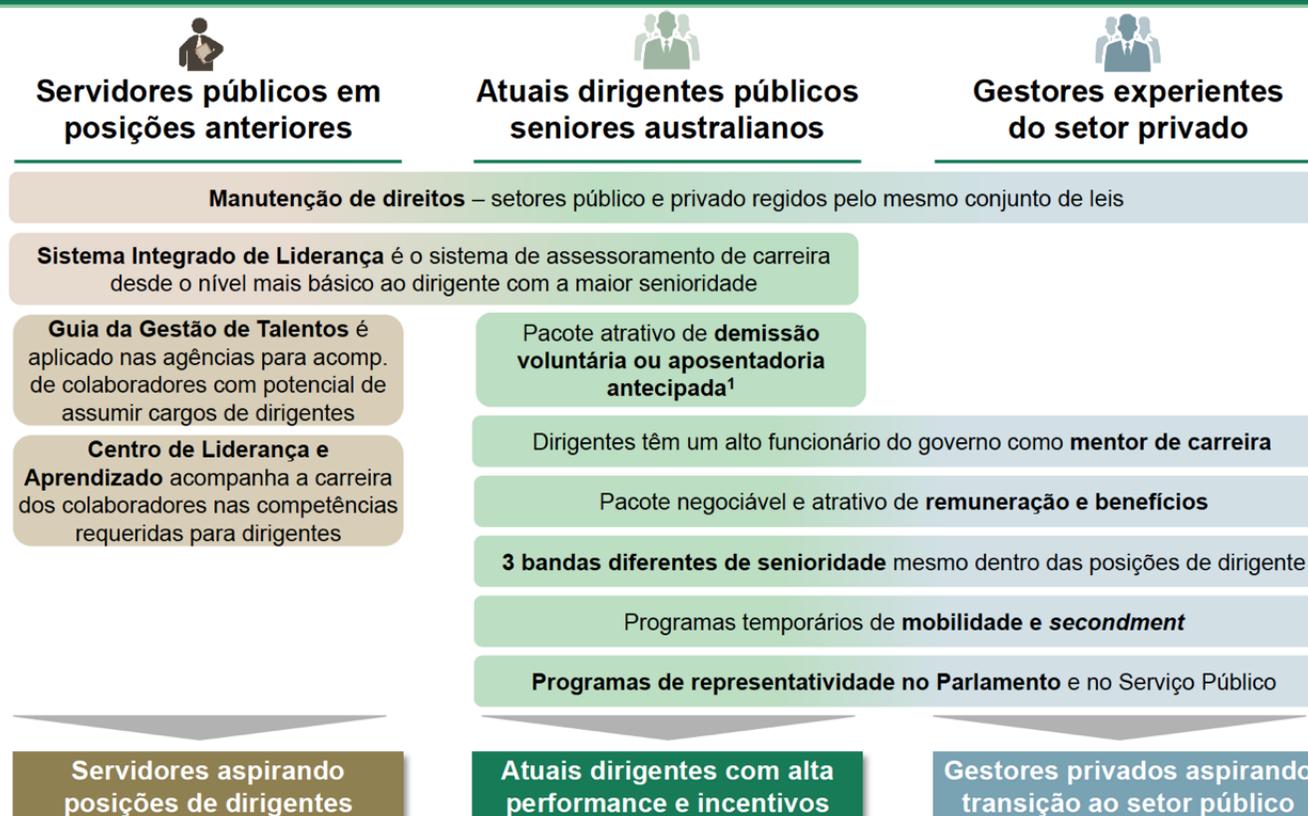


Fonte: "Sistemas de mérito para la selección de directivos públicos ¿Mejor desempeño del Estado?"; Website SERVIR; Boletim Gerentes Del Servicio Civil 2014; Boletim Gerentes Del Servicio Civil 2013; "EL SERVICIO CIVIL PERUANO ANTECEDENTES, MARCO NORMATIVO ACTUAL Y DESAFÍOS PARA LA REFORMA"

BENCHMARKS: PONTOS DE DESTAQUE



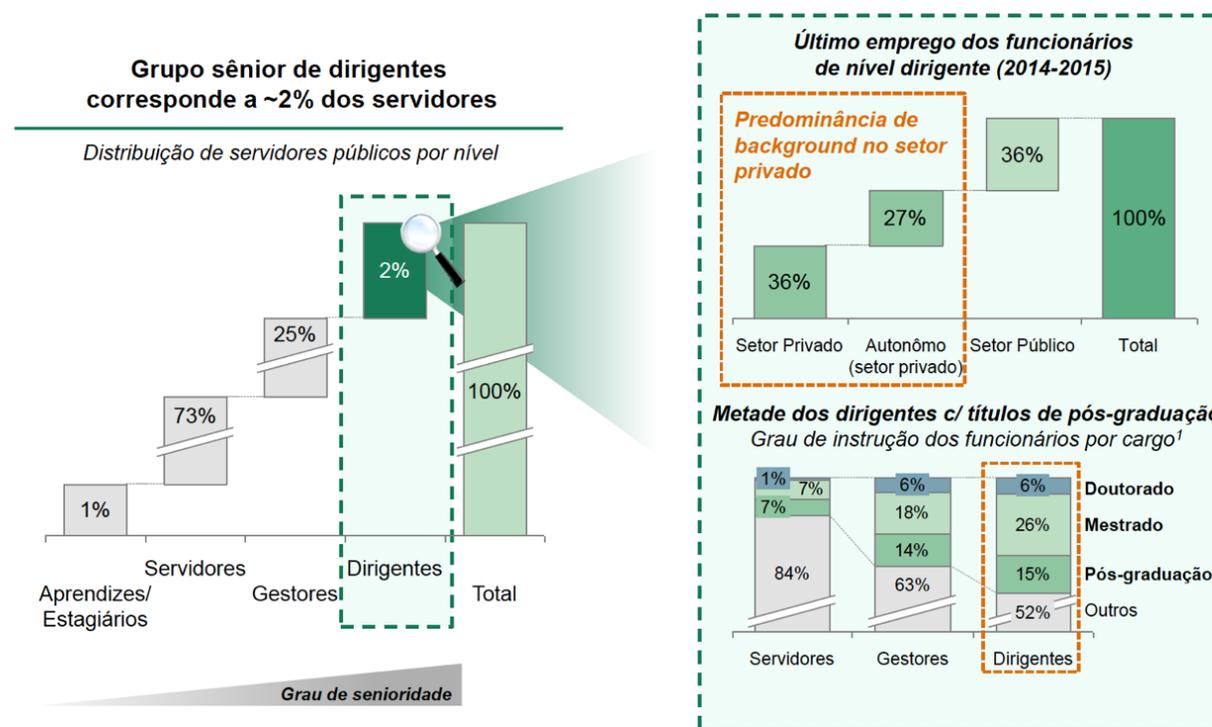
Posição de dirigente público é atrativa para todos atores:
servidores, atuais dirigentes e executivos do setor privado



BENCHMARKS: PONTOS DE DESTAQUE



Resultado é grupo de dirigentes com excelente formação e diversidade: setor público, privado e autônomos 

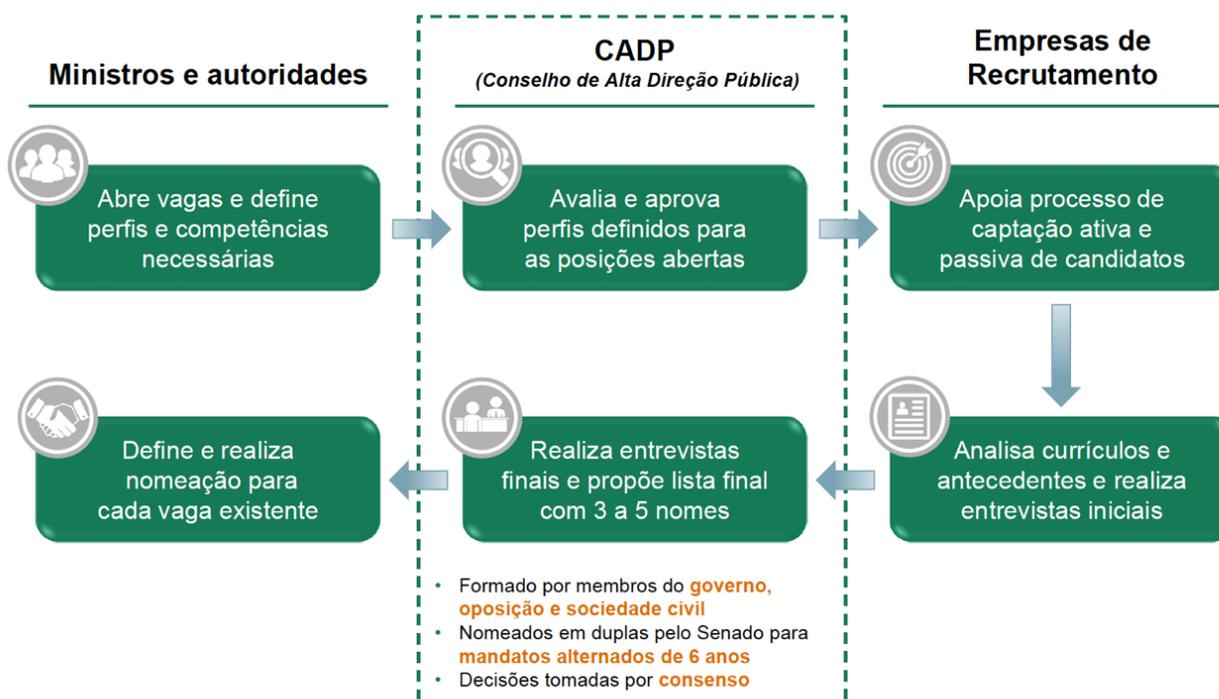


1. Foram desconsiderados os funcionários sem dado de escolaridade. 49% para Servidores, 67% para Gestores e 24% para Dirigentes.
Fonte: Statistical Bulletin APS 2014-15

BENCHMARKS: PONTOS DE DESTAQUE



Funcionamento do Sistema de Alta Direção Pública (SADP) se apoia na atuação de três atores principais



BENCHMARKS: PONTOS DE DESTAQUE



1. Apesar do tempo médio de 80 dias, alguns concursos levam até 4-5 meses, o que é foco de críticas ao sistema.
 Fonte: "O sistema de alta direção pública do Chile: política e gestão" (Alessio e Pacheco); Website Serviço Civil Chileno

BENCHMARKS: PONTOS DE DESTAQUE



Seleção para cargos de alto escalão valoriza combinação das dimensões política e gerencial/técnica



SADP valoriza dois fatores muitas vezes vistos como antagônicos: formação política e gerencial/técnica

"O Sistema de Alta Direção Pública (SADP) trata-se de um sistema que **se articula ao exercício fundamental da política**, que prepara a melhor decisão política, por meio da **seleção de candidatos qualificados e preparados** [...]"

- Profissionais com conhecimento prévio do **setor público**
- **Perfil de executor**, que coloque em prática as políticas públicas definidas
- **Livre-nomeação** ao fim do processo é reservada ao **político** responsável pela posição

Dimensão política

Dimensão gerencial/técnica

- Competências **estratégicas e gerenciais** são muito valorizadas
- Profissionais com **experiência técnica** no assunto do cargo são almejados e prospectados
- **Desempenho e cumprimento de metas** são determinantes para renovação de contratos

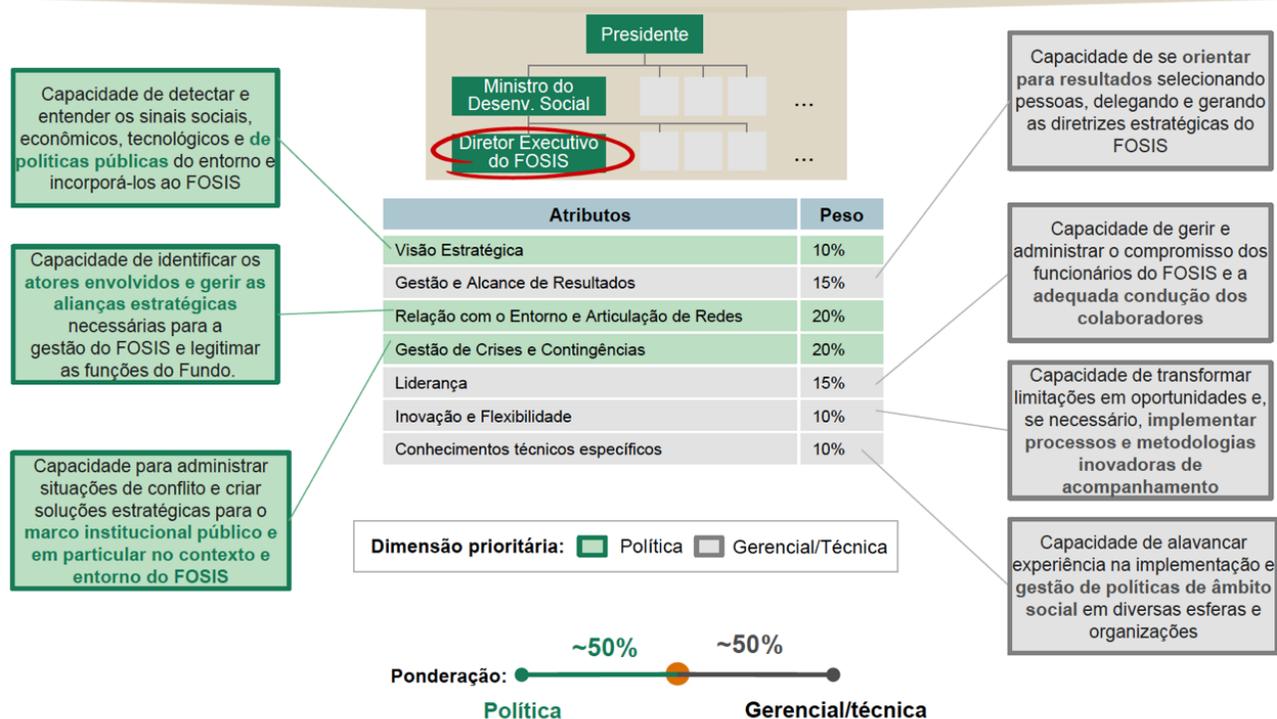
BENCHMARKS: PONTOS DE DESTAQUE



Exemplo: perfil para Diretor Executivo do FOSIS

Reporte direto do Ministro, com pesos iguais para dimensões política e gerencial/técnica

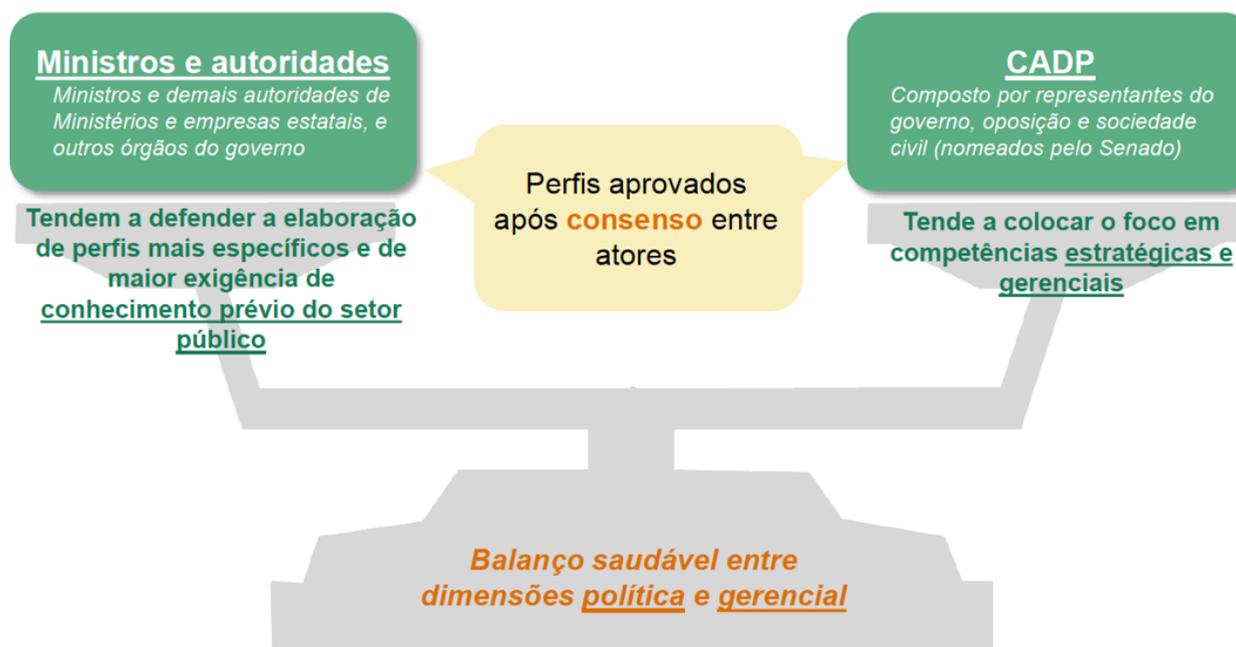
Exemplo: Perfil do Diretor Executivo do Fundo de Solidariedade e Inversão Social (FOSIS)



BENCHMARKS: PONTOS DE DESTAQUE



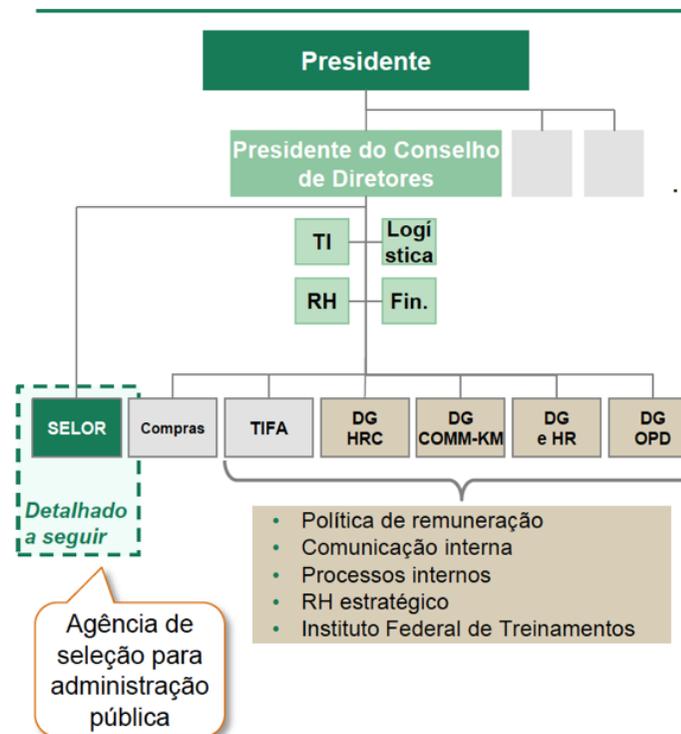
"O sistema conseguiu **manter o consenso político sem enfraquecer as garantias meritocráticas**. O fato de que as propostas são consensuais [...] são evidências de boa saúde do sistema"¹



BENCHMARKS: PONTOS DE DESTAQUE



Organização que regula os agentes e serviços públicos tem status de Ministério¹



BENCHMARKS: PONTOS DE DESTAQUE



Agência de *headhunting* Selor é mais ativa no processo de seleção para cargos de dirigente 

✓ Realizado pela Selor ✗ Não realizado pela Selor

Etapas do processo de seleção	Posições de dirigentes públicos	Demais posições públicas
Análise do perfil da posição	✓	✗
Definição de banda salarial	✓	✗
Recebimento de dados do candidato	✓	✓
Aprovação da Candidatura	✓	✓
Avaliação de provas online	✓	✓
Formação de Júri especializado para <i>screening</i>	✓	✗
Entrevistas de seleção	✓	✓
<i>Entrevistas finais</i>	✓	✗
<i>Nomeação final</i>	✓	✓

1. Ministros ou secretários responsáveis pelas posições de dirigentes públicos.

Nota: Apesar dos atores de algumas etapas serem os Candidatos ou Gestores, todas as etapas têm facilitação e participação indireta da Selor

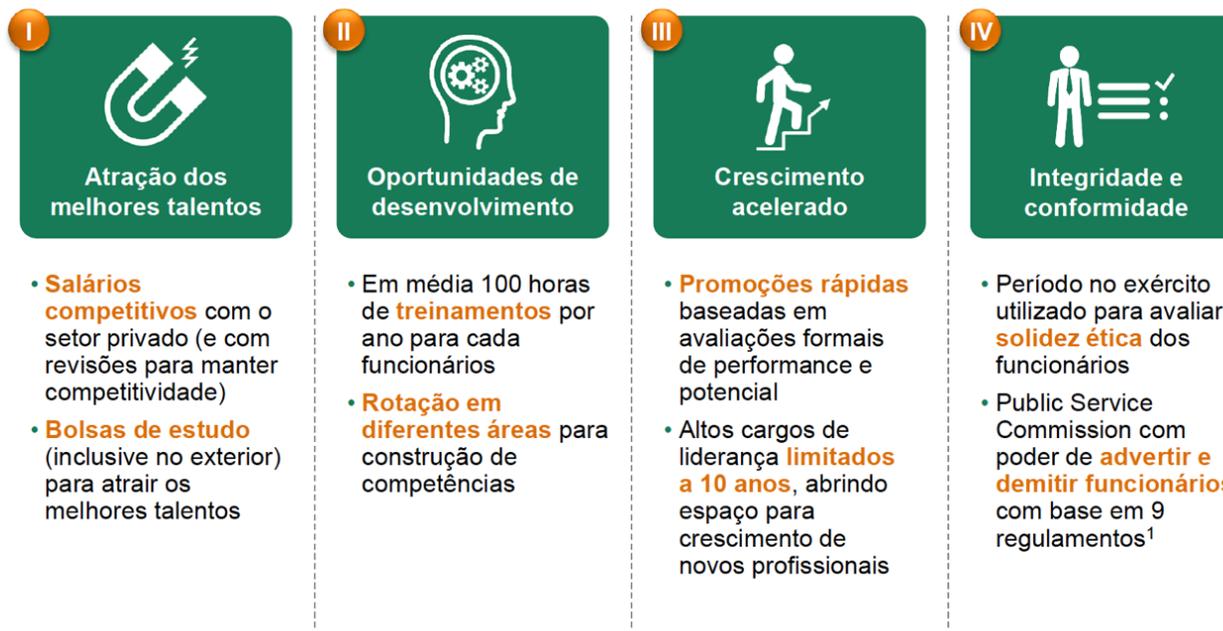
Fonte: "Procedures de Selection" website Selor, Apresentação The screening process of Selor's Topteam for Public Services Management Positions

 Selor  Gestor¹

BENCHMARKS: PONTOS DE DESTAQUE



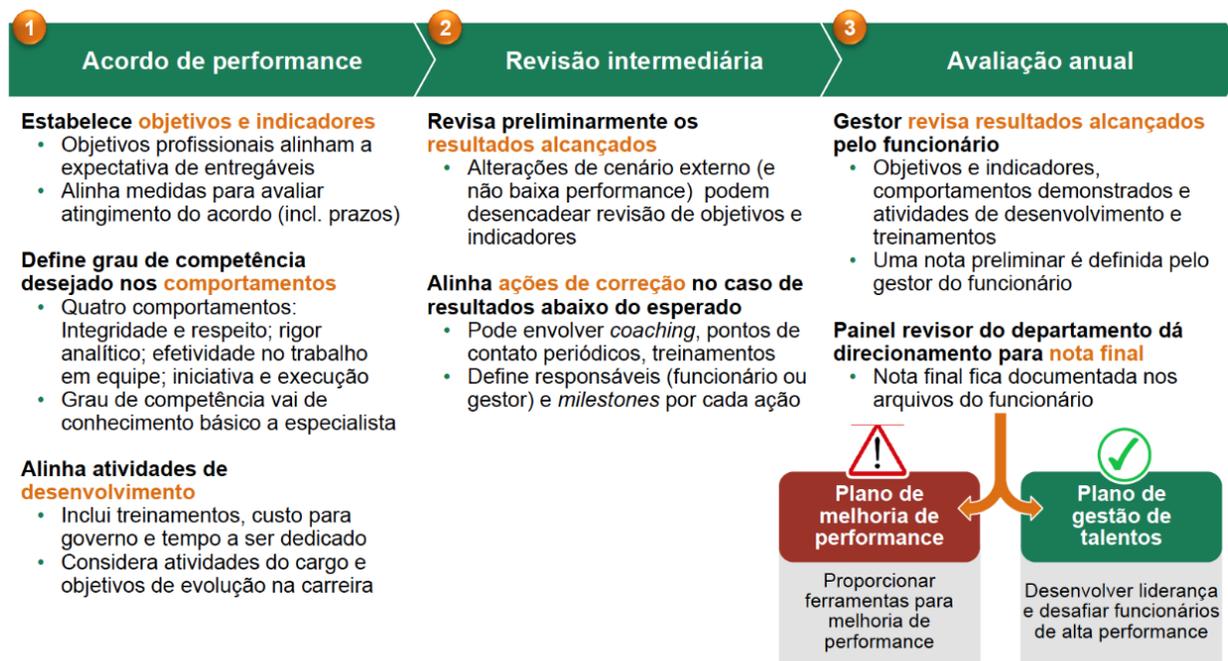
Quatro pilares no serviço público de Singapura



BENCHMARKS: PONTOS DE DESTAQUE



Cada funcionário individualmente tem 3 pontos de contato para alinhamento e medição de performance 



BENCHMARKS: PONTOS DE DESTAQUE



Reformas dos casos estudados foram iniciativas dos governos, de agenda compartilhada ou de pressão popular

Maior centralização da iniciativa de reformas

Participação de múltiplos atores na reforma do modelo

Em **Singapura**, dirigentes são considerados executores das políticas públicas pelos **líderes políticos**



Na **Bélgica**, nova coalisão no **Legislativo pressiona Executivo** a priorizar reforma no setor público



No **Canadá**, legislação preparada **peelo governo após pressão popular** descentraliza decisões de nomeação



Na **Austrália**, reforma **liderada por ministros** empoderou agências de execução de políticas públicas



No **Peru**, reforma se deu por **agenda política compartilhada** entre Presidente e membros do Congresso



No **Chile**, reforma se deu por acordo entre **governo e oposição**, com apoio de **think tanks**, e **população**



Importante discutir e entender contexto e ambiente político do Brasil para implantação de mudanças

ETAPAS DO DIAGNÓSTICO



BENCHMARKING INTERNACIONAL

Pesquisa sobre modelos interessantes de gestão de cargos comissionados em outros países



ANÁLISE QUANTITATIVA

Extração e análise de dados de cargos comissionados obtidos no portal da transparência do Governo Federal



ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Entrevistas em profundidade realizadas com um roteiro semi-estruturado com ocupantes de DAS do Governo Federal



BENCHMARKING NACIONAL

Estudo sobre carreiras públicas e processos seletivos adotados no Brasil para cargos de direção em diferentes órgãos

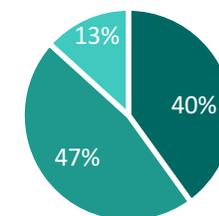
ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE: VISÃO DAS 101.4, 101.5 E 101.6



10 MINISTÉRIOS REPRESENTADOS

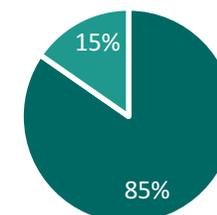
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
- Ministério da Fazenda
- Ministério da Integração Nacional
- Ministério da Defesa
- Ministério de Minas e Energia
- Ministério da Saúde
- Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
- Ministério do Trabalho e Previdência Social
- Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações
- Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações

30 ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE



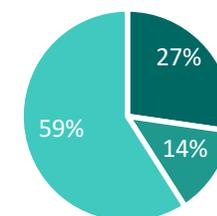
Distribuição de DAS

- DAS 4
- DAS 5
- DAS 6



Vínculo

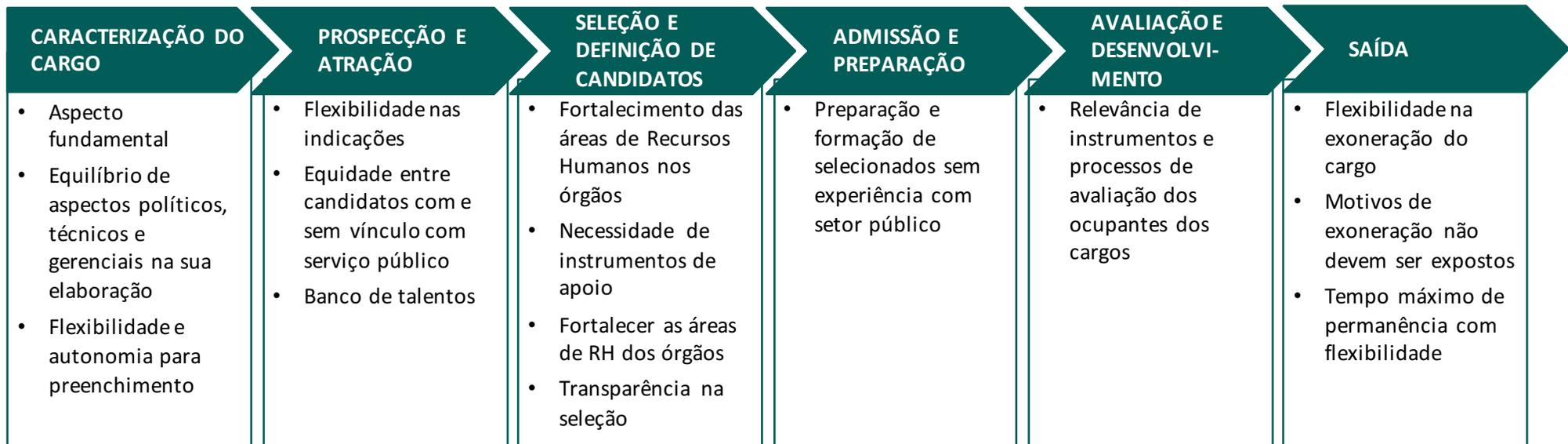
- Servidor
- Não servidor



Formação

- Especialização
- Superior
- Mestrado

ALGUNS PONTOS DE DESTAQUE DO DIAGNÓSTICO



QUESTÕES ESTRUTURANTES

- Transparência do processo
- Modelo flexível
- Comunicação e mobilização da sociedade
- Execução descentralizada
- Instrumentos para guiar a condução do processo
- Foco nas etapas de recrutamento e seleção
- Evitar discussão de remuneração neste primeiro momento

INSIGHTS

GOVERNO FEDERAL



- ✓ Explicitação dos desafios
- ✓ Dificuldade de acesso a outras redes e potenciais candidatos
- ✓ Flexibilidade no processo de recrutamento e seleção
- ✓ Admissão e integração ao órgão

NORTEADORES DA PROPOSTA



DESAFIOS

CARGOS COMISSIONADOS



Estruturar um modelo de recrutamento, seleção e gestão de cargos de alta direção que responda a duas perguntas:

Como dar **transparência** para o processo de escolha das pessoas para cargos comissionados de alta direção?

Como **legitimar** que as pessoas escolhidas possuem as **competências adequadas** para desempenhar com excelência os objetivos e funções que lhes foram atribuídas?



Qualidade e experiência do profissional nomeado alinhado com o desafio do cargo



PROPOSTA

GOVERNO FEDERAL



NOMEAÇÃO DE CARGOS DE DIREÇÃO NO EXECUTIVO FEDERAL
(DAS 101.4, 101.5 e 101.6 em Ministérios, Autarquias e Fundações)

PILAR 1 - AGENDA DE TRANSPARÊNCIA

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

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

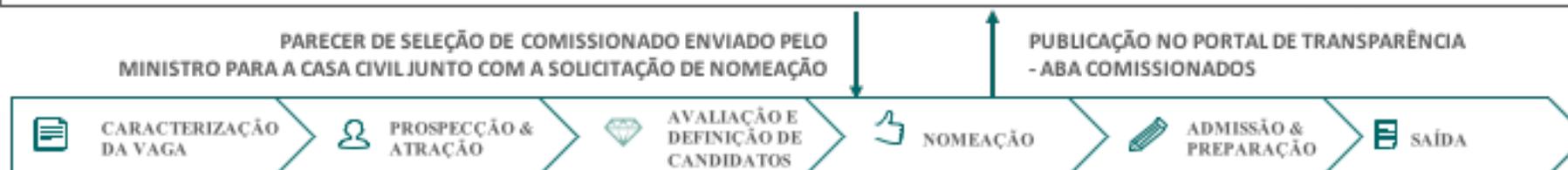
PROPOSTA

GOVERNO FEDERAL



INSTITUIÇÃO DO PARECER DE SELEÇÃO DE COMISSIONADO

CARACTERIZAÇÃO DA VAGA	DEFINIÇÃO DO PERFIL	QUALIFICAÇÃO DO PROFISSIONAL SELECIONADO	JUSTIFICATIVA DA SELEÇÃO
<ul style="list-style-type: none">• Organograma e atribuições do órgão e da unidade;• Lotação da unidade e cargos sobre gestão;• Orçamento e ações orçamentárias;• Atividades e entregáveis da vaga;• Contexto Interno e Externo;• Desafios e objetivos da vaga;• Transformação social potencializada pela vaga.	<ul style="list-style-type: none">• Atributos/ competências gerenciais, técnicas, comportamentais e políticas compatíveis com a caracterização da vaga;• Experiência mínima em função ou atividade profissional compatível com os atributos/ competências exigidos;• Conhecimento técnico comprovado mediante títulos acadêmicos, certificações e publicações especializadas.	<ul style="list-style-type: none">• Declaração de qualificação profissional do selecionado;• Declaração quanto a situações pessoais que podem afetar o órgão e terceiros, bem como conexões profissionais, pessoais, políticas que podem gerar questionamentos ou reais conflitos de interesses;• Diplomas, certificados e publicações.	<ul style="list-style-type: none">• Justificativa técnica que demonstre que a qualificação do profissional é compatível com a caracterização da vaga e descrição do perfil <hr/> <p>INDICADORES DO PROCESSO</p> <ul style="list-style-type: none">• Número de currículos analisados;• Número de entrevistados;• Duração total do processo



PROPOSTA

GOVERNO FEDERAL



GOVERNANÇA

CASA CIVIL

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

UNIDADE DE APOIO DO ÓRGÃO

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

RESPONSÁVEL PELA SELEÇÃO

Responsável indicado pelo Ministro para condução do processo de seleção e assinatura do parecer.

PROPOSTA

GOVERNO FEDERAL



PILAR 2 – PROFISSIONALIZAÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

CAMINHO VIA O ESTADO

MODELO CENTRALIZADO

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

MODELO DESCENTRALIZADO

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

CAMINHO VIA A SOCIEDADE CIVIL

DISPONIBILIZAÇÃO DE PLATAFORMA DE INDICAÇÕES DE PROFISSIONAIS POR REDES SETORIAIS

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

SERVIÇO DE TERCEIROS DE RECRUTAMENTO E INDICAÇÃO

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

PROPOSTA

GOVERNO FEDERAL



OBSERVATÓRIO DE COMISSIONADOS

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

OPORTUNIDADES E DESAFIOS

DISSEMINAÇÃO EM GOVERNOS ESTADUAIS E MUNICIPAIS



ASPECTOS A CONSIDERAR:

- ✓ MÉDIA DE QUALIFICAÇÃO
- ✓ ACESSO
- ✓ PRESSÃO POLÍTICA
- ✓ GRANDE VARIAÇÃO NO NÍVEL DE RECURSOS E INFRA-ESTRUTURA DISPONÍVEL

AVANÇOS COM GOVERNOS ESTADUAIS:

- ✓ TERMO DE COOPERAÇÃO COM CONSÓRCIO BRASIL CENTRAL: GO, DF, MT, MS, TO E RO.

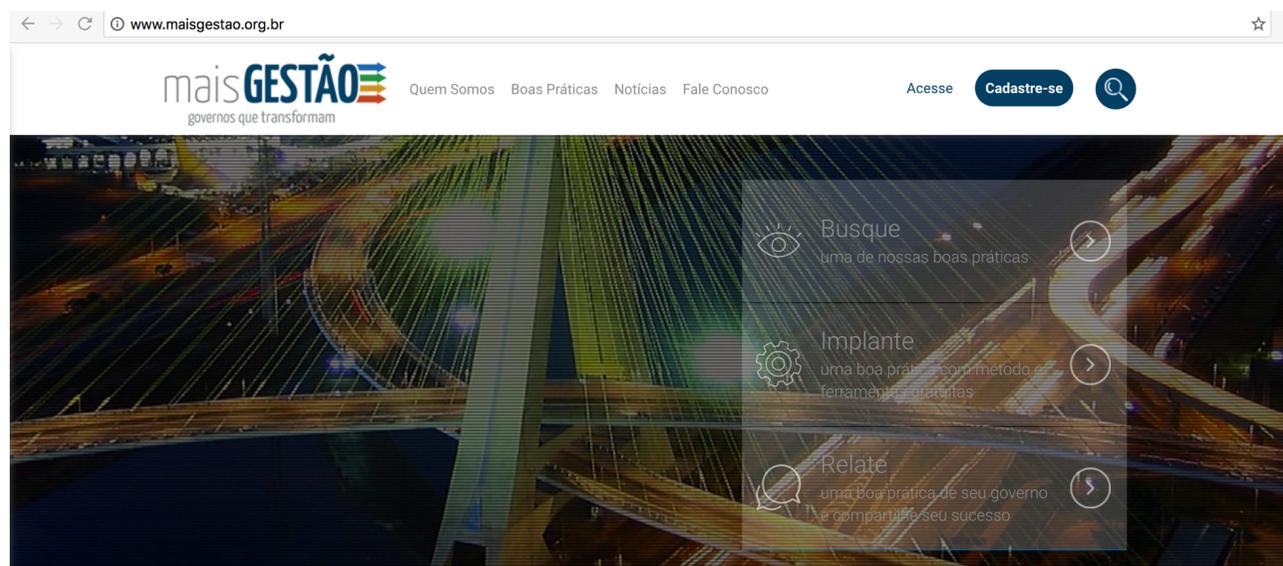
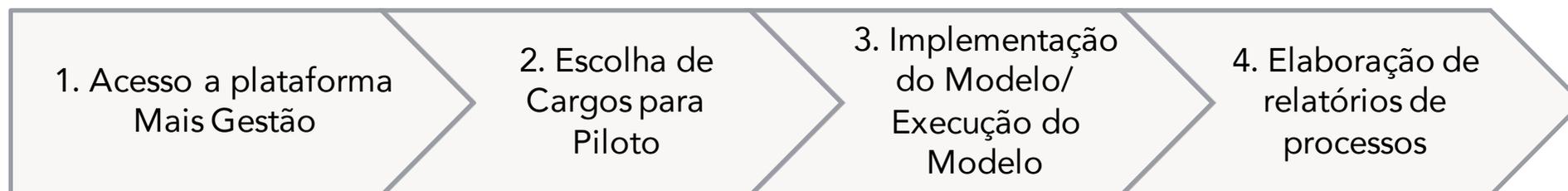
CASE

GOVERNO ESTADUAL – RONDÔNIA



PASSOS

IMPLEMENTAÇÃO EM PREFEITURAS





A G E N D A

BRASIL DO
FUTURO

Contato:

Marina Cançado - Diretora Executiva
marina@agendabrasildofuturo.com.br