

JORNADA GOVERNANÇA PÚBLICA
EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS: PESSOAS À FRENTE DA
TRANSFORMAÇÃO DO ESTADO

SEMINÁRIO 3 – ATRAÇÃO E SELEÇÃO DE LÍDERES

RESUMO DAS PRÉ-LEITURAS
05 DE OUTUBRO DE 2021

REALIZAÇÃO



APOIO



Seminário III: Atração e Seleção de Líderes

Nos nossos últimos encontros, discutimos diferentes aspectos na construção de uma gestão estratégica de pessoas. Foi debatido sobre a importância da elaboração de **planejamentos estratégicos** e de **marcos analíticos** que norteiem as ações em atração, seleção, desenvolvimento e desempenho de pessoas. No entanto, outro aspecto de grande relevância na modernização do RH do setor público está na **gestão de lideranças**. A profissionalização dos cargos de direção do médio e alto escalão de governo tem sido um dos principais programas de reforma desde os anos 80 e 90¹. Essa frente de trabalho é necessária dado ao grau de influência que líderes possuem em uma gestão. Tais profissionais são responsáveis pela comunicação, distribuição de tarefas, alinhamento, motivação de times e tomadas de decisão. Além disso, no setor público, são exigidas competências específicas, como a capacidade de traduzir as diretrizes políticas da direção do órgão para a burocracia permanente. . Ter uma política estruturada nessa frente cada vez mais tem demonstrado contribuir diretamente ao melhor resultado das políticas públicas².

Para esse documento, usaremos com referência dois trabalhos realizados pela OCDE que versam sobre inovação e liderança no setor público. O texto [*Leadership for a High Performing Public Service: Towards a senior civil service system*](#) e a sua versão com análises específicas para o Brasil ([*Innovation skills and leadership in Brazil's Public Sector: Towards a senior civil service system*](#)) trazem uma série de recomendações e marcos analíticos para auxiliar governos na construção de sistemas que promovam governos inovadores e com lideranças prontas para cenários adversos. No texto, iremos discutir os principais contextos e propostas. Ao final, também apresentaremos outras referências para aprofundamento da discussão.

Principais ideias:

Assim como na discussão sobre a construção de melhores políticas de seleção e desenvolvimento de pessoas, o trabalho com lideranças também depende da construção de um marco referencial. Para se ter sucesso, as organizações precisam garantir os **instrumentos necessários e matrizes de competências claras para suas lideranças**. É a partir deles que as organizações e os servidores podem se nortear e entender o que é esperado de cada funcionário na busca dos resultados acordados. É importante que cada país desenvolva sua própria matriz de competências para suas lideranças, mas a

¹ Weber, A., Lafuente, M., & Cortázar, J. C. (2017). Como desenhar e implementar um quadro de direção profissionalizado?. Banco Interamericano de Desenvolvimento. ([link](#))

² Cortázar, J. C., Fuenzalida, J., & Lafuente, M. (2016). Sistemas de mérito para la selección de directivos públicos; Mejor desempeño del Estado. BID. ([link](#))

OCDE traz como referência capacidades como liderança baseada em valores públicos, inovação aberta, governança organizacional e colaboração em rede. A ideia é que as lideranças possam **construir um espaço** para que as pessoas se **desenvolvam, inovem e compartilhem os valores** daquela organização.

Definidas as competências é importante garantir que os **talentos**, que discutimos em nosso último encontro, sejam reconhecidos e tenham chances de **ocupar posições de lideranças**. E uma vez dentro dessas posições que tenham um ambiente positivo e que permitam o desenvolvimento pessoal e da equipe enquanto trabalham pelos resultados da organização. Para isso é necessário:

- **Bons processos de seleção de lideranças**, que levem em consideração os desafios e as competências para aquela vaga. É essencial que o processo seletivo permita avaliar os candidatos nessas competências utilizando instrumentos como entrevistas, casos práticos e outros elementos que meçam a aptidão do candidato com a vaga.
 - **Garantir diversidade** nos processos é chave para o sucesso. Uma vez que base diversa de participantes permitem um maior leque de competências, assim como visões distintas de resolução de problemas.
- Uma vez na posição, as lideranças precisam **dispor de autonomia, ferramentas e apoio** para trabalhar de forma **efetiva** na busca de **resultados**. Nesse sentido, ter clareza dos objetivos a serem atingidos, programas de desenvolvimento - que incluem formação de redes, mentoria e capacitações - assim como uma estrutura robusta de gestão, dados e recursos humanos que permitam que a liderança consiga trabalhar informada e com olhar holístico para os desafios e potencialidades da organização.

Como o Brasil se posiciona na gestão de suas lideranças?

O Brasil possui **desafios relevantes** na construção de uma gestão estratégica de pessoas. Não há um planejamento ou um olhar de médio e longo prazo para o que queremos construir de política para a área de pessoas a nível de governo, tendo apenas inovações e avanços pontuais na temática.

O relatório da OCDE versa sobre os desafios que o Brasil precisa superar na construção de uma política de gestão de lideranças, reconhecendo suas principais dificuldades:

- **Sistema pouco flexível de gestão de pessoas**. Por mais que se reconheça as diferenças entre os níveis de cargos de lideranças (DAS), a gestão entre todos os níveis é feita da mesma forma.

Além disso, a definição dos ocupantes desses cargos não é feita de forma meritocrática ou obedecendo a critérios claros.

- Os **treinamentos realizados não são conectados com os desafios da gestão** e pessoais das lideranças, fazendo com que sirvam pouco para a melhoria da capacidade das equipes.
- A **progressão na carreira não é baseada em desempenho**, criando poucos incentivos para que os servidores trabalhem orientados na obtenção de resultados ou na melhoria dos seus ambientes de trabalho.

De toda forma, o relatório **reconhece os avanços** feitos nos últimos anos pela **Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)** na construção de matrizes de competências para lideranças, no olhar estratégico do GNova, laboratório de inovação da ENAP, e em avanços na sociedade civil como Vetor Brasil - organização que trabalha na construção de uma rede engajada e diversa para potencializar o setor público brasileiro. No entanto, os resultados dessas ações ainda não são claros e dependerão de suas habilidades de continuarem relevantes em novas gestões e em futuras transformações na gestão pública brasileira. Dessa forma as recomendações da OCDE para o Brasil versam na:

- **Consolidar a ENAP** como ponto focal do desenvolvimento de lideranças, criando e fortalecendo uma rede alinhada em torno desses objetivos.
- **Fortalecer a transparência na oferta de capacitações** e desenvolvimento de lideranças, fomentando uma maior conexão com os desafios das gestões e das matrizes de competências construídas.
- **Desenvolver ações** que permitam melhor **comunicação e feedback** entre as lideranças e seus times.

Quero saber mais e me aprofundar no tema:

[Serviço civil no Chile, análise dos diretivos de primeiro nível hierárquico \(2003-13\)](#) - Conforme indicado no material anterior e nos relatórios da OCDE, o Chile é uma das principais referências internacionais na construção de políticas de gestão de pessoas - especialmente para liderança por meio do Alta Dirección Pública. O relatório analisa os primeiros anos do projeto, construindo o contexto e motivadores do projeto e analisando seus impactos.

[Accountability and Responsiveness in the Senior Civil Service: Lessons from Overseas](#) - Relatório construído pelo Institute for Public Policy Research (IPPR) com o objetivo de apoiar projetos de reforma do serviço público no Reino Unido. O destaque do artigo está na elaboração de um quadro de melhores práticas, ajudando gestores a identificar onde encontram referências de políticas de gestão de pessoas bem-sucedidas.

[Como desenhar e implementar um quadro de direção profissionalizado?](#) - Nota técnica do Banco Interamericano de Desenvolvimento com o objetivo de apoiar governos na construção de sistemas de alto direção. Relatório é bastante prático, com exemplos e vantagens e desvantagens.

JORNADA GOVERNANÇA PÚBLICA
EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS: PESSOAS À FRENTE DA
TRANSFORMAÇÃO DO ESTADO

SEMINÁRIO 3 – ATRAÇÃO E SELEÇÃO DE LÍDERES

RESUMO DAS PRÉ-LEITURAS
05 DE OUTUBRO DE 2021

REALIZAÇÃO



APOIO

