

GUIA DE SELEÇÃO DE LIDERANÇAS

no Serviço Público

PARCEIROS



humanize

República.org

Ficha Técnica

Fabício Marques Santos

Presidente do CONSAD

Francisco Amorim

Assessor da Presidência para o GT de Gestão Estratégica de Pessoas

Marília Raquel Simões Lins

Coordenadora Geral do GT de Gestão Estratégica de Pessoas

Silvana Martins Dourado

Coordenadora Executiva do GT de Gestão Estratégica de Pessoas

Sérgio de Figueiredo Silveira

Coordenador Executivo do GT de Gestão Estratégica de Pessoas

Andrea Quadros Pasquini

Diretora do Departamento de Gestão de Pessoas do Rio Grande do Sul
andrea-pasquini@planejamento.rs.gov.br

Bartholomeu Eneias Gomes da Silva

Consultor Técnico Sênior do GT de Gestão Estratégica de Pessoas do CONSAD
bartholomeu.egs@gmail.com

Charles Dias de Almeida

Subsecretário de Administração e Desenvolvimento de Pessoas do Espírito Santo
charles.almeida@seger.es.gov.br

Dinaldo Pereira da Trindade

Gerente de Folha de Pagamento da Secretaria de Estado da Administração do Amapá
dinaldotrindadeap@gmail.com

Luciana Silva Custódio

Coordenadora do Programa Transforma Minas da SEPLAG Minas Gerais
luciana.custodio@planejamento.mg.gov.br

Paula Raymundo Prux

Coordenadora do Qualifica RS - Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão
paula-prux@planejamento.rs.gov.br

Maria Aparecida Muniz Jorge

Superintendente Central de Política de Recursos Humanos da SEPLAG Minas Gerais
maria.muniz@planejamento.mg.gov.br

Marcia de Azevedo Duarte

Gestora de Políticas Públicas e Gestão Governamental do Distrito Federal
marcia.duarte@economia.df.gov.br

Zélia Maria de Melo Souza Mendonça Apóstolo

Superintendente Geral de Recursos Humanos da SEAD Sergipe
zelia.apostolo@sead.se.gov.br

Revisão:

Cristina Kiomi Mori - Consultora em desenvolvimento organizacional na Pacto Organizações Regenerativas



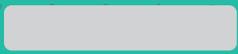
PARCEIROS



humanize

República.org

SU SU MÁRIO MÁRIO

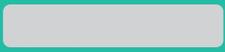


Introdução/Apresentação	07
FASE A - PREPARAÇÃO	10
1 Decisão e alinhamento político	11
1.1 Mapeamento da vaga e planejamento de subetapas do processo seletivo	13
1.1.1 Definição do cronograma do processo seletivo	13
1.1.2 Mapeamento do perfil do cargo	14
1.1.3 Conteúdo para divulgação do perfil	14
DOCUMENTO 1 - Termo de Confidencialidade	15
DOCUMENTO 2 - Modelo de Conteúdo para a divulgação da vaga	18
FASE B - PRÉ-SELEÇÃO	22
2 Divulgação e inscrição	23
2.1 Divulgação	23
2.2 Inscrição	24
2.2.1 Critérios para a elaboração do formulário	24
PARTE 1 - Elegibilidade	24
PARTE 2 - Dados de identificação pessoal e sociodemográficos	25
PARTE 3 - Formação e títulos	25
PARTE 4 - Trajetória profissional	26
PARTE 5 - Motivação e engajamento	
DOCUMENTO 3 - Modelo de formulário para a etapa “Elegibilidade”	27
DOCUMENTO 4 - Modelo de formulário para a etapa “Dados de identificação pessoal e sociodemográficos”	28
DOCUMENTO 5 - Modelo de formulário para a etapa “Formação e títulos”	29
DOCUMENTO 6 - Modelo de formulário para a etapa “Trajetória profissional”	30
DOCUMENTO 7 - Modelo de formulário para a etapa “Motivação para a vaga”	31
2.3 Ações opcionais na fase de inscrição: Teste online e Estudo de caso	32
2.3.1 Teste online	32
2.3.2 Estudo de caso	32
3 Análise curricular	33
3.1 Validação de requisitos obrigatórios e composição com outros instrumentos	33
3.2 Valoração dos currículos pela matriz de pontuação	34
3.3 Comunicação aos candidatos do resultado parcial	35
DOCUMENTO 8 - Modelos de e-mails para comunicar o resultado parcial processo seletivo	36
4 Ações opcionais: Testes de Aderência, Crenças e Perfil	37
4.1 Teste de Aderência	37
4.2 Teste de Crenças	37
4.3 Teste de Perfil	38

DOCUMENTO 9 - Modelo de pontos a serem mapeados no Teste de Aderência	40
DOCUMENTO 10 - Modelo de afirmações a serem utilizadas no Teste de Crenças	42
5 Ação opcional: Plano de Ação	44
6 Validação documental e investigação social	44
6.1. Validação documental	44
6.2. Investigação social	45
7 Dossiês dos candidatos para subsidiar entrevistas	45
8 Entrevista por competências e referências profissionais¹²	47
8.1 Entrevista por competência	47
DOCUMENTO 11 - Sugestões de perguntas para avaliação de competências	49
DOCUMENTO 12 - Modelo de Formulário de avaliação de competências	52
DOCUMENTO 13 - Modelo de e-mail para informar a continuidade ou não no processo	56
8.2 Referências profissionais	54
8.3 Dossiê do candidato após entrevista por competência	55
9 Entrevista com especialista	57
9.1 Definição dos temas e roteiro da entrevista	57
DOCUMENTO 14 - Formulário de avaliação da entrevista	59
9.2 Comunicação aos candidatos do resultado	58
DOCUMENTO 15 - Modelo de e-mail para informar a permanência ou não no processo	60
9.3 Dossiê completo dos candidatos finalistas	58
FASE C - SELEÇÃO FINAL	61
10 Entrevista ou banca final e lista tríplice¹³	62
10.1 Entrevista ou banca final	62
10.1.1 Roteiro da entrevista ou banca final	62
DOCUMENTO 16 - Perguntas para a entrevista final	64
DOCUMENTO 17 - Formulário de avaliação da entrevista final	65
10.2 Comunicação aos candidatos do resultado final	63
DOCUMENTO 18 - Modelo de e-mail para informar a permanência ou não no processo	66
11 Pesquisa de satisfação	67
12 Certificados	71

<u>DOCUMENTO 19</u> - Modelo de e-mail de agradecimento e certificados	72
13 Divulgação, posse e integração de selecionados	74
14 Integração	75
15 Plataforma tecnológica	76
16 Versão expressa	76
17 Equipe dedicada e locus institucional	76
18 Avaliação e aperfeiçoamento do processo	78
CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
ANEXO I - TESTE HBDI - Quadrantes de dominância cerebral	80
ANEXO II - TESTE HBDI - Folha de Respostas	85

INTRO DUÇÃO



INTRO
DUÇÃO

Este Guia é uma proposta para estruturação de processos de seleção focados em cargos de liderança com base em competências e visa prover ferramentas e instrumentos práticos para a implementação em governos.

As recomendações contidas aqui, elaboradas a partir de experiências já conduzidas em diferentes estados brasileiros, têm a intenção de servir de referências para esses processos e devem ser adaptadas ao contexto de cada organização e seus cargos.

Este documento é o resultado de um trabalho colaborativo conduzido pelo GT de Gestão Estratégica de Pessoas no âmbito do CONSAD, criado em 2019, que tem como objetivos principais: elaborar e propor estudos técnicos, promover análises de dados, planos e ações, e apresentar pautas para debates nacionais sobre temas relacionados à modernização e à inovação da gestão de pessoas, como forma de dotar de maior qualidade, eficiência e efetividade os serviços públicos prestados pelos estados.

Para tornar possíveis esses objetivos, o GT conta com uma Coordenação Executiva, exercida em dezembro de 2020 por Marília Lins, Secretária de Estado de Administração de Pernambuco; uma Coordenação Técnica, exercida conjuntamente por Sérgio Silveira, Secretário Especial de Gestão e Patrimônio de Alagoas, e Silvana Dourado, Coordenadora de Planejamento e Desenvolvimento de Pessoas do Ceará, além do apoio da Aliança, grupo formado pela Fundação Lemann, Brava, República.org e Humanize. Por intermédio desta parceria, Cristina Mori, especialista em Gestão Pública, trouxe valiosas contribuições para a produção deste Guia.

Fiel à missão de trabalhar para fomentar o compartilhamento de experiências e práticas de gestão de pessoas entre os estados, bem como permitir o aprendizado e desenvolvimento das pessoas, e ao compromisso de fazer da Gestão de Pessoas uma área estratégica no Setor Público, o GT tem produzido materiais e pesquisas com o intuito de prover referências para uma profissionalização cada vez maior das áreas de Gestão de Pessoas dos estados.

Focado em sistematizar conhecimentos e produzir conteúdos relevantes para a elevação do grau de maturidade da Gestão de Pessoas no Setor Público, o GT de Gestão Estratégica de Pessoas, através do Subgrupo Lideranças, conduzido por Andrea Quadros Pasquini, Diretora do Departamento de Gestão de Pessoas do Rio Grande do Sul, elaborou este Guia de Seleção de Lideranças por meio de uma matriz de competências.

É fato que uma das principais dificuldades que os gestores encontram é justamente o processo de recrutamento e seleção de líderes que estejam, ao mesmo tempo, adequados ao perfil da vaga e alinhados ao projeto político que está em processo de implementação.

Nesse sentido, por meio de experiências em Minas Gerais, com o Programa Transforma Minas, e no Rio Grande do Sul, com o Programa Qualifica RS, que já demonstraram a importância de se desenhar processos seletivos de lideranças por meio de uma matriz de competências, contando também com a colaboração de representantes do Ceará, Pernambuco, Paraná, Sergipe e São Paulo, que também tiveram experiências com programas de seleção baseados em matriz de competências, o Guia apresenta um modelo de seleção estruturado e implementável para diversas realidades.

Para garantir que o material fique o mais compreensível e eficiente possível para os gestores de todos os estados, contamos com a colaboração da especialista em Gestão Pública, Cristina Mori, na elaboração do passo a passo das fases do processo, detalhadas ao longo deste Guia.

A realização da seleção com base em competências possui três grandes fases:

Preparação: tem início com o alinhamento e a decisão política de realizar um processo seletivo para lideranças. Engloba todo o planejamento necessário à execução, como a definição da(s) vaga(s) a ser oferecida(s) e o mapeamento de seu perfil, o planejamento detalhado do que acontecerá em cada etapa e a elaboração de materiais para o início da divulgação.

Pré-seleção: tem início com a abertura de inscrições aos potenciais candidatos, passando por todas as etapas até a definição da lista de finalistas, que será encaminhada ao tomador de decisão.

Seleção final: fase em que os candidatos finalistas são entrevistados pelo gestor direto da vaga ou banca constituída para o mesmo fim, com definição do profissional que ocupará o cargo e encaminhamento de trâmites para nomeação/ indicação, bem como integração ao posto.

Etapas e subetapas do processo seletivo

(em negrito as essenciais)

01	02	03	04	05	06	07
 Decisão política	 Mapeamento do perfil de competências do cargo	 Ampla divulgação e busca ativa	 Análise CV	 Entrevista por competência (online)	 Entrevista ou banca de avaliação com cada finalista	 Divulgação e nomeação dos selecionados
 Alinhamento junto aos atores políticos	 Planejamento das etapas de seleção e treinamento de entrevistadores	 Inscrição de candidatos com cadastro de CV e documentos	 Teste de perfil e crenças	 Entrevista com especialista (junto com competência na versão expressa)	 Lista Tríplice para Tomador de Decisão	 Evento de boas vindas e integração
 Comunicação aos ocupantes atuais do cargo		 Teste online	 Plano de Ação	 Referências profissionais		
		 Estudo de caso (vídeo)		 Análise de antecedentes		

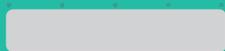
Figura 1

O roteiro mostrado na Figura 1 inclui etapas preparatórias que devem ser desenvolvidas antes mesmo do início do processo de pré-seleção.

FASE A

PREPA

RAÇÃO



FASE A

PREPA

RAÇÃO

1 Decisão e alinhamento político

Uma condição fundamental para a implementação da seleção por competências para cargos de liderança é a decisão política. Historicamente, na cultura do setor público brasileiro, os cargos de liderança sofrem grande pressão para serem ocupados por pessoas indicadas por atores políticos relevantes à composição da base de apoio do governo no parlamento ou em determinada região. O que se costuma chamar de “indicação política” não é um problema em si. No entanto, ocorre que nem sempre a pessoa indicada possui as competências necessárias ao exercício do cargo ou o alinhamento aos objetivos esperados para a política pública em questão.

O processo seletivo deve combinar competências, alinhamento, perfil e engajamento. Inclusive, há cargos que demandam bastante habilidade política para constante articulação e conciliação em situações de interesses divergentes. Neste sentido, não se trata de demonizar a política ou tentar artificialmente isolar a condução das políticas de governo do fator político. Porém, para a entrega de serviços públicos melhores, os processos seletivos devem dar especial atenção às competências técnicas e de gestão necessárias às lideranças que devem ser nomeadas, o que exige uma postura ativa de quem ocupa o cargo dirigente maior para explicar aos demais atores políticos a importância destas competências à entrega de políticas públicas de maior qualidade.

Além da decisão pelo modelo de seleção por competência, cabe a este dirigente máximo o empenho em mantê-la quando surgirem eventuais pressões por outra forma de escolha. Afinal, a ausência de apoio do nível estratégico e de alinhamento político podem gerar ruídos que inviabilizarão o processo seletivo, colocando a metodologia e o governo em descrédito. A própria escolha dos cargos pelos quais iniciar a implementação da seleção por competências deve levar em consideração estes fatores.

A mudança de paradigma que a metodologia propõe sofre resistências desde a divulgação da abertura das vagas até o momento de nomeação dos selecionados. Estratégias que cuidam da blindagem do processo são apresentadas ao longo deste material e também devem ser planejadas considerando as particularidades de cada caso.

Além disso, deve-se avaliar o momento adequado para a comunicação aos ocupantes atuais do cargo sobre a realização de um processo seletivo que irá substituí-los.

É, PORTANTO, EXTREMAMENTE IMPORTANTE A DEFINIÇÃO DO ESCOPO INICIAL, OU SEJA, O QUE SE QUER?

Ex.: Escopo inicial do projeto: elaboração e execução de processo seletivo para escolha do cargo de Dirigente Regional de Ensino.

Delineado o escopo, deve ser definida a equipe responsável pela execução do processo seletivo e sua governança. Recomenda-se estabelecer uma rotina de reuniões entre os níveis estratégico, tático e operacional para manter alinhamento constante e propiciar decisões céleres ao longo de todo o processo. Caso o processo seletivo envolva mais de uma área ou órgão, sugere-se a criação de um comitê e sua incorporação à rotina de governança.

O time responsável pela implementação deve conhecer e analisar as atividades que compõem cada uma das etapas do processo seletivo, resumidas no quadro a seguir:

Quadro 1 – Etapas do processo seletivo

ETAPA	ATIVIDADES	FINALIDADE
1. Alinhamento institucional e composição da equipe responsável pela execução e acompanhamento do processo	<p>Definir a equipe que se dedicará a participar ATIVAMENTE em todas as etapas do processo. Este grupo deve ser composto por profissionais com conhecimento das atribuições do cargo a ser selecionado, profissionais de RH com conhecimento das legislações e normas do órgão e profissionais com poder de decisão alinhados à alta cúpula do órgão.</p> <ul style="list-style-type: none"> Esta equipe formará o “núcleo duro” do processo e também será apoiada por profissionais que atuarão em etapas específicas. 	Preparação interna
2. Mapeamento da vaga e planejamento de subetapas do processo seletivo	<p>Elaborar a descrição da vaga, detalhando a quantidade (caso haja mais de uma), região de atuação, atribuições, requisitos mínimos, condições de contratação, conhecimentos específicos demandados, critérios a serem observados no processo seletivo e outras informações relevantes para que o perfil da vaga esteja ancorado em uma matriz de competências e necessidades.</p> <p>De acordo com o perfil de cada vaga, definir os ITENS do currículo a serem observados e suas respectivas pontuações.</p> <ul style="list-style-type: none"> O planejamento do processo demanda o detalhamento dos fluxos e ferramentas de coleta, análise e divulgação de dados e informações, bem como o levantamento de materiais a serem produzidos para divulgação, teste on-line, feedback ao candidato, entre outros. O treinamento e alinhamento de avaliadores e especialistas para realização das entrevistas também pode ser iniciado nesta etapa. 	Preparação interna
3. Divulgação do processo seletivo e inscrição de candidatos	<p>Divulgar estrategicamente o período de inscrições. Implementar estratégias específicas no intuito de atrair candidatos aptos a concorrer, focando em públicos determinados e na busca ativa de potenciais candidatos para estimulá-los a se inscrever.</p> <ul style="list-style-type: none"> Para facilitar a análise e o ranqueamento dos candidatos, o formulário de inscrição para a vaga deve coletar informações referentes ao currículo de maneira padronizada. 	Atração e inscrição de candidatos
4. Teste online (etapa opcional)	Realizar teste online de conhecimentos técnicos básicos sobre os temas pertinentes à vaga. Esta é uma etapa complementar à inscrição do candidato.	Análise, classificação e eliminação de currículos.
5. Estudo de caso (etapa opcional)	De maneira complementar ao currículo, solicitar aos candidatos o envio de um pequeno vídeo ou redação apresentando a resolução de um estudo de caso pertinente à vaga.	Classificatória e eliminatória complementar à análise de currículo
6. Análise curricular	<p>Filtrar os currículos e avaliar as inscrições por régua pré-definida.</p> <p>Pontuar os currículos e definir o ranking inicial dos candidatos.</p> <ul style="list-style-type: none"> Para processos seletivos com número de vagas superior a dez, recomenda-se uso de plataforma automatizada para ranqueamento. 	Classificatória e eliminatória
7. Teste de aderência, crenças e perfil	Realizar teste online com o candidato para aferir a aderência à cultura e aos valores desejados para o ocupante do cargo.	Adicionar informações ao perfil do candidato para apoio à tomada de decisão
8. Validação documental dos itens declarados no currículo e investigação social	<p>Confrontar os itens declarados no currículo com os documentos apresentados por cada candidato via plataforma online. Nesta etapa, experiências não comprovadas são eliminadas e não valem para fins de ranqueamento.</p> <p>Realizar investigação social de acordo com o interesse do órgão e a especificidade da vaga.</p> <ul style="list-style-type: none"> Devido ao grande volume de trabalho de conferência que esta etapa gera, recomenda-se realizá-la apenas para candidatos considerados aptos a participar da entrevista por competências. 	Garantir consistência às informações apresentadas pelos candidatos sobre o currículo
9. Plano de ação	De maneira complementar, solicitar aos candidatos a formulação e envio de um plano de ação com base em dados e informações relevantes da atuação do cargo em questão.	Apoiar a realização das entrevistas e análise da banca junto a candidatos aprovados na análise curricular
10. Entrevista por competência e referência profissional	<p>Os avaliadores treinados e alinhados ao processo seletivo devem verificar se o candidato possui competências relevantes para o exercício da posição.</p> <p>Consultar, por telefone, a pessoa indicada pelo candidato como referência profissional.</p>	Classificatória e eliminatória
11. Entrevista com especialistas	Especialistas na área do cargo entrevistarão os candidatos para identificar conhecimentos específicos e técnicos necessários para a posição.	Classificatória e eliminatória
12. Entrevista ou banca final	<p>O responsável pela vaga (tomador de decisão/ chefia direta) entrevista individualmente os três finalistas para o cargo. Esta entrevista pode ser feita com o apoio de uma banca formada por pessoas de sua confiança e/ou entrevistadores das etapas anteriores.</p> <ul style="list-style-type: none"> Esta etapa tem o objetivo de avaliar cada candidato, utilizando as informações coletadas ao longo do processo. <p>Obs.: em alguns Estados, recorre-se à lista tríplice.¹</p>	Eliminatória
13. Divulgação, nomeação e integração	<p>Divulgar no portal do processo seletivo o nome completo e minicurrículo da pessoa escolhida para a vaga.</p> <ul style="list-style-type: none"> Um evento de nomeação pode apoiar a legitimidade perante equipes e sociedade. Evento de boas-vindas e demais estratégias de integração apoiam a nova liderança na compreensão do órgão ao qual está se vinculando e auxiliam para o entrosamento com seus pares e equipe. 	Garantir efetividade, legitimidade e transparência, ao processo

¹ Nos casos em que o dirigente responsável diretamente pela vaga não tiver participado da entrevista ou banca final, pode ser gerada uma lista com até três candidatos finais aptos a ocupar a vaga. Ela visa garantir a liberdade do dirigente para selecionar qualquer candidato da lista a partir de seu próprio critério, dado que todos estarão aptos ao cargo. Destaca-se que a nomeação de candidatos fora da lista tríplice deve ser comunicada com transparência interna e externamente, para garantir a legitimidade do processo.

Antes de iniciar o processo, todos os integrantes da equipe precisam preencher e assinar o Termo de Confidencialidade (disponível no **Documento 1**, ao final deste capítulo). Este mesmo procedimento será aplicado a profissionais externos que forem convidados a colaborar no processo seletivo junto à equipe.

Além da assinatura do termo, a equipe deve ativamente lembrar aos profissionais colaboradores, em especial aqueles que atuarão como avaliadores e/ou entrevistadores, da necessidade de se autodeclararem impedidos caso venham a ser indicados para avaliar candidatos com os quais têm ou tiveram relações próximas ou de parentesco, corroborando, assim, com a seriedade e integridade do processo.

Em Minas Gerais, por exemplo, durante a reunião de treinamento que antecede as entrevistas, a equipe de avaliadores é questionada sobre eventuais impedimentos em relação aos candidatos. Já no Rio Grande do Sul, para garantir o registro referente a essa informação, é enviado um e-mail aos entrevistadores, com prazo para resposta em até um dia útil, solicitando declaração sobre o impedimento para conduzir as entrevistas.

1.1 Mapeamento da vaga e planejamento de subetapas do processo seletivo

Com o escopo definido e as etapas bem conhecidas pela equipe responsável, deve-se inicialmente elaborar um cronograma do plano de implementação do processo seletivo, conforme as etapas já apresentadas.

1.1.1 Definição do cronograma do processo seletivo

O quadro a seguir apresenta uma proposta de cronograma para implementação de processos seletivos.

Quadro 2 – Cronograma recomendado pelo Vetor Brasil para o Processo Seletivo

ETAPA	ORIENTAÇÃO	PERÍODO	Nº DE CANDIDATOS
Planejamento e mapeamento	<ul style="list-style-type: none"> O treinamento e alinhamento de avaliadores pode ser iniciado em paralelo à primeira semana de inscrições. 	1 semana	-
Divulgação e inscrições	<ul style="list-style-type: none"> Planejar uma semana extra para eventual prorrogação das inscrições pode ajudar a acomodar a necessidade de um trabalho ativo para garantir um maior número de inscritos. A checagem de documentos pode ser iniciada assim que os candidatos começarem a se inscrever. 	4 semanas	-
Análise curricular	<ul style="list-style-type: none"> As análises devem acontecer desde o início até o final do processo. 	Enquanto durarem as inscrições	Participam todos os candidatos com inscrições finalizadas ²
Testes de aderência, crenças e perfil	<ul style="list-style-type: none"> Etapa em que os candidatos realizam os testes aplicados. A validação documental ocorre a partir da definição dos candidatos que seguirão para a próxima etapa. 	2 a 3 dias	5 a 12 candidatos por vaga
Entrevista por competência	<ul style="list-style-type: none"> Esta etapa depende da quantidade de avaliadores e de candidatos, informação que é definida ao planejar o funil. Recomenda-se mobilizar e alinhar um conjunto maior de especialistas, o que permite montar um cadastro de reserva que amplia a disponibilidade de agendas. 	1 semana	5 a 12 candidatos por vaga
Entrevista com especialistas	<ul style="list-style-type: none"> Esta etapa é atrelada à agenda dos entrevistadores. Recomenda-se mobilizar e alinhar um conjunto maior de especialistas, o que permite montar um cadastro de reserva que amplia a disponibilidade de agendas. 	2 a 3 dias	5 a 6 candidatos por vaga
Entrevista ou banca final	<ul style="list-style-type: none"> Esta etapa é atrelada à agenda dos entrevistadores Ter a agenda do tomador de decisão fechada para as entrevistas finais desde o início do processo ajuda a garantir o cumprimento do cronograma. 	2 a 3 dias	3 candidatos por vaga

² Recomenda-se no mínimo 10 candidatos por vaga em processos fechados a servidores e 30 candidatos por vaga em processos abertos a servidores e profissionais externos ao governo.

Na elaboração do cronograma, observa-se o “funil” recomendado, ou seja, quantos candidatos são selecionados a cada etapa do processo seletivo:

Tabela 1 – Funil recomendado

ETAPA	QUANTIDADE DE CANDIDATOS
Entrevista por competência	5 a 12
Entrevista com especialista	5 a 6
Entrevista ou banca final	3

1.1.2 Mapeamento do perfil do cargo

Nesta etapa, deve-se identificar as necessidades do cargo, os principais desafios e alinhamento com a estratégia macro da gestão. Além disso, é necessário definir quais são os itens inegociáveis (pré-requisitos) e negociáveis (perfil desejado, mas não obrigatório). Esta fase requer uma escuta ativa tanto do responsável pela vaga como dos demais atores-chave conhecedores dos desafios do cargo para, então, analisar o que realmente se espera dele. Ao final, é produzido um documento detalhado, com todas as informações da vaga, que servirá como base para o processo de seleção.

1.1.3 Conteúdo para divulgação do perfil

As informações do mapeamento realizado para o cargo podem se valer do modelo para o conteúdo de divulgação da vaga, disponível no **Documento 2** ao final deste **capítulo**, que será utilizado na divulgação do processo seletivo.

DOCUMENTO 1

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Pelo presente instrumento particular, _____, inscrito no CPF nº _____, residente e domiciliado na rua/av. _____, nº _____, Complemento _____, Bairro _____, CEP _____, cidade de _____ (_____), doravante denominada “Parte Receptora”, assume com a [...], por meio da [...], situada em [...], doravante denominada “Parte Reveladora” o seguinte:

Considerando:

- a) A previsão, como finalidade estatutária da Parte Reveladora, entre outras, de contribuir para o projeto-piloto de implantação do [...] com foco na agenda estratégica de gestão de pessoas, por meio do recrutamento, seleção e formação de jovens talentos para contratação pela [...] e posterior implementação da escolha de lideranças no Estado por meio de matriz de competências;
- b) Que a Parte Reveladora tem a intenção de fornecer à Parte Receptora determinadas Informações Confidenciais, conforme definido no presente Termo, inerentes à atividade realizada;
- c) A Parte Receptora, formada por servidores que já participaram da capacitação ministrada pela organização sem fins lucrativos e suprapartidária Vetor Brasil e/ou participaram do processo de seleção de cargos comissionados estratégicos da [...], tem interesse em receber tais informações com o objetivo de contribuir para a implementação do projeto por meio de recrutamento e seleção do cargo de [...];
- d) A Parte Reveladora e a Parte Receptora (em conjunto simplesmente “Partes”) pretendem manter sigilosas todas as informações fornecidas no âmbito deste Termo de Confidencialidade.

As Partes celebram o presente Termo de Confidencialidade (“Termo”), que se regerá segundo as condições a seguir:

CLÁUSULA PRIMEIRA – OBJETO

1.1 O objeto do presente termo é a proteção das Informações Confidenciais disponibilizadas pela Parte Reveladora, em razão da relação entre as partes e da implementação do projeto por meio de recrutamento e seleção do cargo de [...], assim como a definição das regras, das obrigações e das responsabilidades das Partes quanto à utilização das Informações Confidenciais no âmbito do presente acordo.

CLÁUSULA SEGUNDA – INFORMAÇÕES CONFIDENCIAIS

2.1. Todas as informações obtidas por qualquer meio escrito e verbal e relacionadas a documentos, materiais, projetos, especificações, organização, competências, sistemas ou desempenho da Parte Reveladora serão tidas como confidenciais e sigilosas.

2.1.1. Para os fins do presente Termo, Informação(ões) Confidencial(is) significam, sem se limitar, toda e qualquer informação, patenteada ou não, de natureza técnica, operacional, comercial, jurídica, Know-how, inovações, processos, fórmulas e designs, patenteáveis ou não, planos de negócios, métodos de contabilidade, técnicas e experiências acumuladas, documentos, contratos, papéis, estudos, pareceres, pesquisas e informações de clientes/parceiros/candidatos, assim como dados, projetos, fotografias, áudio ou vídeo, CD ROMs, desenhos, especificações, amostras, finanças, programas, materiais, registros, análise, experiência, competências, régua

de avaliação, base de dados do(s) processo(s) seletivo(s), questões de prova, entre outros, a que tenha acesso: (i) por qualquer meio físico (documentos impressos, manuscritos, fac-símile, mensagens eletrônicas (e-mail), fotografias etc); (ii) por qualquer forma registrada em mídia eletrônica (Disco Rígido, DVD, Pen Drive etc.); ou (iii) oralmente.

2.1.2. Não serão consideradas Informações Confidenciais para os fins deste Termo as informações que (i) no momento da divulgação à Parte Receptora ou aos seus Representantes, conforme abaixo definido, forem de domínio público; ou (ii) que, após a divulgação para a Parte Receptora, se tornem disponíveis de forma generalizada a terceiros; ou (iii) cuja revelação seja exigida por qualquer autoridade, seja através de decisão judicial ou requerimento administrativo sendo que, nesse caso, a Parte Receptora deverá, o quanto antes, informar à Parte Reveladora sobre a divulgação ocorrida, a qual deverá se restringir tão somente à parcela das Informações Confidenciais que os assessores legais da Parte Receptora entenderem como legalmente exigível, devendo a Parte Receptora envidar seus razoáveis esforços para obter tratamento sigiloso para quaisquer Informações Confidenciais que forem assim reveladas.

CLÁUSULA TERCEIRA - DA RESPONSABILIDADE

3.1. A Parte Receptora concorda expressamente em manter em estrita confidencialidade e guardar sigilo absoluto sobre todas as Informações Confidenciais, não as revelando para quaisquer terceiros, com exceção de seus Representantes que necessitem tomar conhecimento das Informações Confidenciais para a implementação do projeto do [...] por meio de recrutamento e seleção do cargo [...].

3.1.1. Para todos os efeitos deste Termo, o termo "Representantes" significará os administradores, prepostos, diretores, procuradores, empregados, consultores, incluindo, sem limitação, advogados, contadores e consultores financeiros, sendo certo que entre todos os acima listados apenas serão considerados "Representantes" para os fins deste Termo aqueles que efetivamente tiverem acesso concedido pela Parte Receptora às Informações Confidenciais.

3.1.2. A Parte Receptora se compromete a informar aos Representantes sobre a natureza sigilosa das Informações Confidenciais e sobre as condições deste Termo, responsabilizando-se por qualquer violação por seus Representantes das condições aqui estabelecidas.

3.1.3. As Informações Confidenciais confiadas à Parte Receptora somente poderão ser divulgadas a terceiros mediante consentimento prévio e por escrito da Parte Reveladora, ou em caso de determinação judicial, hipótese essa em que a Parte Receptora deverá informar de imediato, por escrito, à Parte Reveladora antes de disponibilizar as informações.

CLÁUSULA QUARTA - DAS OBRIGAÇÕES

4.1. A Parte Receptora se compromete a: I. Usar as Informações Confidenciais apenas com o propósito de cumprir fielmente o disposto neste Termo e os objetivos institucionais da Parte Reveladora; II. Manter o sigilo relativo às Informações Confidenciais e revelá-las apenas aos colaboradores que tiverem necessidade de ter conhecimento sobre elas; III. Proteger as Informações Confidenciais que lhe foram divulgadas, usando o mesmo grau de cuidado utilizado para proteger suas próprias informações confidenciais; IV. Manter procedimentos administrativos adequados à prevenção de extravio ou perda de quaisquer documentos ou Informações Confidenciais, devendo comunicar à Parte Reveladora, imediatamente, a ocorrência de incidentes desta natureza, o que não excluirá sua responsabilidade.

4.1.1. A Parte Receptora fica impedida de se inscrever em processos de recrutamento e seleção, realizados pela [...], para cargos no Estado [...], pelo prazo de 6 (seis) meses a contar da data de assinatura do presente Termo.

4.1.2. A Parte Receptora se compromete em apoiar os processos de recrutamento e seleção para cargos no Estado [...] ofertados por meio da [...], com base na capacitação recebida e/ou experiência anterior no processo de seleção de cargos comissionados estratégicos da [...], sendo disponibilizadas algumas horas da jornada de trabalho para essa atividade, em comum acordo com as chefias.

CLÁUSULA QUINTA - DA VIGÊNCIA

5.1. Este Termo firmado será válido e obrigará as Partes pelo prazo de 03 (três) anos a contar da data de sua assinatura.

5.1.1. As Partes livremente pactuam que as disposições deste Termo serão integralmente aplicáveis retroativamente a qualquer Informação Confidencial que possa já ter sido revelada à Parte Receptora ou disponibilizada antes da data de sua assinatura.

. [local]

PARTE RECEPTORA

DOCUMENTO 2

MODELO PARA O CONTEÚDO DE DIVULGAÇÃO DO PERFIL PARA A VAGA

[Insira o nome do cargo neste campo]

1. Contextualização geral do cargo/função

- Quais são os objetivos estratégicos e metas?

- Quais são os desafios e potencialidades do [inserir nome do órgão/área] _____ nos próximos anos?

- Há indicadores/mapas/dados da área?

- Quais os principais desafios/dificuldades?

ESCOPO DE ATUAÇÃO:

1. Atribuições³ do [inserir nome do órgão/área] _____

- Executar... _____

- Implantar... _____

- Desenvolver... _____

- Propor... _____

2. Projetos Prioritários do [inserir nome do órgão/área]: _____

3. Principais planos e metas a serem implementados até o final da gestão:

³ Podem ser utilizadas as atribuições do regimento interno do órgão. Deve-se, contudo, fazer uso de linguagem simples, de fácil compreensão por pessoas que não estão no dia a dia daquela função. Pode ser interessante também explicar em termos atuais atribuições que possam estar muito datadas no tempo.

4. Visão para o final de mandato:

GESTÃO DE EQUIPES

O [inserir nome do cargo] _____ responde ao [inserir nome do local de hierarquia superior] _____ . É responsável atualmente por [inserir número] _____ divisões, sendo elas [inserir nomes] _____ . Totalizando [inserir número de servidores e colaboradores] _____ .

[Inserir organograma]

PERFIL DE COMPETÊNCIAS DESEJADO

1. O profissional deve ter a capacidade de:

Pré-requisitos legais [inserir o estatuto a que se refere]: _____

- Possuir nacionalidade brasileira;
- Estar quite com as obrigações militares e eleitorais;
- Ter idade mínima de dezoito anos;
- Possuir aptidão física e mental;
- Estar em gozo dos direitos políticos;
- Ter atendido às condições prescritas para o cargo.

Pré-requisitos técnicos:

- [Ensino superior completo].
- [insira os demais pré-requisitos técnicos]

Requisitos Desejáveis

• Experiência mínima de *[inserir número... anos/meses]* _____ em cargos de liderança.

• Conhecimento sobre *[inserir a qualificação almejada]* _____

• Pós-Graduação (ou outra titulação) em *[inserir área de conhecimento/ especialidade]*.

• *[insira os demais pré-requisitos técnicos]*

Informações do órgão *[inserir o nome]*

1. Cabe ao *[inserir nome]* _____ **elaborar** *[inserir funções]:* _____

• **Missão:**

[inserir missão] _____

• **Visão:**

[inserir visão] _____

• **Propósito:**

[inserir o propósito] _____

• **Produtos:**

[inserir o que se entrega] _____

• **Clientes/usuários:**

Titular: *[inserir nome do Secretário(a)]* _____

Acesse o site oficial da *[inserir o nome]* _____ em: *[inserir endereço do site]* _____

Acesse o mapa estratégico do Governo *[inserir o estado]* _____ e da *[inserir o nome da Secretaria]:* _____
_____ *[inserir endereço do site]* _____

Remuneração e benefícios do cargo

• **Remuneração bruta mensal:** _____

• *[inserir informação de férias e 13º salário]* _____

• *[inserir informação de possibilidade de plano de saúde]* _____

• *[insira informações sobre a carga horária será integral/parcial - xx horas semanais. Existe a possibilidade de banco de horas e ações de teletrabalho?]* _____

• *[informe se a vaga exige ou não dedicação exclusiva]* _____

Formato de contratação

• *[é cargo comissionado ou função gratificada?]* _____

Local de trabalho e disponibilidade para viagens

• O local de trabalho será no *[inserir local - endereço e cidade]. [informe se o prédio é acessível para pessoas com necessidades especiais].* _____

• O profissional *[informe se realizará ou não]* _____ rotinas de viagens constantes.

• *[informe qual é a política de home office do órgão]* _____

Informações adicionais

[ex.: o profissional não/será ordenador de despesa]. _____

Para se inscrever, acesse: *[inserir o endereço do site para inscrição]* _____

FASE B
**PRÉ-
SELEÇÃO**

FASE B
PRÉ-
SELEÇÃO

2 Divulgação e inscrição

2.1 Divulgação

A divulgação é a etapa de extrema importância para selecionar o candidato mais adequado à vaga. É possível e recomendado que ela ocorra de forma passiva e ativa.

A primeira compreende, por exemplo: publicações em sites do governo (Estado/Seplag), redes sociais (LinkedIn, Facebook, Instagram), parcerias com instituições de ensino, jornais e mídias de grande circulação.

Já a forma ativa pode acontecer por meio de convite ou indicação de profissionais que possam se interessar em participar do processo seletivo, busca e envio de e-mails a universidades, cursos de pós-graduação na área, sindicatos, conselhos profissionais.

Quanto mais ampla for a divulgação, mais chances de buscar um número maior de candidatos, possibilitando um processo seletivo mais competitivo e com igualdade de oportunidade.

Para as vagas de perfil mais específico (como aquelas destinadas a cargos regionais, por exemplo), a divulgação deve ser combinada a uma boa estratégia de comunicação para públicos específicos, sobretudo no território de atuação; podendo ser realizada por meio de mídia local, cartazes nos postos de trabalho do público-alvo e até mesmo com "carro de som", como já ocorre em algumas regiões.

Sugere-se apoio de assessoria de comunicação institucional para a realização do planejamento da estratégia e execução da divulgação, bem como para elaboração de materiais digitais como banners ou cartazes em formato online, para serem publicados nas redes sociais, site e enviados por e-mail.

Em alguns contextos, o uso de um edital como ferramenta de realização do processo seletivo pode ajudar a conferir legitimidade, além de blindar a metodologia e o cronograma de interferências externas. Neste caso, deve-se cuidar para não se trazer a rigidez dos concursos para a seleção de cargos comissionados, que em última instância são de indicação discricionária do dirigente responsável pela vaga.

Ainda que não seja utilizado um edital, é importante que o site de divulgação do processo seletivo apresente todas as informações possíveis sobre as etapas e critérios de avaliação e eliminação de candidatos. A transparência das informações confere legitimidade perante os candidatos, à sociedade e demais atores relevantes, e também ajuda a proteger o processo de interferências externas indevidas.

Recomenda-se ainda estruturar, de maneira integrada ao sistema de inscrições, um canal direto para responder rapidamente e de maneira coerente as dúvidas dos candidatos, desde a abertura das inscrições até o término do processo seletivo. A centralização de todas as demandas por informação em uma plataforma permite responder de maneira ordenada e adotar padrões para perguntas recorrentes, além de possibilitar o registro (e sua eventual checagem) do histórico de relacionamento com cada candidato.

Durante o período de inscrições é fundamental monitorar o número de inscrições efetivadas para garantir um mínimo de 10 candidatos por vaga, no caso de cargos fechados a servidores, e 30 candidatos por vaga em casos abertos a servidores ou profissionais externos. Esses parâmetros ajudam a garantir uma base suficiente de candidatos para que sejam selecionados profissionais com o perfil desejado. Caso a curva de crescimento de inscrições realizadas durante o período aberto para submissões não indique tendência ao alcance do número mínimo de candidatos, é importante colocar em prática estratégias de aumento do número de inscritos. Neste caso, recomenda-se a ampliação e intensificação da divulgação por contato direto (a partir de uma central telefônica, ou outras estratégias inovadoras) com candidatos que tenham iniciado suas inscrições sem finalizá-las.

Caso seja a primeira vez que um processo seletivo por competências esteja sendo realizado, deve ser dada atenção especial à divulgação. Atores com interesses que venham a ser contrariados pela realização da seleção podem estimular ou protagonizar incidentes para minar a credibilidade do processo. O nível estratégico deve atuar de maneira rápida e coordenada com o tático e o operacional para impedir quaisquer questionamentos e preservar a imagem da iniciativa.

2.2 Inscrição

A inscrição deve ser feita por meio de formulário, inserido em sistema próprio ou elaborado a partir de ferramentas online⁴. Desta forma, é possível garantir que cada candidato informe seus dados e currículo de acordo com os requisitos definidos para a vaga, pois os campos solicitados são específicos e diretamente orientados à avaliação das competências desejadas. Além disso, o modelo de formulário facilita a comparação das respostas dos candidatos, pois possibilita a aplicação de filtros para avaliar questões específicas. Estas funcionalidades são essenciais, inclusive para dar conta do volume de inscrições, que pretende-se ser grande.

As orientações sobre os critérios para a elaboração do formulário são apresentadas mais adiante. Caso não seja possível o uso de um formulário padronizado, recomenda-se disponibilizar na página de inscrição um modelo e uma orientação aos candidatos para que realizem a submissão nos moldes necessários.

Sugestão de texto para orientar o candidato em sua inscrição:

“Caro candidato ou candidata,

Antes de enviar seu currículo para o processo seletivo, lembre-se de se certificar se todos os seus dados pessoais (nome completo, e-mail, telefone(s) de contato e endereço) estão atualizados e também se o seu currículo está de acordo com a vaga à qual você pretende concorrer.

Por isso, mencione de forma clara a sua trajetória profissional. É preciso que você necessariamente nos informe os nomes das instituições nas quais você trabalhou, o período (ano de início e término do vínculo), o tempo de experiência em determinada atividade, o tipo (se foi de liderança, coordenação, parte da equipe técnica, etc.) e a atividade realizada.

Será somente a partir dessas informações fundamentais que a nossa equipe técnica – responsável pela análise curricular – será capaz de reconhecer e considerar, para efeitos de classificação do seu currículo, momentos importantes da sua trajetória profissional. Para saber quais pontos destacar em seu currículo, vá ao documento Descrição da Vaga, disponível no site *[informar o endereço do site]*.”

2.2.1 Critérios para a elaboração do formulário

PARTE 1 – Elegibilidade

De acordo com os pré-requisitos da vaga, a **elegibilidade** pode contribuir para manter os candidatos mais aderentes e, por outro lado, eliminar, desde o momento da inscrição, os candidatos que não atendem a um ou mais itens obrigatórios do perfil desejado.

É fundamental que os pré-requisitos estejam bem mapeados e que, para identificá-los rapidamente, sejam

⁴ Google Forms (RS), MOODLE (CE, PE, PR, SE, SP, MG).

formuladas perguntas específicas na inscrição, prevendo o avanço ou encerramento da inscrição a partir do atendimento a esses itens. Caso seja exigida formação de nível superior, por exemplo, os inscritos que não possuem esse pré-requisito não avançam nos demais itens da inscrição.

Para tornar visível a informação sobre a inelegibilidade, pode-se inserir no formulário uma caixa de mensagem para que o candidato confirme ter conhecimento das regras para seguir adiante em sua inscrição. Exemplo: “Estou ciente de que não poderei finalizar minha inscrição por motivo de INELEGIBILIDADE em um ou mais critérios”.

Por este motivo, a sessão de elegibilidade deverá ser inserida no início da inscrição para impedir que o candidato consiga avançar no preenchimento do formulário. Essa configuração nos formulários poupa esforço das etapas subsequentes.

Em relação aos requisitos desejáveis, recomenda-se a formulação de questões específicas, porém, sem a eliminação do candidato no momento da inscrição. As respostas servirão de subsídio para a avaliação curricular.

Além disso, é importante constar no site da inscrição a informação de que o candidato deve conferir a caixa de spam do endereço de e-mail que forneceu para contato. Também é recomendável incluir, ao término do formulário de inscrição, um informe para candidatos que são servidores públicos, com vínculo junto a órgãos ou entes externos, lembrando-os da necessidade de conhecer as regras e prazos de cedência/ cessão, caso venham a ser aprovados, que podem impactar a remuneração e outros aspectos da vida funcional no órgão de origem.

Ao final desta seção (2.2.1), você pode acessar o **Documento 3**, que se refere a um modelo de formulário com questões que mapeiam os pré-requisitos para elegibilidade.

PARTE 2 - Dados de identificação pessoal e sociodemográficos

Além dos dados para contato com o candidato, informações de perfil padronizadas (tais como gênero, raça e experiência prévia no setor público) em todos os processos seletivos ajudam a identificar tendências e vieses, apoiando o tratamento de questões de equidade e a realização de ajustes no próprio processo ou em processos futuros.

Ao final desta seção (2.2.1), você pode acessar o **Documento 4**, que apresenta um modelo de formulário para levantamento de informações pessoais e sociodemográficas.

PARTE 3 – Formação e títulos

As informações sobre formação devem trazer o histórico acadêmico e também formações complementares e de outras naturezas, considerando aspectos técnicos, de gestão e “soft skills⁵”. No **Documento 5**, disponível ao final desta seção (2.2.1), você pode consultar um modelo de formulário para a coleta de informações relacionadas à formação e título.

PARTE 4 – Trajetória profissional

Um dos grandes diferenciais do processo seletivo por competências é a possibilidade de explorar mais a fundo a experiência concreta de trabalho de cada candidato. O formulário deve ter campos de respostas mais direcionados às áreas de experiência desejadas para a vaga e também espaço para coletar informações relevantes sobre a vivência prévia do candidato em posições de liderança e gestão. Recomenda-se consultar o **Documento 6**, disponível ao final desta seção (2.2.1), que apresenta um modelo de questionário para o levantamento de informações da trajetória profissional do candidato.

⁵ As soft skills são um conjunto de habilidades e competências relacionadas ao comportamento humano. Um exemplo de soft skill, por exemplo, é a inteligência emocional, que pode ser definida como a capacidade de lidar bem com as próprias emoções e usar essa energia a seu favor.

PARTE 5 - Motivação e engajamento

Outro importante diferencial do processo seletivo nesta metodologia é conhecer os motivos objetivos e subjetivos de cada candidato, de modo a detectar, ainda na inscrição, o grau de envolvimento e engajamento com a missão do cargo e sua relação com o momento profissional individual. Consulte o **Documento 7**, disponível ao final desta seção (2.2.1), para acessar tipos de perguntas que podem ser feitas nesta etapa.

DOCUMENTO 3

MODELO DE FORMULÁRIO PARA A ETAPA “ELEGIBILIDADE”

1. É cidadão brasileiro ou estrangeiro apto a exercer cargo público?

- Sim
 Não

2. Possui idade mínima de dezoito anos?

- Sim
 Não

3. Está em dia com as obrigações do Serviço Militar? Se não for candidato do sexo masculino, basta escolher a opção “Não se aplica”.

- Sim
 Não
 Não se aplica

4. Está em dia com as obrigações eleitorais?

- Sim
 Não
 Não se aplica

5. Está em gozo com os direitos políticos?

- Sim
 Não

6. Possui aptidão física e mental?

- Sim
 Não

7. Atende às condições prescritas para o cargo?

- Sim
 Não

8. Possui ensino superior completo?*

- Sim
 Não

Declaração de veracidade das informações apresentadas: os dados registrados serão considerados verdadeiros, podendo ser solicitada alguma comprovação nas etapas posteriores.

9. Você declara que as informações prestadas neste formulário de inscrição são verdadeiras e autênticas?

- Sim, eu declaro que as informações prestadas neste formulário são verdadeiras e autênticas, sob pena das leis.

* Apenas se este pré-requisito se aplicar à vaga.

DOCUMENTO 4**MODELO DE FORMULÁRIO PARA A ETAPA “DADOS DE IDENTIFICAÇÃO PESSOAL E SOCIODEMOGRÁFICOS”**

É indicado que o formulário seja antecedido pelo informe abaixo:

“Recomenda-se a servidores públicos com vínculo junto a órgãos ou entes externos que procurem conhecer as regras e prazos de cedência/ cessão para ter ciência do conjunto de repercussões, caso venham a ser selecionados para a vaga”

1. Nome completo:

2. Data de nascimento: / /

3. Endereço residencial completo:

4. E-mail válido:

5. CPF:

6. Com qual gênero você se identifica:

- Feminino
- Masculino
- Outro

7. A sua cor ou raça é:

- Branca
- Preta
- Amarela
- Parda
- Indígena

8. Telefone celular com DDD (preferencialmente compatível com o uso do WhatsApp):

9. É servidor estatutário?

- Sim
- Do mesmo órgão da vaga aberta
- De órgão distinto no mesmo ente da federação
- De outro ente da federação
- Não

DOCUMENTO 5

MODELO DE FORMULÁRIO PARA A ETAPA “FORMAÇÃO E TÍTULOS”

Você deverá informar sua trajetória acadêmica (graduação, pós-graduação) contendo: Nome do Curso, Instituição e Ano de Conclusão. Além disso, será necessário anexar os respectivos comprovantes de conclusão de curso. Lembre-se de colocar todas as informações que considera mais relevantes para a vaga.

Área(s) de formação desejada(s) para a vaga: *[listar todas]* _____

1. Você possui formação superior na área desejada para a vaga? Se sim, informe o curso, a instituição, o ano de conclusão e anexe o comprovante em formato PDF.

Sim

Não

2. Você possui pós-graduação na área desejada para a vaga? Se sim, informe qual é o curso, a instituição, o ano de conclusão e anexe o comprovante em formato PDF.

Sim

Não

3. Você possui formação superior em curso de área diferente da desejada para a vaga? Se sim, informe o curso, a instituição, o ano de conclusão e anexe o comprovante em formato PDF.

Sim

Não

4. Você possui pós-graduação em curso de área diferente da desejada para a vaga? Se sim, informe o curso, a instituição, o ano de conclusão e anexe o comprovante em formato PDF.

Sim

Não

5. Você possui formação em cursos ou outros tipos de treinamento de natureza distinta dos apontados acima e que considera relevantes para a vaga? Se sim, informe o curso, a instituição, o ano de conclusão e anexe o comprovante em formato PDF.

Sim

Não

DOCUMENTO 6**MODELO DE FORMULÁRIO PARA A ETAPA “TRAJETÓRIA PROFISSIONAL”**

É indicado que o formulário seja antecedido pelo informe abaixo:

“Sinta-se à vontade para compartilhar experiências e cases profissionais que já tenha vivenciado e que entenda ser relevante para a vaga almejada. Neste ponto, sugerimos que você exemplifique com fatos concretos seu histórico profissional. Tal informação deve conter, necessariamente, os nomes das instituições nas quais você trabalhou, o período (ano de início e término do vínculo), o tempo de experiência em determinada atividade, o tipo (se foi de liderança, coordenação, parte da equipe técnica, etc.) e a atividade realizada. Somente assim, nossa equipe técnica – responsável pela análise curricular – será capaz de reconhecer e considerar, para efeitos de classificação do seu currículo, momentos importantes da sua trajetória profissional.”

1. Você possui experiência anterior no setor público, em quaisquer níveis hierárquicos ou tipos de vínculo?

- Mais de oito anos de experiência
- Entre seis anos e oito anos de experiência
- Entre quatro e seis anos de experiência
- Entre dois e quatro anos de experiência
- Menos de dois anos de experiência
- Não possui experiência

Em relação a *[insira aqui o tema de conhecimento e/ou experiência desejada ou pré-requisito]*: _____

2. Qual seu nível de conhecimento neste tema?

- Avançado
- Intermediário
- Básico
- Não possui conhecimento

Este conhecimento pode ser comprovado por certificado de formação (cursos, workshops, treinamentos etc)?

Se sim, informe o nome da instituição, carga horária e ano de conclusão: _____

3) Qual o seu tempo de experiência em *[insira aqui experiência desejada ou pré-requisito]*?

- Mais de oito anos de experiência
- Entre seis anos e oito anos de experiência
- Entre quatro e seis anos de experiência
- Entre dois e quatro anos de experiência
- Menos de dois anos de experiência
- Não possui experiência

Dica: O modelo desta última pergunta pode ser utilizado para diferentes pré-requisitos, como, por exemplo, tempo de experiência prévia em liderança de equipes, em gestão de projetos e processos e/ou na implementação de iniciativas inovadoras, entre outros.

DOCUMENTO 7

MODELO DE FORMULÁRIO PARA A ETAPA “MOTIVAÇÃO PARA A VAGA”

Nesta etapa, você demonstrará sua motivação em trabalhar no cargo proposto.

1. Que tipos de desafios você acredita que enfrentará como *[insira aqui o cargo para o qual o processo seletivo se destina]* **? Como você acredita que poderia contribuir para a solução destes desafios?**

2. Como a oportunidade de assumir a posição em questão se conecta com o seu momento profissional?

3. A remuneração, o escopo de trabalho e os desafios que você enfrentará ocupando esta posição estão alinhados com o seu momento de carreira atual?

2.3 Ações opcionais na fase de inscrição: Teste online e Estudo de caso

De maneira complementar ao currículo, as ações a seguir podem ser incluídas na etapa de inscrição.

2.3.1 Teste online



Teste de conhecimentos (múltipla escolha ou similar) contendo perguntas relevantes ao perfil da vaga, realizado online, simultaneamente por todos os candidatos, com correção automatizada. Para esta ação, será preciso compor um banco de perguntas que são apresentadas em ordem randômica aos diferentes candidatos.

O teste de conhecimentos pode ser um bom filtro, principalmente para estabelecer um nível mínimo, nos casos de processos seletivos com número superior a 30 candidatos por vaga e/ou com muitas vagas abertas. Recomenda-se o uso de plataforma com funcionalidades de prevenção a fraudes⁷.

Sugere-se que o teste contenha em torno de 40 a 50 perguntas com graus distintos de dificuldade e complexidade a respeito dos conteúdos pertinentes à vaga. O teste poderá ficar disponível apenas nos dois últimos dias, nos quais os candidatos são convocados a realizá-lo no mesmo momento. Desta forma é possível diminuir o risco de vazamento das respostas. Feita a definição da nota de corte, o teste pode ser classificatório e/ou eliminatório nessa etapa da seleção.

2.3.2 Estudo de caso

A partir da exposição de uma situação-problema real ao candidato, solicita-se a gravação e o envio de um vídeo curto (de até três minutos) ou redação, em que ele deve explicar como resolveria a situação-problema na prática⁸. A análise destes materiais requer um conjunto de avaliadores alinhados em relação ao que se espera conhecer dos candidatos, com uma régua claramente definida e testes de calibragem para evitar distorções.

O estudo de caso permite analisar o raciocínio e a capacidade do candidato em criar soluções. As respostas enviadas por meio de redação, permitem também observar a qualidade da redação e encadeamento de ideias. Já no material em vídeo é possível verificar se o candidato possui desenvoltura e capacidade de se expressar de forma clara e objetiva.

⁷ Uma versão customizada da ferramenta gratuita Moodle foi utilizada para testes online em CE, PE, PR, SE e SP. É facilmente instalável por pessoas com conhecimentos técnicos básicos sobre a plataforma Moodle.

⁸ CE, PE, PR e SP fizeram uso de Estudo de Caso em vídeo em processos seletivos.

O vídeo é especialmente útil para cargos que demandam habilidades de comunicação midiática. Por outro lado, pode ser um desafio para candidatos tímidos ou com menor habilidade tecnológica, dificultando a gravação. Portanto, o uso desta modalidade para envio do estudo de caso deve ser avaliado de acordo com cada situação.

Assim como o teste online, esta ação pode servir como peneira para eliminar candidatos muito fora do parâmetro desejado, sempre em análise combinada com a avaliação de currículo.

Pensando em sempre cumprir o cronograma da seleção, é importante prever se o número de pessoas que avaliarão os vídeos recebidos é adequado e suficiente para o volume de candidatos.



3 Análise curricular

3.1 Validação de requisitos obrigatórios e composição com outros instrumentos

A análise curricular tem várias finalidades no processo de pré-seleção. Sua primeira função é excluir candidatos que não apresentam os pré-requisitos⁹. Após a eliminação de candidatos que não cumprem requisitos obrigatórios, os currículos podem ser considerados para fins de eliminatórios e/ou classificatórios, como será descrito no próximo item.

Podem ser considerados requisitos obrigatórios, ainda, uma nota de corte no Teste Online, ou uma pontuação mínima no Estudo de Caso, se estas etapas fizerem parte do processo¹⁰. Ambos os instrumentos podem ser combinados também para fins classificatórios combinados à valoração de currículos apresentada a seguir.

⁹ No Estado de São Paulo, com a plataforma Moodle customizada, é possível criar um ranking automático de pontuação dos candidatos de acordo com os critérios definidos. No entanto, as declarações não comprovadas documentalmente são desconsideradas e alguns candidatos que previamente cumpriam os requisitos são eliminados.

¹⁰ No Estado do Ceará, estas etapas ocorrem antes da análise curricular no momento da inscrição. A próxima etapa é o cadastramento de todos os candidatos na plataforma. Esse cadastramento é realizado pelos próprios candidatos. Em seguida, os candidatos realizam o plano de ação em que precisam apresentar soluções para uma situação problema específica por cargo. A equipe responsável pela correção do plano de ação segue um roteiro pré-determinado, bem como uma rubrica/régua de cálculo, com vistas a alinhar os entendimentos de como um candidato deveria ser avaliado. Em seguida, é realizada uma investigação social pela Casa Civil, a fim de averiguar se algum candidato possui impedimento para prosseguir no processo. Os candidatos que obtiveram os melhores resultados em cada regional e não apresentaram impedimentos na investigação social, passam à etapa da entrevista em igualdade de condições, ou seja, sem acumular pontos das etapas anteriores.

3.2 Valoração dos currículos pela matriz de pontuação

Para a avaliação dos currículos, atribui-se pontuação aos requisitos desejáveis, dispostos no edital de divulgação.

Requisitos Desejáveis

- Experiência mínima de *[inserir número]* em cargos de liderança.
- Conhecimento sobre *[inserir a qualificação almejada]*.
- Pós-Graduação em *[inserir o nome]*.
- *[insira os demais requisitos desejáveis que julgar necessários]*.

Neste ponto, fica mais clara a importância do mapeamento da vaga, já que na avaliação do currículo esses requisitos serão valorados objetivamente.

Com isso, é possível selecionar, por meio de uma escala crescente, os 12 melhores currículos para cada vaga. Caso haja empate, pode ser atribuída nota à experiência e à motivação conforme métrica pré-definida. Veja a seguir um exemplo de métrica:

EXPERIÊNCIA

NÍVEL	DESCRIÇÃO
<p>1 - Baixo</p> 	<p>Experiências indicam que o candidato cumpre os pré-requisitos para a vaga, porém, não apresenta exemplos concretos dos resultados obtidos nas experiências relatadas e/ou experiências relatadas contêm exemplos que parecem de baixa complexidade (que não exigem alta senioridade).</p>
<p>2 - Médio</p> 	<p>Experiências indicam que o candidato cumpre os pré-requisitos para a vaga, apresenta exemplos concretos de resultados obtidos nas experiências relatadas que, no entanto, parecem ser de baixa ou média complexidade (que não exigem alta senioridade).</p>
<p>3 - Alto</p> 	<p>Experiências indicam que o candidato cumpre os pré-requisitos para a vaga, apresenta exemplos concretos dos resultados obtidos nas experiências relatadas, que parecem ser de alta complexidade (que exigem alta senioridade), e evidencia experiências do perfil desejado (“<i>nicetohave</i>”).</p>

MOTIVAÇÃO

NÍVEL	DESCRIÇÃO
<p>1 - Baixo</p> 	<p>O candidato não apresenta motivação coerente para a vaga (fala de forma abstrata/clichê), não explica como sua trajetória profissional se conecta à posição pleiteada.</p>
<p>2 - Médio</p> 	<p>O candidato apresenta motivação coerente, relaciona sua trajetória profissional com a posição pleiteada, porém, o faz de forma superficial e/ou ainda abstrata/clichê.</p>
<p>3 - Alto</p> 	<p>O candidato apresenta motivação coerente, relaciona sua trajetória profissional com a posição pleiteada de forma mais aprofundada, concreta e/ou menciona conexão de objetivos/metaspessoais/propósito com a posição pleiteada.</p>

3.3 Comunicação aos candidatos do resultado parcial

Após a análise acima, combinada à pontuação no Teste online e/ou no Estudo de caso (se houver), todos os candidatos inscritos são comunicados via e-mail a respeito de sua continuidade ou não no processo seletivo. No **Documento 8**, disponível ao final deste item, compartilhamos modelos de comunicados.

A equipe deve estar preparada para questionamentos e pedidos de explicação, tanto por parte de candidatos como de atores políticos interessados nas vagas do processo. É importante manter um registro bem documentado e integrado de todas as interações e troca de informações entre candidatos e organização, bem como dos critérios que levaram à eliminação de cada candidato.

A justificativa baseada em evidências é fundamental para manter o processo blindado de interferências indevidas, conferir transparência e reforçar a legitimidade a partir da demonstração de sua seriedade e respeito às regras. Esta recomendação deve ser observada em todas as etapas eliminatórias do processo.

DOCUMENTO 8

MODELOS DE E-MAILS PARA COMUNICAR O RESULTADO PARCIAL PROCESSO SELETIVO

Para candidato aprovado:

Prezado(a) candidato(a),

Parabéns! Você foi selecionado(a) para a próxima etapa de avaliação para o cargo de *[informe o nome do cargo]* _____.

Após análise do seu currículo (teste e estudo de caso, se houver), informamos que você continua no processo seletivo!

Agradecemos seu interesse e participação.

Para continuar concorrendo à vaga pretendida, você precisa responder 3 testes até às ____ horas do dia ____ / ____ / ____, [dia da semana] _____.

Teste de Aderência: *[incluir link]* _____

Teste de Crenças: *[incluir link]* _____

Teste de Perfil: *[incluir link]* _____

Reserve um tempo para realizar os testes e garanta uma boa conexão com a internet. Você terá apenas uma chance para realizá-los.

Após o período de testes, você realizará uma entrevista com um de nossos selecionadores, utilizando a plataforma de videoconferência [Hangouts] (o link será enviado por e-mail ou por whatsapp próximo ao horário da entrevista).

[indique até quando a pessoa será contatada] _____, você será contatado(a) via whatsapp para agendamento da entrevista online, que ocorrerá entre os dias ____ a ____ / ____ / ____.

Caso tenha alguma dificuldade, faça contato pelo site *[inserir o endereço do site]*

_____ ou por e-mail *[inserir endereço do e-mail]*. _____

Desejamos sucesso nas próximas etapas!

Para dúvidas ou desistências, utilize o formulário "Fale Conosco" disponível no site.

Ficamos à disposição.

Abraços,

Equipe _____.

Para candidato reprovado:

Prezado(a) candidato(a),

Agradecemos seu interesse e participação no *[informe o processo seletivo no qual o candidato participou]*.

Após análise do seu currículo, lamentamos informar que você não está entre os selecionados para a próxima etapa deste processo seletivo.

Continue acompanhando as notícias no site da *[informe a instituição realizado do processo seletivo]*

_____ para novas seleções.

Desejamos sucesso em sua vida profissional!

Abraços,

Equipe _____.

4 Ações opcionais: Testes de Aderência, Crenças e Perfil

Os testes de aderência, crenças e perfil permitem conhecer melhor cada candidato e identificar aqueles com um alinhamento maior com o cargo e com o próprio Governo. Os resultados e/ou pontos de atenção podem servir de subsídio para perguntas exploratórias nas etapas de entrevistas.

Apesar de não ser uma ação essencial para a seleção por competências, por conta da riqueza de informação que traz, recomenda-se fortemente seu uso, sendo possível, inclusive, utilizar os resultados como informação em caso de necessidade de desempate. Além disso, se os resultados estiverem configurados já no sistema de inscrição, sua pontuação é gerada de maneira automática, otimizando a alocação do tempo da equipe responsável pela seleção.

4.1 Teste de Aderência

Tem por objetivo mensurar a aderência do candidato à missão, à visão, aos valores, à cultura organizacional e aos estilos de trabalho valorizados pela organização. Esses fatores são observados na fase de mapeamento.

Com o teste de aderência, tem-se melhor chance de definir se o candidato será alocado no lugar certo e na posição adequada. Pessoas mais aderentes resultam na criação de equipes coesas e engajadas com a organização.

Neste teste, para cada afirmação o candidato pode responder se:

- concorda totalmente;
- concorda parcialmente (mais concorda do que discorda);
- discorda parcialmente (mais discorda do que concorda);
- discorda totalmente.



Deve-se definir junto com a Equipe o “gabarito” para cada assertiva, ou seja, quais são as respostas consideradas ideais e quais indicam pontos de atenção (aceitáveis e inaceitáveis).

Se a resposta indicar pontos de atenção graves, recomenda-se que o item seja explorado nas entrevistas para aprofundar o entendimento sobre quais são as crenças e valores de determinado candidato. Ao final desta seção, veja no **Documento 9** alguns exemplos dos pontos que podem ser mapeados.

4.2 Teste de Crenças

Durante o teste de crenças, são inseridos no sistema de avaliação os pontos a serem avaliados, com possibilidade de incluir campos abertos para justificativa. No **Documento 10**, você pode observar exemplos, que podem ser ajustados de acordo com as crenças que se deseja identificar nos candidatos a partir do perfil definido para o cargo.

4.3 Teste de Perfil

Existem diferentes testes de perfil em uso para fins de seleção de profissionais. É possível fazer uso do teste HBDI¹¹, criado por William “Ned” Herrmann, também denominado Teste de Dominância Cerebral. Este é um teste gratuito e disponível em português na internet.

De acordo com Ned Herrmann, as pessoas têm quatro estilos comportamentais básicos em relação à forma como aprendem no ambiente de trabalho e, em geral, existe a predominância de um deles em cada pessoa, apesar de todos terem um pouco de cada.

Para Ned Herrmann, o estilo predominante influencia a forma de pensar e o comportamento das pessoas no seu dia a dia. Os estilos de pensamento são classificados em relação ao lado do cérebro dominante. Pessoas dominadas pelo lado esquerdo são descritas como analíticas, lógicas e sequenciais, enquanto as dominadas pelo lado direito como intuitivas, baseadas em valores e não-lineares.

O teste apresenta sentidos, situações, motivações ou métodos de aprendizagem em ambiente de trabalho, sobre os quais o candidato deve marcar suas preferências. Ao final, de acordo com uma tabela que atribui valores às respostas dadas, o candidato é classificado como “SE”, “IE”, “ID” ou “SD”. O teste e a métrica de valoração podem ser transportados ao sistema utilizado, que, além de fornecer o resultado, deve gerar um gráfico para facilitar a análise.

As perguntas e parâmetros para a consolidação de respostas podem ser vistos no Anexo I. O modelo de gráfico é apresentado a seguir, assim como a síntese do que cada resultado indica em relação ao perfil do respondente.

Gráfico: Estilos Comportamentais

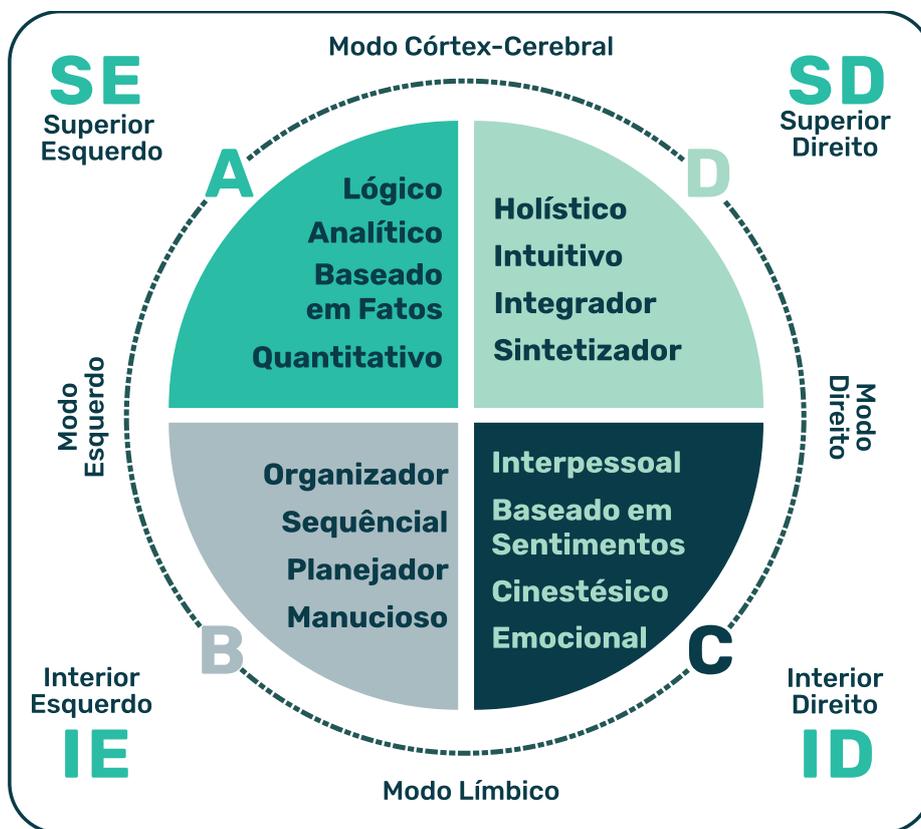


Figura 2: O modelo de cérebro integrado

¹¹ Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI) - disponível no endereço eletrônico: https://www.personalidades.mobi/Dominancia_Cerebral

SE

Analisa, qualifica; é lógico, crítico, realista, às vezes autoritário; gosta de números, entende de dinheiro, quer saber como as coisas funcionam.

Gosta de trabalhar sozinho, realizar, aplicar fórmulas, analisar dados, lidar com aspectos financeiros, montar coisas, fazer algo funcionar, resolver problemas difíceis, aspectos técnicos, atingir as metas, ser desafiado, fazer análise e diagnóstico, explicar, esclarecer questões, fazer análise de viabilidade, processo lógico.

IE

Toma providências, estabelece procedimentos, organiza, faz acontecer, implementa; é confiável, é arrumado, pontual, bom planejador; sequencial.

Gosta de cumprir o cronograma, construir coisas, estar no controle, de ambiente organizado, preservar o status quo, fazer tarefas burocráticas, colocar ordem nas coisas, planejar, de manutenção, atenção a detalhes, tarefas estruturadas, dar apoio, administrar; sentir-se seguro. É articulado, dominador, em geral conservador. Gosta de leituras técnicas.

ID

É curioso, brinca, é sensível com os outros, gosta de ensinar, toca muito as pessoas, gosta de apoiar, é expressivo, emocional, fala muito, é espiritual, musical.

Gosta de conseguir que os outros trabalhem bem juntos, busca comunicar-se bem com os outros, resolver questões de clientes; gosta de expressar ideias, desenvolver relacionamentos, ensinar/ministrar treinamento, ouvir e falar, trabalhar com pessoas, fazer parte de uma equipe, convencer as pessoas, perceber o ambiente, trabalhar com material escrito, de ajudar; faz bem coaching e o aconselhamento.

SD

Tem insights, imagina, especula, corre riscos, é impetuoso, quebra regras, gosta de surpresas, percebe oportunidades; é estratégico e independente. É visual, impulsivo.

Gosta de arriscar-se, inventar soluções, desenvolver uma visão, ler variedades, fazer projetos, causar mudanças, fazer experiências, vender ideias, desenvolver novidades, ver o quadro geral, ter muito espaço/ liberdade para trabalhar, integrar ideias, lidar com o futuro.

DOCUMENTO 9

MODELO DE PONTOS A SEREM MAPEADOS NO TESTE DE ADERÊNCIA

CATEGORIA	AFIRMAÇÃO	RESPOSTA IDEAL	PONTOS DE ATENÇÃO ACEITÁVEIS	PONTOS DE ATENÇÃO GRAVES
Setor público	No serviço público, não adianta querer aprimorar os procedimentos/rotinas, pois as pessoas não se comprometem com as entregas e nem se responsabilizam com nada.	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo
			Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente
Setor público	É aceitável que empresas fornecedoras do governo ofereçam festas de confraternização para os(as) servidores(as) em datas comemorativas, afinal esta é uma forma efetiva de valorização do(a) servidor(a) público(a).	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo
			Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente
Setor público	O setor público é composto, em sua grande maioria, por pessoas corruptas e ineficientes, portanto, é necessário atrair para o ramo pessoas da iniciativa privada, qualificadas e inovadoras para mudar essa cultura.	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo
			Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente
Setor público	As práticas de gestão do setor privado são melhores do que as do setor público, portanto, o governo deveria copiar as práticas das empresas.	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo
			Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente
Ética	Em algumas situações, é aceitável fazer "vista grossa" em relação a atitudes de pessoas, afinal cabe a cada uma arcar com as consequências de seus atos.	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo
			Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente
Ética	Como parte da equipe do governo, não terei problema em aceitar um almoço oferecido por um fornecedor do governo.	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente
			Não concordo nem discordo	Concordo
Diversidade	Pessoas brancas e negras têm iguais oportunidades para alcançar posições de liderança, portanto não é necessário criar políticas específicas para pessoas negras.	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo
			Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente
Diversidade	A administração pública deve ser formada por um grupo diverso para formular políticas públicas inclusivas e coerentes com os reais desafios sociais brasileiros.	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo parcialmente
			Não concordo nem discordo	Discordo
Diversidade	Uma organização que realiza processos seletivos visando a análise de competências está garantindo um processo totalmente justo e de acordo com meus valores.	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo parcialmente
			Não concordo nem discordo	Discordo
Diversidade	Acredito que os órgãos públicos possam oferecer banheiros unissex para uso conforme a identificação de gênero de cada pessoa.	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo parcialmente
			Não concordo nem discordo	Discordo
Diversidade	Acredito que se eu não estiver contribuindo para a discriminação já estou fazendo meu papel para um mundo melhor e menos desigual.	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo
			Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente

Diversidade	Como eu compreendo a questão da diversidade é algo muito pessoal e não deve ser tema de cursos ou capacitações no local de trabalho, pois o papel da organização é investir em formação técnica, relacionada ao escopo do trabalho.	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo
			Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente
Diversidade	As pessoas possuem a mesma capacidade de obter boas oportunidades profissionais, portanto, a diferença salarial entre homens e mulheres existente no mercado de trabalho não é culpa nem discriminação das empresas; as mulheres apenas precisam exigir a mesma remuneração que homens em cargos iguais.	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo
			Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente
Estilo de trabalho	Uma pessoa que trabalha sozinha é mais eficiente do que um grupo, pois perde menos tempo alinhando informações e ouvindo diferentes pontos de vista.	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo
			Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente
Estilo de trabalho	O impacto gerado pela implantação de ideias inovadoras e complexas é sempre maior do que o gerado por ações simples.	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo
			Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente
Estilo de trabalho	Contanto que eu bata minhas metas, não posso ser responsabilizado(a) pela falta de entrega das demais pessoas que integram minha equipe.	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo
			Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente
Estilo de trabalho	Me sinto mais à vontade em ambientes com regras estruturadas, processos bem definidos e clareza de próximos passos, pois somente assim a organização pode crescer de forma sustentável.	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo
			Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente
Estilo de trabalho	Se para aumentar a eficiência, for necessário centralizar decisões, não vejo nenhum problema.	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo parcialmente
			Não concordo nem discordo	Discordo
Estilo de trabalho	Para garantir o resultado quando uma tarefa é muito importante, prefiro que eu mesmo(a) a faça a buscar ajuda na equipe ou liderança.	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente
			Não concordo nem discordo	Concordo
Estilo de trabalho	Prefiro manter um relacionamento harmonioso e duradouro com a equipe e liderança a ter que dar feedbacks difíceis, como falar sobre o que não está funcionando ou sobre coisas que não concordo.	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente
			Não concordo nem discordo	Concordo

LEGENDA:

Baixa aderência = pontuação próxima de 0

Média aderência = pontuação próxima de 60

Alta aderência = pontuação próxima de 100

DOCUMENTO 10

MODELO DE AFIRMAÇÕES A SEREM UTILIZADAS NO TESTE DE CRENÇAS

a) O diálogo é base pra tudo.

- Concordo
- Concordo parcialmente
- Discordo parcialmente
- Discordo

Justifique sua resposta.

b) Gosto do que faço e faço bem. Em alguns momentos, dependendo da necessidade, não vejo problema em realizar alguma tarefa sem solicitar ajuda.

- Concordo
- Concordo parcialmente
- Discordo parcialmente
- Discordo

Justifique sua resposta.

c) Uma grande e surpreendente ideia geralmente causa impacto, mas às vezes uma simples ideia pode ter excelentes resultados, remetendo a um grau de satisfação bem maior do que uma ideia brilhante e sem o resultado esperado. O impacto gerado pela implantação de ideias inovadoras e complexas é sempre maior do que o gerado por ações simples.

- Concordo
- Concordo parcialmente
- Discordo parcialmente
- Discordo

Justifique sua resposta.

d) Uma pessoa que trabalha sozinha é mais eficiente do que um grupo, pois perde menos tempo alinhando informações e ouvindo diferentes pontos de vista.

- Concordo
- Concordo parcialmente
- Discordo parcialmente
- Discordo

Justifique sua resposta.

e) Em algumas situações, é aceitável fazer “vista grossa” em relação a atitudes de pessoas, afinal cabe a cada uma arcar com as consequências de seus atos.

- Concordo
- Concordo parcialmente
- Discordo parcialmente
- Discordo

Justifique sua resposta.

f) No serviço público, não adianta querer aprimorar os procedimentos/rotinas, pois as pessoas não se comprometem com as entregas e nem se responsabilizam com nada.

- Concordo
- Concordo parcialmente
- Discordo parcialmente
- Discordo

Justifique sua resposta.

5 Ação opcional: Plano de Ação

Esta ação é fortemente recomendada para cargos que demandam capacidade analítica e de planejamento: candidatos a uma mesma vaga recebem um panorama (em uma página) com a síntese de dados e informações relevantes sobre a situação concreta que o ocupante do cargo enfrentará após tomar posse. O candidato deve formular por escrito e submeter online um plano de ação objetivo, em formato de itens, apontando o diagnóstico dos principais desafios a partir das informações fornecidas e as ações concretas que pretende colocar em prática para enfrentá-los, explicando os motivos de maneira sintética.

É fundamental que sejam disponibilizados aos candidatos os dados referentes à realidade na qual ele atuará, de modo a não privilegiar candidatos que eventualmente detenham mais informação do que outros sobre o cargo. O objetivo é avaliar de que forma o profissional estrutura um plano de ação a partir das informações que recebeu.

O plano de ação é mais comumente usado após a entrevista por competências e pode ser aliado à entrevista com especialista, se essa etapa figurar na seleção, para explorar o diagnóstico e formulação apresentados pelo candidato.

Em alguns estados, a banca final de avaliação fez uso dos planos de ação para “sabatinar” os finalistas. Houve ainda casos de planos de ação de profissionais selecionados efetivamente implementados após tomarem posse e compartilhamento de planos de ação entre aqueles que vieram a ocupar vagas em diferentes regionais.

6 Validação documental e investigação social

6.1 Validação documental

Para assegurar que as informações prestadas na inscrição são verídicas, em especial em relação à formação/ titulação e trajetória profissional, é necessário confrontar os itens declarados no currículo com os documentos apresentados por cada candidato via plataforma online. Deste modo, as informações eventualmente não comprovadas são eliminadas e deixam de ser consideradas para fins de ranqueamento.

Devido ao volume de trabalho necessário para a checagem, recomenda-se realizar a verificação apenas do conjunto de candidatos considerados aptos para a etapa de entrevistas por competência (10 a 12 por vaga), eliminando aqueles que não apresentem as comprovações.

A depender do perfil da vaga e dos candidatos, pode ser necessário fazer uma “repescagem” de candidatos que haviam sido eliminados na etapa anterior, para permitir um mínimo de candidatos viáveis. Também é possível que apenas um ou outro candidato seja eliminado por falta de comprovação de informações, permitindo que o processo siga adiante sem “repescagem”.

6.2 Investigação social

A investigação social ou análise de antecedentes pode ser necessária de acordo com o interesse do órgão e a especificidade da vaga. Antecedentes criminais, processos administrativos (a depender de sua natureza), entre outros, podem ser relevantes para eliminar candidatos a determinados cargos.

Esta etapa pode demandar apoio de órgãos com atribuição e conhecimento específico neste tipo de pesquisa e análise, tais como a controladoria ou órgão com poder investigativo. A depender da necessidade da vaga, a investigação pode ser realizada para candidatos que serão entrevistados ou apenas para finalistas ou selecionados.

Cabe destacar que a eliminação por aspectos desta natureza pode gerar questionamentos e tentativas de minar a credibilidade do processo seletivo. Para anular qualquer dúvida, as decisões de eliminação devem estar sustentadas em critérios claros e evidências concretas.

7 Dossiês dos candidatos para subsidiar entrevistas

Para subsidiar os avaliadores nas próximas etapas, é preciso elaborar o dossiê parcial de cada candidato. Este documento será complementado nas etapas seguintes do processo seletivo e deve ser uma consolidação de todas as informações obtidas até então:

- Quadro síntese do mapeamento do candidato
- Informações Básicas e Resumo Profissional
- Momento de Carreira
- Resultados dos testes de aderência, crenças e perfil
- Currículo Anexo

A Figura 3 mostra um exemplo de quadro síntese de um dossiê, já contendo a informação que virá na etapa seguinte, de entrevista por competências.

Dossiê de Contratação por Competência

Maria dos Santos - 45 anos

MISSÕES INSTITUCIONAIS

GOVERNO ESTADUAL

SEPLAG

SUBSECRETARIA DE PATRIMÔNIO

COMPETÊNCIAS DO DEAPE

PREÇOSOS PROJETOS

PESSOAS EQUIPE

PERFIL

CANDIDATO (a)

- Plenamente Preenchidos

REQUISITOS (5 A 6)

- Espec. em Gestão

- Graduação em Áreas Específicas

QUALIFICAÇÃO

- +2 pós e outros cursos

- Referência

EXPERIÊNCIAS

- Diretor Departamento da Secretária

- Técnico

COMPETÊNCIAS

- Cargos de Gestora

- Pró-ativa

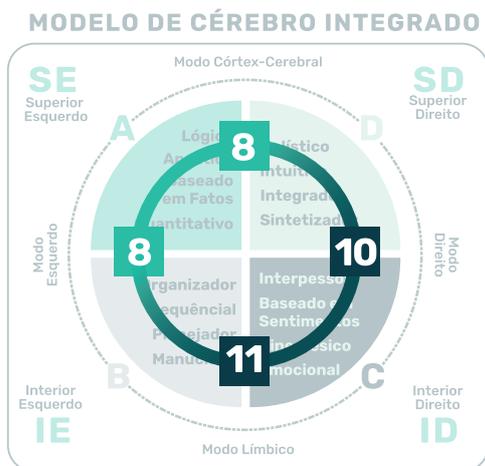
ADERÊNCIA

59 pontos (0 a 100)

DESTAQUES

TESTE DE PERFIL

PREDOMINÂNCIA: A - Superior Esquerdo



(0a20)

Gosta de conseguir que os outros trabalhem bem juntos, comunicar se bem com os outros, resolver questões de clientes, expressar ideias, desenvolver relacionamentos, ensinar/ministrar treinamento, ouvir e falar, trabalhar com pessoas, fazer parte de uma equipe, convencer as pessoas, perceber o ambiente, material escrito, de ajudar faz bem coaching e o aconselhamento.

ENTREVISTA POR COMPETÊNCIA

19 pontos (0 a 25)

- LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO**
- ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS**
- ENGAJA E INFLUENCIA PESSOAS**
- DESAFIA O STATUS QUO**
- RESILIÊNCIA**

Figura 3: Exemplo de Dossiê

8 Entrevista por competências e referências profissionais¹²

A entrevista deve ser realizada de preferência por uma dupla de entrevistadores capacitados na metodologia, para reduzir o viés, com base nas orientações aqui oferecidas. Assim que a entrevista é finalizada, a própria dupla entra em contato por telefone com o profissional indicado como referência pelo candidato, de modo a confrontar as informações obtidas na entrevista.

Cada uma destas subetapas é detalhada a seguir.



8.1 Entrevista por competência

A entrevista por competências é o momento de coletar informações e evidências sobre a trajetória profissional do candidato. O entrevistador deve identificar os comportamentos e resultados que o candidato obteve em determinadas situações e, a partir daí, por meio de critérios objetivos, deve ser capaz de avaliar em qual nível o candidato está para cada competência desejada. Sugere-se o direcionamento de perguntas que apresentem situações práticas, que viabilizarão o mapeamento do comportamento e atitudes do candidato frente a situações que enfrentará no cargo para o qual está realizando o processo seletivo.

A etapa das entrevistas por competência é realizada online, sempre considerando duas pessoas para a sua realização: uma para entrevistar e outra para anotar as informações coletadas durante a entrevista. Dessa forma, o entrevistador mantém a conexão com o candidato, exercitando a escuta ativa, e a pessoa que o apoia registra as respostas em formulário próprio. A validação final do relatório é feita entre a dupla. Para garantir que o processo ocorra com isonomia, é importante que a mesma dupla realize todas as entrevistas, podendo haver revezamento nos papéis de entrevistador e sistematizador.

Na semana anterior à entrevista, é importante o alinhamento prévio com toda a equipe de entrevistadores, que pode também ser composta por recrutados fora do “núcleo duro” responsável pelo processo seletivo, em função da quantidade de entrevistas necessárias e do cumprimento do prazo reservado a esta etapa no cronograma planejado.

As competências e o nível desejado para o candidato são definidos no mapeamento da vaga e validados

¹² No Estado do Paraná, no Grupo de Recursos Humanos Setorial da Secretaria da Educação e do Esporte, essa etapa não foi feita, pois os candidatos apresentaram um plano de ação aos chefes de NRE. Nesta avaliação, que foi mais informal, os avaliadores não preencheram a ficha de avaliação e quem fez as anotações foi a equipe que os acompanhou. A decisão final foi do Secretário, considerando o histórico do candidato como gestor e as respostas dadas aos questionamentos realizados.

no momento de treinamento dos entrevistadores. Por isso, recomenda-se um workshop para apresentar as orientações acerca das competências requeridas e informações sobre como valorá-las, e os modelos de formulários para utilização nas entrevistas. Deve-se evitar buscar o candidato perfeito e focar no candidato mais adequado à vaga.

Com base nas informações dos conhecimentos, habilidades e atitudes desejados pelo certame, são escolhidas em torno de cinco competências.

Na experiência do Estado de Minas Gerais, os níveis de proficiência de cada competência foram eleitos no mapeamento da vaga. Próximo à etapa da entrevista por competência, foi realizado também um treinamento com os entrevistadores para validar as competências e os níveis. Na busca por uniformidade na avaliação, procurou-se manter sempre a mesma dupla de entrevistadores para todos os 12 candidatos por vaga. Caso a seleção aconteça, ao mesmo tempo, para um número maior de vagas (várias lideranças regionais, por exemplo), será necessário mobilizar e alinhar um time maior de entrevistadores. A seguir, no **Documento 11**, você pode ter acesso a sugestões de perguntas a serem usadas para a avaliação de competências e, mais adiante, no **Documento 12**, ao modelo de formulário de avaliação.

DOCUMENTO 11

SUGESTÕES DE PERGUNTAS PARA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

1. Liderança e capacidade de comunicação

a) Pergunta principal 1:

Conte-me uma situação na qual você era responsável por uma equipe muito heterogênea (perfis diferentes, formações acadêmicas diferentes) e que, por meio do trabalho dessa equipe, você conseguiu entregar um ótimo resultado. Quais perfis eram mais fáceis para você lidar e quais eram os mais difíceis?

Perguntas exploratórias:

Quais foram os principais desafios com esta equipe? Como você lidou com esses desafios? Quais resultados obteve? Quais principais aprendizados que você tirou dessa situação?

Importante extrair como lidou com a equipe, como a desenvolveu.

b) Pergunta principal 2:

Conte um exemplo de feedback difícil que você precisou dar. Qual foi sua abordagem/raciocínio para dar o feedback? Quais são os feedbacks positivos e de desenvolvimento mais significativos que você recebeu (de equipe e de superiores)?

Perguntas exploratórias:

Esses feedbacks foram importantes para sua carreira? fizeram sentido para você? Como foi sua reação ao receber o feedback?"

2. Orientação para resultados

a) Pergunta principal 1:

Em quais experiências você já trabalhou com gestão por resultados, metas, indicadores?

Perguntas exploratórias:

Já existia na organização a cultura de trabalhar com metas? Foi você quem implantou? Como foi o processo de trabalhar com metas? Quais foram as dificuldades? Qual foi o seu papel para que os resultados estimados fossem atingidos?

b) Pergunta principal 2:

Qual foi o resultado mais relevante que você já entregou? Queremos entender, de forma objetiva, em números se possível, que metas você já superou, quais conquistas profissionais (resultados) trazem mais orgulho para você?

Perguntas exploratórias:

Por qual motivo esse resultado foi relevante? Qual foi o seu papel para entrega desse resultado? Quem você envolveu? Qual foi a importância desse resultado para a organização?

3. Engaja e Influencia Pessoas

a) Pergunta principal 1:

Conte-me sobre a situação mais relevante em que precisou convencer um grupo de pessoas a concordar com você sobre uma questão no trabalho, ou quando precisou mobilizar pessoas para atingir um resultado.

Perguntas exploratórias:

Qual era a sua opinião? Como você apresentou essa opinião? Como o seu ponto de vista contrastava com o dos demais? Qual foi o resultado desta situação? Como você mobilizou essas pessoas?

b) Pergunta principal 2:

Você já teve que lidar com articulação política? Conte qual foi a situação mais complexa em que precisou criar alianças no ambiente de trabalho.

Perguntas exploratórias:

O que é articulação política para você? O que significa e qual é a importância do networking para você?

c) Pergunta principal 3:

Me dê exemplos de ferramentas que você já utilizou para quebrar a resistência e construir a confiança na equipe.

Perguntas exploratórias:

Você já vivenciou alguma situação em que enfrentou resistências na equipe? Como lidou com essa situação? Qual era a natureza dessa resistência? Exemplo: cultural, política, comportamental.

4. Desafia o status quo

a) Pergunta principal 1:

Qual foi a gestão de mudança mais importante que você já liderou?

Perguntas exploratórias:

Quais foram as principais dificuldades para fazer a gestão dessa mudança? Quem você envolveu? Quais foram os seus aprendizados?

5. Resiliência

a) Pergunta principal 1:

Conte-me sobre a sua situação profissional de maior fracasso. E a situação profissional de maior erro?

Perguntas exploratórias:

Qual foi a situação? Qual o impacto nas pessoas que trabalham com você? Qual foi sua abordagem e raciocínio para encontrar soluções para os problemas que surgiram nesta situação?

b) Pergunta principal 2:

Conte-me uma situação em que enfrentou grandes pressões/adversidades para entregar resultados.

Perguntas exploratórias:

Como você utilizou os aprendizados obtidos desta situação? Conseguiu implementar melhorias em outras situações a partir destes aprendizados? Quais foram as melhorias aplicadas e o resultado obtido?

6. Aspectos gerais do governo

a) Pergunta principal:

Comente sobre seu alinhamento com as políticas do governo *[insira aqui o governo em questão]*.

Obs.: Não há valoração na análise deste quesito na régua da matriz de competência, apenas consignação da resposta.

7. Perguntas finais em relação ao cargo

a) Pergunta principal:

Quais são suas expectativas em relação à atuação como *[insirir nome do cargo]* _____
_____? Quais resultados espera entregar? Que tipos de desafios você acredita que enfrentará e como pretende transpô-los? O que te motivou a se candidatar à posição de _____
_____ *[insirir nome do cargo]*?

DOCUMENTO 12

MODELO DE FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

COMPETÊNCIA	VALORAÇÃO	PONTUAÇÃO
Liderança e Capacidade de comunicação	Capacidade para inspirar, gerir e conquistar a confiança da equipe; motivar e desenvolver o time para atingimento das metas e objetivos.	Média de referência: 3,00
	Apresenta as tarefas que devem ser realizadas naquele momento. Demonstra conhecimento sobre metas e também sobre a forma de transmiti-las a outros. Apresenta um estilo de liderança diretivo.	1
	Apresenta e delega as tarefas considerando habilidades da equipe. Transmite de forma clara as metas, demonstra um estilo de liderança focado e também participativo.	2
	Consegue identificar os talentos dentro da equipe e ajustar as tarefas de acordo com as fortalezas de cada indivíduo. Transmite de forma clara as metas, acompanha a performance da equipe e seu progresso. Compartilha os resultados enfatizando as vitórias coletivas. Demonstra um estilo de liderança visionário e, ao mesmo tempo, democrático e focado.	3
	Consegue identificar os talentos dentro da equipe e ajustar as tarefas de acordo com as fortalezas de cada indivíduo, desenvolve e fornece feedback para as pessoas, aplicando altos padrões de desenvolvimento. Fornece direções claras para a equipe, engaja e motiva, fomentando um forte espírito de colaboração. Consegue engajar com facilidade os principais stakeholders para atingir os resultados coletivos e dar suporte quando necessário. Apresenta uma liderança global, mostra alinhamento e faz com que as pessoas o identifiquem como alguém para seguir. Delega, acompanha, dá suporte e se mostra interessado na evolução das atividades. Atua como um facilitador nas dificuldades.	4

COMPETÊNCIA	VALORAÇÃO	PONTUAÇÃO
Orientação para Resultados	Busca atingir os objetivos institucionais, estabelecendo e monitorando o atingimento de metas, com excelência e objetividade.	Média de referência: 3,00
	Apresenta compromisso com os resultados, mas não demonstra ter foco na execução e cumprimento de metas impostas.	1
	Cumprir as metas impostas, mesmo em situações relativamente complexas/desafiadoras, mas não demonstra ser movido por desafios e por atingimento de metas/resultados.	2
	Supera as metas impostas, mesmo em situações relativamente complexas, e é motivado por atingir os resultados ainda mais desafiadores para si. Planeja as metas, foca em atingir os resultados e fornece direções claras para equipe, transmitindo segurança.	3
	Apresenta extrema motivação por grandes desafios ou oportunidades de atingir resultados maiores e complexos. Traça metas ousadas e desafiadoras para si mesmo e para equipe a fim de atingir metas acima do esperado; evidencia ter superado metas ao longo de sua trajetória profissional, possui histórico consistente de entregas.	4

COMPETÊNCIA	VALORAÇÃO	PONTUAÇÃO
Engaja e influencia as pessoas	Capaz de engajar as pessoas e usar sua influência para conquistar a colaboração, entregar resultados e criar alianças.	Média de referência: 2,00
	Apresenta dificuldade para evidenciar exemplos em que mobilizou pessoas e em que gerenciou conflitos.	1
	Apresenta exemplos de articulação e facilitação, mas de baixa complexidade (conflitos e situações simples, que não exigem grande habilidade de gestão de conflitos). Mantém networking informal como um recurso para atingir as metas e resultados.	2
	Fomenta a troca entre diferentes pontos de vista. Apresenta exemplos concretos de articulação e facilitação em situações de conflito. Faz uso efetivo de processos políticos para influenciar e persuadir os outros (apresenta habilidade de articulação política).	3
	Identifica e convence potenciais aliados para apoiar sua visão, destacando os benefícios para eles. Encoraja a colaboração entre as pessoas, influenciando-as para que trabalhem juntas para atingir os resultados. Cultiva ativamente uma rede de networking interno e externo ao setor público, investe nos relacionamentos de forma a criar soluções excelentes. Ativamente, busca solucionar conflitos de alta complexidade, utilizando como principal ferramenta a articulação entre as pessoas-chave da organização. Apresenta excelente articulação política, se posiciona com autoridade e credibilidade dentro e fora do governo, com diversos atores políticos e partidários.	4

COMPETÊNCIA	VALORAÇÃO	PONTUAÇÃO
Desafia o status quo	Capacidade para questionar o status quo, postura protagonista para iniciar e gerir mudanças com alto nível de complexidade e geração de impacto relevante.	Média de referência: 3,00
	Apresenta dificuldade para evidenciar exemplos nos quais desafiou o status quo.	1
	Compreende que a postura "sempre fizemos desse jeito" não é uma defesa aceitável para baixo desempenho, falta de entrega ou entrega de má qualidade. Compreende e comunica à equipe que tentativas que não dão certo devem ser vistas como oportunidades de aprendizado e não como fracassos; consegue identificar o que funciona e o que não funciona.	2
	Fornecer espaço seguro para que a equipe explore ideias e faça perguntas. Propõe abordagens ainda não testadas e incomuns ou, ao menos, está aberto a diferentes formas de trabalho, propõe novas alternativas e melhorias, mesmo para processos/projetos que estejam funcionando de maneira aceitável. Propõe uma rotina de testar/pilotar novas ideias e abordagens em pequena escala.	3
	Viabiliza o processo de mudança, vende bem as ideias das quais é responsável por implantar, mostra-se positivo e propositivo. Identifica barreiras e limitações existentes e descobre maneiras de superá-las sem quebrar a lei ou causar danos às pessoas, fornece à equipe oportunidade de fazer coisas novas e dá suporte para que superem o medo de falhar. Desenvolve cases e alinha com equipe e stakeholders quais são as potenciais oportunidades para inovação, de forma a amplificar sua mensagem e compromisso com a mudança. Compartilha recursos e equipe para possibilitar a corresponsabilidade na entrega de projetos.	4

COMPETÊNCIA	VALORAÇÃO	PONTUAÇÃO
Resiliência	Capacidade para enfrentar resistência e contornar adversidades, saber lidar bem com fracassos e corrigir erros, sem esmorecer.	Média de referência: 2,00
	Pode até demonstrar fracassos ou ter cometido erros, porém, tem dificuldade ou demonstra nervosismo ao expô-los. Precisa de muito tempo para se recuperar das frustrações. Demonstra dificuldade para lidar com situações de crise ou pressão, apresenta dificuldades para gerenciar motivação e expectativas da equipe durante períodos de adversidade. Não apresenta exemplos concretos de situações em que contornou adversidade e lidou com resistência.	1
	Reconhece seus fracassos/erros com tranquilidade. Apresenta iniciativa frente aos momentos de adversidade, sugerindo melhorias e alternativas, engajando a equipe, mesmo em situações de pressão. Apresenta ao menos um exemplo em que contornou adversidades e lidou bem com resistência, porém, de baixa complexidade.	2
	Identifica possibilidades para superar as adversidades ou contornar erros, traçando alternativas para os possíveis obstáculos (traça plano B e improvisa, quando necessário, utilizando os recursos e conhecimento que possui). Demonstra maturidade e aprendizado com seus erros e fracasso. Apresenta exemplo concreto sobre lidar bem com resistência e conseguir implementar suas ideias, apesar do ceticismo ou obstáculos enfrentados (de média a alta complexidade).	3
	Frente a situações adversas ou com extrema pressão, identifica e analisa as alternativas, avaliando custos, riscos e benefícios. Consegue absorver grandes crises, mantendo alta eficiência e transmitindo equilíbrio, direções claras e mantendo a motivação da equipe alta. Aplica os aprendizados obtidos em suas experiências de erros e fracassos em novas situações. Apresenta constantemente exemplos concretos em que lidou bem com resistência e conseguiu implementar suas ideias, apesar do ceticismo ou obstáculos enfrentados.	4

8.2 Referências profissionais

Para contato telefônico com os profissionais indicados como referência pelo candidato, deve-se seguir um roteiro semiestruturado, conforme o proposto a seguir:

“Oi, é [nome do recomendador] quem fala? Aqui quem fala é [nome do locutor] do Processo de Seleção da/do [inserir nova da Instituição], tudo bem? Estou trabalhando na avaliação de candidatos para a posição de [nome do cargo] do Governo [insira a governo para o qual está sendo feita a seleção]. Pedimos ao candidato [nome do candidato] para indicar nomes de pessoas que poderiam providenciar uma recomendação de sua atuação profissional recente e ele(a) nos indicou seu nome.”

**Se o recomendador não puder falar no momento, agendar para melhor dia e horário até data limite.
Continuando...**

“O conteúdo dessa conversa é confidencial e não será compartilhado com o candidato.

1. Vocês trabalharam juntos no [insira o nome do local onde o candidato e a pessoa dada como referência trabalharam juntos], correto?

- Qual era ou é o relacionamento entre vocês? Como era/é trabalhar com ele?
- Que tipo de comportamento ele(a) apresentava?
- Que tipo de ambiente ele(a) promovia? Como ele (influenciava, de forma positiva ou negativa, o ambiente de trabalho.

2. Quais você diria que são os **dois principais pontos fortes** do candidato?

- Você pode dar um **exemplo específico** de quando ele demonstrou esse ponto forte?
- Tem algum outro exemplo?
- Em comparação a outras pessoas com quem você trabalhou, como ele se destaca?

3. E os principais pontos de desenvolvimento dele?

Se o recomendador não souber informar pontos fracos, pense em alguém que é exemplo de liderança ou exemplo de profissional. Comparado ao (exemplo escolhido), o que o candidato teria que desenvolver ou buscar de experiência para se aproximar/estar no nível desta referência?

4. Você poderia me dar um exemplo de situação em que o candidato e você entraram em conflito? Sobre o quê? Como o conflito foi resolvido?

5. O candidato está sendo considerado para assumir uma posição de liderança no Governo *[insira essa informação e explique um pouco sobre o processo da vaga]*. Você acredita que ele teria as habilidades e competências necessárias para esta posição? Caso não, por quê? Qual(is) característica(s) deste profissional podem vir a ser desafiadoras para ele no exercício deste cargo?

6. Há mais alguma coisa sobre o candidato que você acha importante sabermos para este processo?"

Obs.: Se for o caso, tente entender como o candidato saiu da empresa ou do cargo, se o recomendador tem conhecimento sobre isso.

Após a etapa de avaliação das competências e checagem de referências, é preciso enviar um novo e-mail ao candidato para informar a continuidade ou não dele no processo. Veja modelos de comunicado no Documento 13, ao final deste capítulo.

8.3 Dossiê do candidato após entrevista por competência

Complementa-se o dossiê já existente com os seguintes pontos para subsidiar os próximos avaliadores:

- Resumo da Avaliação por competência
- Pontos Fortes e Pontos de Atenção
- Referências Profissionais
- Currículo Anexo

DOCUMENTO 13

MODELO DE E-MAIL PARA INFORMAR A CONTINUIDADE OU NÃO NO PROCESSO

Em continuidade ao processo após a entrevista por competência, todos os candidatos entrevistados são comunicados via e-mail acerca de sua continuidade ou não no processo seletivo.

Modelo em caso de aprovação:

Prezado(a) candidato(a): _____

Parabéns! Você foi aprovado(a) para a próxima etapa da seleção ao cargo de *[informe o nome do cargo]*

_____ do *[nome da instituição onde o selecionado irá atuar]*

_____!

Informamos que você continua no processo seletivo e que a próxima etapa é a entrevista com especialista (se houver essa etapa).

[indicar quando] _____, você será contatado(a) por whatsapp para agendamento da entrevista online, que ocorrerá entre os dias ____ a ____ / ____ / ____.

Para dúvidas ou desistências, utilize o formulário "Fale Conosco" disponível no site do Programa.

Agradecemos seu interesse e participação no *[informe o nome do processo]* _____.

Desejamos sucesso nas próximas etapas!

Ficamos à disposição.

Abraços,

Equipe _____

Modelo em caso de reprovação:

Prezado(a) candidato(a): _____

Agradecemos seu interesse e participação no *[informe o nome do processo]* _____!

Lamentamos informar que você não foi selecionado(a) para a próxima etapa.

Continue acompanhando as notícias no site da *[informe o nome da instituição]* _____ para novas seleções.

Agradecemos sua participação. Desejamos saúde e felicidade em sua caminhada, bem como sucesso em sua vida profissional!

Abraços,

Equipe _____

9 Entrevista com especialista

Nessa etapa, são convidados especialistas da área do cargo objeto da seleção, que devem ser profissionais considerados como referências, de dentro ou de fora do setor público, com ampla experiência e conhecimento sobre o escopo de atuação do cargo. O objetivo é avaliar os candidatos de um ponto de vista técnico e específico.

Estes especialistas também devem participar de um workshop de alinhamento previamente ao início de realização das entrevistas, de modo a terem conhecimento sobre o perfil desejado para a vaga e as competências técnicas especializadas esperadas do ocupante do cargo. Nesta atividade preparatória, também deve ser pactuado o roteiro das entrevistas e o formato que se espera de relatório de cada entrevista para composição do dossiê.

Caso não seja possível realizar estas entrevistas online, recomenda-se que sejam conduzidas em locais neutros, evitando a sede oficial do órgão. Isso evita interferência ou intimidação por parte de atores políticos ou outros que exerçam pressão junto a candidatos ou avaliadores.

9.1 Definição dos temas e roteiro da entrevista

O roteiro da entrevista com especialista tem o objetivo de auxiliar a condução das entrevistas, de forma que o especialista contribua na avaliação dos candidatos com sua expertise na área. É essencial que, ao final da entrevista, seja possível atribuir uma nota para o candidato em cada um dos temas identificados como relevantes para a atuação do cargo vislumbrado. Esses temas devem ser especificados e descritos. A duração recomendada das entrevistas é de 60 minutos, seguindo a estrutura proposta a seguir:



ABERTURA E APRESENTAÇÕES

- Entrevistador se apresenta e explica o funcionamento (presença da equipe de apoio) e duração da etapa (em torno de 1h).
- Enfatiza para o candidato que este, ao responder as perguntas, deve apresentar exemplos concretos que evidenciem qual foi/será sua postura, papel e resultados.
- Explica que o candidato deve ser assertivo para conseguir explorar posteriormente os detalhes de algumas das experiências relatadas.
- Pede para o candidato se apresentar (em torno de 5 minutos).

Em seguida, o entrevistador realiza as perguntas de cada tema, bem como as perguntas exploratórias decorrentes destes temas. Pode também fazer perguntas sobre o Plano de Ação, caso este instrumento faça parte do processo seletivo.

FECHAMENTO

- Especialista agradece pelo tempo e atenção do candidato.
- Informa ao candidato que, caso surja qualquer dúvida, ele poderá entrar em contato por e-mail ou whatsapp.

Após a entrevista o especialista registra as notas, o *feedback* e parecer no Painel de Avaliador. Veja no **Documento 14**, disponível ao final deste capítulo, um modelo de formulário de avaliação.

9.2 Comunicação aos candidatos do resultado

Em continuidade, todos os candidatos são comunicados via e-mail acerca de sua continuidade no processo seletivo. Veja os modelos de comunicado no **Documento 15**, disponível ao final deste capítulo.

9.3 Dossiê completo dos candidatos finalistas

O dossiê final é a consolidação de todas as informações obtidas de cada candidato:

- Quadro síntese do mapeamento do candidato
- Informações Básicas e Resumo Profissional
- Momento de Carreira
- Resultados dos Testes de aderência, crenças e perfil
- Resumo da Avaliação por competência e da avaliação com especialista
- Pontos Fortes e Pontos de Atenção
- Referências Profissionais
- Currículo Anexo

DOCUMENTO 14

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DA ENTREVISTA

Nome do candidato:				
Horário inicial da entrevista:				
Horário final da entrevista:				
Item avaliado	1 - Baixo	2 - Médio	3 - Alto	Evidências
	Item não é evidenciado ou é evidenciado com citações somente teóricas ou abstratas; com exemplos de baixa complexidade; experiências que não têm aderência com a senioridade e experiências esperada para o cargo.	O candidato traz evidências do conhecimento teórico, conseguindo mencionar vivências profissionais que demonstrem a aplicação prática desses conhecimentos. As situações apresentam complexidade mediana, considerando o que é esperado para o cargo.	Todas as situações evidenciadas são de alta complexidade e as vivências profissionais apresentadas demonstram senioridade e conhecimento técnico.	
Competências essenciais para a posição				
Cenário e Planejamento				
Aderência cultural				
Feedback para o candidato:				
Parecer sobre o candidato – as informações desse campo estarão no Dossiê				
Resultado – Aprovado/reprovado:				

DOCUMENTO 15

MODELO DE E-MAIL PARA INFORMAR A PERMANÊNCIA OU NÃO NO PROCESSO

Em caso de aprovação:

Prezado candidato(a): _____

Parabéns! Você foi aprovado para a próxima etapa da seleção ao cargo de *[informe o nome do cargo]*

_____!

Informamos que você continua no processo seletivo e que a próxima etapa será a entrevista final.

Sua entrevista online com o Secretário *[nome do entrevistador]*

ocorrerá dia ____/____/____ (indicar dia da semana) às ____.

Para dúvidas ou desistências, utilize o formulário “Fale Conosco” disponível no site do Programa.

Reconhecemos seu esforço até aqui e, por isso, gostaríamos de fornecer um feedback sobre seu desenvolvimento na entrevista com especialista:

[inserir o feedback por escrito]

Agradecemos seu interesse e participação no *[insira o nome da etapa e do processo]* _____

Desejamos sucesso na próxima etapa!

Ficamos à disposição.

Abraços,

Equipe _____

Em caso de reprovação:

Prezado candidato(a): _____

Agradecemos seu interesse e participação no *[insira o nome da etapa e do processo]* _____.

Lamentamos informar que você não foi selecionado para a próxima etapa.

Reconhecemos seu esforço até aqui e, por isso, gostaríamos de fornecer um feedback sobre seu desenvolvimento na entrevista com o especialista:

[inserir o feedback por escrito]

Continue acompanhando as notícias no site da *[informe o nome da instituição]* _____ para novas seleções.

Desejamos sucesso em sua vida profissional!

Abraços,

Equipe _____

FASE C

SELEÇÃO

FINAL



FASE C

SELEÇÃO

FINAL

10 Entrevista ou banca final e lista tríplice¹³

10.1 Entrevista ou banca final

A entrevista ou banca final de avaliação é a última etapa do processo seletivo. Recomenda-se que sua realização seja de responsabilidade do titular da instituição e acompanhada pelo suporte técnico da equipe gestora do processo.

A diferença da banca em relação à entrevista é que ela pode ser realizada tanto pelo titular ou gestor direto do cargo/vaga para o qual o processo está sendo conduzido como pelas chefias de gabinete, assessores ou outras pessoas de confiança que podem apoiar a avaliação do tomador de decisão em relação aos candidatos.

Em alguns casos, o tomador de decisão pode até mesmo delegar a este grupo de assessores de sua confiança a escolha final, o que precisa estar bem alinhado para evitar quebras de expectativa¹⁴.

As bancas são especialmente importantes em processos que selecionam várias vagas simultaneamente, sobretudo regionais, e para o mesmo cargo, pois permitem negociar com os candidatos sua alocação em vaga diferente daquela em que se inscreveu como primeira opção.

É importante realizar o alinhamento prévio dos membros das bancas a respeito do uso dos instrumentos propostos, a função de cada entrevistador e o tempo que será reservado a cada candidato, a fim de organizar os papéis dos participantes no processo.

10.1.1 Roteiro da entrevista ou banca final

ABERTURA E APRESENTAÇÕES

- Entrevistador se apresenta e explica o funcionamento (presença da equipe de apoio) e duração da etapa (em torno de 30 min).
- Enfatiza para o candidato que este, ao responder as perguntas, deve apresentar exemplos concretos que evidenciem qual foi/será sua postura, papel e resultados.
- Explica que candidato deve ser assertivo, para conseguir explorar posteriormente os detalhes de algumas das experiências relatadas.
- Candidato se apresenta (em torno de 5 minutos).

Veja no **Documento 16** as principais perguntas que podem ser feitas nesta fase e, em seguida, no **Documento 17**, ambos ao final desta seção, o modelo de formulário de avaliação.

¹³ No Estado de São Paulo, esta etapa foi realizada pela alta cúpula do órgão e o candidato apresentou um Plano de Ação para a região/unidade pela qual concorreu.

¹⁴ O tomador de decisão deve alinhar os critérios que deseja que seus assessores observem, como por exemplo, se há mulheres entre os finalistas e outras demandas de refinamento do perfil esperado.

FECHAMENTO

- O entrevistador agradece pelo tempo e atenção do candidato.
- Informa ao candidato que caso tenha qualquer dúvida deverá entrar em contato através da Equipe gestora do processo seletivo por e-mail ou whatsapp.

Após a entrevista:

A equipe do processo seletivo registra as notas, *feedback* e parecer no Painel de Avaliador.

10.2 Comunicação aos candidatos do resultado final

Por fim, os três candidatos finais são comunicados via e-mail acerca de sua aprovação/reprovação. Pode-se ainda comunicar o resultado por mensagem de whatsapp (caso tenha sido utilizada essa ferramenta de forma institucional durante o processo de seleção) e por ligação telefônica a cada selecionado.

Além disso, todos os candidatos que participaram da seleção são convidados a participar de uma pesquisa de satisfação, que será importante fonte de coleta de feedbacks sobre a percepção dos candidatos e sugestões de melhoria nas próximas seleções.

Veja os modelos comunicados para esta fase no **Documento 18**, disponível ao final deste capítulo.

DOCUMENTO 16

PERGUNTAS PARA A ENTREVISTA FINAL

1. Competências essenciais para a posição

Pergunta principal:

Pergunta principal: Sabendo dos desafios do Estado/Município [...], qual o seu propósito ao assumir essa posição? O que te faz querer essa vaga?

Pergunta exploratória:

1 - O que te motivou a se candidatar a essa posição de [...]?

2. Cenário e Planejamento

Pergunta principal:

Qual cenário você espera encontrar? Quais aspectos positivos e negativos você destacaria?

Perguntas exploratórias:

- 1 - Quais resultados espera entregar e qual(is) metodologia(s) pretende aplicar?
- 2 - Que tipos de desafios você acredita que enfrentará e como pretende transpô-los?

Obs.: Caso o Plano de Ação faça parte do processo seletivo, este conjunto de perguntas pode ser substituído por questionamentos em cima do diagnóstico e plano de ação apresentados pelo candidato, sua leitura dos dados disponíveis e desafios que enxerga a partir deles.

3. Aderência Cultural

Pergunta principal:

Caso você fosse Secretário/Governador/Prefeito [...], qual medida você implementaria para melhorar o trabalho desempenhado pela [...]?

Perguntas exploratórias:

- 1 - Ao final da sua gestão, como você gostaria de ser lembrado? Que legado você pretende deixar?
- 2 - Qual pergunta você gostaria de me fazer?

DOCUMENTO 17

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DA ENTREVISTA FINAL

Nome do candidato:				
Horário inicial da entrevista:				
Horário final da entrevista:				
Item avaliado	1 - Baixo	2 - Médio	3 - Alto	Evidências
	Item não é evidenciado ou é evidenciado com citações somente teóricas ou abstratas; com exemplos de baixa complexidade; experiências que não têm aderência com a senioridade e experiências esperada para o cargo.	O candidato traz evidências do conhecimento teórico, conseguindo mencionar vivências profissionais que demonstrem a aplicação prática desses conhecimentos. As situações apresentam complexidade mediana, considerando o que é esperado para o cargo.	Todas as situações evidenciadas são de alta complexidade e as vivências profissionais apresentadas demonstram senioridade e conhecimento técnico.	
Competências essenciais para a posição				
Cenário e Planejamento				
Aderência cultural				
Feedback para o candidato:				
Parecer sobre o candidato – as informações desse campo estarão no Dossiê				
Resultado – Aprovado/reprovado:				

DOCUMENTO 18

MODELO DE E-MAIL PARA INFORMAR A PERMANÊNCIA OU NÃO NO PROCESSO

Em caso de aprovação:

Boa tarde, [nome do selecionado] _____ !

Primeiramente, parabéns por sua seleção para integrar a [xxx] _____ !

Estamos muito felizes em agregar suas competências na Equipe da [xxx] _____ .

Seja muito bem-vindo!

Este foi um processo inovador realizado pelo [xxx] _____, que faz parte da [xxx]

_____ do Estado _____ [xxx].

Para que possamos aprimorá-lo, acreditamos que é essencial ouvir a opinião dos participantes.

Assim, gostaríamos de convidá-lo para responder nossa pesquisa de satisfação. Ela é anônima e demora menos de 5 minutos. Para responder, acesse: [inserir o endereço do site, com hiperlink] _____

Ficamos à disposição.

Abraços,

Equipe _____

Em caso de reprovação:

Olá, tudo bem?

O processo de seleção da _____ª edição do [...] _____ foi finalizado! Para conhecer os candidatos selecionados, acesse o site [inserir o endereço do site, com hiperlink] _____.

Agradecemos a sua participação. Este foi um processo inovador realizado pelo [...] _____, que faz parte da [...] _____ do Estado [...] _____.

Para que possamos aprimorá-lo, acreditamos que é essencial ouvir a opinião dos participantes. Por isso, gostaríamos de convidá-lo para responder nossa pesquisa de satisfação. Ela é anônima e leva menos de 5 minutos para ser realizada. Para responder, basta acessar [inserir o endereço do site, com hiperlink] _____

Agradecemos a sua colaboração.

Ficamos à disposição.

Atenciosamente,

Abraços,

Equipe _____

11 Pesquisa de satisfação

Encaminha-se e-mail a todos participantes do processo seletivo para avaliação da satisfação em relação ao certame.

A seguir, com o objetivo de exemplificar este tipo de pesquisa, são apresentadas as perguntas elaboradas (disponibilizadas aos participantes pela ferramenta Formulários Google) para avaliação dos processos realizados, respectivamente, no Rio Grande do Sul, em Minas Gerais:

Modelo de formulário de satisfação – RIO GRANDE DO SUL



Figura 4

Pesquisa de Satisfação - Qualifica RS

Cabeçalho: Caro (a) participante,

Conte-nos o que achou do processo de seleção de lideranças propiciado pelo Programa Qualifica RS.

A pesquisa é anônima, portanto, seu sigilo é assegurado.

Sua opinião é muito importante para melhorarmos cada vez mais o trabalho!

1. O que você acha da iniciativa, como o Qualifica RS, para a seleção de pessoas no setor público, baseada em competências?

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim

2. Avalie os seguintes itens em relação ao Qualifica RS:

- a) Atendimento
- b) Conteúdo informativo do site

- c) Cumprimento de prazos
- d) Divulgação das vagas
- e) Organização
- f) Uso da tecnologia (entrevistas por hangout)

Na questão abaixo, para cada item devem constar as opções Ótimo | Bom | Regular | Ruim | N/A:

3. Marque os valores que você considera fazerem parte do Qualifica RS:

- Confiabilidade
- Credibilidade
- Eficiência
- Escolha técnica de lideranças
- Qualidade
- Transparência

4. Você acha que o Qualifica RS deve ser ampliado para a seleção de lideranças em mais órgãos estaduais?

- Sim
- Não
- Não sei

5. Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria o Qualifica RS a um amigo ou colega? Sendo 0 “não recomendo” e 10 “recomendo muito”.

Obs.: Aqui foram inseridos os números de 1 a 10.

6. Tens críticas, recomendações e sugestões sobre o Qualifica RS? [Campo aberto]

Modelo de formulário de satisfação – MINAS GERAIS

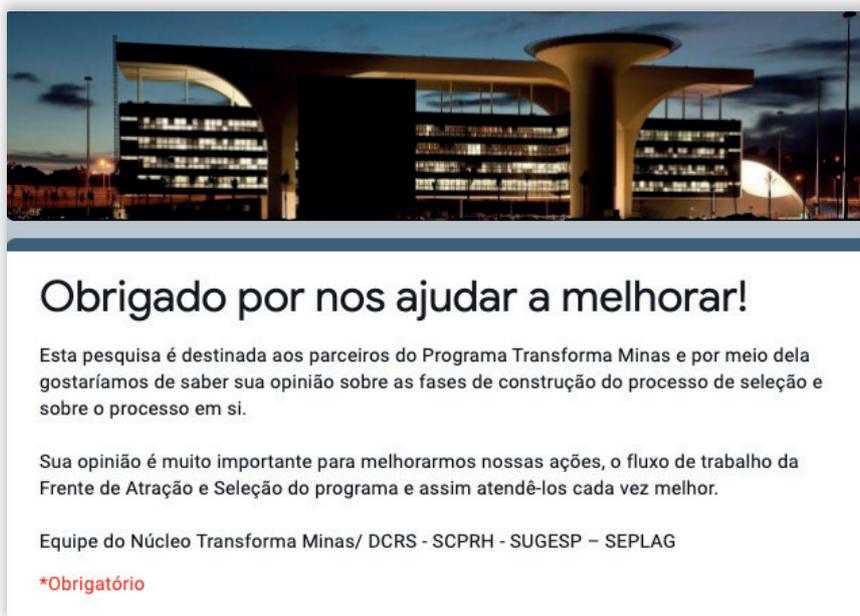


Figura 5

Pesquisa de Satisfação - Minas Gerais

Cabeçalho: Esta pesquisa é destinada aos parceiros do Programa Transforma Minas e, por meio dela, gostaríamos de saber sua opinião sobre as fases de construção do processo de seleção e sobre o processo em si.

Sua opinião é muito importante para melhorarmos nossas ações e o fluxo de trabalho da Frente de Atração e Seleção do programa para, assim, atendê-los cada vez melhor.

Equipe do Núcleo Transforma Minas/ DCRS - SCPRH - SUGESP - SEPLAG

- Nome (Opcional)
- Quantos processos seletivos já realizou no âmbito do Transforma Minas? *
- Qual(is) o(s) nome(s) da(s) vaga(s) para qual(is) o processo seletivo foi realizado? *

As afirmativas a seguir devem ser classificadas segundo a sua percepção de acordo com a graduação: **Concordo Totalmente, Concordo Parcialmente, Não se aplica, Discordo parcialmente, Discordo totalmente**. Os tópicos a serem avaliados estão divididos pelas fases do processo de seleção, comunicação e atendimento de demandas. Além disso, há um campo para registro de informações não abarcadas entre as afirmativas.

1. Mapeamento da vaga:

- A requisição de processo seletivo foi simples e ágil.
- Todas as informações preenchidas em formulário são relevantes.
- A reunião de mapeamento é útil para compreensão da vaga solicitada.
- A pactuação do cronograma é coerente com a complexidade do processo.
- Todas as informações relevantes foram informadas durante o mapeamento da vaga

2. Caso tenha assinalado discordo e discordo parcialmente, favor explicitar: *[Campo aberto]*

3. Divulgação da vaga

- A divulgação do processo foi ampla.
- Recebi suporte do Núcleo para divulgação pela Assessoria de comunicação do meu órgão.
- O documento de divulgação da vaga (edital) apresentava informações relevantes para a comunidade interessada.

4. Caso tenha assinalado discordo e discordo parcialmente, favor explicitar: *[Campo aberto]*

5. Análise Curricular

- Entendia a dinâmica de atividades dessa fase e respectiva relevância.
- O treinamento oferecido pelo Núcleo Transforma Minas me garantiu conhecimentos suficientes para executar as atividades.
- Me senti seguro ao realizar as atividades dado o acompanhamento do Núcleo Transforma Minas.
- Recebi suporte do Núcleo Transforma Minas quando encontrei dificuldade de ordens diversas.

6. Caso tenha assinalado discordo e discordo parcialmente, favor explicitar: *[Campo aberto]*

7. Teste de aderência:

- Entendia a dinâmica de atividades dessa fase e respectiva relevância.
- As afirmações propostas pelo Teste de aderência atendiam as demandas da vaga.
- O teste de aderência foi um indicador importante na escolha do candidato.

8. Caso tenha assinalado discordo e discordo parcialmente, favor explicitar: *[Campo aberto]*

9. Entrevistas por competências:

- Entendia a dinâmica de atividades dessa fase e respectiva relevância.
- O treinamento oferecido pelo Núcleo Transforma Minas me garantiu conhecimentos suficientes para executar as atividades.
- Me senti seguro ao realizar as atividades dado o acompanhamento do Núcleo Transforma Minas.
- Recebi suporte do Núcleo Transforma Minas quando encontrei dificuldade de ordens diversas.

10. Caso tenha assinalado discordo e discordo parcialmente, favor explicitar: *[Campo aberto]*

11. Dossiê:

- Os dossiês foram enviados dentro do prazo estabelecido.
- Os dossiês apresentam informações suficientes para entrevista com especialista e/ou entrevista final.
- Os dossiês apresentam informações suficientes para tomada de decisão.

12. Caso tenha assinalado discordo e discordo parcialmente, favor explicitar: *[Campo aberto]*

13. Entrevista com especialista e entrevista final:

- Entendi a dinâmica de atividades dessa fase e respectiva relevância.
- Recebi orientações do Núcleo Transforma Minas

14. Caso tenha assinalado discordo e discordo parcialmente, favor explicitar: *[Campo aberto]*

15. Sobre a comunicação com a equipe do Núcleo do Transforma Minas:

- Há campo de comunicação aberto com a equipe do Núcleo Transforma Minas.
- Os desafios enfrentados durante o processo foram resolvidos por meio de diálogo com a equipe do Núcleo Transforma Minas.
- Participei das decisões frente aos desafios enfrentados durante o processo.

16. Caso tenha assinalado discordo e discordo parcialmente, favor explicitar: *[Campo aberto]*

17. Sobre o atendimento das demandas direcionadas à equipe do Núcleo do Transforma Minas:

- As demandas direcionadas à equipe do Núcleo Transforma Minas foram facilmente recebidas.
- As demandas direcionadas à equipe do Núcleo Transforma Minas foram facilmente atendidas.
- Participei das decisões frente aos desafios enfrentados durante o processo.

18. Caso tenha assinalado discordo e discordo parcialmente, favor explicitar: *[Campo aberto]*

19. Sobre o nível de satisfação em relação ao processo de seleção de maneira geral:

Faria nova parceria com o Núcleo Transforma Minas em processos de seleção.
Indicaria para outros setores o processo de seleção do Transforma Minas.

20. Caso tenha assinalado discordo e discordo parcialmente, favor explicitar: *[Campo aberto]*

21. Há algo que gostaria de acrescentar que não foi contemplado por esse formulário?

12 Certificados

São emitidos certificados aos entrevistados por competência, apoios técnicos e aos entrevistadores especialistas, bem como aos candidatos selecionados. Veja no **Documento 19**, disponível ao final desta seção, modelo de e-mail de agradecimento e certificado.

DOCUMENTO 19

MODELO DE E-MAIL DE AGRADECIMENTO E CERTIFICADOS

Prezado _____, bom dia:

Agradecemos imensamente sua participação no desenvolvimento do Programa [...] _____ para seleção do [...] _____.

Para selecionarmos os melhores líderes, também convidamos os servidores cujas competências são essenciais para a concretização do [...] _____, pois acreditamos que grandes projetos são formados por grandes e competentes pessoas.

Segue anexo o certificado de participação, como lembrança da Equipe [...] _____.

Abraços com o nosso mais profundo agradecimento.

Modelo de certificado - RIO GRANDE DO SUL



Figura 6

Modelo de certificado para candidato selecionado - RIO GRANDE DO SUL



Figura 7

Modelo de certificado – MINAS GERAIS



Figura 8

13 Divulgação, posse e integração de selecionados

A divulgação externa dos nomes dos selecionados é fundamental para a credibilidade e legitimidade do processo. Recomenda-se que seja feita no site do órgão ou do programa de seleção de talentos. Um evento público de posse do conjunto de profissionais selecionados, realizado pelo dirigente máximo do órgão, também é uma boa prática, pois apoia a narrativa de mudança de paradigma.

Cabe destacar que o momento da divulgação pode trazer à tona novamente pressões políticas de atores insatisfeitos com os nomes selecionados. O posicionamento firme do dirigente máximo neste momento para preservar a lista é fundamental, e pode ser apoiado por ações de diálogo com os atores insatisfeitos para demonstrar os critérios de escolha.



A integração dos selecionados aos respectivos órgãos pode ter início no evento de posse. É realizada a apresentação do órgão com o intuito de situar os novos profissionais na estrutura e apoiar sua compreensão sobre a governança interna e o relacionamento com áreas externas. O envolvimento dos ocupantes de cargos de liderança do órgão nestas atividades, é fundamental para promover reconhecimento mútuo e abertura de uma comunicação direta entre todas as pessoas que, a partir de então, passam a fazer parte do time. O profissional sele-

cionado também pode ser orientado a realizar atividades com a sua equipe, iniciando conversas coletivas e bilaterais, nas quais possa se apresentar, comunicar sua missão ao assumir o cargo e realizar uma escuta ativa do time que passará a liderar.

Este processo é detalhado na seção Integração, que você pode ver a seguir.

14 Integração

Após a seleção, são realizadas recomendações para ambientação das lideranças selecionadas nos novos locais de trabalho. Esta fase é realizada por meio da articulação com pessoas-chave nos órgãos ou setores que irão receber as lideranças. São fornecidas sugestões para o acolhimento da nova liderança após a passagem pelo processo de seleção, tais como:

1) Preparação de acessos aos principais sistemas utilizados na função, como por exemplo e-mail institucional, processos eletrônicos, gestão de pessoal, gestão orçamentária e financeira, monitoramento de projetos, de acordo com as especificidades do cargo. Sugere-se além dos acessos, posterior apresentação ou assessoria para o uso de cada um dos sistemas;

2) Realização de reunião geral presencial ou virtual com a equipe completa para apresentação geral com alta liderança, área de gestão de pessoas, equipe que participou da seleção por competências, gestores e equipe executiva para boas-vindas, visão geral e relevância do órgão / organização. Pode-se ter espaço para apresentação e solução de dúvidas sobre as etapas do processo seletivo por competências, a fim de mostrar de forma transparente como foi realizado (etapas, competências avaliadas...);

3) Organização, junto com a nova liderança, de agenda de reuniões por Divisões ou Seções do novo setor / órgão / organização de ingresso. Sugere-se preparação dos servidores para apresentarem projetos em andamentos, entraves, dificuldades, oportunidades... Importante propiciar oportunidade para que a nova liderança possa conhecer mais os servidores, a realidade local, as instalações físicas, os projetos;

4) Apresentação para a nova liderança de pessoas-chave no órgão / organização de ingresso para auxílio na ambientação e desempenho de suas atividades, como mentores técnicos específicos para áreas ou sistemas;

5) Verificação de necessidades da nova liderança, que podem gerar projetos na área de Gestão de Pessoas, como forma de apoio e auxílio de curto e médio prazo;

Além disso, pode-se realizar o mapeamento da experiência das lideranças selecionadas por meio de ferramenta blueprint durante reunião geral presencial ou virtual.

15 Plataforma tecnológica

Recomenda-se fortemente que processos seletivos para um quantitativo superior a 10 vagas sejam estruturados e sustentados a partir de uma plataforma tecnológica própria. Esta plataforma precisa ser capaz de integrar em um mesmo sistema todas as informações prestadas pelos candidatos, desde o momento de pré-inscrição até a posse dos selecionados. O objetivo é permitir a integridade dos dados, o que facilitará rastrear o percurso de cada candidato ao longo do processo seletivo, suas interações com a equipe organizadora e performance em cada etapa.

A integridade oferecida por uma plataforma permite reduzir ruídos de comunicação e prestar esclarecimentos uniformes a diferentes atores (candidatos, Parlamento, Ministério Público, Judiciário, órgãos de controle). Existem plataformas já utilizadas em processos seletivos brasileiros que são de código gratuito e livre, podendo ser instaladas e customizadas para as necessidades de cada órgão selecionador por pessoas com conhecimento técnico básico em sua linguagem¹⁵.

O órgão também pode demandar à sua área de tecnologia da informação o desenvolvimento de uma plataforma própria. Pode ser interessante promover um intercâmbio com as equipes técnicas dos governos que já internalizaram processos seletivos por competências e fazem uso de plataformas deste tipo, de modo a facilitar seu desenvolvimento a partir dos aprendizados.

16 Versão expressa

O processo seletivo pode ser desenvolvido também em modelo expresso, adotado para seleções que necessitam de celeridade e duração menor. Para garantir a metodologia nesta modalidade, deve ser mantido o mapeamento do perfil da vaga e a ampla divulgação, com tempo menor para inscrições. Em seguida, é realizada a análise de currículo e podem ser aplicados apenas os testes de perfil e de crenças. Realizam-se, no mesmo momento, as entrevistas por competência e com especialistas. Para tanto, as competências são condensadas em menor número de questões. Por fim, as informações são organizadas em dossiês para a entrevista ou banca final, sob responsabilidade do órgão ofertante da vaga.

17 Equipe dedicada e locus institucional

A implementação é possível com equipes enxutas (3 a 5 pessoas) compondo o núcleo fixo responsável pelos processos seletivos, com apoio de 2 ou 3 pessoas do órgão ou área ofertante da vaga, e um conjunto maior de avaliadores, a depender do quantitativo de vagas oferecidas¹⁶.

¹⁵ Uma destas plataformas é uma adaptação do ambiente Moodle, muito utilizado no Brasil para o ensino à distância, o que pode facilitar sua adoção por governos. A Secretaria de Educação do Paraná internalizou esta ferramenta. CE, PE e SP fizeram uso desta mesma plataforma, desenvolvida pelo Instituto Publix, sem internalização. Uma versão mais recente foi utilizada pelo Detran-SP em seu processo seletivo.

¹⁶ O quantitativo de avaliadores a serem mobilizados em função do número de candidatos está na seção Entrevista por competência desta Guia.

Este “mínimo viável” é o embrião para o governo se apropriar paulatinamente do processo. A equipe deve, desde o início, estudar e internalizar as etapas fundamentais da metodologia e também estar constantemente preocupada com a otimização dos fluxos e procedimentos.

PERFIL DE COMPETÊNCIAS DA EQUIPE:

- Comunicação / interlocução com as partes (busca de parcerias);
- Transmissão de conhecimento (para disseminação e treinamentos);
- Planejamento e organização (acompanhamento do cronograma e prazos, cuidados com os documentos);
- Inovação (busca constante por ferramentas simples e melhorias);
- Resiliência (devido a mudanças e descontinuidades);
- Discrição (acesso a muitas informações pessoais, restritas);
- Liderança;
- Gestão participativa com diálogo constante com as áreas demandantes;
- Gestão para resultados;
- Sensibilidade para a gestão de pessoas;
- Habilidade no trabalho em equipe;
- Foco em execução.

Nas experiências em curso, são descentralizadas às equipes dos órgãos demandantes da vaga as seguintes atividades: i) mapeamento da vaga; ii) análise de currículos; e iii) entrevistas. Após o mapeamento, há um alinhamento e refinamento com a equipe do núcleo de atração e seleção de lideranças.

Dependendo do grau de descentralização ou da carência de maturidade técnica necessária para as funções, a equipe do núcleo assume a análise curricular e entrevistas (entrevistando ou fornecendo apoio técnico na abertura da sala online e registro das respostas). Todo o alinhamento, treinamento e suporte são realizados pela equipe do núcleo de atração e seleção de lideranças.

É indicado que a equipe do núcleo fixo responsável pelos processos seletivos participe de todas as etapas do processo, a fim de gerar um maior sentimento de pertencimento e motivação.

O lugar institucional desta equipe é relevante para a perenidade da iniciativa. Mostram-se boas práticas a instituição de um núcleo ou comitê estratégico, responsável pela atração e desenvolvimento de talentos no governo, e a designação de uma área como responsável tática e operacional para colocar a estratégia em prática. O locus ideal desta equipe é o órgão central responsável por gestão de pessoas no governo.

Recomenda-se que, desde o início, o governo defina o locus institucional desta iniciativa, ou seja, a área que seguirá responsável pela realização de processos seletivos por competências de maneira contínua, alocando uma equipe que possa se dedicar exclusivamente a eles. O envolvimento desta equipe na implementação da seleção por competências, com papéis nos níveis estratégico, tático e operacional, favorece a internalização e replicação de processos de forma autônoma após a primeira experiência.

Caso não seja viável seguir o arranjo recomendado, é possível realizar a seleção com uma “força tarefa” temporária para testar o modelo. Em seguida, avalia-se, o melhor arranjo institucional possível para sua continuidade.

Deve-se dedicar tempo também à estratégia de transferência do conhecimento gerado pela experiência inicial. Desta forma será possível otimizar os esforços da equipe que se tornará responsável pela seleção por competências de maneira perene.

18 Avaliação e aperfeiçoamento do processo

Após a conclusão do primeiro processo seletivo, e também a cada nova rodada, indica-se realizar uma reunião ao término da seleção. O intuito deste encontro é fazer com que os envolvidos possam recapitular e registrar a trajetória desde o início, apontar seus fatores fundamentais, tanto para os sucessos como para os desafios, e realizar uma conclusão dos principais aprendizados.

É importante realizar uma atividade de avaliação com a visão de todos os atores relevantes que participaram do processo para observar dados como, por exemplo, o tempo de cada etapa, os números de inscritos por vaga e seus possíveis impactos no resultado da seleção, o perfil sociodemográfico e profissional de finalistas e selecionados, a satisfação dos gestores responsáveis pelas vagas e dos candidatos aprovados e reprovados. Estas informações e a reflexão sobre elas apoiarão a otimização e internalização do processo para as próximas vagas que forem abertas.

É importante ressaltar que os momentos de avaliação consciente das práticas implementadas devem ser previstos e realizados em todos os tipos de arranjo institucional, com finalidade de desenvolvimento e aprendizagem.

Considerações finais

As orientações apresentadas neste Guia são um compilado de práticas que foram aplicadas e vêm sendo utilizadas em processos seletivos por competências para cargos de liderança no Brasil.

Este tipo de iniciativa é bastante recente na trajetória do setor público brasileiro, logo, não é a intenção deste Guia esgotar o tema. Muito pelo contrário. Os aprendizados do dia a dia da implementação nos diferentes órgãos públicos são fundamentais, assim como o compartilhamento das experiências entre as equipes responsáveis pela implementação, o que proporciona aperfeiçoamento contínuo nos processos.

Portanto, equipes que fizerem uso deste Guia para colocar em prática a seleção por competências em seus órgãos, sintam-se encorajadas a compartilharem com o GT CONSAD seus acertos, erros, desafios e soluções. Desta forma, poderemos seguir construindo juntos uma administração pública de melhor qualidade em nosso país.

ANEXO I

TESTE HBDI – QUADRANTES DE DOMINÂNCIA CEREBRAL

Folha de teste a ser aplicado junto aos candidatos

1. Marque os cinco sentidos ou situações que fazem você se sentir mais motivado no trabalho:

- 1.1. Trabalhar sozinho
- 1.2. Expressar minhas ideias
- 1.3. Estar no controle da situação
- 1.4. Provocar mudanças
- 1.5. Ouvir e falar
- 1.6. Criar ou usar recursos visuais
- 1.7. Prestar atenção aos detalhes
- 1.8. Aspectos técnicos
- 1.9. Trabalhar com pessoas
- 1.10. Usar números, estatísticas
- 1.11. Oportunidades para fazer experiências
- 1.12. Planejar
- 1.13. Trabalhar com comunicação
- 1.14. Fazer algo funcionar
- 1.15. Arriscar-se
- 1.16. Analisar dados
- 1.17. Lidar com o futuro
- 1.18. Produzir e organizar
- 1.19. Fazer parte de uma equipe
- 1.20. Fazer as coisas sempre no prazo previsto

2. Quando aprendo, gosto de... (assinale cinco alternativas):

- 2.1. Avaliar e testar teorias
- 2.2. Obter e quantificar fatos
- 2.3. Ouvir e compartilhar ideias
- 2.4. Usar minha imaginação
- 2.5. Aplicar análise e lógica
- 2.6. Ambiente bem informal
- 2.7. Verificar meu entendimento
- 2.8. Fazer experiências práticas
- 2.9. Pensar sobre as ideias
- 2.10. Confiar nas intuições
- 2.11. Receber informações passo a passo
- 2.12. Tomar iniciativas
- 2.13. Elaborar teorias
- 2.14. Envolvimento emocional
- 2.15. Trabalhar em grupo

- 2.16. Orientações claras
- 2.17. Fazer descobertas
- 2.18. Criticar
- 2.19. Perceber logo o quadro geral (o objetivo final)
- 2.20. Adquirir habilidades pela prática

3. Prefiro aprender através de... (assinale cinco alternativas):

- 3.1. Materiais visuais
- 3.2. Demonstrações
- 3.3. Debates estruturados pelo instrutor
- 3.4. Palestras formais
- 3.5. Experiências
- 3.6. Utilizando histórias e música
- 3.7. Exercícios que usam a intuição
- 3.8. Debate em grupo
- 3.9. Exercícios de análise
- 3.10. Atividades sequenciais bem planejadas
- 3.11. Analisando números, dados e fatos
- 3.12. Exemplos com metáforas
- 3.13. Atividades passo a passo de reforço do conteúdo
- 3.14. Leitura de livros-textos
- 3.15. Discussões de casos voltados para as pessoas
- 3.16. Discussões de casos voltados para os números e fatos
- 3.17. Métodos tradicionais comprovados
- 3.18. Agenda bem flexível
- 3.19. Agenda estruturada com antecedência
- 3.20. Trabalhos bem estruturados

4. Qual o tipo de pergunta que você mais gosta de fazer? (assinale somente uma):

- 4.1. O quê
- 4.2. Como?
- 4.3. Por quê?
- 4.4. Quem?

5. Assinale o que mais você gosta de fazer (assinale quatro alternativas):

- 5.1. Descobrir
- 5.2. Quantificar
- 5.3. Envolver
- 5.4. Organizar
- 5.5. Conceituar
- 5.6. Analisar
- 5.7. Sentir
- 5.8. Praticar

- 5.9. Teorizar
- 5.10. Sintetizar
- 5.11. Avaliar
- 5.12. Interiorizar
- 5.13. Processar
- 5.14. Ordenar
- 5.15. Explorar
- 5.16. Compartilhar

6. Ao comprar um carro você... (assinale cinco alternativas):

- 6.1. Compra com base na recomendação de amigos
- 6.2. Se preocupa com o consumo de combustível
- 6.3. Se preocupa com as formas, a cor e a tecnologia
- 6.4. Verifica equipamento de segurança e durabilidade
- 6.5. Dá importância à "sensação" de conforto do veículo
- 6.6. Faz comparações com outros veículos
- 6.7. Verificar tamanho do porta-malas
- 6.8. Verifica se encaixa no seu sonho de vida
- 6.9. Pesquisa e planeja antecipadamente como vai utilizá-lo
- 6.10. Se preocupa com o custo e o valor de troca
- 6.11. Quer "amar" o carro
- 6.12. Prefere carros lançados recentemente, novidades
- 6.13. Se preocupa com os requisitos técnicos
- 6.14. Verifica a facilidade de manutenção
- 6.15. Gosta de experimentar um novo modelo ou fabricante
- 6.16. Se preocupa com o nome do fabricante
- 6.17. Dá importância à opinião das pessoas
- 6.18. Quer ver dados e estatísticas sobre o desempenho
- 6.19. Se preocupa com a qualidade do atendimento do revendedor
- 6.20. Analisa como o carro vai ser útil no seu dia-a-dia

7. Como você define seu comportamento? Das opções abaixo, marque apenas uma:

- 7.1. Gosto de organizar
- 7.2. Gosto de Compartilhar
- 7.3. Gosto de Analisar
- 7.4. Gosto de Descobrir

8. Palavras que definem meu estilo (assinale quatro alternativas):

- 8.1. Organizado
- 8.2. Analítico
- 8.3. Emocional
- 8.4. Experimental
- 8.5. Lógico

- 8.6. Conceitual
- 8.7. Perceptivo
- 8.8. Sequencial
- 8.9. Teórico
- 8.10. Explorador
- 8.11. Avaliador
- 8.12. Cinestésico
- 8.13. Sentimental
- 8.14. Preparado
- 8.15. Quantitativo
- 8.16. Sintético

**9. Quais as frases que você mais ouve dos outros em relação a seus “pontos fracos”?
(assinale cinco alternativas):**

- 9.1. Viciado em números
- 9.2. Coração mole
- 9.3. Exigente, esforçado
- 9.4. Vive no mundo da lua
- 9.5. Tem sede de poder
- 9.6. Fala demais
- 9.7. Não decide sozinho
- 9.8. Não sabe se concentrar
- 9.9. Frio, insensível
- 9.10. Fácil de convencer
- 9.11. Sem imaginação
- 9.12. Maluco
- 9.13. Calculista
- 9.14. Ingênuo
- 9.15. Bitolado
- 9.16. Inconsequente
- 9.17. Não se mistura
- 9.18. Ultrassensível
- 9.19. Quadrado
- 9.20. Sem disciplina

10. Quando tenho que resolver um problema, eu geralmente... (assinale apenas uma alternativa):

- 10.1. Visualizo os “fatos” tratando-os de forma intuitiva e holística
- 10.2. Organizo os “fatos” tratando os detalhes de forma realista e cronológica
- 10.3. Sinto os “fatos” tratando-os de forma expressiva e interpessoal
- 10.4. Analiso os “fatos” tratando-os de forma lógica e racional

11. Quando tenho que resolver um problema, eu procuro... (assinale apenas uma alternativa)

- 11.1. Uma visão interpessoal, emocional “humana”

- 11.2. Uma visão organizada, detalhada, “cronológica”
- 11.3. Uma visão analítica, lógica, racional, “de resultados”
- 11.4. Uma visão intuitiva, conceitual, visual, de “contexto geral”

12. Quais as frases que mais se aproximam do que você diz (assinale três alternativas):

- 12.1. Sempre fazemos desta forma...
- 12.2. Vamos ao ponto-chave do problema...
- 12.3. Vejamos os valores humanos...
- 12.4. Vamos analisar...
- 12.5. Vamos ver o quadro geral
- 12.6. Vamos ver o desenvolvimento de equipe....
- 12.7. Vamos conhecer o resultado...
- 12.8. Este é o grande sucesso conceitual....
- 12.9. Vamos manter a lei e a ordem...
- 12.10. Vamos inovar e criar sinergia...
- 12.11. Vamos participar e envolver...
- 12.12. É mais seguro desta forma...

ANEXO II TESTE HBDI – FOLHA DE RESPOSTAS

1.1 - SE	2.1 - IE	3.1 - SD	4.1 - SE	6.1 - ID	7.1 - IE	9.1 - SE	10.1 - SD
1.2 - ID	2.2 - SE	3.2 - ID	4.2 - IE	6.2 - SE	7.2 - ID	9.2 - ID	10.2 - IE
1.3 - IE	2.3 - ID	3.3 - IE	4.3 - SD	6.3 - SD	7.3 - SE	9.3 - IE	10.3 - ID
1.4 - SD	2.4 - SD	3.4 - SE	4.4 - ID	6.4 - IE	7.4 - SD	9.4 - SD	10.4 - SE
1.5 - ID	2.5 - SE	3.5 - SD	5.1 - SD	6.5 - ID	8.1 - IE	9.5 - SE	11.1 - ID
1.6 - SD	2.6 - SD	3.6 - ID	5.2 - SE	6.6 - SE	8.2 - SE	9.6 - ID	11.2 - IE
1.7 - IE	2.7 - IE	3.7 - ID	5.3 - ID	6.7 - IE	8.3 - ID	9.7 - IE	11.3 - SE
1.8 - SE	2.8 - ID	3.8 - SD	5.4 - IE	6.8 - SD	8.4 - SD	9.8 - SD	11.4 - SD
1.9 - ID	2.9 - SE	3.9 - SE	5.5 - SD	6.9 - IE	8.5 - SE	9.9 - SE	12.1 - IE
1.10 - SE	2.10 - ID	3.10 - IE	5.6 - SE	6.10 - SE	8.6 - SD	9.10 - ID	12.2 - SE
1.11 - SD	2.11 - IE	3.11 - SE	5.7 - ID	6.11 - ID	8.7 - ID	9.11 - IE	12.3 - ID
1.12 - IE	2.12 - SD	3.12 - SD	5.8 - IE	6.12 - SD	8.8 - IE	9.12 - SD	12.4 - SE
1.13 - ID	2.13 - SE	3.13 - IE	5.9 - SE	6.13 - IE	8.9 - SE	9.13 - SE	12.5 - SD
1.14 - SE	2.14 - ID	3.14 - SD	5.10 - SE	6.14 - SE	8.10 - SD	9.14 - ID	12.6 - ID
1.15 - SD	2.15 - ID	3.15 - ID	5.11 - IE	6.15 - SD	8.11 - IE	9.15 - IE	12.7 - SE
1.16 - SE	2.16 - IE	3.16 - SE	5.12 - ID	6.16 - ID	8.12 - ID	9.16 - SD	12.8 - SD
1.17 - SD	2.17 - SD	3.17 - IE	5.13 - SE	6.17 - SD	8.13 - ID	9.17 - SE	12.9 - IE
1.18 - IE	2.18 - SE	3.18 - SD	5.14 - IE	6.18 - SE	8.14 - IE	9.18 - ID	12.10 - SD
1.19 - ID	2.19 - SD	3.19 - SE	5.15 - SD	6.19 - ID	8.15 - SE	9.19 - IE	12.11 - ID
1.20 - IE	2.20 - IE	3.20 - ID	5.16 - ID	6.20 - IE	8.16 - SD	9.20 - SD	12.12 - IE

Some cada resposta em cada uma das dominâncias:

Total de respostas **SE**= _____ Total de respostas **SD**= _____

Total de respostas **IE**= _____ Total de respostas **ID**= _____

O resultado da soma das quatro dominâncias (SE+IE+SD+ID) tem que ser igual a 40.





CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS
DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO

consad.org.br

[linkedin.com/company/consad](https://www.linkedin.com/company/consad)

Instagram: @consadbr

GTD.GEP

PARCEIROS DA ALIANÇA



brava.org.br



fundacaolemann.org.br



ihumanize.org

República.org

republica.org