



Apoio:



Centre for  
Public Impact  
A BCG FOUNDATION

# Gestão de pessoas no setor público

Guia prático

*Parte II – Protocolo para realização de processos de pré-seleção*



# Apresentação

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

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

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

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

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

# Introdução

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

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

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


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

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

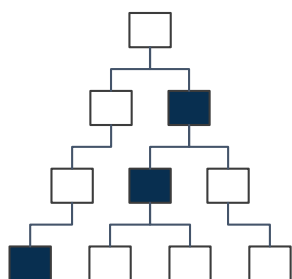
A Parte III explica como implementar um modelo de gestão de desempenho para os cargos de liderança do setor público. O material traz, ainda, subsídios para um sistema de gestão de desempenho tanto para a instituição quanto para os indivíduos.

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

# Iniciativa foca em três temas:

Foco desse documento 

1



2



3



## Identificação de cargos de liderança

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

## Processo de pré-seleção

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

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

## Gestão de desempenho

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

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

# Por que um guia prático?

O propósito deste guia é ajudar a identificar quais cargos de livre provimento de um órgão público poderiam se beneficiar da realização de um processo de pré-seleção estruturado. Esse guia prático oferece as etapas, sub-etapas e ações para se realizar um processo de pré-seleção estruturado. Além disso, o apêndice oferece diversas ferramentas práticas para ajudar os gestores a realizar o processo.

---

# Quem é o público alvo?

Este guia prático foi desenvolvido para ser utilizada pelas equipes de governantes e tomadores de decisão de administrações públicas, diretas e indiretas. O intuito é que ele sirva como uma ferramenta de direcionamento e suporte para a realização de um processo de pré-seleção dos cargos de liderança das suas respectivas administrações públicas, diretas e indiretas.

---

# Quando utilizá-la?

Este guia prático deve ser aplicado para orientar a realização de processos de pré-seleção de escopo mais reduzido, para cargos de liderança de administrações públicas. Ele foi desenhado principalmente para cargos de livre provimento e funciona tanto para novos cargos quanto para cargos já existentes.

# Objetivo é ajudar a:

1

Alocar as "**pessoas mais aptas e qualificadas**" nos cargos mais críticos



Identificação dos cargos de liderança que podem mais se beneficiar de processos de pré-seleção estruturados e a efetivação desses processos podem ajudar a que os mesmos sejam preenchidos pelas pessoas mais aptas e qualificadas.

2

Aumentar o **poder de execução** do governo



Criação de um quadro de liderança mais profissional pode aumentar a eficiência do governo e sua eficácia.

3

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



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

4

Democratizar o **acesso aos cargos** de liderança



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

# Índice

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

Conceitos importantes .....	10
Metodologia .....	11
Princípios e dimensões .....	12
Contexto geral .....	13
Boas práticas e referências .....	14
Ponto sobre diversidade .....	18

## **O que precisamos saber para estruturar um processo de pré-seleção?**

Passo a passo é estruturado em quatro etapas .....	20
Etapa 1 – Preparação .....	23
Etapa 2 – Pré-seleção .....	29
Etapa 3 – Nomeação .....	37
Etapa 4 – Integração .....	43

## **O que é possível fazer no meu governo?**

Como aplicar esses processos a minha realidade .....	50
Variação de ação nos arquétipos .....	51
Pontos para consideração .....	54

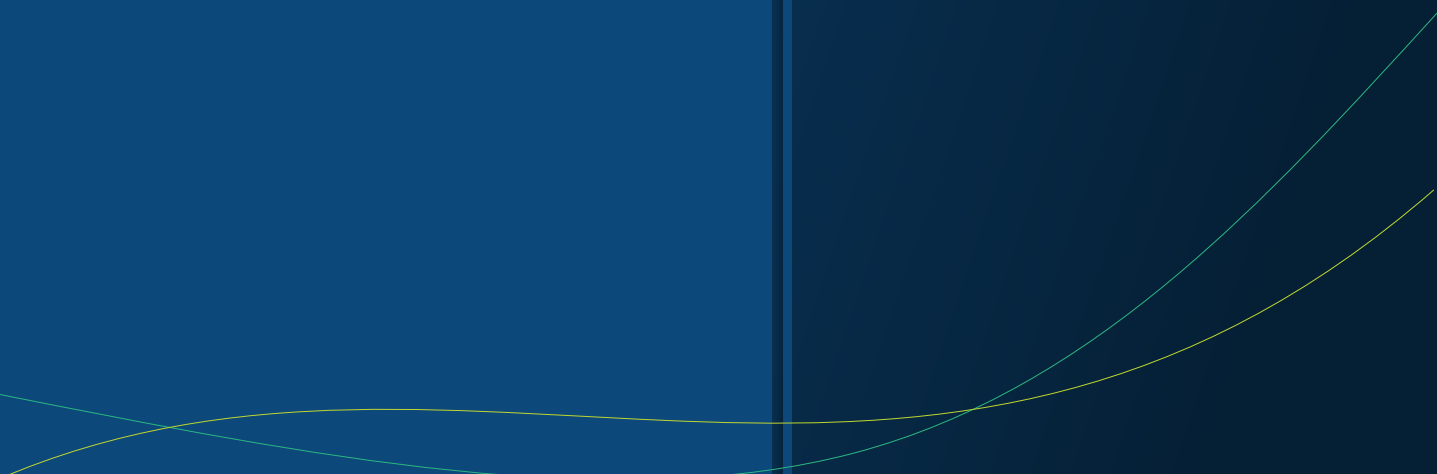
## **Conclusão**

Resumo .....	56
Próximo passo .....	57

<b>Fichário com apêndice</b> .....	59
------------------------------------	----



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



# Conceitos importantes



## Cargos de livre provimento

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



## Ato discricionário

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



## Processo de pré-seleção

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



## Processo de pré-seleção estruturado

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

# Metodologia

A construção deste guia prático foi dividida em duas partes, e contou com grande contribuição da pesquisadora Laura Angélica, que conduziu parte relevante do trabalho. Na primeira parte, de desenvolvimento inicial do conteúdo, foram coletadas informações de experiências internacionais (países como Canadá, Chile e Reino Unido) e realizadas entrevistas com especialistas no tema. Na segunda parte, para validação das hipóteses iniciais, foram realizadas oficinas de trabalho, também com especialistas no tema.

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



## Bases para a construção do guia

Desenvolvimento

Validação



Boas práticas e referências



Entrevistas



Oficinas

# Princípios e dimensões de acompanhamento

## Dimensões

## Perguntas norteadoras



Legitimidade

- Como agregar capital político em relação ao tema?
- Houve alinhamento de partes interessadas em torno da pauta (lideranças políticas, sociedade, funcionalismo, etc)?
- Como conseguimos construir um processo transparente, que tenha apoio da sociedade?
- Como e quais partes interessadas participaram?



Transparência

- Qual nível adequado de controle social?
- Há riscos de ingerência/influências indevidas?
- Há metas e resultados pactuados?
- Onde a transparência é fundamental e onde pode prejudicar?



Autonomia

- Em quais momentos existiram escolhas (autonomia vs interesses)?
- O planejamento do processo foi realizado na sua integridade? Caso não, por quê?



Qualidade do processo e resultado

- Qual é a dificuldade de preencher (disponibilidade de pessoas vs atratividade da vaga)
- Existia uma lista robusta de bons candidatos?



Custos/  
economicidade

- Quais as alavancas para que o custo seja eficiente e replicável (estágios vs velocidade x qualidade)?



Capacidade estatal

- É necessário o envolvimento das equipes técnicas nos processos como um todo (legitimidade)?
- Existe um planejamento prévio mínimo?
- Após o último processo, houve alteração / aprimoramento das equipes de seleção?

# Contexto geral

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

Métodos de pré-seleção adotados por governos



**Administrativo**

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



**Híbrido**

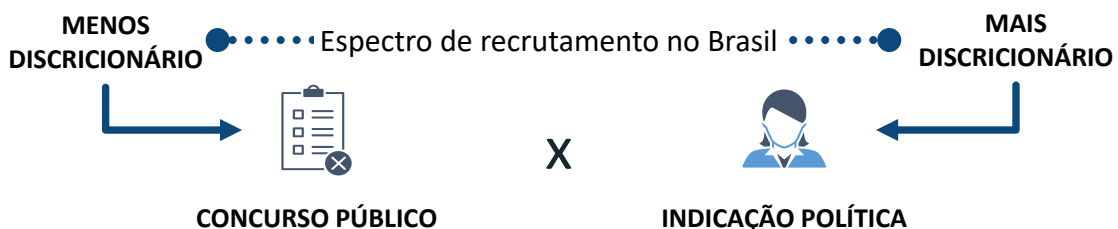
Processo que combina dois tipos de avaliação, quantitativa e qualitativa, permitindo avaliação de capacidades técnicas, interpessoais e gerenciais, usualmente com uma validação política posterior (mantendo a discricionariedade do tomador de decisão).



**Indicação política**

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

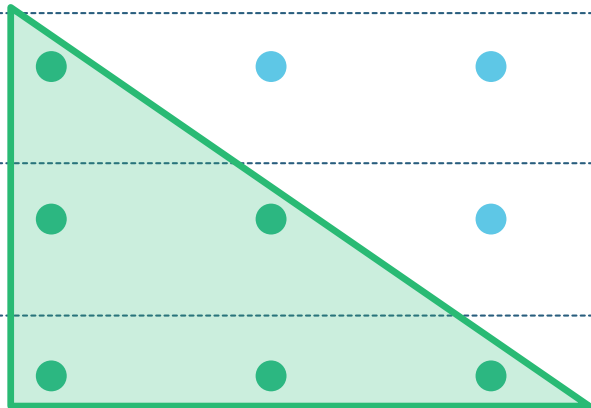
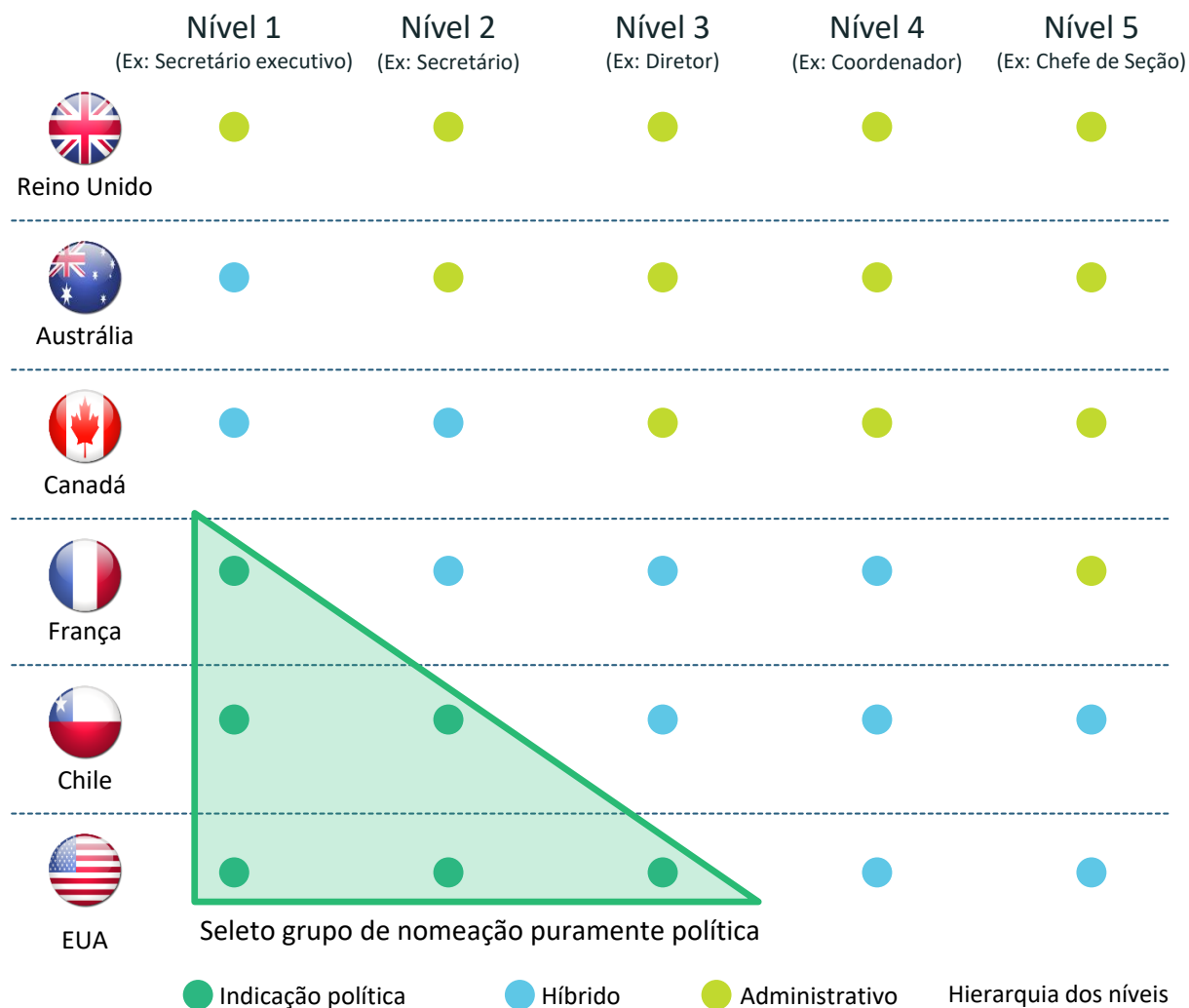
A análise do modelo brasileiro mostra que atualmente temos dois tipos de seleção predominantes para o setor público: administrativo (concurso público) e indicação política (para cargos de livre provimento). Em paralelo, já existem iniciativas pontuais de processo híbrido.



# Boas práticas

Nenhum país utiliza só indicação política para alta gestão

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



Seletor grupo de nomeação puramente política

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

# Referências para o documento

## Casos de sucesso nacionais e internacionais

Buscando dar os primeiros passos no aprimoramento do processo de pré-seleção do setor público, esse protocolo uniu diagnósticos e experiências nacionais e internacionais que podem servir de fonte de inspiração para governos, e motivaram grande parte das soluções que apresentamos nesse documento.

Nossa expectativa é que esses casos de sucesso, que apresentam soluções para a melhoria da composição dos quadros na administração pública nos façam refletir sobre como podemos tratar o assunto em âmbito nacional, e continuar sempre trabalhando para melhorar a administração pública.



## Principais referências

### Nacional

### Internacionais



Minas Gerais



Chile



Reino Unido



Canadá

# Casos de sucesso

## Minas Gerais, Chile, Reino Unido, e Canadá

### Minas Gerais

O estado de Minas Gerais é exemplo de uma experiência bem sucedida de seleção baseada em competências, utilizada na contratação dos empreendedores públicos, entre 2007-2014. O governo mineiro tomou duas decisões importantes quando decidiu realizar um processo de pré-seleção para esses cargos:

- Desenhou as competências desejadas a partir da estratégia de longo prazo de MG
- Escolheu o perfil dos profissionais procurados com base nas competências necessárias

Essa iniciativa resultou em dois grandes benefícios para o estado de MG

- Competências requeridas estavam claramente definidas para cada perfil (ex: gerencial)
- Processo se tornou mais eficiente e direcionado (~1 mês, da seleção até resultado)

Além disso, foi possível identificar pontos para melhoria para próximas iniciativas através do compartilhamento do conhecimento com outras áreas/setores.

### Chile

Em 2003, o Chile formalizou uma política de gestão de pessoas para os cargos de alta gestão, criando o **Sistema de Alta Direção Pública (SADP)**

O Conselho de Alta Direção Pública definiu que para ocupar alguns cargos dos níveis hierárquicos I ou II, os profissionais deveriam preencher duas condições principais:

- Conter os requisitos legais de titulação e experiência profissional
- Aderir às sete competências fundamentais para dirigentes públicos

Uma matriz estabelece diferentes níveis de desenvolvimento necessários para cada uma das sete competências e é utilizada para desenhar os requisitos por posição (apêndice págs. 64-77)

O processo de pré-seleção de lideranças públicas chileno passa por sete etapas:

- Planejamento
- Definição de perfil
- Anúncio de vaga
- Análise de admissibilidade
- Análise curricular
- Avaliação gerencial
- Entrevista final e nomeação

A criação do SADP teve impacto no governo chileno em 3 pontos principais:

- Atenuação do peso das nomeações políticas
- Profissionalização dos cargos de alta gestão
- Aumento da qualificação da alta gestão, sem abrir mão do alinhamento político.



## Reino Unido

O Reino Unido ganhou robustez no seu sistema de contratação para o serviço civil após migrar de um sistema estruturado em carreiras, para um sistema de postos profissionais. Cargo intitulado *Senior Civil Service* trabalha na contratação de políticos e profissionais de confiança.

Nesse sistema, a seleção é feita de modo a adequar o melhor candidato a cada cargo mapeado, cobrindo três perfis principais:

- Assessor de Ministro
- Gerente de projetos estratégicos
- Formulador de políticas públicas

A seleção de candidatos ocorre basicamente considerando quadros internos, mas pode-se optar por um processo de pré-seleção aberto caso o Comitê responsável aprove.

## Canadá

O governo de *Newfoundland* e Labrador (Canadá) é uma referência do processo de integração. O programa desenvolvido garantiu que o órgão público canadense suprisse o profissional público recém-contratado com informações necessárias para o mesmo se inserir no novo ambiente de trabalho:

- Informações sobre políticas governamentais
- Remunerações e benefícios
- Padrões de conduta
- Oportunidade de aprendizado e desenvolvimento

Além disso, o programa conta com um guia padrão que alinha as obrigações básicas da instituição com o profissional público recém-contratado, provendo um ambiente adequado, e com maior clareza nas oportunidades de desenvolvimento.

# Precisamos falar de diversidade antes de prosseguir com conteúdo



É importante que o gestor público faça um esforço para garantir a diversidade durante todo o processo de pré-seleção, estando atento a situações como:

- Quem coordenará o processo?
- Quem fará parte de uma possível banca avaliadora?

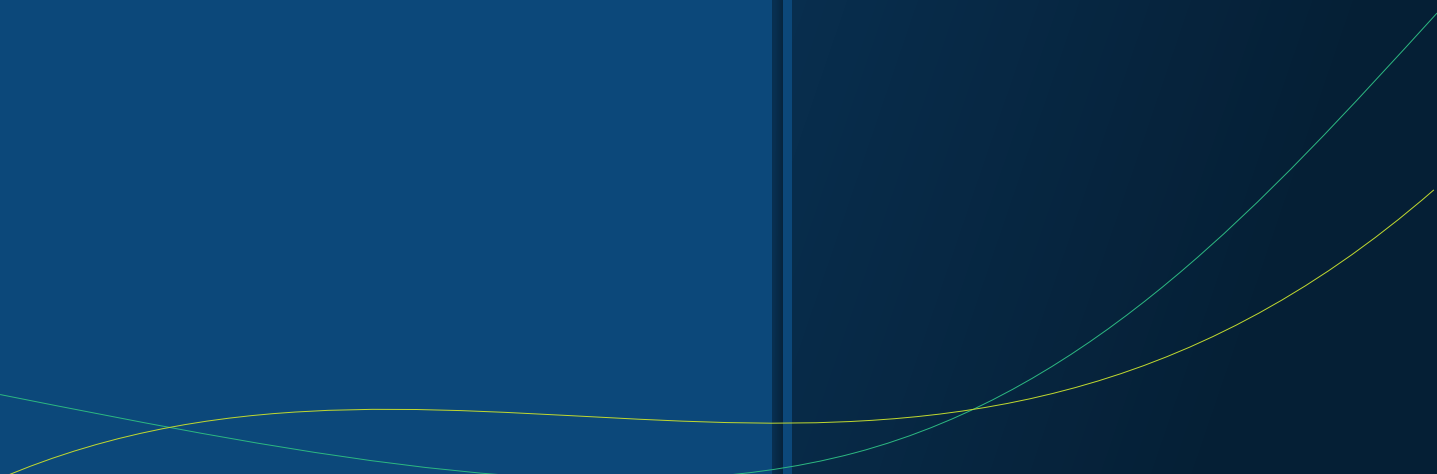
Ações relativamente fáceis, como realizar a entrevista com mais de uma pessoa, e ter entrevistadores de gênero diferentes, reforçam a imparcialidade do processo, melhoram a qualidade do debate sobre o desempenho de um candidato, e colaboram na redução de possíveis parcialidades (ex: gênero, político, etc) no momento de escolha dos candidatos.

Além disso, a presença de diversidade gera acesso a uma gama maior de talentos, não apenas aqueles com uma determinada visão de mundo. A diversidade pode inclusive ajudar a fornecer informações sobre as necessidades e motivações de toda a população, em vez de apenas uma pequena parte dela.



Construir um ambiente com diversidade previne contra o **viés inconsciente**, situação em que tomamos decisões que favorecem os grupos mais parecidos conosco, em detrimento de outros com perfis diferentes

**O que  
precisamos  
saber para  
estruturar um  
processo de  
pré-seleção?**

The bottom right portion of the slide features a dark blue background with two thin, light blue lines. One line is a simple curve that starts from the left edge and extends towards the right. The second line is a steeper curve that starts from the left edge and rises towards the top right corner.

# Passo-a-passo é estruturado em quatro etapas

A estrutura desse passo-a-passo foi desenvolvida em quatro grandes etapas, tendo como inspiração as experiências internacionais citadas anteriormente, e como objetivo, ajudar o governante a modernizar e qualificar sua estrutura de gestão, principalmente os cargos de liderança. Além disso, o processo foi desenvolvido de modo a oferecer opções aos gestores, para que cada gestor possa utilizá-lo de forma que se adeque à sua realidade.



## Preparação

**Etapa 01:** Preparação e planejamento da organização para assumir um processo de pré-seleção e definir métricas e dimensões do processo como um todo.



## Pré-seleção

**Etapa 02:** Operacionalização do processo, com definição dos requisitos essenciais (ex: conhecimentos, habilidades, etc) para o cargo, assim como uma lista do(s) candidato(s) aptos pré-selecionados a ser apresentada ao responsável.



## Nomeação

**Etapa 03:** Nomeação do candidato selecionado, incluindo as ações necessárias para tornar pública a decisão da organização após o processo de pré-seleção.

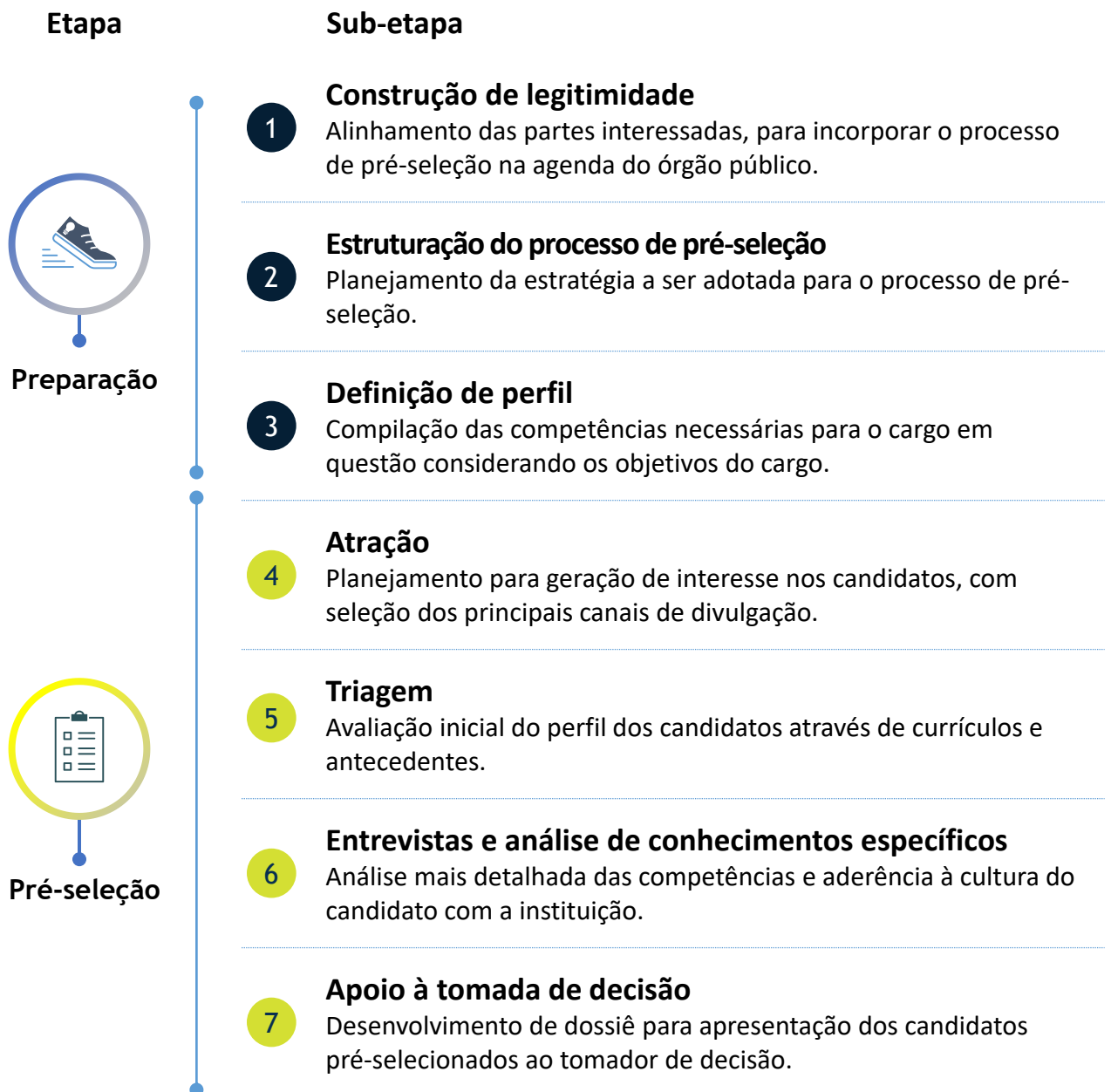


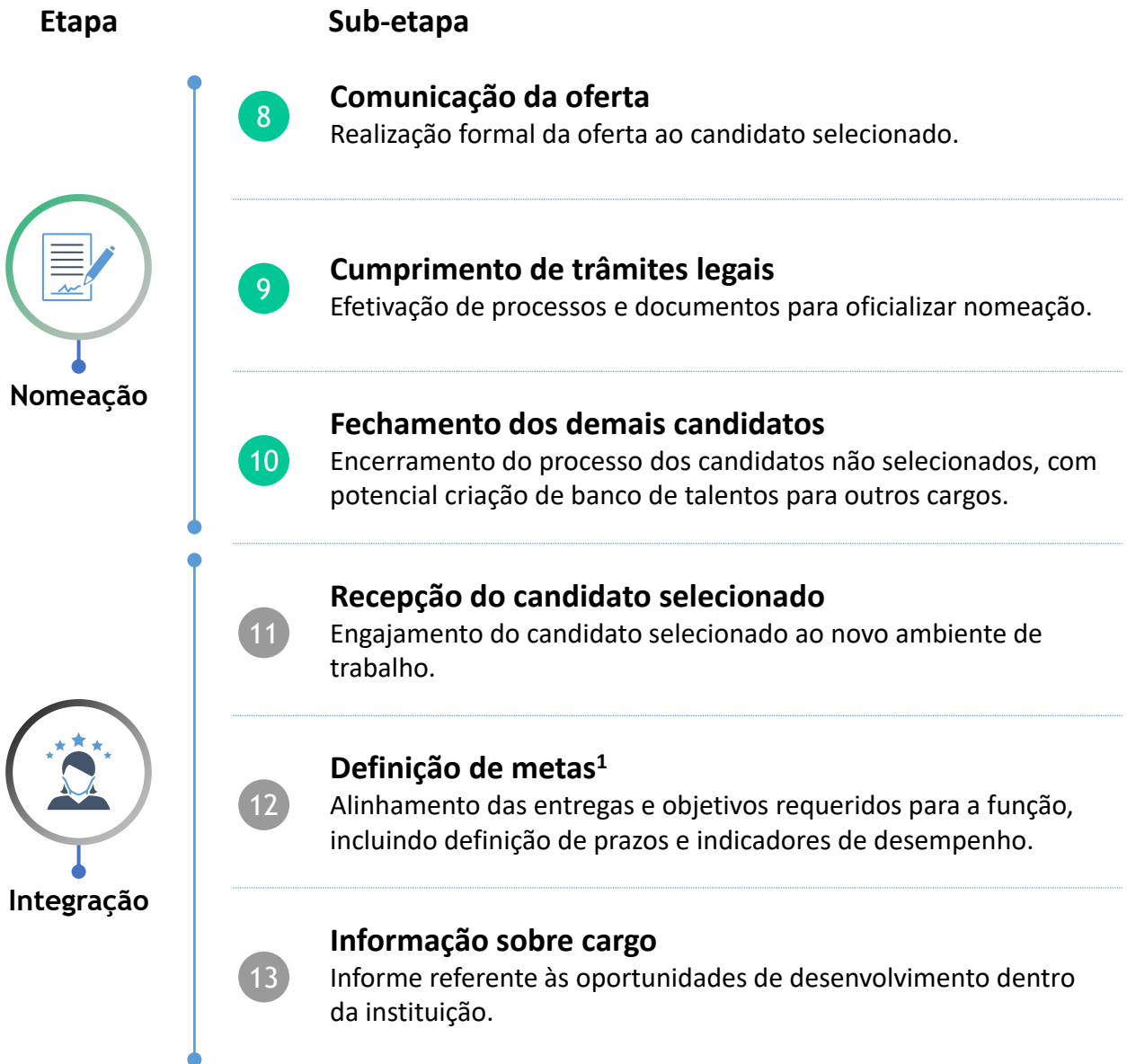
## Integração

**Etapa 04:** Processo de integração do novo profissional público, garantindo a adaptação ao ambiente de trabalho.

# As quatro etapas são desdobradas em treze sub-etapas

Cada uma das etapas contém entre 2-4 sub-etapas, que são partes mais específicas do processo como um todo. Um processo completo contém treze sub-etapas.





1. Detalhado na publicação Gestão de desempenho

# ETAPA 1

## Preparação

Sub-etapa: Construção de legitimidade | Estruturação do processo | Definição de perfil

# ETAPA 2

## Pré-seleção

Sub-etapa: Atração | Triagem | Entrevistas e análises | Apoio à tomada de decisão

# ETAPA 3

## Nomeação

Sub etapa: Comunicação da oferta | Cumprimento de trâmites legais | Fechamento dos demais candidatos

# ETAPA 4

## Integração

Sub-etapa: Recepção do candidato selecionado | Definição de metas | Informação sobre cargo

# Preparação

A Preparação é a primeira etapa do processo de pré-seleção. Essa etapa tem como objetivo principal preparar a organização para assumir um processo de pré-seleção, criando os meios necessários para a introdução do processo na agenda política (através da obtenção de um consenso quanto à sua importância), e definindo os parâmetros e responsáveis para sua realização. Além disso, é nessa etapa que se deve definir os objetivos do cargo e, a partir disso, o perfil com as competências necessárias a serem requeridas e avaliadas do cargo em análise.

A etapa de Preparação é composta por três sub-etapas, que são apresentadas nas próximas páginas, em ordem cronológica. Para cada sub-etapa, serão listadas ações possíveis para completar essas sub-etapas. A execução ou não de cada ação deve ser avaliada e ponderada de acordo com o contexto individual de cada instituição. Entendemos que cabe ao tomador de decisão definir qual a melhor estratégia para o seu contexto. A indicação de "opcional" em algumas ações diz respeito ao fato de essas serem ações tipicamente encontradas em processos mais completos.

## Sub-etapas da Preparação

### **1- Construção de legitimidade**

Alinhamento de processos burocráticos e internos para realização do processo.

### **2- Estruturação de Processo de pré-seleção**

Planejamento da estratégia a ser adotada para o processo de pré-seleção.

### **3- Definição de perfil**

Compilação das competências necessárias para o cargo em questão.

## Entregáveis esperados:

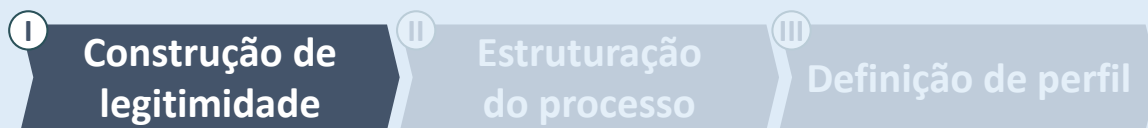
- ✓ **Incorporação de processo de pré-seleção à agenda do órgão público.**
- ✓ **Definição da estratégia a ser adotada**
- ✓ **Mapeamento do perfil do candidato a ser recrutado**
- ✓ **Alinhamento jurídico referente à contratação**



# Sub-etapas de Preparação

Sub-etapas			
	I	II	III
	<b>Construção de legitimidade</b>	<b>Estruturação de Processo</b>	<b>Definição de perfil</b>
<b>Definição</b>	Ações para gerar consenso da liderança e partes envolvidas da necessidade do processo de pré-seleção estruturado.	Definição do cargo, escolha do time e das etapas e ações de pré-seleção mais adequadas para o processo.	Escolha dos conhecimentos, habilidades, atitudes e perfis essenciais para o exercício da função.
<b>Objetivo</b>	Garantir suporte e alinhamento das partes interessadas.	Construir a estratégia de pré-seleção e operacionalizar o processo.	Delimitar perfil desejado, com especificidades técnicas e comportamentais requeridas
<b>Por que é importante</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta as chances de que o processo aconteça e facilita resolução de possíveis conflitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona visibilidade do processo geral</li> <li>• Gera clareza dos objetivos e do passos necessários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegura processo de pré-seleção assertivo</li> <li>• Propicia base para a fase de pré-seleção</li> </ul>
<b>Fatores de sucesso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto nível de consciência sobre necessidade do cargo e processo</li> <li>• Comprometimento dos envolvidos com o processo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bom detalhamento das atividades da função</li> <li>• Cronograma realista</li> <li>• Clareza sobre time e respectivos papéis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de entregas da função</li> <li>• Mapeamento de competências cruciais</li> </ul>
<b>Barreiras comuns</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de apoio da liderança em:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhecer valor do processo de pré-seleção</li> <li>- Priorizar ações relativas ao processo</li> <li>- Investir tempo</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrição de cargo incompleta e/ou dissonante com a real função</li> <li>• Escolha inadequada de etapas de seleção – ex. muitas etapas de alta complexidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento equivocado das competências requeridas               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adição de competências desnecessárias</li> <li>- Ausência de competências cruciais</li> </ul> </li> </ul>

# Sub-etapa de Construção de legitimidade tem duas ações



**Ações**  
(ordem cronológica)

**Objetivo**

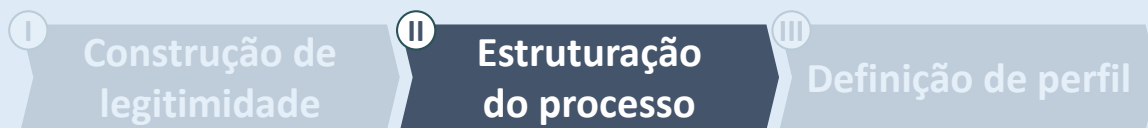
**1 Identificar principais partes interessadas**

Identificar os principais atores a serem convencidos e conscientizados sobre o alto potencial da realização de um processo de pré-seleção para os cargos de liderança.

**2 Construir consenso da importância do processo com partes interessadas**

Legitimar o processo como uma ferramenta de alto valor agregado para a pré-seleção de cargos de liderança, e promover viabilidade política do processo de pré-seleção, identificando o cenário político e trabalhando para torná-lo ou mantê-lo favorável.

# Sub-etapa de Estruturação do processo tem três ações



## Ações

(ordem cronológica)

- 1 **Promover a criação de um Comitê para condução do processo**

## Objetivo

Coordenar dinâmica de interação entre setor de Recursos Humanos e demais grupos do governo interessados no processo.

**Ação opcional**

- 2 **Mapear o cargo**

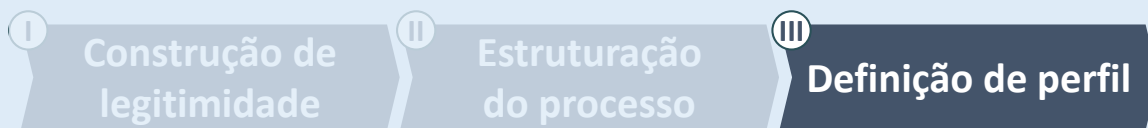
Entender a vaga, as necessidades / atividades da mesma, e ter clareza do principal desafio a ser endereçado.

- 3 **Definir a melhor estratégia de atração e pré-seleção**

Planejar quais ações e métodos serão incluídos no processo de pré-seleção a ser realizado (eg: grau de abertura, etapas e cronograma), garantindo que a campanha de recrutamento atinja candidatos com o perfil desejado.

**Para mais informações  
consulte o apêndice  
págs. 83-88**

# Sub-etapa de Definição de perfil tem três ações



## Ações

(ordem cronológica)

## Objetivo

### 1 Definir requisitos técnicos

Mensurar a presença de habilidades técnicas mínimas requeridas pelo cargo (ex: formação na área relacionada ao cargo, experiência anterior).

### 2 Definir competências fundamentais

Avaliar experiências, conhecimento, habilidades e atitudes que são primordiais para o exercício da função, além do nível de proficiência mínimo desejado.

### 3 Definir competências complementares

Analisar competências desejáveis, mas não fundamentais / essenciais para exercer o cargo.

**Ação opcional**

Para mais informações  
consulte o apêndice  
págs. 89-107

# ETAPA 1

## Preparação

Sub-etapa: Construção de legitimidade | Estruturação do processo de pré-seleção | Definição de perfil

# ETAPA 2

## Pré-seleção

Sub-etapa: Atração | Triagem | Entrevistas e análises | Apoio à tomada de decisão

# ETAPA 3

## Nomeação

Sub etapa: Comunicação da oferta | Cumprimento de trâmites legais | Fechamento dos demais candidatos

# ETAPA 4

## Integração

Sub-etapa: Recepção do candidato selecionado | Definição de metas | Informação sobre cargo

# Pré-seleção

A etapa de pré-seleção (Etapa 2) tem como objetivo a execução da pré-seleção propriamente dita e a escolha dos candidatos mais aptos a ocuparem o cargo disponível na organização.

Essa etapa compreende o conjunto de sub-etapas entre a atração de candidatos, as entrevistas e a elaboração de dossiês sobre os selecionados. No entanto, sabemos das inúmeras variáveis que podem influenciar o processo de pré-seleção, (ex: urgência, existência de recursos financeiros, etc), e estas devem sempre ser ponderadas pelo gestor responsável para determinar as ações adequadas. Exemplos de arquétipos simplificados que consideram essas variáveis serão mostrados mais adiante (págs 51-53 deste material)

## Sub-etapas da Pré-seleção

### **1- Atração**

Criação de interesse nos candidatos, com seleção dos principais canais de divulgação.

### **2- Triagem**

Avaliação inicial do perfil dos candidatos, através de currículos e antecedentes pessoais.

### **3- Entrevistas e análises**

Análise mais detalhada das competências do candidato.

### **4- Apoio à tomada de decisão**

Elaboração de um relatório para cada candidato selecionado que será utilizado para decisão.

## Entregáveis esperados:

- ✓ **Seleção dos candidatos mais aptos para atuação nos cargos disponíveis.**
- ✓ **Criação de dossiês para apresentação ao gestor da área.**

# Sub-etapas de Pré-seleção

## Sub-etapas

### Atração

### Triagem

### Entrevistas e análises

### Apoio à decisão

#### Definição

Medidas para despertar interesse de candidatos e gerar inscrições.

Filtro inicial para excluir candidatos menos adequados.

Avaliações individuais dos candidatos aprovados na triagem.

Dados do desempenho de selecionados para o tomador de decisão.

#### Objetivo

Identificar os meios mais apropriados para atrair inscrições do público-alvo.

Excluir candidatos sem os pré-requisitos ou que claramente não devem ser escolhidos.

Comprovar adequação e testar competências e/ou conhecimentos solicitadas para o cargo.

Subsidiar a tomada de decisão do responsável pelo cargo.

#### Por que é importante

- Garante que haja uma base de candidatos dentro do público-alvo
- Reforça transparência

- Monitora qualidade das inscrições
- Evita esforços desnecessários

- Possibilita análise de habilidades mais subjetivas
- Pode permitir interação pessoal

- Gera visibilidade das qualificações dos candidatos
- Cria base para escolha

#### Fatores de sucesso

- Divulgar a vaga no local/mídia correto
  - Atingir candidatos de maior potencial

- Ter critérios objetivos
  - Consistência
- Alavancar ajuda de colegas

- Preparar entrevista com antecedência
- Manter consistência
- Usar o teste correto

- Criar critérios claros para a classificação dos candidatos em ordem de prioridade

#### Barreiras comuns

- Publicar a vaga em mídia ou jornal que não está alinhada com o perfil da vaga
- Não divulgar o suficiente assumindo que haverão candidatos suficientes independentemente

- Ter critérios ambíguos ou subjetivos podem comprometer a eficiência e transparência do processo

- Não alinhar critérios e ferramentas de avaliação entre os entrevistadores
  - Análise parcial e inconsistentes dos candidatos

- Excesso de informação
- Falta de clareza sobre critérios utilizados
- Discrepância entre candidatos

# Sub-etapa de Atração tem três ações



## Ações

(ordem cronológica)

## Objetivo

### 1 Definir meio de inscrição

Identificar quais são os veículos mais apropriados para alcançar o perfil desejado para o cargo, com a criação de um formulário de inscrição que permita extrair as informações mais relevantes dos candidatos.

### 2 Definir canal de divulgação do cargo

Garantir que campanha de recrutamento tenha formato adequado para atingir candidatos que possuam o perfil desejado pela instituição, otimizando o processo e evitando desperdício de recursos.

### 3 Realizar busca pró-ativa de candidatos

Alavancar rede profissional, de relacionamento, e organizações especializadas, para receber indicações e referências de potenciais candidatos.

Para mais informações  
consulte o apêndice  
págs. 111-122



# Sub-etapa de Triagem tem quatro ações



## Ações (ordem cronológica)

## Objetivo

- |   |  |
|---|--|
| <p><b>1</b> Receber inscrições</p>  | <p>Consolidar os dados e informações dos candidatos para análise comparativa posterior.</p>  |
| <p><b>2</b> Analisar currículos / formulário para requisitos técnicos</p> | <p>Eliminar candidatos que não tenham habilidades técnicas para exercer a função (ex: formação na área relacionada ao cargo).</p>  |
| <p><b>3</b> Analisar currículo / formulário para competências</p>         | <p>Avaliar superficialmente a presença de competências fundamentais em processos com menor disponibilidade de tempo para realizar entrevistas (ex: visão estratégica).</p> |
| <p><b>4</b> Analisar antecedentes</p>                                     | <p>Verificar idoneidade dos candidatos e ausência de pendências legais com a justiça e com o governo (a depender dos requisitos específicos da legislação).</p>            |

**Ação opcional**

Para mais informações consulte o apêndice págs. 123-134

# Sub-etapa de Entrevistas e análises de conhecimentos tem cinco ações



## Ações

(ordem cronológica)

## Objetivo

- |   |  |
|---|--|
| <p>1 <b>Realizar entrevistas por competências</b></p>     | <p>Avaliar a tendência comportamental do indivíduo nos aspectos pessoal e profissional (ex: visão estratégica).</p>  |
| <p>2 <b>Realizar teste comportamental</b></p>             | <p>Analisar características comportamentais (ex: maneira de pensar e agir) do candidato.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Complemento a entrevista por competências</li> </ul> <p><b>Ação opcional</b></p> |
| <p>3 <b>Realizar análise psicológica</b></p>              | <p>Investigar fatores cognitivos e emocionais do candidato.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Complemento a entrevista por competências</li> </ul> <p><b>Ação opcional</b></p>                              |
| <p>4 <b>Realizar entrevista técnica</b></p>               | <p>Avaliar conhecimentos técnicos específicos que sejam fundamentais para exercer o cargo (ex: conhecimento sobre licenciamento ambiental).</p> <p><b>Ação opcional</b></p>  |
| <p>5 <b>Realizar teste de habilidades específicas</b></p> | <p>Comprovar capacidade do candidato de entregar demandas singulares requeridas pela função (ex: gestão de crises) e testar conhecimentos específicos (ex: saúde).</p> <p><b>Ação opcional</b></p>                     |

Para mais informações  
consulte o apêndice  
págs. 135-152

# Sub-etapa de Apoio à tomada de decisão tem duas ações



## Ações

(ordem cronológica)

## Objetivo

1 **Elaborar e apresentar o dossiê**

Consolidar informações sobre avaliação dos principais candidatos, dando destaque aos pontos fortes e fracos mais relevantes para a posição (ex: experiência, momento de carreira...) e apresentar ao tomador de decisão.

2 **Realizar entrevista final**

Permitir avaliação dos candidatos mais preparados pelo tomador de decisão.

Para mais informações  
consulte o apêndice  
págs. 153-158



# ETAPA 1

## Preparação

Sub-etapa: Construção de legitimidade | Estruturação do processo de pré-seleção | Definição de perfil

# ETAPA 2

## Pré-seleção

Sub-etapa: Atração | Triagem | Entrevistas e análises | Apoio à tomada de decisão

# ETAPA 3

## Nomeação

Sub etapa: Comunicação da oferta | Cumprimento de trâmites legais | Fechamento dos demais candidatos

# ETAPA 4

## Integração

Sub-etapa: Recepção do candidato selecionado | Definição de metas | Informação sobre cargo

# Nomeação

A etapa 3, de Nomeação, é a etapa na qual ocorre a decisão pela contratação do candidato, e o mesmo é oficialmente nomeado. Como a extensão da oferta ao candidato ocorre nessa etapa, é preciso observar as obrigações jurídicas relativas a incorporação de um novo profissional ao órgão público. Além disso, ainda nessa etapa, deve-se fechar o processo dos candidatos que não foram selecionados, proporcionando *feedbacks* adequados, e identificando aqueles com potencial de serem realocados para outras vagas.

A etapa de Nomeação é composta por três sub-etapas, que são apresentadas nas próximas páginas, em ordem cronológica. Para cada sub-etapa, serão listadas ações possíveis para completar essas sub-etapas, e que devem ser avaliadas e ponderadas de acordo com o contexto individual de cada instituição. Apesar de algumas ações serem identificadas como opcionais, entendemos que cabe ao tomador de decisão definir qual a melhor estratégia para o seu contexto.

## Sub-etapas da Nomeação

### **1- Comunicação da oferta**

Realização formal da oferta ao candidato selecionado.

### **2- Cumprimento de trâmites legais**

Verificação de processos e documentos para oficializar nomeação.

### **3- Fechamento dos demais candidatos**

Encerramento do processo dos candidatos não selecionados, com potencial criação de banco de talentos para outros cargos.

## Entregáveis esperados:

- ✓ **Candidato selecionado empossado.**
- ✓ **Construção de banco de talentos com os demais candidatos não selecionados.**

# Sub-etapas de Nomeação

	Sub-etapas		
	VIII Comunicação da oferta	IX Cumprimento de trâmites legais	X Fechamento dos demais candidatos
Definição	Informe público da decisão do candidato escolhido ao fim do processo de pré-seleção.	Cumprimento dos trâmites legais obrigatórios (exames admissionais, documentos, prazos de entrega e etc).	Devolutiva aos não selecionados (ex: feedback) e indicação de candidatos para outros setores.
Objetivo	Oficializar anúncio sobre o candidato que receberá a oferta.	Garantir efetividade da nomeação e conformidade com a lei.	Manter imagem positiva e aproveitar perfis mapeados para futuros ou outros cargos.
Por que é importante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garante que a organização informe o candidato selecionado em tempo hábil para a nomeação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegura que o candidato aprovado efetivamente assuma</li> <li>• Reduz chances de ações judiciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promove credibilidade</li> <li>• Garante ética e respeito</li> <li>• Aproveita talentos para outras vagas</li> </ul>
Fatores de sucesso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicar a nomeação logo após a conclusão do processo</li> <li>• Garantir transparência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigir entrega de documentos com antecedência</li> <li>• Ser rigoroso na avaliação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar banco de talentos</li> <li>• Criar uma experiência positiva para candidato</li> </ul>
Barreiras comuns	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Morosidade no informe dos resultados</li> <li>• Perda de prazos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lentidão na solicitação de documentos</li> <li>• Ter pendências após a nomeação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não responder candidatos não selecionados</li> <li>• Comunicação negativa sem feedback</li> </ul>

# Sub-etapa de Comunicação da oferta tem duas ações



## Ações

(ordem cronológica)

## Objetivo

**1** Formalizar oferta e obter o aceite

Formalizar a escolha do candidato selecionado e obter sinalização do candidato sobre aceite.

**2** Tornar pública decisão do candidato selecionado

Oficializar o candidato selecionado, garantindo credibilidade e transparência ao processo.

Para mais informações  
consulte o apêndice  
págs.161-163



# Sub-etapa de Cumprimento de trâmites legais tem uma ação



## Ações

(ordem cronológica)

### 1 Alinhar trâmites legais

## Objetivo

Informar o candidato sobre os procedimentos legais e documentos necessários para a posse ocorrer, e garantir que o mesmo esteja apto fisicamente e mentalmente para assumir o cargo.

Para mais informações  
consulte o apêndice  
págs. 165-167

# Sub-etapa de Fechamento dos demais candidatos tem duas ações

VIII

Comunicação  
da oferta

IX

Cumprimento  
de trâmites legais

X

Fechamento dos  
demais candidatos

## Ações

(ordem cronológica)

## Objetivo

1

**Elaborar devolutiva  
para os candidatos**

Respeitar os candidatos que aplicaram para o processo, garantindo a boa reputação e credibilidade da instituição.

2

**Indicar candidatos  
não selecionados  
para outros cargos**

Otimizar os custos e tempo de contratação, aumentando a eficiência do processo de pré-seleção como um todo.

**Ação opcional**

Para mais informações  
consulte o apêndice  
págs. 169-173

# ETAPA 1

## Preparação

Sub-etapa: Construção de legitimidade | Estruturação do processo de pré-seleção | Definição de perfil

# ETAPA 2

## Pré-seleção

Sub-etapa: Atração | Triagem | Entrevistas e análises | Apoio à tomada de decisão

# ETAPA 3

## Nomeação

Sub etapa: Comunicação da oferta | Cumprimento de trâmites legais | Fechamento dos demais candidatos

# ETAPA 4

## Integração

Sub-etapa: Recepção do candidato selecionado | Definição de metas | Informação sobre cargo

# Integração

A etapa de Integração é a última etapa do processo de pré-seleção. Nesta etapa, o objetivo principal é integrar o candidato selecionado à nova cultura organizacional, trazendo clareza das expectativas da instituição sobre seu trabalho. Além disso, é nessa etapa em que é apresentado ao novo profissional público um plano de desenvolvimento que inclui, tanto possibilidades de aprimoramento das suas habilidades, quanto opções de suporte e incentivo para que esse aperfeiçoamento ocorra.

A etapa de Integração é composta por três sub-etapas, que são apresentadas nas próximas páginas, em ordem cronológica. Para cada sub-etapa, serão listadas possíveis ações para completar essas sub-etapas, e que devem ser avaliadas e ponderadas de acordo com o contexto individual de cada instituição. Apesar de algumas ações serem identificadas como opcionais, entendemos que cabe ao tomador de decisão definir qual a melhor estratégia para o seu contexto.

Posterior à integração, deve ocorrer a pactuação de objetivos e metas, tema que será analisado no próximo guia prático.

## Etapas da fase de Integração

### **1- Recepção do candidato selecionado**

Engajamento do candidato selecionado ao novo ambiente de trabalho.

### **2- Definição de metas**

Alinhamento das entregas e objetivos requeridos para a função, incluindo indicadores de desempenho.

### **3- Informação sobre cargo**

Informe referente às oportunidades de formação e possíveis planos de desenvolvimento.

## Entregáveis esperados:

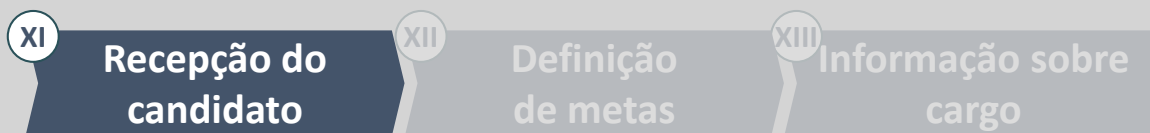
- ✓ **Selecionado engajado, com clareza sobre resultados pretendidos e conhecimento das possibilidades de desenvolvimento profissional**

# Sub-etapas de Integração

## Sub-etapas

	XI Recepção do candidato	XII Definição de metas	XIII Informação sobre cargo
<b>Definição</b>	Facilitação da posse através de interações com equipes, transição com ocupante anterior, e contato com pessoas chave.	Determinação das metas do selecionado junto aos gestores, tendo em vista suas responsabilidades e expectativas da organização.	Alinhamento do plano de treinamento visando o desenvolvimento e aprimoramento de competências (ex: liderança).
<b>Objetivo</b>	Garantir efetiva integração do nomeado à organização e acelerar sua adaptação.	Dar clareza e transparência ao candidato selecionado sobre as expectativas da instituição.	Promover oportunidades de crescimento e desenvolvimento.
<b>Por que é importante</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otimiza o desempenho do novo contratado</li> <li>Aumenta a satisfação e a retenção dos profissionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garante a pactuação de metas e entregáveis esperados do candidato contratado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promove aprimoramento contínuo</li> <li>Traz visibilidade de pontos a melhorar</li> </ul>
<b>Fatores de sucesso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover a integração do selecionado com a equipe e organização</li> <li>Prover transparência sobre passos para integração</li> <li>Nomear ponto de contato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir alinhamento e entendimento prévio</li> <li>Criar metas e indicadores de desempenho objetivos e transparentes, reduzindo espaço para ambiguidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demonstrar ao candidato áreas de desenvolvimento</li> <li>Proporcionar ferramentas de aprimoramento</li> <li>Prover transparência de expectativas</li> </ul>
<b>Barreiras comuns</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciar trabalho efetivo antes do processo de integração ser concluído</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicar objetivos do cargo em desacordo com a estratégia da organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar plano de desenvolvimento que não contemple as áreas relevantes para o cargo</li> </ul>

# Sub-etapa de Recepção do candidato tem uma ação



## Ações

(ordem cronológica)

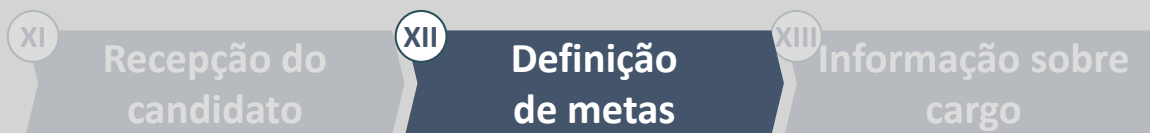
- 1 **Recepcionar o candidato selecionado**

## Objetivo

Garantir o engajamento e aderência do novo candidato aos processos e à cultura da instituição.

Para mais informações  
consulte o apêndice  
págs. 177-180

# Sub-etapa de Definição de metas tem uma ação



## Ações

(ordem cronológica)

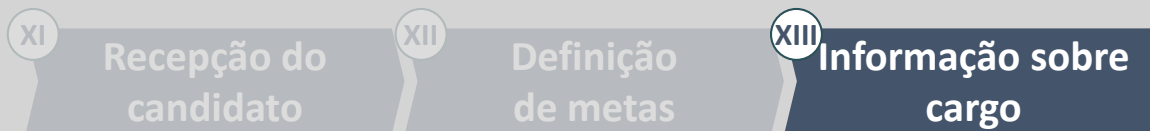
### 1 Pactuar metas<sup>1</sup>

## Objetivo

Definir os objetivos de desempenho esperados pela instituição, e os indicadores para avaliação do desempenho do candidato.

1. Detalhado no Guia Prático Parte III - Gestão do Desempenho

# Sub-etapa de Informação sobre cargo tem uma ação



## Ações

(ordem cronológica)

- 1 Apresentar ações para desenvolvimento

## Objetivo

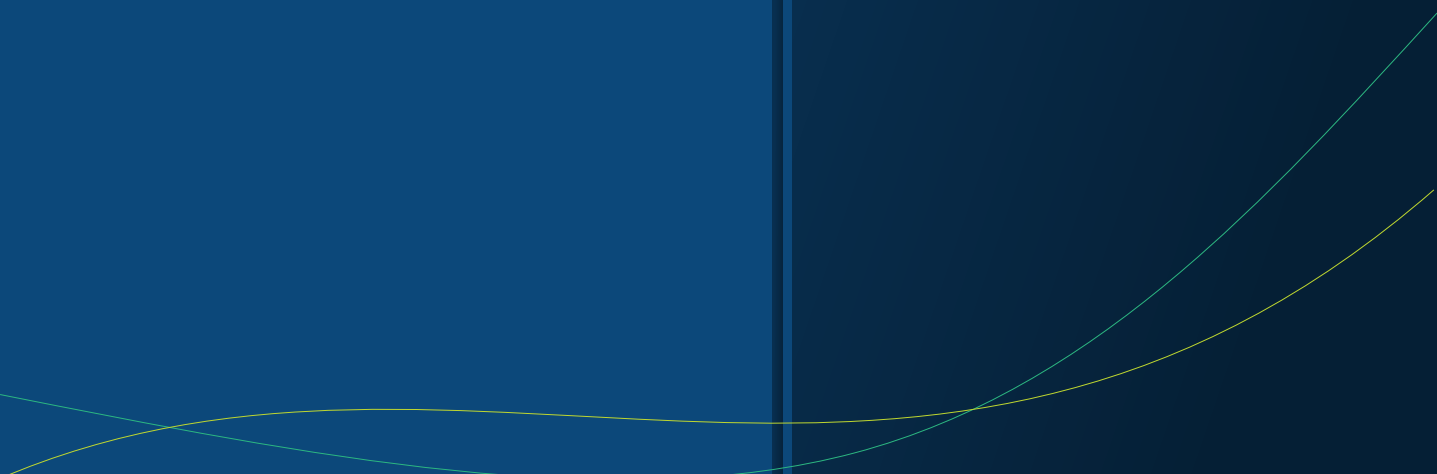
Fornecer opções para melhora na sua formação, garantindo o suporte necessário para o nomeado aprimorar constantemente suas habilidades e capacidade de produzir resultados.

Essa é uma introdução ao plano de desenvolvimento, que será continuado mesmo após o fim da sub-etapa "Informação sobre cargo".

Para mais informações  
consulte o apêndice  
págs. 183-184



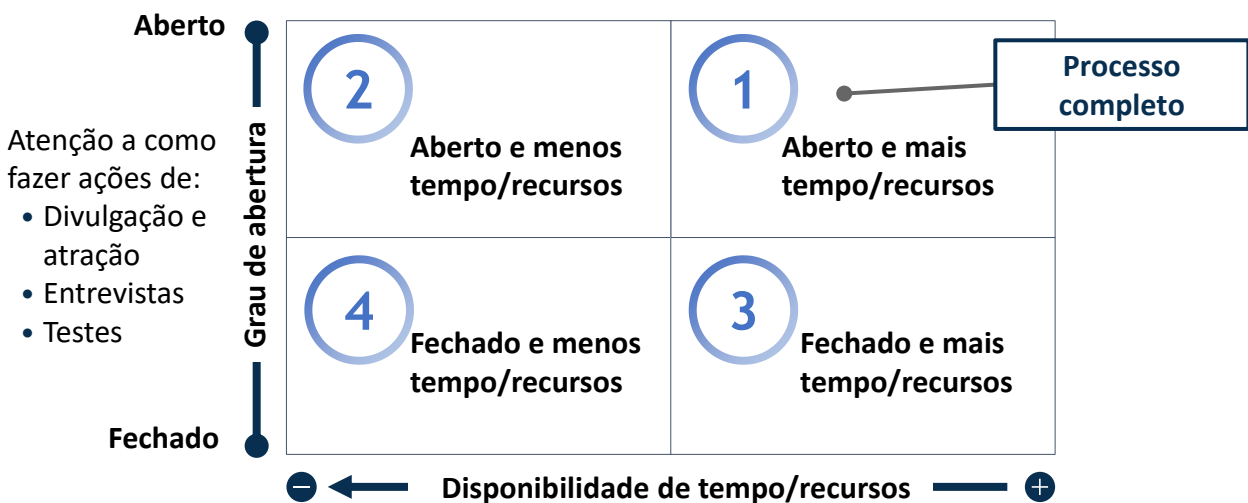
O que é  
possível  
fazer no meu  
governo?

The background features a dark blue gradient. A vertical line of a slightly lighter shade of blue runs down the center. In the lower half of the image, there are several thin, curved lines in light blue and yellow, creating a sense of movement and depth.

# Como aplicar esses processos à minha realidade?

Como vimos até aqui, um processo de pré-seleção estruturado completo é composto de quatro etapas e treze sub-etapas. Observamos também que as sub-etapas se desmembram em múltiplas possibilidades de ações, que variam de acordo com a realidade e necessidade de cada órgão público, como, por exemplo, a opção de se divulgar ou não a realização do processo de pré-seleção (processo aberto ou fechado).

É importante reconhecer que a realização de um processo de pré-seleção estruturado demanda tempo e recursos (humano e orçamentário), algo que está presente de forma bastante distinta nas instituições. Nesse contexto, após discussões com especialistas, analisamos a adequação das 30 possíveis ações frente a duas variáveis: grau de abertura (aberto ou fechado) e disponibilidade de tempo/recursos. Nosso objetivo é apresentar pontos a serem considerados pelos tomadores de decisão quando for preciso adequar o processo à realidade da sua respectiva instituição.



Quanto mais limitada a disponibilidade de tempo e recursos, deve-se avaliar uma menor ênfase em:

- Criação de um Comitê
- Análise psicológica e testes específicos
- Avaliação de competências complementares

# Variação de ações nos arquétipos

		Arquétipos				
		1	2	3	4	
Sub-etapas	Ações	Aberto e mais tempo/recursos	Aberto e menos tempo/recursos	Fechado e mais tempo/recursos	Fechado e menos tempo/recursos	
1	Construção de legitimidade	Incorporar a Pré-Seleção na Agenda da Administração Pública	✓	✓	✓	✓
		Construir consenso da importância do processo e Garantir contexto político favorável	✓	✓	✓	✓
2	Estruturação do processo de pré-seleção	Promover a criação de Comitê para condução do processo	✓	✗	✓	✗
		Mapear demanda e contexto organizacional	✓	✓	✓	✓
		Definir a melhor estratégia do processo de pré-seleção	✓	✓	✓	✓
3	Definição de perfil	Definir requisitos técnicos	✓	✓	✓	✓
		Definir competências fundamentais	✓	✓	✓	✓
		Definir competências complementares	✓	✗	✓	✗
		Definir meio de inscrição	✓	✓	⚠	⚠
4	Atração	Definir canal de divulgação do cargo	✓	✓	⚠	⚠
		Realizar busca pró-ativa de candidatos	✓	✓	⚠	⚠

## Legenda

● Etapa 1	● Etapa 2
● Etapa 3	● Etapa 4

✓ Incluir ✗ Despriorizar ⚠ Atenção

Mais detalhes  
pág. 54

# Variação de ações nos arquétipos

		Arquétipos			
		1	2	3	4
		Aberto e mais tempo/recursos	Aberto e menos tempo/recursos	Fechado e mais tempo/recursos	Fechado e menos tempo/recursos
Sub-etapas	Ações				
5	Triagem				
	Receber inscrições	✓	✓	✓	✓
	Analisar os formulários de inscrição para requisitos técnicos	✓	⚠	✓	✓
	Analisar formulários de inscrição para competências	✗	✓	✗	✓
	Analisar antecedentes	✓	✓	✓	✓
6	Entrevistas e análises				
	Realizar entrevistas por competências	✓	✓	✓	✓
	Realizar teste comportamental	✓	✗	✓	✗
	Realizar análise psicológica	✓	✗	✓	✗
	Realizar entrevista técnica	✓	✗	✓	✗
	Realizar teste de habilidades específicas	✓	✗	✓	✗
	Realizar entrevista final	✓	✓	✓	✓
7	Apoio à tomada de decisão				
	Elaborar sumário de cada candidato	✓	✓	✓	✓
8	Comunicação da oferta				
	Formalizar oferta e obter o aceite oficial	✓	✓	✓	✓

## Legenda

● Etapa 1	● Etapa 2
● Etapa 3	● Etapa 4

✓ Incluir ✗ Despriorizar ⚠ Atenção

Mais detalhes  
pág. 54

# Variação de ações nos arquétipos

		Arquétipos				
		1	2	3	4	
		Aberto e mais tempo/recursos	Aberto e menos tempo/recursos	Fechado e mais tempo/recursos	Fechado e menos tempo/recursos	
Sub-etapas	Ações					
9	Cumprimento de trâmites legais	Tornar pública decisão do candidato selecionado	✓	✓	✓	✓
		Alinhar informações legais	✓	✓	✓	✓
10	Fechamento dos demais candidatos	Elaborar devolutiva para os candidatos	✓	✓	✓	✓
		Indicar candidatos não selecionados para outros cargos	✓	✓	✓	✓
11	Recepção do candidato	Executar integração	✓	✓	✓	✓
12	Definição de metas	Pactuar metas	✓	✓	✓	✓
12	Informação sobre cargo	Planejar ações para formação e desenvolvimento	✓	✓	✓	✓

## Legenda

● Etapa 1	● Etapa 2
● Etapa 3	● Etapa 4

✓ Incluir	✗ Despriorizar	⚠ Atenção
-----------	----------------	-----------

Mais detalhes  
pág. 54

# Pontos para consideração

## Arquétipos Pontos para considerar e pontos de atenção

1

Aberto e  
mais  
tempo/  
recursos

- 2 Avaliar a institucionalização de um Comitê para coordenar e conduzir o processo
  - Garante ganho de legitimidade do processo
- 6 Considerar testes complementares à entrevista de competências, incluindo análises psicológicas mais específicas
  - Aumento de robustez do processo, e portanto, do candidato selecionado

2

Aberto e  
menos  
tempo/  
recursos

- 4 Alavancar o uso de redes sociais
  - Alcance de grande número de candidatos em menor intervalo de tempo
  - Atenção ao potencial número excessivo de candidatos inscritos, o que pode demandar muito tempo para análise e prejudicar o andamento do processo
- ▲ 5 Estabelecer filtros e critérios objetivos para a identificação de perfis nos formulários

3

Fechado e  
mais  
tempo/  
recursos






- ▲ 3 Avaliar a inclusão de competências complementares na avaliação
  - Garante uma análise mais sólida do candidato
- ▲ 4 Considerar uso de organizações especializadas e *headhunters*
  - Proporciona uma busca mais direcionada e eficiente de candidatos com o perfil desejado

4

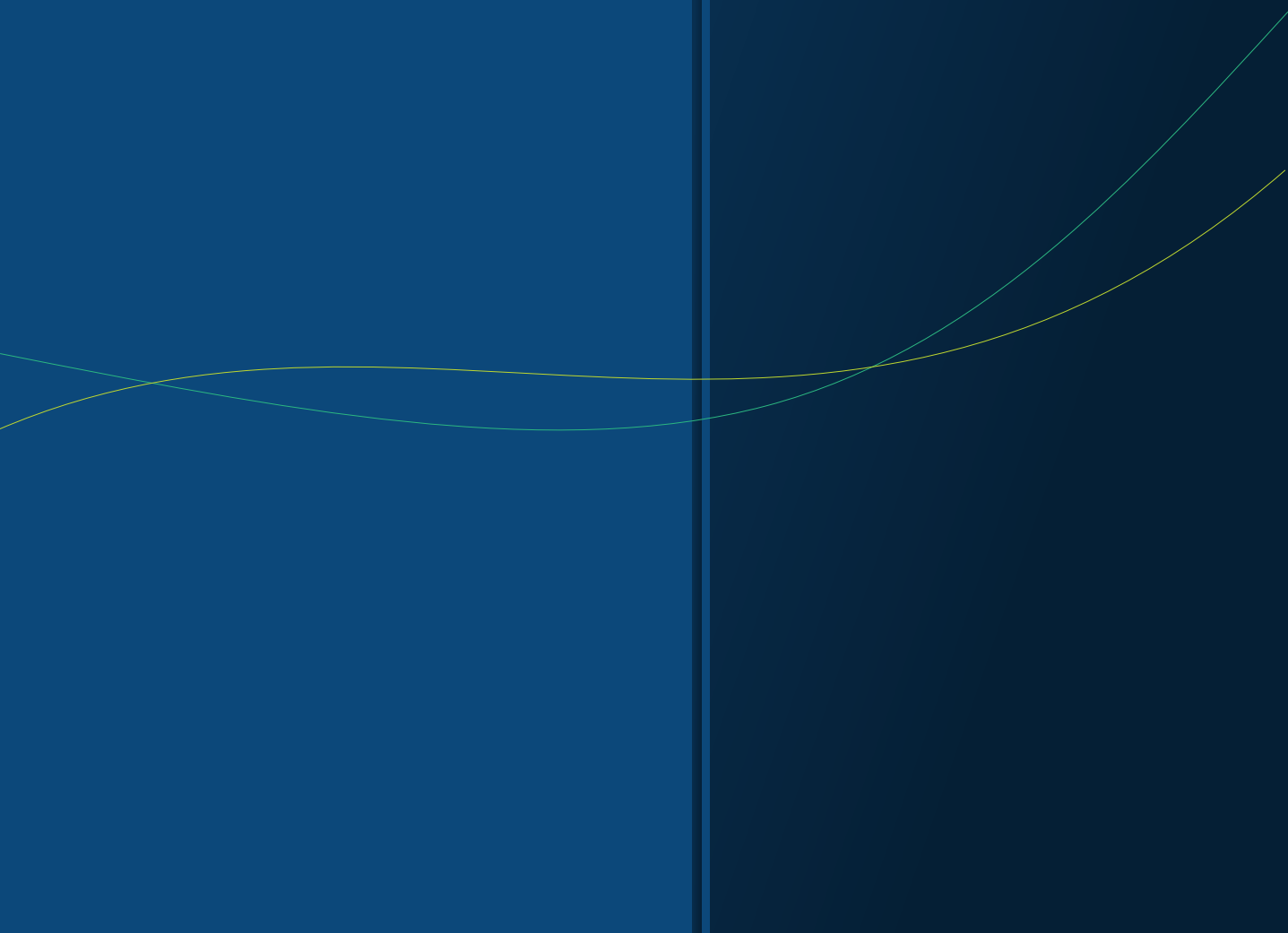
Fechado e  
menos  
tempo/  
recursos

- ▲ 4 Pensar em priorizar canais de divulgação e inscrição que permitam identificar perfis e competências sem a necessidade de testes específicos
- ▲ 4 Explorar o uso de indicações de pessoas de confiança
  - Potencial de gerar candidatos com maior probabilidade de conversão, e portanto, preenchimento mais rápido da vaga
- 5 Avaliar análise de competências através do formulário de inscrição
  - Pode ser uma opção nos casos em que por algum motivo não haja tempo hábil para entrevista por competências

Legenda

 Etapa 1	 Etapa 2	 Ponto de atenção
 Etapa 3	 Etapa 4	

# Conclusão



# Resumo

A realização de um processo de pré-seleção estruturado para cargos de liderança pode trazer diversos benefícios para os governos, principalmente, trazer mais objetividade e método para como se escolhe profissionais para os cargos de liderança. Com isso, espera-se alocar as "pessoas mais aptas e qualificadas" nos cargos de liderança, gerar um maior poder de execução para os governos e impacto positivo para a sociedade. A realização de um processo de pré-seleção pode ocorrer através de quatro etapas: preparação, pré-seleção, nomeação, e integração.



Preparação



Pré-seleção



Nomeação



Integração



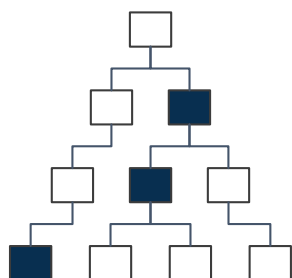
**Profissionais qualificados, pré-selecionados  
para ocupar os cargos de liderança dos governos**



# O próximo passo é realizar a gestão do desempenho dos profissionais



## Parte I



### Identificação de cargos de liderança

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



## Parte II



### Processo de pré-seleção

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

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

Próximo passo 



## Parte III



### Gestão de desempenho

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

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



Apoio:



Centre for  
Public Impact  
A BCG FOUNDATION

# Fichário com apêndice

A vertical line separates the page into two sections. The left section is a solid blue color, and the right section is a darker blue. Two thin, wavy lines in a light blue color cross the vertical line, extending across the width of the page.





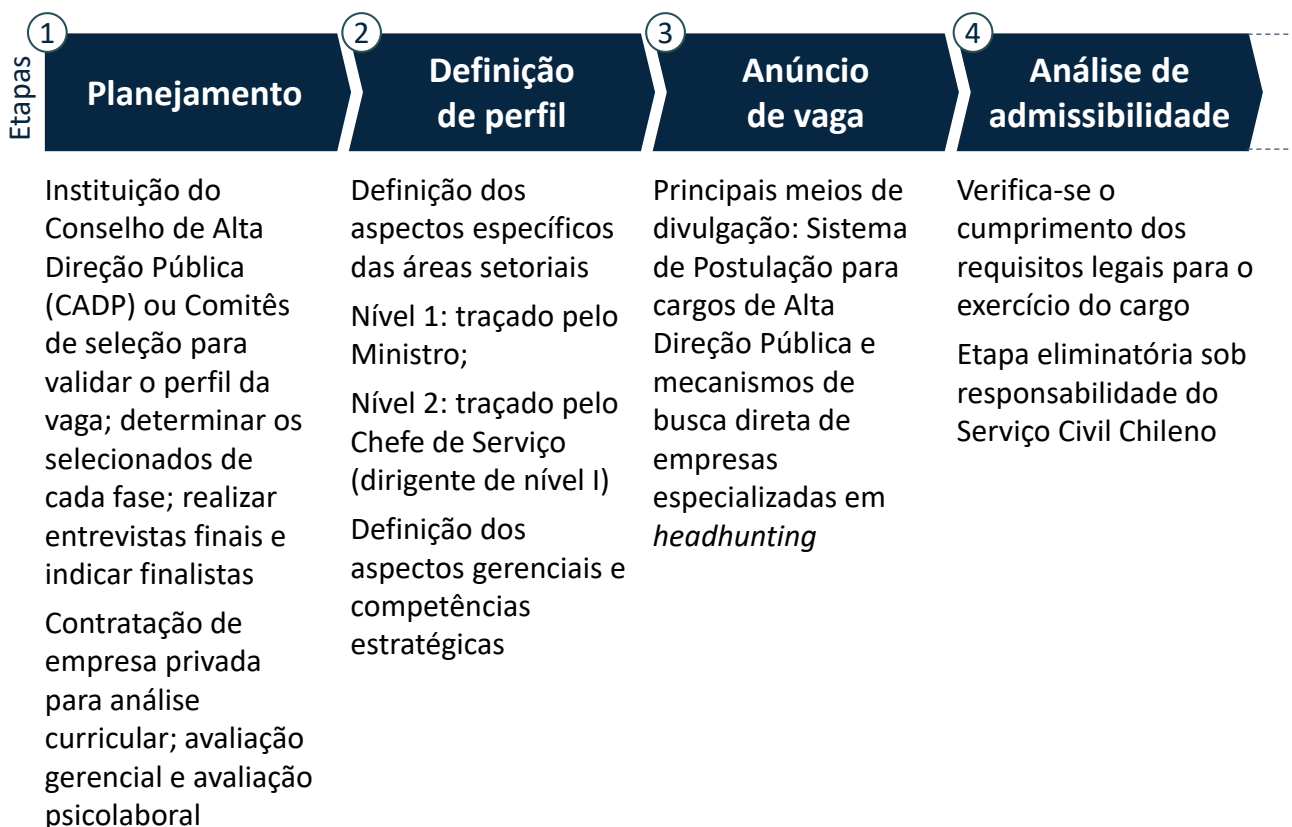
# Referências internacionais

Contém detalhes sobre os seguintes países:

- Chile
- Canadá

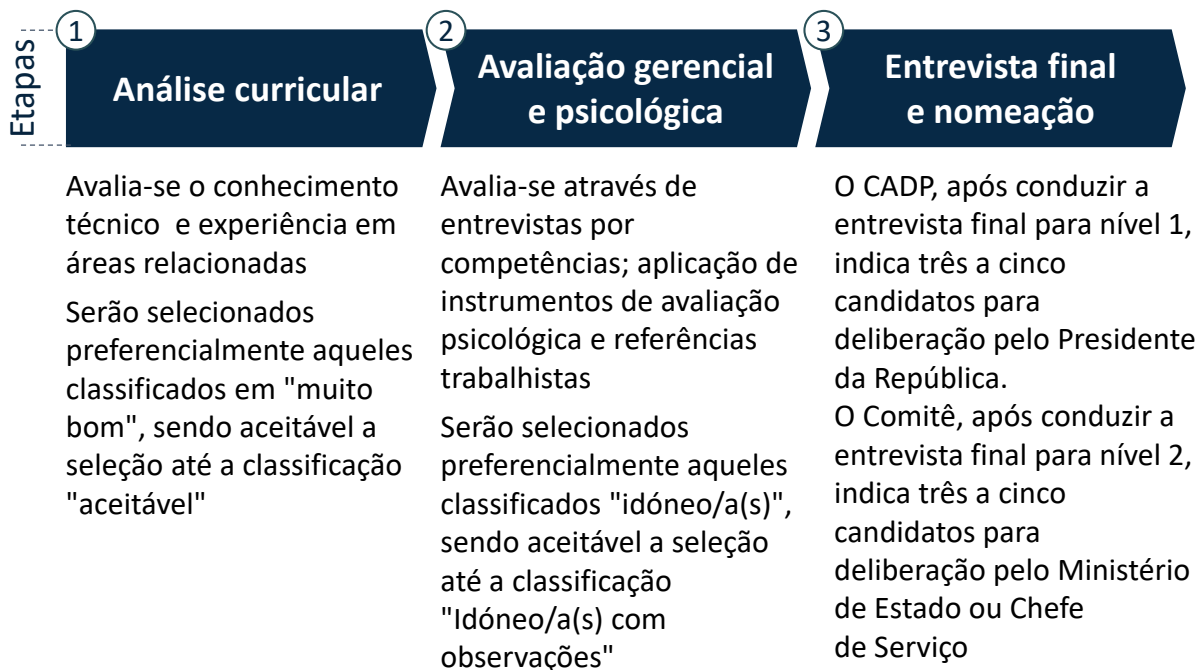
# Chile

## Principais etapas do processo de pré-seleção



# Chile

## Principais etapas do processo de pré-seleção



# Chile

## Matriz de Competências do Chile (1/14)

**Competência:  
Visão estratégica**

	Indicadores	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3
1	Visualize o entorno, identificando novas oportunidades e/ou ameaças, determinando seu impacto na Instituição.	Reconhece mudanças muito evidentes no ambiente, que podem ter um impacto sobre projetos sob sua responsabilidade.	Analisa oportunidades, mudanças importantes e ameaças no entorno, no curto, médio e longo prazo, avaliando seu impacto no que se refere às metas da sua área.	Visualiza oportunidades, mudanças importantes ou possíveis ameaças no curto, médio e longo prazo que podem impactar na realização da estratégia Institucional.	Antecipa e visualiza oportunidades e ameaças no entorno que afetam a realização da estratégia institucional, projetando cenários futuros de curto, médio e longo prazo que podem ter impacto global.
2	Elabora planos de ação alinhados com a estratégia institucional, fazendo adaptações em caso de mudanças no entorno.	Desenvolve ações com uma visão de curto prazo, sem incorporar variáveis do entorno.	Define ações ou planos integrando informações da sua área de especialização e/ou a partir de diferentes antecedentes do entorno, compreendendo a relevância de fazer ajustes se necessário.	Elabora planos de ação e concede orientações vinculadas à estratégia institucional, levando em consideração antecedentes do entorno e compreendendo a relevância de fazer ajustes se necessário.	Desenha políticas, projetos e/ou procedimentos alinhados com a estratégia institucional, considerando sinais de várias áreas do entorno (social, político, econômico, ambiental, tecnológico, cultural e/ou de política pública), entendendo a relevância de fazer ajustes se necessário.



# Chile

## Matriz de Competências do Chile (2/14)

**Competência:  
Visão estratégica**

3

Conduz a instituição como sistema integral, sendo capaz de entender seu papel estratégico dentro de um sistema articulado.

Reconhece o papel que desempenha dentro de sua área.

Compreende que a instituição funciona como um sistema integrado e conduz sua equipe levando em consideração as diretrizes estratégicas que foram delineadas. Reconhece o papel que desempenha dentro deste sistema.

Possui uma visão abrangente da instituição, dirigindo as áreas sob sua responsabilidade com consciência sobre o papel que cumpre dentro destas e como cada área impacta a outra.

Possui uma visão abrangente da instituição e a conduz como um sistema articulado, com a finalidade de alcançar os objetivos estratégicos propostos. Reconhece o caráter estratégico de seu papel e como suas decisões afetam variados campos de ação.

4

Reconhece e compreende o impacto de suas ações e decisões.

Reconhece que suas ações e decisões geram impacto em sua equipe de trabalho.

Reconhece que suas ações e decisões geram impacto dentro de sua área.

Identifica e analisa como suas decisões e/ou ações impactam no alcance dos objetivos e metas institucionais.

Identifica e analisa o impacto público, político e/ou social de suas decisões a nível global, no curto, médio e longo prazo, e como afetam na realização de objetivos estratégicos, tanto a nível institucional quanto a nível interinstitucional.

# Chile

## Matriz de Competências do Chile (3/14)

**Competência:  
Gestão e realização**

	Indicadores	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3
1	Estabelece metas claras e desafiadoras orientadas a cumprir os objetivos institucionais.	Define metas claras orientadas a cumprir os resultados que se pede.	Estabelece e articula metas claras e desafiadoras para sua equipe trabalho, alinhadas com os objetivos da instituição.	Estabelece e articula metas claras e desafiadoras para as equipes de trabalho, estabelecendo padrões claros de qualidade, e priorizando as metas em função da sua importância para os objetivos da instituição.	Estabelece objetivos estratégicos alinhados com a missão Institucional, e transmite para os dirigentes da instituição prioridades, flexibilizando o planejamento em função das mudanças que ocorrem no ambiente e que impactam a instituição.
2	Gerencia os recursos e orienta as pessoas para a realização de objetivos.	Utiliza adequadamente os recursos, de acordo com o planejado.	Administra de forma eficiente e racional os recursos materiais, e orienta as pessoas para a realização de objetivos, concedendo-lhes responsabilidades de acordo com a sua capacidade.	Administra de forma efetiva a gestão de recursos e membros da equipe, de acordo com os objetivos de sua área e seus indicadores, revisando constantemente a atribuição destes para alcançar maior eficiência.	Administra de forma efetiva a gestão de recursos e pessoas. Realiza um plano estratégico de médio e longo prazo. Faz alterações de acordo com mudanças que se apresentem e que impactem a instituição. Desafia seu supervisor para melhorar a eficiência.

# Chile

## Matriz de Competências do Chile (4/14)

**Competência:  
Gestão e realização**

3

Monitora o progresso de resultados, entregando apoio e direção diante de dificuldades.

Cumpre os resultados que são solicitados nos prazos estabelecidos.

Controla o cumprimento de resultados dentro dos prazos, e padrões de qualidade acordados. Toma ações corretivas se necessário.

Realiza acompanhamento periódico dos processos das áreas sob sua Responsabilidade, verificando o cumprimento de objetivos dentro dos prazos e padrões de qualidade. Toma oportunamente ações corretivas ou orientações, se necessário.

Realiza acompanhamento regular de processos através dos dirigentes para verificar o cumprimento dos objetivos institucionais. Especifica as metas e prazos esperados, antecipando possíveis obstáculos. Toma medidas corretivas se necessário.

4

Toma decisões assumindo responsabilidade dos seus efeitos.

Toma decisões rapidamente, considerando as consequências e impactos que podem ser gerados.

Toma decisões com rapidez e segurança nos assuntos sob sua responsabilidade, e se responsabiliza pelas consequências.

Toma decisões com rapidez e segurança, e se responsabiliza por elas, antecipando as implicações e o impacto que podem ter na área sob sua responsabilidade.

Toma decisões com rapidez e segurança, em situações complexas e/ou ambíguas, e se responsabiliza por elas, antecipando as implicações e impacto que podem ter sobre a instituição a curto, médio e longo prazo.

# Chile

## Matriz de Competências do Chile (5/14)

**Competência:  
Inovação e  
melhoria**

	Indicadores	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3
1	Se informa sobre as tendências que permitem ir em busca de novas soluções.	Se atualiza sobre novos temas relacionados à sua área de especialização, quando é requerido.	Identifica tendências, e melhores práticas, tomando como referência diferentes fontes válidas de informação, que possam ser incorporadas para resolver problemas dentro de sua equipe de trabalho.	Desafia as equipes de trabalho a se manter atualizadas sobre tendências, e/ou melhores práticas, que possam ser incorporadas na instituição, contribuindo constantemente com os seus conhecimentos e experiência.	Promove uma cultura que reconhece a importância, e valoriza que os membros da instituição se mantenham atualizados em tendências, e/ou melhores práticas, que possam beneficiar a instituição.
2	Identifica lacunas e/ou oportunidades para melhoria.	Percebe as deficiências quando elas são evidentes, atuando de forma reativa.	Revisa constantemente os procedimentos, identificando lacunas, problemas, e/ou oportunidades de melhoria, em relação aos assuntos sob sua responsabilidade.	Identifica lacunas e/ou oportunidades de melhoria não evidentes, demonstrando motivação permanente para a implementação de mudanças substanciais.	Está permanentemente atento a novas oportunidades de melhoria, antecipando necessidades dos usuários e cidadãos, com uma visão clara do futuro em relação à solução de problemas.

# Chile

## Matriz de Competências do Chile (6/14)

**Competência:  
Inovação e  
melhoria**

3

Propõe e/ou apoia novos tipos de ideias e práticas que desafiam as convenções, e promovem a melhoria contínua.

Propõe soluções convencionais frente a situações e/ou problemas.

Mostra interesse em propor ideias e práticas orientadas a obter soluções eficientes, efetivas, e inovadoras em situações e/ou problemas.

Desafia as equipes de trabalho a propor novas ideias e práticas que signifiquem uma melhoria para os cidadãos. Participa ativamente do processo de geração de propostas.

Impulsiona, e/ou apoia o desenvolvimento, a criação e a implementação de ideias e práticas originais que signifiquem uma melhoria para a instituição e para os cidadãos.

4

Fomenta a participação e colaboração criando ambientes propícios para inovar.

Não gera habitualmente espaços de interação para o intercâmbio de ideias.

Gera espaços participativos de discussão e reflexão para que se escutem e respeitem as opiniões de todos.

Desafia as equipes a gerar espaços participativos para discussão e reflexão, incentivando processos de co-criação de ideias, e promovendo o aprendizado contínuo dos membros.

Fomenta uma cultura participativa entre diversos atores relevantes, da instituição e/ou cidadãos. Compartilha de ideias ou formas de trabalho colaborativas, valorizando a co-criação no desenvolvimento de projetos.

# Chile

## Matriz de Competências do Chile (7/14)

**Competência:**  
**Liderança e gestão**  
**de pessoas**

	Indicadores	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3
1	Desenvolve o potencial das pessoas, tomando diversas ações orientadas a favorecer a aprendizagem.	Identifica lacunas nos membros da sua equipe de trabalho.	Identifica as capacidades e aspectos a melhorar dos membros de sua equipe de trabalho, fornecendo <i>feedback</i> regulares, reconhecendo conquistas, e identificando oportunidades de melhoria, com foco em promover seu desenvolvimento.	Busca desenvolver o potencial das pessoas, fornecendo <i>feedback</i> e reconhecimento, e tomando ações destinadas a cobrir as necessidades de treinamento e desenvolvimento, a fim de capacitar os membros de suas equipes de trabalho para alcançar os objetivos propostos.	Compara as capacidades presentes na instituição, com as capacidades necessárias para o alcance dos objetivos institucionais no longo prazo. Planeja ações voltadas para as necessidades de desenvolvimento, potencializando as forças dentro das equipes.
2	Gera entusiasmo e compromisso com a visão e valores da instituição.	Conhece a visão e os valores da instituição, mas não os transmite aos membros de sua equipe.	Compreende e transmite a visão e valores da instituição para os membros da sua equipe de trabalho.	Vincula as tarefas da sua equipe à visão e valores da instituição, transmitindo um sentido de propósito e promovendo o compromisso com o trabalho.	Transmite a visão e os valores da instituição de forma convincente e inspiradora, gerando compromisso, motivação e sentimento de pertencimento entre os membros da instituição.

# Chile

## Matriz de Competências do Chile (8/14)

**Competência:  
Liderança e gestão  
de pessoas**

3

Promove um clima de trabalho harmônico, assegurando que prevaleçam na instituição as boas práticas de trabalho.

Mantém tratamento respeitoso com os membros da sua equipe de trabalho.

Promove tratamento respeitoso e tolerante entre os membros de sua equipe de trabalho e atua em concordância com as boas práticas laborais.

Promove tratamento respeitoso e tolerante entre os membros de sua equipe de trabalho, buscando a conformidade com as boas práticas trabalhistas, e mostrando-se atento às necessidades de sua equipe.

Promove um ambiente de trabalho harmonioso, garantindo que os dirigentes mantenham um tratamento respeitoso com suas equipes e cumpram as boas práticas de trabalho. Fomenta o valor do bem-estar dos membros da instituição.

4

Promove a coesão e espírito de equipe.

Trabalha de maneira colaborativa com sua equipe de trabalho.

Fomenta a colaboração, direcionado as ações de sua equipe de trabalho para um objetivo comum.

Desafia os membros da sua equipe de trabalho a atuar com autonomia e responsabilidade, direcionando suas ações para um objetivo comum e promovendo o apoio mútuo em face das dificuldades.

Fomenta o trabalho colaborativo dentro da instituição, promovendo o desenvolvimento de equipes autônomas e responsáveis, e reforçando o reconhecimento das realizações do grupo.

# Chile

## Matriz de Competências do Chile (9/14)

**Competência:  
Gestão de redes**

	Indicadores	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3
1	Identifica e mapeia os diferentes atores relevantes.	Reconhece os atores que são obviamente relevantes para a instituição, mas não os classifica de acordo com sua importância, e nem identifica outros atores que poderiam ser chaves.	Identifica os atores e organizações cuja colaboração é chave para os projetos que lidera dentro de sua área de responsabilidade.	Identifica e mapeia os atores e organizações cuja colaboração é fundamental para o desenvolvimento de projetos sob sua responsabilidade. Analisa desafios e cenários, e incorpora estas informações na sua estratégia.	Mapeia e prioriza os atores e organizações cuja colaboração é fundamental para atingir os objetivos institucionais e interinstitucionais, no médio e longo prazo. Antecipa-se a futuros requisitos e desafios.
2	Promove a colaboração, estabelecendo alianças estratégicas que contribuam para a realização de objetivos institucionais.	Estabelece relações de colaboração com outros atores relevantes quando é requerido.	Mantém as relações de colaboração já existentes entre sua equipe de trabalho e outros atores relevantes, gerando acordos para atingir objetivos imediatos.	Desenvolve ações para estabelecer, manter e fortalecer alianças estratégicas para a realização de objetivos institucionais, no curto e médio prazo.	Planeja ações para estabelecer, manter e fortalecer uma rede de alianças estratégicas para a realização de objetivos institucionais e interinstitucionais, a médio e longo prazo. Orienta os dirigentes dentro da instituição sobre quais relações são fundamentais para a instituição.



# Chile

## Matriz de Competências do Chile (10/14)

**Competência:  
Gestão de redes**

3

Desenvolve ações destinadas a dar visibilidade à gestão da instituição.

Consegue transmitir informações básicas da instituição a outros atores relevantes.

Transmite informações-chave dos projetos que está gerenciando a outros atores relevantes, conseguindo dar visibilidade à gestão da sua área.

É capaz de representar a instituição diante de diferentes atores relevantes, transmitindo os cenários que atualmente são enfrentados, a fim de gerar apoio interinstitucional.

Transmite informações importantes da gestão da instituição, gerando entusiasmo e compromisso entre muitos atores e organizações relevantes, participando ativamente e constantemente na criação de vínculos estratégicos.

4

Atua com sensibilidade face às necessidades dos usuários ou membros da rede.

Identifica os usuários do serviço que provê.

Identifica os usuários do serviço que fornece, e mostra interesse em conhecer suas necessidades.

Desenvolve ações orientadas a abordar os usuários da instituição e identificar suas principais necessidades e requisitos, a fim de oferecer soluções pertinentes.

Planeja ações voltadas para a abordagem do cidadão, e identifica e incorpora suas necessidades no desenvolvimento de estratégias e projetos institucionais.

# Chile

## Matriz de Competências do Chile (11/14)

**Competência:  
Comunicação  
estratégica**

	Indicadores	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3
1	Se expressa de maneira clara, fluida e oportuna, tanto em situações planejadas como inesperadas.	Emite ideias simples com clareza e fluência, mas seu discurso se desarticula ao enfrentar situações comunicativas de maior complexidade.	É capaz de expressar suas ideias de maneira clara, oportuna, e com convicção. em vários contextos. Assegura que se entenda o que foi transmitido.	Expressa suas ideias de maneira clara e fluida em diferentes contextos. Demonstra domínio do tema apresentado. Cria uma mensagem com uma estrutura definida, sendo capaz de distinguir ideias-chave de ideias secundárias.	Se expressa de forma assertiva em vários meios e contextos, utilizando linguagem tanto verbal como corporal. Demonstra eloquência, desenvoltura e domínio em seu discurso, deixando manifestar uma clara intenção comunicativa.
2	Considera o seu(s) interlocutor(es) e/ou público-alvo adaptando sua mensagem.	Escuta atentamente o(s) seu(s) interlocutor(es).	Mostra prontidão para ouvir os outros, mostrando sinais explícitos, e implícitos, que compreende a mensagem. É capaz de adaptar sua mensagem considerando as características do(s) interlocutor(es).	Mostra vontade de ouvir atentamente seu(s) interlocutor(es), identificando com precisão o que eles querem transmitir. É capaz de simplificar conteúdos complexos, adequando o discurso dependendo dos diferentes atores com quem interage.	Demonstra disposição e interesse de interagir com seu(s) interlocutor(es), entendendo seu(s) argumentos, e sendo capaz de prever suas possíveis reações. Adapta sua mensagem, ou estilo de comunicação, para garantir diálogos eficazes.

# Chile

## Matriz de Competências do Chile (12/14)

**Competência:  
Comunicação  
estratégica**

3

É capaz de organizar as ideias de forma estruturada, a fim de entregar a informação fundamentada.

Argumenta com base em histórico, apenas em tópicos que são da sua expertise.

Argumenta com base em evidências técnicas, operacionais e/ou políticas da instituição, levando em consideração os interesses da sua área.

É capaz de argumentar e contra argumentar, demonstrando evidências baseadas em aspectos operacionais, técnicos e políticos, levando em consideração os objetivos e interesses da instituição.

É capaz de negociar e persuadir, entregando argumentos operacionais, técnicos e políticos, levando em consideração os objetivos, interesses e/ou prioridades estratégicas da instituição e do Estado.

4

Avaliação da intenção durante a entrevista.

Avaliação da intenção durante a entrevista: estabelece uma inter-relação adequada com a situação da entrevista, expressando-se respeitosamente de acordo com as regras sociais convencionais (exemplos: cumprimenta, expressa-se educadamente, utiliza um tom de voz apropriado, suas intervenções são pertinentes, pergunta de maneira oportuna, despede-se).

# Chile

## Matriz de Competências do Chile (13/14)

**Competência:  
Gestão de crises e  
contingências**

	Indicadores	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3
1	Identifica e analisa situações de crise, emergência, pressão, conflito e/ou incerteza, avaliando custos riscos e benefícios, a fim de alcançar os objetivos propostos.	Identifica e analisa situações de crise e/ou contingência, considerando informações evidentes.	Identifica e analisa informações de situações contingentes, avaliando custos, e riscos e/ou benefícios. Estabelece relações causais dos fatos, a fim de obter uma melhor compreensão da situação.	Identifica, coleta e analisa informações sobre situações de crise, ou contingência, avaliando custos, e riscos ou benefícios. É capaz de detectar informações relevantes, e alertar situações que ainda estão sendo desencadeadas.	Antecipa e analisa situações de crise e/ou contingência, avaliando custos, e riscos e/ou benefícios. Detecta informações relevantes que permitem projetar possibilidades de ação em vários cenários. Percebe a informação não evidente, que poderia impactar no curso dos acontecimentos.
2	Responde oportunamente a situações de crise e/ou contingência, por meio de decisões eficazes, reorganizando recursos e implementando planos de ação, a fim de fornecer respostas à uma necessidade específica.	Responda de maneira reativa, fornecendo soluções pouco oportunas.	Toma decisões de forma eficaz, a fim de resolver uma contingência. Distribui recursos disponíveis de forma eficiente, seguindo os protocolos estabelecidos.	Toma decisões rápidas e oportunas, considerando o impacto imediato. É capaz de se comprometer, organizar e liderar sua equipe para que disponham ou reorganizem os recursos necessários, estabeleçam prioridades e unam capacidades.	Toma decisões de maneira rápida, sendo capaz de prever seu impacto. Cria soluções estratégicas, planos de contingência, e/ou elabora novos planos de ação flexíveis, caso seja necessário. Reorganiza e mobiliza diferentes recursos de acordo com as prioridades detectadas.

# Chile

## Matriz de Competências do Chile (14/14)

**Competência:  
Gestão de crises e  
contingências**

3

Trabalha de maneira articulada com outros atores e/ou serviços da instituição, entendendo o papel que eles exercem na solução das contingências em torno de um propósito comum.

Em face de uma contingência, recorre as redes com que normalmente interage.

Em face de uma contingência, é capaz de trabalhar de forma colaborativa com os outros atores envolvidos, a fim de solucionar um problema específico.

Em face de uma contingência e/ou crise, é capaz de coordenar o trabalho com diversos atores e serviços envolvidos, estando ciente das funções e responsabilidades de cada um, e orientando suas ações para a resolução do problema.

Em caso de contingência e/ou crise, é capaz de organizar um trabalho articulado entre diferentes atores e serviços envolvidos, fornecendo apoio para outros. É proativo, identificando potenciais relacionamentos para ativar dentro da rede.

4

É resiliente diante de cenários emergentes, atuando com gestão da situação e tolerando emocionalmente as dificuldades que se apresentam durante os acontecimentos.

Consegue, usualmente, controlar os impulsos e emoções diante de situações difíceis, de maneira que não interfiram em seu trabalho.

Mantém a calma diante de situações difíceis, e é capaz de reconhecer as próprias emoções, assim como as dos outros, mostrando otimismo diante da adversidade.

Transmite tranquilidade diante de situações difíceis, e é capaz de conter sua equipe, agindo com determinação e calma para resolução de conflitos.

Promove uma cultura de resiliência e contenção em situações de crise, e/ou contingência, sendo capaz de sustentar sua equipe e se apoiar nela quando é necessário. É consciente sobre a relevância de transmitir segurança e tranquilidade aos cidadãos.

# Canadá

## Passo-a-passo para a integração de novos profissionais

### 1 - Quando houver uma vaga

- Definir o trabalho que precisa ser feito
- Desenvolver/atualizar/revisar a descrição da vaga
- Confirmar/rever/revisar a posição na hierarquia e remuneração
- Identificar as competências necessárias para a vaga
- Verificar as qualificações que geralmente resultam nas competências necessárias
- Verificar seleções anteriores/recentes para cargos semelhantes: há candidatos com as qualificações que você está procurando? A seleção será difícil devido à remuneração, qualificações exigidas, localização do trabalho?
- Entrar em contato com o setor de Recursos Humanos para desenvolver uma estratégia de Pré-Seleção.

### 2 - Duas semanas antes do primeiro dia

- Garantir que os novos funcionários tenham um espaço de trabalho, mesa, computador, telefone e todo o equipamento necessário para trabalhar adequadamente
- Enviar um formulário de “Solicitação de Contas de Rede e/ou Equipamento de Computador” ao setor de Tecnologia da Informação
- Reservar horário para confecção de identificação funcional
- Reservar horário com setor de Recursos Humanos para discutir remuneração, benefícios e inclusão na folha de pagamento

### 3 - Antes do primeiro dia do empregado

- Recepcionar o novo funcionário com uma nota pessoal ou ligação telefônica
- Enviar informações importantes sobre o primeiro dia: acesso ao escritório, horário de trabalho, código de vestimenta, acesso ao refeitório, detalhes do estacionamento, informações de segurança, quem contatar e a que horas chegar
- Informar o funcionário sobre a documentação a ser preenchida; assegure-se de que os documentos sejam trazidos no primeiro dia
- Preparar um material de referência com conteúdos importantes, como organograma, lista de contatos, descrição do trabalho e manual do funcionário
- Criar uma lista de pessoas-chave, incluindo a relação com o cargo do funcionário
- Elaborar um plano de trabalho preliminar e plano de aprendizado e desenvolvimento para o funcionário nos três primeiros meses
- Informar os colegas de trabalho do novo funcionário que está chegando
- Organizar uma reunião de boas-vindas quando apropriado (ex: *coffee-break*)

**4 - Primeiro dia**

- Cumprimentar pessoalmente o novo funcionário
- Pedir ao funcionário que assine os formulários necessários
- Apresentá-lo ao seu local de trabalho e certificar-se de que ele esteja familiarizado com o computador e o equipamento telefônico
- Explicar a cultura do local de trabalho
- Disponibilizar a descrição da vaga e fornecer informações sobre o cargo e suas responsabilidades
- Incentivá-lo a participar da reunião de boas-vindas quando o convite for recebido
- Analisar os procedimentos de evacuação de incêndio/emergência e as políticas relevantes de saúde ocupacional
- Definir período de experiência e marcar datas de acompanhamento

**5 - Primeira semana**

- Incluir o novo funcionário em atividades sociais, como café e almoço
- Verificar o cumprimento deste Guia
- Compartilhar a missão e os valores do setor
- Atribuir trabalho significativo e realizável
- Inscrever o funcionário para orientações departamentais

**6 - Primeiros 90 dias e trimestralmente durante o primeiro ano**

- Rever o plano de trabalho e o plano de aprendizado e desenvolvimento
- Verificar oportunidades de aprendizado e desenvolvimento
- Disponibilizar *coaching* e feedback sobre o desempenho
- Continuar a oferecer apoio
- Continuar a envolver o funcionário em aspectos sociais do trabalho
- Solicitar feedback sobre a contratação, processo de socialização e trabalho até o momento
- Solicitar feedback dos principais clientes e colegas
- Discutir aspirações na carreira

**7 - Fim do primeiro ano**

- Reconhecer a conclusão do primeiro ano
- Sintetizar realizações/conquistas
- Fornecer feedback e desenvolver um plano para o segundo ano





# ETAPA 1

## Preparação

Sub-etapa: Construção de legitimidade | Estruturação do processo de pré-seleção | Definição de perfil

# ETAPA 2

## Pré-seleção

Sub-etapa: Atração | Triagem | Entrevistas e análises | Apoio à tomada de decisão

# ETAPA 3

## Nomeação

Sub etapa: Comunicação da oferta | Cumprimento de trâmites legais | Fechamento dos demais candidatos

# ETAPA 4

## Integração

Sub-etapa: Recepção do candidato selecionado | Definição de metas | Informação sobre cargo



# Estruturação do Processo de Pré-seleção

## Sub-etapa 2

Contém detalhes sobre as seguintes ações:

- Promover criação de Comitê para condução do processo
- Mapear o cargo
- Definir a melhor estratégia de atração e pré-seleção

# Promover a criação de Comitê para condução do processo



## O que é?

O Comitê de pré-seleção representa um grupo de pessoas selecionadas para coordenar e supervisionar um processo de pré-seleção. É uma instância colegiada e autônoma, que quando instituída, deve ter seus membros, competências e limitações divulgados publicamente e regidos por um conjunto normativo sólido.



## Por que fazer?

O Comitê coordena a dinâmica de interação entre setor de Recursos Humanos e os demais grupos no setor público, e traz benefícios como um ganho de autonomia e redução de vies na condução do processo.

**Ponto de atenção:** A criação do Comitê não é trivial e pode aumentar significativamente o tempo de preparação do processo. Com isso, deve-se reconsiderar a criação de um Comitê caso haja limitação de tempo.



## Como fazer?

Para criar um Comitê deve-se primeiro definir se é benéfica a criação de um Comitê, e após institucionalizá-lo por meio de ato da chefia. Importante se planejar para o seguinte:

- Quais órgãos devem compor o Comitê
- Número de pessoas que irá compor o Comitê
- Diversidade de membros do Comitê
- Tempo necessário para realização dessa ação
- Convidar especialistas

# Promover a criação de Comitê para condução do processo

## Passo-a-passo para a decisão de se estabelecer um Comitê

Comece a abordagem com duas perguntas iniciais:

1. A área de Recursos Humanos está apta a conduzir sozinha o processo de pré-seleção?
2. No planejamento dos recursos disponíveis, foi programada a contratação de empresa especializada?

**Caso a resposta às duas questões seja "não", a criação de um Comitê de Pré-seleção deve ser considerada**

Após a decisão de se formar um Comitê, próximo passo é definir detalhes da sua composição. Para isso, sugerimos atenção para os seguintes aspectos:

- Representantes devem ser em número ímpar, majoritariamente oriundos da instituição, mas podendo convidar especialistas
- Indicação deve ser realizada pelo dirigente máximo da instituição



### Ponto de atenção

Nas situações em que não for possível a dedicação exclusiva dos membros do Comitê, uma alternativa para minimizar o risco de que a sobreposição de atribuições aumente o tempo total do processo é que se use uma regra que flexibilize a tomada de decisão caso haja a presença de quórum mínimo representativo (ex: 60% dos participantes).

# Mapear o cargo



## O que é?

O mapeamento do cargo consiste no reconhecimento e identificação das necessidades do cargo e os seus principais desafios, e seu alinhamento com a estratégia macro da organização.



## Por que fazer?

O mapeamento do cargo busca entender a vaga e suas especificidades (necessidades e atividades), e ter clareza dos principais desafios a serem endereçados, garantindo o alinhamento com a estratégia organizacional.



## Como fazer?

Para mapear o cargo, deve-se inicialmente entender os objetivos da organização (curto, médio e longo prazo), assim como seu organograma e decreto de competências. Com isso, é possível identificar o gap da organização e verificar se há necessidade ou não da contratação de um cargo de liderança. Caso seja necessária a pré-seleção de um cargo de liderança, o próximo passo é definir o principal desafio a ser endereçado pelo cargo, que será importante para guiar a escolha do perfil do candidato.

# Mapear o cargo

Exemplos de perguntas para auxiliar mapeamento do cargo

Itens para consideração	Comentários
<p>1 O(s) organograma(s) do órgão(s), bem como seu(s) decreto(s) de Competência, estão mapeados?</p>	
<p>2 Os departamentos de RH e Gestão de Pessoas do governo, que podem apoiar o processo de pré-seleção, foram identificados?</p>	
<p>3 Quais são os objetivos de curto, médio e longo prazo do cargo, de acordo com as capacidades de execução orçamentária, financeira e de gastos com pessoal?</p>	
<p>4 Em que medida a(s) área(s) de RH da organização pode(m) estruturar ou apoiar no processo de pré-seleção?</p>	
<p>5 Qual a disponibilidade recursos orçamentário-financeira para realização das despesas necessárias à realização do processo de pré-seleção de cargo de liderança?</p>	
<p>6 Qual a perspectiva temporal possível para a contratação (curto,médio, ou longo prazo)?</p>	

# Definir a melhor estratégia de atração e pré-seleção



## O que é?

Planejamento inicial das ações a serem consideradas para a realização do processo de pré-seleção. Deve incluir decisões sobre:

- Grau de abertura
  - Processo aberto: Inscrições liberadas para o público geral
  - Processo fechado: Participação restrita
- Etapas, sub-etapas, e ações a serem cumpridas
- Prazos e definição de responsáveis



## Por que fazer?

Essa ação permite que a administração pública garanta um momento para planejar as ações que serão incluídas em seu processo de pré-seleção, considerando aspectos importantes como: perfil do cargo, prazos e custos potenciais de cada ação a ser realizada, tempo hábil para preenchimento da vaga, e capacidade da instituição em realizar determinadas ações. Com isso, espera-se que a instituição consiga atingir mais candidatos com o perfil desejado, e tenha um processo adequado à sua realidade.



## Como fazer?

Realizar reunião para mapear a estratégia de atração e de pré-seleção, considerando todas as ações que compõe o processo completo, e documentar decisões para permitir implementação.

**Ponto de atenção:** É importante não esquecer de definir quantos candidatos serão selecionados por cada etapa eliminatória, tendo metas mínimas de candidatos inscritos para cumprir esses números.



# Definição de perfil

## Sub-etapa 3

Contém detalhes sobre as seguintes ações:

- Definir requisitos técnicos
- Definir competências fundamentais
- Definir competências complementares

# Definir requisitos técnicos (1/4)



## O que é?

Definição das habilidades técnicas (ex: formação na área relacionada ao cargo) mínimas requeridas do candidato para que o mesmo consiga exercer o cargo de acordo com as expectativas da instituição.



## Por que fazer?

A definição adequada dos requisitos técnicos mínimos reduz a probabilidade que o candidato selecionado não esteja apto a desempenhar a função. Além disso, quanto mais clara e objetiva a definição desses requisitos, mais eficiente se torna a análise dos formulários de inscrição, gerando um ganho de tempo importante para o processo todo.



## Como fazer?

Três aspectos podem ser avaliados na definição dos requisitos técnicos:

- Tempo de trabalho em posição que traga experiência relevante para o cargo
- Formação acadêmica mínima, incluindo cursos de pós-graduação
- Outras habilidades específicas (ex: gestão de crises)

Os requisitos podem ser classificados como obrigatórios ou desejáveis de acordo com o as necessidades da instituição.

# Definir requisitos técnicos (2/4)

## Comparação de aspectos para avaliar requisitos técnicos

### Aspectos



#### Formação acadêmica



#### Outras habilidades específicas

### Prós

- Permite análise mais objetiva, demandando menor tempo
- Elimina tempo gasto com construção de conhecimentos mais específicos no começo do trabalho

### Contras

- Restrição do escopo pode resultar em perda de talentos com habilidades e experiências potencialmente relevantes
- Pode eliminar candidatos adequados, caso seja superestimada



#### Tempo de trabalho relevante

- Aumenta a probabilidade de desempenhar com sucesso as tarefas exigidas pelo cargo

- Difícil avaliar relevância da experiência somente pelo currículo



### Ponto de atenção

- Alinhe os requisitos exigidos do candidato ao que será aplicado na rotina do trabalho
  - Desalinhamento pode resultar em perda de eficiência e desmotivação do selecionado
- **Fique atento para que os requisitos técnicos não acabem excluindo candidatos e prejudiquem a diversidade**
- Importante definir a priori quais experiências serão consideradas relevantes

# Definir requisitos técnicos (3/4)

Seis perguntas podem ajudar na definição e priorização dos requisitos técnicos mínimos

Aspecto	Perguntas
Formação acadêmica	<p>1 Qual a formação mínima exigida?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ex: graduação, pós-graduação, MBAs, especializações, mestrado, e etc</li> </ul>
	<p>2 Qual a especialização ou formação complementar exigida ou desejada?</p>
	<p>3 É obrigatório ou desejável formação na área relacionada ao cargo que irá ocupar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ex: saúde, educação, ciência e tecnologia, cultura</li> </ul>
Habilidades específicas	<p>4 É obrigatório ou desejável o conhecimento de outra habilidade? Qual nível de conhecimento mínimo exigido (básico, intermediário ou avançado)?</p>
	<p>5 É obrigatório ou desejável conhecimento de alguma ferramenta específica?</p>
Tempo no setor público	<p>6 Qual o tempo de experiência desejável no setor público ou na área específica de atuação governamental relativa ao cargo?</p>

# Definir requisitos técnicos (4/4)

Preencha a análise do seu cargo disponível

	Requisitos Técnicos	Resposta	Recomendado (R) ou opcional (O)? (marque um "x")	
Formação acadêmica	Qual a formação mínima exigida (graduação, pós-graduação, MBAs, especializações, Mestrado)?	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			R	O
	Qual a especialização ou formação complementar exigida?	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			R	O
Habilidades específicas	É obrigatório ou desejável formação na área relacionada ao cargo que irá ocupar (ex: saúde, educação, etc)?	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			R	O
	É obrigatório ou desejável o conhecimento de outra habilidade? Qual nível de mínimo exigido (básico, intermediário ou avançado)?	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			R	O
Tempo no setor público	Qual o tempo de experiência em área relevante para o cargo?	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			R	O

# Definir competências fundamentais (1/3)



## O que é?

Definição das competências consideradas essenciais para exercer o cargo. Nesse contexto, definimos competência como o conjunto de conhecimentos (teoria, conhecimentos técnico), habilidades (conhecimento prático), e atitudes (comportamento com pares, subordinados e subordinadas) presentes no candidato.



## Por que fazer?

Permite a avaliação dos aspectos qualitativos (experiências, conhecimento, habilidades e atitudes) dos candidatos, e alinha esses aspectos ao plano estratégico da instituição. Candidatos que apresentem as competências essenciais ao cargo estarão mais aptos a concretizarem as metas estabelecidas e a entregarem mais valor para a instituição.



## Como fazer?

Deve-se identificar quais das competências pertencem ao conjunto das que são potencialmente essenciais para cargos de liderança e tem maior relação com o perfil e obrigações do cargo analisado

**Ponto de atenção:** Mesmo competências consideradas essenciais podem ter diferentes níveis de proficiência requeridos.

# Definir competências fundamentais (2/3)

## Lista de competências potencialmente essenciais

Competências	Características-chave
1 <b>Visão estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidade de antecipar, detectar e analisar os sinais do entorno e incorporá-los de forma coerente à estratégia e gestão institucional, estabelecendo seu impacto a nível local e global</li></ul>
2 <b>Gestão e realização</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidade de mobilizar recursos e alinhar pessoas para cumprimento de metas</li><li>• Habilidade de monitorar o progresso e fornecer apoio e direcionamento diante de obstáculos e desvios</li></ul>
3 <b>Liderança e gestão de pessoas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidade de motivar e orientar pessoas, assegurando boas práticas trabalhistas e gerando coesão e espírito de equipe</li><li>• Habilidade de reconhecer e desenvolver talentos</li></ul>
4 <b>Gestão de redes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidade de construir e manter relacionamentos colaborativos com pessoas e organizações-chave para alcançar os objetivos</li></ul>
5 <b>Gestão de crises e contingências</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidade de identificar e responder a situações de pressão e conflito, implementando soluções estratégicas e eficazes</li><li>• Habilidade de manter uma atitude resiliente em situações de alta complexidade</li></ul>
6 <b>Inovação e melhoria contínua</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidade de gerar respostas inovadoras, integrar diferentes perspectivas e promover a participação de terceiros</li><li>• Habilidade de identificar oportunidades de melhora e facilitar a adoção de práticas de alto valor agregado</li></ul>
7 <b>Comunicação estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidade de comunicar de maneira eficaz, desenvolta, e clara com diferentes interlocutores</li><li>• Habilidade de ouvir seu interlocutor e priorizar a mensagem que deseja transmitir</li></ul>

# Definir competências fundamentais (3/3)

Escolha as competências fundamentais para sua vaga

Marque as  
que forem  
fundamentais  
para sua vaga

Competências	Características-chave	
1 <b>Visão estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de antecipar, detectar e analisar os sinais do entorno e incorporá-los de forma coerente à estratégia e gestão institucional, estabelecendo seu impacto a nível local e global</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
2 <b>Gestão e realização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de mobilizar recursos e alinhar pessoas para cumprimento de metas</li> <li>• Habilidade de monitorar o progresso e fornecer apoio e direcionamento diante de obstáculos e desvios</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
3 <b>Liderança e gestão de pessoas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de motivar e orientar pessoas, assegurando boas práticas trabalhistas e gerando coesão e espírito de equipe</li> <li>• Habilidade de reconhecer e desenvolver talentos</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
4 <b>Gestão de redes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de construir e manter relacionamentos colaborativos com pessoas e organizações-chave para alcançar os objetivos</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
5 <b>Gestão de crises e contingências</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de identificar e responder a situações de pressão e conflito, implementando soluções estratégicas e eficazes</li> <li>• Habilidade de manter uma atitude resiliente em situações de alta complexidade</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
6 <b>Inovação e melhoria contínua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de gerar respostas inovadoras, integrar diferentes perspectivas e promover a participação de terceiros</li> <li>• Habilidade de identificar oportunidades de melhora e facilitar a adoção de práticas de alto valor agregado</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
7 <b>Comunicação estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de comunicar de maneira eficaz, desenvolta, e clara com diferentes interlocutores</li> <li>• Habilidade de ouvir seu interlocutor e priorizar a mensagem que deseja transmitir</li> </ul>	<input type="checkbox"/>



# Definir competências complementares (1/11)



## O que é?

Competências complementares são o conjunto de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) que podem ser consideradas desejáveis, mas não fundamentais / essenciais, para exercer a função.



## Por que fazer?

Definir as competências complementares permite a realização de um processo de pré-seleção mais robusto. Apesar de serem opcionais, as competências complementares podem ser de grande utilidade, inclusive para serem utilizadas como critério de desempate entre os candidatos.



## Como fazer?

Para definir as competências complementares, assim como para as competências fundamentais, deve-se analisar o perfil do cargo e avaliar quais competências adicionais poderiam agregar mais valor. Nas próximas páginas damos exemplos de possíveis conhecimentos, habilidades e atitudes a serem incluídos como competências complementares.

# Definir competências complementares (2/11)

## Avaliação de conhecimentos complementares

Conhecimento	Marque caso o candidato apresente conhecimento específico no tópico
Auditoria governamental	<input type="checkbox"/>
Autoconhecimento	<input type="checkbox"/>
Cidadão/beneficiário	<input type="checkbox"/>
Código de ética	<input type="checkbox"/>
Conhecimento das responsabilidades	<input type="checkbox"/>
Contexto da instituição	<input type="checkbox"/>
Cultura organizacional	<input type="checkbox"/>
Direitos e deveres do cidadão	<input type="checkbox"/>
Ferramentas de compartilhamento do conhecimento	<input type="checkbox"/>
Ferramentas de comunicação	<input type="checkbox"/>
Ferramentas de pesquisa	<input type="checkbox"/>
Mapa estratégico	<input type="checkbox"/>
Normas e legislações da área de atuação	<input type="checkbox"/>
Objetivos Estratégicos	<input type="checkbox"/>
Planejamento orçamentário	<input type="checkbox"/>
Plano de carreiras	<input type="checkbox"/>

# Definir competências complementares (3/11)

## Avaliação de conhecimentos complementares

Conhecimento	Marque caso o candidato apresente conhecimento específico no tópico
Princípios da administração pública	<input type="checkbox"/>
Princípios da Contabilidade Pública	<input type="checkbox"/>
Princípios do Direito	<input type="checkbox"/>
Processos de trabalho	<input type="checkbox"/>
Técnicas de gerenciamento de projetos	<input type="checkbox"/>
Técnicas de gerenciamento de tempo	<input type="checkbox"/>
Técnicas de gestão de processos	<input type="checkbox"/>
Técnicas de negociação	<input type="checkbox"/>

# Definir competências complementares (4/11)

## Avaliação de habilidades complementares

Marque caso o candidato apresente a habilidade

Habilidade	Contribuição efetiva	
Adaptabilidade/flexibilidade	Adaptar-se, adequar-se e ajustar-se conforme o contexto	<input type="checkbox"/>
Administração de conflitos	Escolher e implementar estratégias mais adequadas para lidar com cada tipo de situação de conflito, buscando alinhamento e coesão entre as partes	<input type="checkbox"/>
Administração do tempo	Planejar o trabalho, estabelecendo objetivos, prioridades e planos de ação para atender às demandas dentro do prazo acordado	<input type="checkbox"/>
Análise de situações/cenários	Examinar, refletir, avaliar, correlacionar e se antecipar a situações e diferentes contextos	<input type="checkbox"/>
Aprendizagem pelo erro	Analisar todas as circunstâncias de uma falha e ser capaz de evoluir positivamente a partir dela	<input type="checkbox"/>
Aprendizagem rápida	Absorver conhecimentos, habilidades e atitudes com fluência	<input type="checkbox"/>
Aprimoramento contínuo	Buscar a otimização constante dos processos organizacionais	<input type="checkbox"/>
Assumir riscos	Assumir a responsabilidade da probabilidade de ocorrência de um evento desfavorável	<input type="checkbox"/>
Comunicação escrita	Compreender e transmitir informações escritas e redigir textos de forma lógica e clara, utilizando a linguagem adequada e as regras da língua portuguesa ou outras	<input type="checkbox"/>
Comunicação verbal	Transmitir informações, verbalizando o conteúdo de forma articulada, clara e coerente com as regras da língua portuguesa ou outras	<input type="checkbox"/>
Comunicação visual	Usar formas visuais para traduzir e obter informações	<input type="checkbox"/>
Coordenação	Sistematizar, organizar, integrar e gerenciar múltiplas variáveis e fatores	<input type="checkbox"/>

# Definir competências complementares (5/11)

## Avaliação de habilidades complementares

Marque caso o candidato apresente a habilidade

Habilidades	Contribuição efetiva	
Criatividade	Criação de planos, processos, recursos, produtos e rotinas que sejam aplicáveis, gerando impacto e otimização na execução das atividades de trabalho	<input type="checkbox"/>
Delegação	Delegar tarefas e autoridade, mantendo a responsabilidade final pelo resultado	<input type="checkbox"/>
Didática	Orientar a aprendizagem, ensinar e tornar o ensino eficiente e eficaz	<input type="checkbox"/>
Dinamismo	Agir com vitalidade e energia na realização das tarefas	<input type="checkbox"/>
Estabelecimento de conexões	Articular pontes de diálogo e sinergias entre pessoas	<input type="checkbox"/>
Garantir a qualidade	Colaborar para a manutenção de padrões de execução de trabalhos que são considerados eficientes, além de zelar pelas entregas	<input type="checkbox"/>
Identificação de riscos	Identificar e se antecipar aos riscos iminentes que possam comprometer o bom andamento das atividades	<input type="checkbox"/>
Influência/persuasão	Usar argumentos consistentes para convencer, afirmar valores ou construir consenso nas discussões e debates de ideias, levando as pessoas a pensar e/ou agir de forma diferente	<input type="checkbox"/>
Monitorar e avaliar o próprio trabalho	Acompanhar o progresso do trabalho conforme planejamento	<input type="checkbox"/>
Multifuncionalidade	Desenvolver e lidar com diversas tarefas simultaneamente	<input type="checkbox"/>
Negociação	Articular informações e interesses para conseguir um acordo que satisfaça as partes envolvidas, mesmo quando existem aspectos compartilhados e opostos	<input type="checkbox"/>
Organização	Dispor em ordem ou classificar informações, conhecimentos, documentos, objetos e atividades, obedecendo a padrões e garantindo sua funcionalidade de maneira ordenada	<input type="checkbox"/>

# Definir competências complementares (6/11)

## Avaliação de habilidades complementares

Marque caso o candidato apresente a habilidade

Habilidades	Contribuição efetiva	
Percepção do ambiente	Estar atento ao que acontece à sua volta, assimilando e compreendendo as peculiaridades das situações no ambiente no qual está inserido	<input type="checkbox"/>
Planejamento	Capacidade de determinar, em função dos objetivos estabelecidos, planos e programas, definindo o que e como fazer, recursos necessários, prazos, equipe, critérios de acompanhamento, controle e ações	<input type="checkbox"/>
Planejamento de carreira	Definir uma meta profissional, traçando um plano para desenvolvimento da carreira com estratégias para o alcance dos objetivos	<input type="checkbox"/>
Priorização de tarefas	Estabelecer a ordem de realização das tarefas, considerando o contexto, a urgência e o impacto/importância para os resultados	<input type="checkbox"/>
Raciocínio lógico e estruturado	Apresentar encadeamento lógico das ideias utilizando-se de dedução e racionalidade	<input type="checkbox"/>
Relacionamento interpessoal	Relacionar-se estabelecendo bom convívio com as pessoas, independente de nível hierárquico, profissional ou social	<input type="checkbox"/>
Saber conduzir reuniões	Saber planejar e conduzir reuniões em grupo com a finalidade de acordar resultados	<input type="checkbox"/>
Saber lidar com frustração/sucesso	Manter seu posicionamento e conduta independente de situações de frustrações ou sucesso, administrando suas ações e emoções diante destes contextos	<input type="checkbox"/>
Saber ouvir	Direcionar a atenção para compreender as informações explícitas e implícitas no discurso do outro	<input type="checkbox"/>
Solução de problemas	Resolver de forma efetiva e articulada as situações simples ou complexas, rotineiras ou inesperadas de seu trabalho	<input type="checkbox"/>
Tomada de decisão	Tomar as decisões necessárias quando confrontado com mais de uma alternativa viável	<input type="checkbox"/>

# Definir competências complementares (7/11)

## Avaliação de habilidades complementares

Habilidades	Contribuição efetiva	Marque caso o candidato apresente a habilidade
Versatilidade	Desempenhar atividades diversas entre si, adaptando-se a diferentes contextos e circunstâncias impostas pelo meio em que atua	<input type="checkbox"/>
Visão de longo prazo/futuro	Vislumbra implicações para o futuro ao agir e tomar decisões	<input type="checkbox"/>
Visão sistêmica	Possuir visão do todo, possibilitando inter-relações entre as particularidades da instituição em que atua e o contexto que o cerca	<input type="checkbox"/>

# Definir competências complementares (8/11)

## Avaliação de atitudes complementares

Marque caso o candidato apresente a atitude

Atitude	Contribuição efetiva	
Atuar com foco no cidadão	Considerar decisões sob a perspectiva do usuário final	<input type="checkbox"/>
Respeito à diversidade	Respeitar as diferenças no contexto de trabalho, lidando com diversidades de opiniões	<input type="checkbox"/>
Seguir instruções	Trabalhar de acordo com as instruções fornecidas por outros	<input type="checkbox"/>
Saber lidar com críticas	Aceitas críticas profissionais, aproveitando as construtivas, sem se sentir ofendido	<input type="checkbox"/>
Ser assertivo	Responder ou expressar-se de maneira objetiva e coerente, abordando diretamente o(s) ponto(s) principal(is)	<input type="checkbox"/>
Ser audacioso	Assumir risco de forma ousada e segura, mediante análise do contexto, na busca do alcance de melhores resultados	<input type="checkbox"/>
Ser bom ouvinte	Estar disposto a ouvir demais pontos de vista ou problemas apresentados, sabendo se colocar sem se deixar levar por pré-conceitos ou por visões pessoais	<input type="checkbox"/>
Ser claro	Produzir informações de fácil compreensão para qualquer interface	<input type="checkbox"/>
Ser coerente	Atuar de acordo com o seu discurso, mantendo a harmonia entre o agir e pensar	<input type="checkbox"/>
Ser colaborador	Auxiliar, ajudar e cooperar na realização de atividades	<input type="checkbox"/>
Ser comprometido	Empenhar-se na execução de suas atividades, engajando-se em relação aos resultados	<input type="checkbox"/>
Ser conciliador	Mostrar-se disposto a conciliar ânimos e opiniões, buscando a harmonia, união e acordo entre as partes	<input type="checkbox"/>



# Definir competências complementares (9/11)

## Avaliação de atitudes complementares

Marque caso o candidato apresente a atitude

Atitude	Contribuição efetiva	
Ser confiável	Transmitir ao outro credibilidade e segurança	<input type="checkbox"/>
Ser consistente	Assegurar consistência, sustentando argumentos com evidências seguras e suficientes	<input type="checkbox"/>
Ser cordial	Ser gentil, delicado e agradável no trato com outras pessoas	<input type="checkbox"/>
Ser dedicado	Entregar-se com afinco à realização de um objetivo	<input type="checkbox"/>
Ser empático	Compreende as experiências, sentimentos e pontos de vista dos outros	<input type="checkbox"/>
Ser empreendedor	Detectar e explorar uma oportunidade, sendo ousado para o alcance de resultados	<input type="checkbox"/>
Ser ético	Agir com integridade, respeitando os direitos e deveres de todos	<input type="checkbox"/>
Ser imparcial	Ser capaz de analisar questões e se posicionar diante de situações de forma neutra, sem se deixar levar por convicções pessoais	<input type="checkbox"/>
Ser integrador	Contribuir para a integração das atividades, áreas e/ou colegas de trabalho	<input type="checkbox"/>
Ser investigativo/curioso	Ter desejo por desvendar, saber, ver além das aparências, pesquisar, duvidar e examinar fatos	<input type="checkbox"/>
Ser motivado	Demonstrar entusiasmo, interesse e esforço ao executar suas atividades	<input type="checkbox"/>
Ser objetivo	Ser direto, simples e sintético na maneira de se expor	<input type="checkbox"/>
Ser observador	Perceber atentamente as pessoas, seus comportamentos e o ambiente que as cerca	<input type="checkbox"/>
Ser oportuno	Saber o melhor momento de agir e/ou expor opiniões, sendo conveniente e apropriado em suas manifestações	<input type="checkbox"/>

# Definir competências complementares (10/11)

## Avaliação de atitudes complementares

Marque caso o candidato apresente a atitude

Atitude	Contribuição efetiva	
Ser organizado	Evitar duplicidade de tarefas e manter os processos em dia	<input type="checkbox"/>
Ser otimista	Pensar e agir de forma positiva, vislumbrando pontos favoráveis mesmo em situações difíceis	<input type="checkbox"/>
Ser participativo	Ser atuante em reuniões, oficinas, seminários e outras atividades, contribuindo com o grupo	<input type="checkbox"/>
Ser perceptivo	Estar atento a detalhes explícitos e implícitos do contexto em que está inserido	<input type="checkbox"/>
Ser pontual	Estar presente sempre quando necessário, cumprindo com a pontualidade	<input type="checkbox"/>
Ser pragmático	Defender soluções simples para os problemas impostos	<input type="checkbox"/>
Ser pró-ativo	Perceber necessidades futuras e antecipar-se aos acontecimentos, realizando as atividades antes de ser cobrado	<input type="checkbox"/>
Ser profissional	Estabelecer relações pautadas nas questões do trabalho, sem se deixar levar por aspectos pessoais	<input type="checkbox"/>
Ser propenso a desafios	Estar disposto a ultrapassar limites e superar obstáculos a fim de atingir um determinado objetivo	<input type="checkbox"/>
Ser atento a detalhes	Ser focado, cauteloso e atento quanto aos detalhes	<input type="checkbox"/>
Ser questionador	Debater, indagar e contestar, em busca de esclarecimentos satisfatórios diante do contexto que se apresenta	<input type="checkbox"/>
Ser receptivo	Estar aberto a novas ideias, pessoas e situações	<input type="checkbox"/>

# Definir competências complementares (11/11)

## Avaliação de atitudes complementares

Atitude	Contribuição efetiva	Marque caso o candidato apresente a atitude
Ser resiliente	Entregar um trabalho de qualidade frente a contextos desafiadores	<input type="checkbox"/>
Ser responsivo	Responder as demandas de forma franca e imparcial	<input type="checkbox"/>
Ser tempestivo	Cumprir prazos estabelecidos sem comprometer a qualidade da entrega	<input type="checkbox"/>
Ser tolerante	Admitir e respeitar opiniões ou padrões diferentes dos seus, sabendo aceitar falhas e erros alheios	<input type="checkbox"/>
Ter autocontrole	Apresentar atitude e resposta emocional adequadas frente a situações diversas, mesmo quando sob pressão	<input type="checkbox"/>



# ETAPA 1

## Preparação

Sub-etapa: Construção de legitimidade | Estruturação de processo de pré-seleção | Definição de perfil

# ETAPA 2

## Pré-seleção

Sub-etapa: Atração | Triagem | Entrevistas e análises | Apoio à tomada de decisão

# ETAPA 3

## Nomeação

Sub etapa: Comunicação da oferta | Cumprimento de trâmites legais | Fechamento dos demais candidatos

# ETAPA 4

## Integração

Sub-etapa: Recepção do candidato selecionado | Definição de metas | Informação sobre cargo



# Atração

## Sub-etapa 4

Contém detalhes sobre as seguintes ações:

- Definir melhor meio de inscrição
- Definir canal de divulgação do cargo
- Realizar busca pró-ativa de candidatos

# Definir o melhor meio de inscrição (1/6)



## O que é?

Definição dos meios para recebimento das aplicações e informações dos candidatos interessados (ex: meio físico ou eletrônico).



## Por que fazer?

Permite identificar quais são os meios mais apropriados para alcançar o perfil desejado para o cargo (ex: formulário de inscrição eletrônico pode ser importante se público-alvo principal é mais jovem).



## Como fazer?




Para definir os meios de inscrição, pode-se optar por três métodos comumente utilizados:

- Receber formulário padrão em meio eletrônico
- Receber currículos por meio eletrônico
- Receber currículos por meio físico



# Definir o melhor meio de inscrição (2/6)

## Comparação de meios para inscrição de candidatos

Meios	Prós	Contras
 <p><b>Formulário padrão por meio eletrônico</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduz custos com tramitação de papéis, prazos</li> <li>• Reduz tempo de análise</li> <li>• Otimiza análise individual e comparativa entre os candidatos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode comprometer diversidade ao limitar o acesso de pessoas com certos tipos de deficiência</li> <li>• Custo de formular e produzir o formulário</li> <li>• Menor número de candidatos</li> <li>• Os mais seniores participam menos</li> </ul>
 <p><b>Currículo por meio eletrônico</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduz custos de tramitação de papéis, prazos e criação de formulário padrão</li> <li>• Mais fácil para candidatos, podendo aumentar número de inscritos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo necessário para consolidação e tratamento de informações dos currículos não padronizados</li> <li>• Gera maior trabalho para equipe avaliadora</li> </ul>
 <p><b>Currículo por meio físico</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclui candidatos sem acesso regular, ou que não saibam usar a internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo necessário para recebimento e análise de currículos</li> <li>• Custos adicionais de armazenamento e controle de documentos</li> </ul>



### Ponto de atenção

Importante estar atento para necessidade de promoção de acessibilidade:

- Em caso de uso de formulários padrão, por meio predominantemente online:
  - Adicionar softwares de leitura para pessoas com deficiência visual
  - Disponibilizar opção de entrega física para não excluir pessoas sem acesso à internet

# Definir o melhor meio de inscrição (3/6)

Modelo para formulário de inscrição dos candidatos (1/4)

## Informações pessoais

Nome completo (ou nome social):

Data de nascimento:

Endereço completo com CEP:

Telefone:

E-mail:

Gênero:

CPF:

Título de Eleitor:

Certificado de reservista militar (se do gênero masculino):

Pessoa com deficiência? Qual?

**Objetivos**

Área de interesse ou cargo pretendido:

# Definir o melhor meio de inscrição (4/6)

Modelo para formulário de inscrição dos candidatos (2/4)

	<b>Experiência 1:</b>
<b>Histórico profissional (do mais recente ao mais antigo)</b>	1. Nome da organização:
	2. Breve descrição da organização (nacionalidade, porte e segmento):
	3. Cargo ocupado:
	4. Período em exercício:
	5. Principais atividades realizadas; principais projetos realizados e/ou resultados alcançados:
	<b>Experiência 2:</b>
	1. Nome da organização:
	2. Breve descrição da organização (nacionalidade, porte e segmento):
	3. Cargo ocupado:
	4. Período em exercício:
	5. Principais atividades realizadas; principais projetos realizados e/ou resultados alcançados:

# Definir o melhor meio de inscrição (5/6)

Modelo para formulário de inscrição dos candidatos (3/4)

	Curso(s) técnico(s):
<b>Formação acadêmica</b> (indicar ano de conclusão e instituição de ensino)	Graduação(ões):
	Pós-graduação(ões) lato sensu (especialização(ões), MBA(s)):
	Pós-graduação(ões) strictu sensu (mestrado(s), doutorado(s), pós-doutorado(s)):
<b>Idiomas</b>	Idioma(s) e nível de conhecimento (básico, intermediário e fluente):
<b>Formações complementares</b>	Curso(s), seminário(s), evento(s) e publicação(ões):
<b>Competências*</b>	Como você classifica o nível de impacto das decisões e ações requeridas pelas posições organizacionais que você já ocupou?
<b>*As respostas poderão ser checadas em entrevista ou fases posteriores do processo de pré-seleção.</b>	Como você classifica sua experiência no que se refere a atuação com foco em metas e objetivos organizacionais?
	Qual a maior equipe que você já liderou?
	Como você classifica sua experiência com relacionamentos colaborativos e estabelecimento de alianças?

# Definir o melhor meio de inscrição (6/6)

Modelo para formulário de inscrição de candidatos (4/4)

---

<b>Competências*</b>	Como você classifica sua experiência com gerenciamento de situações de crise, pressão e incerteza?
<b>*As respostas poderão ser checadas em entrevista ou fases posteriores do processo de pré-seleção.</b>	Como você tende a sanar problemas e propor melhorias em sua área de atuação?
	Como você classifica sua estratégia para comunicação com partes interessadas relevantes?
<b>Anexos</b>	Permitir anexos de informações complementares, como carta de indicação.

---

# Definir canal de divulgação do cargo (1/3)



## O que é?

Definição dos canais que serão utilizados para a divulgação da vaga, com intuito de atrair candidatos para se inscreverem no processo de pré-seleção a ser realizado.



## Por que fazer?

Ação tem grande impacto na atração de candidatos. Formato pode ser determinante para o interesse que o público terá em aplicar para a vaga, e caso seja mal planejado, há risco considerável de candidatos potenciais não se interessarem pela vaga, prejudicando o resultado final do processo. Com isso, uma divulgação adequada aumenta as chances que candidatos com o perfil desejado apliquem para o processo.



## Como fazer?

Para a divulgação do cargo, primeiro passo é organizar as informações mais relevantes ao cargo em um modelo. Após ter essas informações consolidadas, deve-se pensar no local de divulgação (ex: sítios governamentais, diário oficial e jornais locais). Além disso, outra opção importante nos dias atuais é o uso de redes sociais, que ocupa espaço cada vez mais expressivo na sociedade, e pode ser uma ótima alternativa para atingir grandes quantidades de pessoas em um curto espaço de tempo.

# Definir canal de divulgação do cargo (2/3)

Preencha você mesmo as informações para divulgação do cargo

	Item	Preencha as informações a serem divulgadas
<b>Sobre o cargo</b>	1. Cargo:	
	2. Órgão ou entidade contratante:	
	3. Local de exercício:	
	4. Principais atribuições do cargo:	
	5. Remuneração e demais benefícios:	
	6. Requisitos técnicos:	
	7. Competências necessárias:	
	8. Competências desejadas:	
	9. Remuneração:	
<b>Sobre o processo</b>	10. Principais fases e seus prazos:	
	11. Previsão de encerramento do processo:	
	12. Local/E-mail para inscrição:	

# Definir canal de divulgação do cargo (3/3)

## Comparação de canais para divulgação do cargo

### Métodos



#### Sítios governamentais e diário oficial

### Prós

- Ganho de transparência
- Evita questionamentos ao comunicar os principais termos do cargo e do processo de Pré-Seleção

### Contras

- Limitação de alcance
- Potencial viés de seleção
- Pode confundir com concurso
- Aumenta a chance de judicializar



#### Jornais locais

- Ganho de transparência
- Potencial de escala, especialmente se divulgados em jornais de alta circulação

- Custo relativamente alto para publicação de destaque
- Menor apelo ao público mais jovem



#### Redes sociais

- Ganho de escala expressivo
  - Colabora para atrair mais candidatos
- Rapidez na disseminação da informação
- Muito apelo ao público mais jovem

- Potencial para gerar número significativo de inscrições
  - Maior custo e esforço para analisar dados
  - Probabilidade de retardar processo como um todo



### Ponto de atenção

Definir de forma clara a remuneração na divulgação do cargo pode ser chave para atrair os candidatos mais compatíveis com o perfil desejado. Para isso, pode-se alavancar elementos como a contribuição para um bem maior, e o desafio profissional por exemplo.



# Realizar busca pró-ativa de candidatos



## O que é?

A busca ativa de profissionais representa um comportamento mais direto e objetivo para a atração de pessoas, se baseando em uma procura mais ativa dos candidatos, assim como na coleta de indicações de contatos de potenciais participantes.



## Por que fazer?

A busca pró-ativa permite uma abordagem ao candidato desejado mais específica e direcionada ao alavancar a rede profissional, de relacionamento, e organizações especializadas, para receber indicações e referências de potenciais candidatos. Pode ser de grande valor para situações em que o tempo para pré-seleção de candidatos é curto.



## Como fazer?

Múltiplos métodos podem ser alavancados para realizar uma busca pró-ativa. Dentre eles, os que mais se destacam são:

- Busca ativa em redes de contato (profissional e pessoal)
- Indicação por instituições ou pessoas especializadas
  - Headhunters
  - Redes ligadas a área específica (ex. órgãos de classe, associações profissionais e acadêmicas)
  - Indicação da chefia imediata

# Realizar busca pró-ativa de candidatos

## Comparação dos métodos de busca pró-ativa

### Métodos

### Prós

### Contras



#### Busca ativa

- Aumento da especificidade e direcionamento da busca

- Rede mais restrita



#### Headhunters

- Maior amplitude de busca
- Aumento da especificidade e direcionamento da busca
- Potencial de resultar em candidato ideal num menor espaço de tempo

- Alto custo
- Redução da transparência do processo



#### Indicação de chefia imediata

- Garante oportunidade a talentos de dentro da organização
- Potencial de resultar em candidato ideal num menor espaço de tempo

- Possível viés de seleção por pressão a depender de quem realizou a indicação



### Ponto de atenção

Importante ficar atento à potencial redução de transparência no processo que pode resultar ao se realizar busca pró-ativa, podendo levar a um questionamento de legitimidade.

# Triagem

## Sub-etapa 5

Contém detalhes sobre as seguintes ações:

- Receber inscrições
- Analisar currículos / formulários para requisitos técnicos
- Analisar currículos / formulários para competências
- Analisar antecedentes

# Receber inscrições



## O que é?

Recebimento pela instituição que está organizando o processo de pré-seleção das informações (currículos, formulários de inscrição, etc) dos candidatos que aplicaram para o processo.



## Por que fazer?

Planejar o recebimento das inscrições é importante para facilitar uma consolidação dos dados e informações dos candidatos, e com isso permitir análises individuais e comparativas entre os candidatos posteriormente.

Ponto de atenção: Caso haja necessidade de esclarecimentos adicionais sobre os candidatos, deve-se entrar em contato com o mesmo, sempre zelando pela transparência e impessoalidade.



## Como fazer?

Este passo dependerá do que foi definido anteriormente na ação "definir canal de inscrição".

Caso seja por via eletrônica, deve-se definir um responsável por consolidar todas essas informações em alguma pasta. Caso opte-se por meio físico, deve-se definir uma rotina de coleta das correspondências para evitar que alguma inscrição se perca.

# Analisar currículos / formulários para requisitos técnicos (1/3)



## O que é?

A análise dos formulários de inscrição (ou currículos) para os requisitos técnicos é a avaliação se o candidato apresenta habilidades técnicas mínimas requeridas para conseguir desempenhar bem sua função.



## Por que fazer?

Essa ação representa o primeiro filtro do processo de pré-seleção, permitindo eliminar no começo do processo aqueles candidatos que claramente não estão aptos a exercer a função exigida pelo cargo.



## Como fazer?

A partir dos itens considerados obrigatórios e desejados na ação "definir requisitos técnicos", deve-se avaliar a presença dos mesmos nos candidatos que aplicaram. Além disso, deve-se avaliar também outros aspectos qualitativos, como promoções, etc. Sugere-se que o candidato seja eliminado na ausência dos requisitos obrigatórios, e que a presença dos critérios desejados seja utilizado como critérios de desempate. É fundamental que os avaliadores e o tomador de decisão estejam alinhados quanto aos critérios de avaliação.

# Analisar currículos / formulários para requisitos técnicos (2/3)

## Pontos a observar na análise de requisitos técnicos

### 1 Pontos principais a serem analisados para avaliar os requisitos técnicos

- Histórico profissional com experiência relevante para o cargo
- Formação acadêmica mínima e cursos de pós-graduação
- Habilidades específicas ou conhecimento em ferramentas específicas

### 2 Outros pontos qualitativos a serem analisados durante a análise de requisitos técnicos

Outros pontos	Aspectos a serem analisados
Instabilidade no emprego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há diversas experiências profissionais de curta duração?</li> </ul>
Baixa performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há ausência de promoções ou crescimento profissional?</li> </ul>
Falta de foco e dedicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há longos períodos entre as experiências profissionais sem a devida justificativa (atividades acadêmicas ou outros projetos)?</li> <li>• Há experiências profissionais não coerentes com a formação acadêmica (o melhor cenário é o alinhamento entre a teoria e prática)?</li> </ul>



### Ponto de atenção

- Importante cumprir os prazos, para não comprometer as sub-etapas subsequentes
- A análise pode ser otimizada com soluções tecnológicas, mas não é inviabilizada por sua ausência

# Analisar currículos / formulários para requisitos técnicos (3/3)

Preencha você mesmo a avaliação dos requisitos técnicos

Informe o requisito técnico	Obrigatório ou desejável?	Nota 0: Não Possui. 1: possui.
<b>Nota máxima a ser atingida:</b>		
<b>Total atingido pelo candidato</b>		

## Outras questões técnicas

## Considerações da instituição

Há longos períodos entre as experiências profissionais sem a devida justificativa?

Há diversas experiências profissionais de curta duração (instabilidade no emprego)?

Observam-se promoções ou crescimento profissional?

Há experiências profissionais não coerentes com a formação acadêmica?

As atividades realizadas em posições anteriores se assemelham ao cargo pleiteado?

# Analisar currículo/formulário para competências fundamentais (1/5)



## O que é?

Avaliação de competências dos candidatos através de análise de currículo ou formulário de inscrição.



## Por que fazer?

Permite avaliação mais rápida e direta da presença das competências fundamentais (ex: visão estratégica, gestão e realização) nos candidatos. Pode ser de grande utilidade em processos com menor disponibilidade de tempo para realizar entrevistas.



## Como fazer?

O primeiro passo para realizar essa ação é preparar perguntas que serão incluídas no formulário de inscrição e que irão permitir a mensuração das sete competências principais. Após esse passo inicial, deve-se definir qual o nível de proficiência mínimo necessário em cada competência para exercer o cargo. Dada a criticidade dessas competências, sugere-se que a não aderência ao patamar mínimo exigido resulte na eliminação do candidato.



# Analisar currículo/formulário para competências fundamentais (2/5)

## Ponto de atenção



### Ponto de atenção

Importante frisar que a análise primária de competências demanda menor tempo de análise da organização devido a sua objetividade em comparação com a entrevista. Com isso, em contratações cujo tempo disponível inviabilize a realização da ação "entrevista por competências", esta é uma alternativa para que não se deixe de considerar as competências fundamentais na contratação. Além disso, é importante estar atento que essa é uma informação auto declarada do candidato, e que portanto, compromete a imparcialidade da informação. Sendo assim, nos casos em que há tempo o suficiente, deve-se priorizar a entrevista por competências.

Pode ser aplicada para competências complementares também

# Analisar currículo/formulário para competências fundamentais (3/5)

## Exemplo de matriz para análise primária de competências (1/3)

Perguntas do formulário	Competência avaliada	Nível			
		Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Como você classifica o nível de impacto das decisões e ações requeridas pelas posições organizacionais que você já ocupou?	Visão Estratégica	Impacto apenas na minha equipe de trabalho	Impacto na minha área de atuação dentro da organização	Impacto em objetivos e metas da organização	Impacto em objetivos e metas da organização e interorganizacionais
Como você classifica sua experiência no que se refere a atuação com foco em metas e objetivos organizacionais?	Gestão e Realização	Não tenho experiência em atuar com o foco no cumprimento de metas organizacionais	Estou acostumado a estabelecer metas e objetivos à minha equipe alinhados aos objetivos da organização tenho experiência em atuar com o foco no cumprimento de metas organizacionais	Estou acostumado a estabelecer metas à minha área de atuação, a fixar padrões de qualidade e a priorizar as metas conforme sua importância para o alcance das metas organizacionais	Estou acostumado a estabelecer objetivos estratégicos para organização alinhados com a missão e a adaptá-los conforme mudanças no entorno

# Analisar currículo/formulário para competências fundamentais (4/5)

Exemplo de matriz para análise primária de competências (2/3)

Perguntas do formulário	Competência avaliada	Nível			
		Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Como você classifica sua experiência com relacionamentos colaborativos e estabelecimento de alianças?	Gestão de Redes	Estou acostumado a estabelecer relações de colaboração com outros atores quando requerido.	Estou acostumado a manter relacionamentos de colaboração já existentes com outros atores relevantes, gerando acordos para a consecução de objetivos imediatos.	Estou acostumado a desenvolver ações para estabelecer, manter e fortalecer alianças estratégicas para a realização dos objetivos organizacionais no curto e médio prazo.	Estou acostumado a planejar ações para estabelecer, manter e fortalecer uma rede de alianças estratégicas para a realização de objetivos organizacionais e institucionais, a médio e longo prazo.
Como você classifica sua experiência com gerenciamento de situações de crise, pressão e incerteza?	Gestão de Crises e Contingências	Não tenho experiência com esse tipo de situação.	Consigo tomar decisões de forma eficaz seguindo protocolos estabelecidos.	Tomo decisões rápidas e oportunas, considerando o impacto imediato que será gerado.	Desenho soluções estratégicas, planos de contingência e elaboro novos planos de ação, reorganizando e mobilizando diferentes recursos, conforme as prioridades detectadas.

# Analisar currículo/formulário para competências fundamentais (5/5)

Exemplo de matriz para análise primária de competências (3/3)

Perguntas do formulário	Competência avaliada	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Como você tende a sanar problemas e propor melhorias em sua área de atuação?	Inovação e melhoria contínua	Proponho soluções convencionais ou tradicionalmente utilizadas em face das situações ou problemas enfrentados.	Proponho ideias e práticas orientadas à obtenção de soluções eficientes, efetivas e inovadoras.	Desafio a minha equipe a propor novas ideias e práticas que respondam aos interesses setoriais e organizacionais.	Patrocino o desenvolvimento e impulsiono ideias e práticas originais que signifiquem melhorias para organização e para o cidadão, agregando valor aos interesses sociais.
Como você classifica sua estratégia para comunicação com as partes interessadas relevantes?	Comunicação estratégica	Escuto atentamente.	Estou sempre pronto a ouvir os outros e entregar respostas relevantes. Consigo adaptar minha mensagem considerando as características do meu interlocutor.	Tenho vontade de ouvir meu interlocutor para identificar precisamente o que eles querem transmitir. Tenho facilidade para simplificar conteúdos complexos e adaptar minha fala dependendo dos diferentes atores que interajo.	Demonstro interesse de interagir com meu interlocutor e sou capaz de prever suas possíveis reações. Tenho facilidade para adaptar minha mensagem e meu estilo de comunicação para garantir interações comunicativas eficazes.

# Analisar antecedentes



## O que é?

Avaliação de possíveis pendências jurídicas e eleitorais dos candidatos – a ser realizada de acordo com a legislação específica.



## Por que fazer?

A análise de antecedentes dos candidatos permite a verificação da idoneidade dos candidatos através da ausência de pendências legais com a justiça e com o governo (a depender dos requisitos específicos da legislação). Embora essa análise possa aumentar o tempo do processo, é imperativo para que a organização garanta o cumprimento de premissas legais à contratação.



## Como fazer?

A análise de antecedentes é realizada através da verificação do histórico do candidato principalmente no que se refere à pendências judiciais, eleitorais, militares, etc.

**Ponto de atenção:** A existência de uma pendência não deve, necessariamente, implicar em eliminação imediata do candidato. Importante se certificar de quais são as exigências legais necessária, análises de risco pelo tomador de decisão e evitar outras análises desnecessárias.

# Analisar antecedentes

Exemplo de modelo para análise de antecedentes

## Antecedentes

## Considerações da instituição

Há pendências tributárias / administrativas?

---

Existem processos administrativos disciplinares?

---

Há ações judiciais ajuizadas contra o candidato?  
Se houver, em quais esferas? Existe condenação?

---

Há restrições junto ao Exército brasileiro ou  
Justiça Eleitoral?

---

# Entrevistas e análise de conhecimentos específicos

## Sub-etapa 6

Contém detalhes sobre as seguintes ações:

- Realizar entrevistas por competências
- Realizar teste comportamental
- Realizar análise psicológica
- Realizar entrevista técnica
- Realizar teste de habilidades específicas

# Realizar entrevistas por competências (1/9)



## O que é?

Conversa exploratória e investigativa de experiências passadas do candidato, visando identificar a presença das competências necessárias ao cargo, e com isso conseguir prever qual seria seu comportamento futuro em situações similares

Ponto de atenção: Os candidatos a serem entrevistados devem ter sido previamente aprovados na sub-etapa "triagem".



## Por que fazer?

A entrevista por competências permite a análise de aspectos qualitativos do candidato de forma mais acurada ao avaliar a tendência comportamental do indivíduo nos aspectos pessoal e profissional.



## Como fazer?

A entrevista pode ser conduzida por uma única pessoa ou por um grupo de pessoas. Sugerimos o uso de um núcleo comum de perguntas (exemplo detalhado nas próximas páginas), que permita análises comparativas e menos subjetivas, e uma parte adaptável a cada candidato, definida previamente ou no decorrer da entrevista. As entrevistas podem ser realizadas presencialmente, por telefone, por videoconferência ou outros meios, a depender da instituição, do contexto, e dos objetivos.



# Realizar entrevistas por competências (2/9)

**Competência:  
Visão estratégica**

## Perguntas para avaliar as competências fundamentais

### Perguntas

1 Relate uma situação em que você tenha persistido numa estratégia que ninguém acreditava, e teve sucesso. O que o motivou? Como você manteve seu entusiasmo e o da sua equipe?

2 Relate uma situação em que você tenha mudado a estratégia para corrigir a rota de implementação e teve sucesso?

3 Descreva um projeto de grande valor agregado que você iniciou por conta própria. Por que começou? O que te motivou a agir?

4 Descreva uma situação que você apresentou opções para informar a tomada de decisão de outra pessoa. O que você fez para apresentar as opções de forma objetiva e imparcial?

5 Descreva uma situação em que precisou compreender e estruturar uma situação complexa. Como você priorizou as informações? Como lidou com a falta e inconsistência de informações?

6 Descreva um momento em que você presenciou uma situação de risco ou incerteza considerável. Quais os riscos envolvidos? Que decisão você tomou? Como você chegou a essa decisão?

### O que buscamos

- Consciência das situações que desafiam seu bem-estar mental ou físico

- Habilidade de identificar a necessidade de mudanças
- Modo de pensar e agir (nova ou diferente?)
- Controle das emoções (ex: frustração e ansiedade)

- Insights sobre como planejar atividades e delegar responsabilidades

- Interesse e capacidade de identificar e promover as melhores práticas
- Consciência sobre a importância de fornecer aconselhamento imparcial e oportuno ao governo

- Abordagem adotada para identificar, coletar e validar a qualidade das informações

- Estratégias para avaliar opções e decidir sobre a melhor direção e curso de ação
  - Ex: Considerar viabilidade, riscos, benefícios e etc
- Abordagens consideradas para lidar com o desconhecido, surpresas, riscos ou mudanças

# Realizar entrevistas por competências (3/9)

Competência:  
Gestão e realização

## Perguntas para avaliar as competências fundamentais

### Perguntas

1 Qual negociação com o resultado mais significativo que você já conduziu? Cite exemplos de situações que podiam atrapalhar a obtenção do resultado e como você lidou com isso?

2 Como você decide o que tem prioridade quando confrontado com prazos ou solicitações concorrentes? Use experiências de trabalho.

3 Cite uma experiência que exigiu atenção aos detalhes para o alcançar o resultado. Quais os desafios em focar nos detalhes? O que você fez para garantir isso sem negligenciar a estratégia macro?

4 Descreva uma situação em que você influenciou para uma decisão de trabalho que afetava você pessoalmente. Que medidas você tomou para permanecer objetivo em sua tomada de decisão?

5 Como você avalia se o programa ou projeto está ou não no caminho certo para entregar os resultados esperados?

### O que buscamos

• Estratégias utilizadas para manter o foco nos resultados

• Avaliação da importância relativa de diferentes tarefas  
- Urgência e importância; facilidade / dificuldade de conclusão; dependências de partes interessadas para e na conclusão; fatores de risco

• Técnicas aplicadas para manter um foco de detalhes em situações em que o volume, a complexidade, a repetitividade ou os prazos do trabalho dificultavam este olhar mais granular

• Maneira de atuar em situações que apresentam conflitos de interesse

• Conhecimento das metodologias e abordagens comuns de avaliação e como elas podem ser aplicadas e sua importância no alcance dos resultados

# Realizar entrevistas por competências (4/9)

**Competência:**  
**Liderança e gestão de pessoas**

## Perguntas para avaliar as competências fundamentais

### Perguntas

1 Como você toma decisões sobre quando delegar ou quando não delegar?  
Como você decide a quem delegar?

2 Descreva como você delega demandas, acompanha o desempenho e compartilha os resultados? Foi necessário adaptar o método ao nível de habilidade e à familiaridade do solicitado? Exemplifique

3 Conte-me uma negociação na qual você foi convencido a mudar de ideia. O que foi crucial para a sua aceitação?

4 Quais os feedbacks (positivo e negativo) mais importantes que já recebeu da equipe e por quê?

5 Como você reagiu ao ter que cumprir uma ordem contrária à sua convicção?  
Como isso foi repassado para a equipe?

6 Conte uma experiência em que teve que convencer pessoas mas com restrição de informações confidenciais. Qual a estratégia utilizou? Como lidou com a ansiedade da equipe por mais detalhes?

### O que buscamos

• Os fatores que eles consideram ao determinar o que delegar (ex: quando é eficiente e produtivo fazê-lo)

• Capacidade de:  
- Direcionar a equipe: "o quê" e o "como"  
- Apoiar à execução  
- Compartilhar resultados

• Capacidade de ouvir e flexibilidade

• Uma atitude positiva em relação às oportunidades de crescimento, e desejo de aprendizado contínuo

• Influência de valores e visões pessoais para orientar decisões e ações de trabalho

• Uso de valores organizacionais para orientar decisões e ações de trabalho  
- Formas construtivas e eficazes de resistir à pressão para agir

# Realizar entrevistas por competências (5/9)

**Competência:**  
**Gestão de redes**

## Perguntas para avaliar as competências fundamentais

### Perguntas

- 1 A partir de suas experiências, o que você considera essencial para estabelecer colaborações produtivas? Quais são algumas das armadilhas no trabalho colaborativo?
- 2 Descreva uma negociação desafiadora, em que precisou gerenciar os interesses conflitantes de dois ou mais atores, incluindo você, sobre uma entrega. Como mapeou a necessidade de cada um? Qual estratégia utilizou para conciliar os interesses? Quais foram os resultados para você e a outra parte?

### O que buscamos

- Consciência dos desafios inerentes à colaboração;
  - Ex: valores conflitantes, estabelecimento de responsabilidade, conflitos de poder, etc
- Consciência dos desafios comuns encontrados durante as negociações (ex: assimetria de informações e poder de barganha), e as estratégias para superá-los

# Realizar entrevistas por competências (6/9)

**Competência:**  
**Gestão de crises e contingência**

## Perguntas para avaliar as competências fundamentais

### Perguntas

- 1 Descreva um momento em que você se deparou com problemas que testaram suas habilidades de enfrentamento. O que você fez? Como administrou uma decisão errada?
- 2 Descreva uma situação em que precisava tomar uma decisão entre duas ou mais alternativas indesejáveis? Como você tomou a decisão final? Como administrou suas emoções?
- 3 Descreva uma situação em que você teve que exercitar o autocontrole. Quais medidas você tomou para exercer o autocontrole?
- 4 Descreva uma situação de alto risco em que teve que reagir de forma rápida e efetiva? Comente uma situação em que passou por cima de regras da organização para solucionar um problema?
- 5 A partir de suas experiências, como você caracterizaria os diferentes tipos de conflito em um ambiente de trabalho? Quais são as causas e o que você acha eficaz para ajudar a gerenciá-los?

### O que buscamos

- Consciência do tipo de situações que podem desafiar seu bem-estar mental ou físico
- Consciência do impacto potencial de perspectivas distintas, pressão externa ou emoções na tomada de decisões e estratégias para neutralizá-las
- Estratégias para alinhar seus comportamentos com os esperados
  - Ex: seguindo o que os outros fazem
- Abordagem para identificar o risco e a eficácia das ações de gerenciamento de riscos
- Conscientização dos diferentes tipos de conflito e diferentes formas de enfrentá-los

# Realizar entrevistas por competências (7/9)

**Competência:**  
**Inovação e  
melhoria contínua**

## Perguntas para avaliar as competências fundamentais

### Perguntas

1 Conte-nos sobre um problema que você resolveu de uma maneira incomum? Por que uma solução incomum foi necessária? Qual foi o resultado?

2 Descreva uma situação em que uma abordagem padrão não funcionaria porque, por exemplo, não havia recursos ou tempo suficientes. Como você mudou a abordagem para alcançar resultados?

3 Descreva uma situação em que você fez uma sugestão para melhorar algum processo da sua organização. O que o levou a fazer a sugestão? Que melhorias você procurou alcançar com a sugestão?

### O que buscamos

- Capacidade de exercer a criatividade e inovação na solução de um problema
- Consciência da necessidade de aplicar a inovação em cenários restritivos (ex: ausência de recursos)
- Capacidade de identificar e propor oportunidades de melhoria

# Realizar entrevistas por competências (8/9)

**Competência:  
Comunicação  
estratégica**

Perguntas para avaliar as competências fundamentais

## Perguntas

1 Descreva a apresentação mais eficaz que você conduziu sobre objetivos institucionais? Quais fatores você acredita que contribuíram para a eficácia?

2 Descreva uma situação em que você teve que facilitar uma reunião. Qual foi o propósito da reunião? Que medidas você tomou para garantir que a reunião atingisse seu objetivo?

## O que buscamos

- Habilidade do candidato para conduzir apresentações com foco na transmissão dos objetivos institucionais.
- Consciência dos desafios comuns para o gerenciamento de reuniões (participantes dominantes, mal preparados, rudes e etc)
- Habilidade para enfrentar desafios e garantir o foco nos objetivos

# Realizar entrevistas por competências (9/9)

Preencha você mesmo a avaliação de competências fundamentais

	Marque as competências fundamentais para o cargo	Nota do candidato	Comentários	
1	Visão estratégica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
2	Gestão e realização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
3	Liderança e gestão de pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
4	Gestão de redes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
5	Gestão de crises e contingências	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
6	Inovação e melhoria contínua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
7	Comunicação estratégica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

**Notas:**  
 0 – não possui  
 1 – possui parcialmente  
 2 – possui plenamente

Marque se aprovado na entrevista por competências



# Realizar teste comportamental



## O que é?

Os testes comportamentais são avaliações que através de questionários objetivos analisam a tendência comportamental do indivíduo (ex: modo de agir, pensar, etc) no momento atual.



## Por que fazer?

Os testes comportamentais ajudam a entender como o candidato pensa e age, podendo ser de grande utilidade para complementar a entrevista por competências.



## Como fazer?

Para realizar o teste comportamental é preciso fazer uso de metodologias específicas. Apesar de diversas, destacamos as metodologias que acreditamos serem as principais:

- DISC; Potencial de Integridade Resiliente; Predictive Index; Quantum; Profiler; e MBTI

**Ponto de atenção:** Apesar da análise permitir uma visão mais objetiva que a entrevista, os testes comportamentais não são em sua maioria gratuitos. Além disso, em grande parte das vezes, a análise depende de um profissional qualificado.

# Realizar teste comportamental

Comparação entre as metodologias

Marque o que é mais relacionado com a sua vaga

Metodologia

Características principais

DISC

Mapear forma de trabalho atual, balanceando as principais características do candidato dentro de quatro aspectos: dominância, influência, estabilidade, e conformidade.

Potencial de integridade resiliente

Avaliação de comportamento frente a dilemas éticos no trabalho.

Quantum

Avaliação da tendência comportamental das emoções primárias (ex: pânico quando apresentado a situações de estresse).

PI - Predictive Index

Mensuração de comportamentos estruturais (rotineiros) e situacionais (frente a novas situações), incluindo as motivações do candidato.

Profiler

Identificação da área de maior talento do candidato, e seus fatores de motivação.

# Realizar análise psicológica



## O que é?

Mapeamento dos comportamentos cognitivos e emocionais do candidato, em que conseguimos visualizar competências e estilos de trabalho, além de forma de raciocínio (ex: é esperado que engenheiros tem pensamento mais lógico, etc).



## Por que fazer?

Permite avaliar a forma de trabalho do candidato, incluindo raciocínio, cognição, e inteligência emocional, e garantir que o candidato está apto às reais necessidades do cargo.



## Como fazer?

Análise psicológica pode ser feita através de entrevistas ou testes específicos. A entrevista precisa ser realizada por um psicólogo e, apesar de demandar mais tempo que o teste, permite uma avaliação mais detalhada do candidato. Os testes específicos são avaliações mais objetivas que a entrevista, mas que também requerem análise de psicólogo. Destacamos quatro testes na próxima página.

**Ponto de atenção:** A necessidade de psicólogos eleva o custo das análises psicológicas.

# Realizar análise psicológica

## Comparação entre testes específicos

**Marque o que é mais relacionado com a sua vaga**

**Testes**

**Características principais**

**Teste palográfico**

Avaliação da personalidade do candidato (ex: nível de agressividade, etc).

**Pfister**

Avaliação de aspectos de natureza afetivo-emocionais da personalidade do candidato (ex: perfil egocêntrico, etc).

**Bateria de provas de raciocínio (BPR)**

Estimativa do funcionamento cognitivo e das habilidades do candidato em áreas específicas (ex: raciocínio verbal, espacial, e etc).

**Atenção concentrada**

Avaliação da capacidade de concentração do candidato.

# Realizar entrevista técnica (1/3)



## O que é?

Entrevista para avaliação técnica dos conhecimentos específicos do candidato através de situações reais e hipotéticas (ex: conhecimento sobre licenciamento ambiental para vagas que tenham relação com o meio ambiente).



## Por que fazer?

Permite a avaliação de conhecimentos técnicos específicos que podem ser essenciais para exercer o cargo (ex: necessidade de preenchimento de um cargo para trabalho específico com legislação ambiental), comprovando a veracidade das informações apresentadas no currículo / formulário do candidato.





## Como fazer?

Para realização de entrevistas técnicas pode-se optar por uma ampla gama de opções:

- Entrevista presencial com um candidato ou mais candidatos
- Entrevista com uso de ferramenta web
- Entrevista com especialista
- Sabatina
- Banca avaliadora

# Realizar entrevista técnica (2/3)

## Comparação entre os tipos de entrevista

Tipos de entrevista	Prós	Contras
 <p><b>Presencial individual</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação direta do conhecimento e comportamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda maior tempo e disponibilidade de entrevistadores</li> </ul>
 <p><b>Presencial em grupo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otimiza o tempo</li> <li>• Avalia trabalho em equipe e relacionamento interpessoal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduz a capacidade de avaliação centrada no indivíduo</li> </ul>
 <p><b>Ferramenta web</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda menor tempo ao agilizar avaliação e processamento das informações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perda da interação pessoal (ex: avaliar comunicação, conhecimento efetivo, etc)</li> </ul>
 <p><b>Conduzido por especialista</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilita avaliação mais crítica de temas específicos do setor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior desafio de disponibilidade do entrevistador</li> </ul>
 <p><b>Sabatina</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganho de legitimidade</li> <li>• Possibilita diversidade de opiniões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode ser desafiador conciliar a agenda dos entrevistadores</li> </ul>
 <p><b>Banca avaliadora</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilita diversidade de opiniões</li> <li>• Potencial de otimizar agenda dos entrevistadores</li> </ul>	

# Realizar entrevista técnica (3/3)

## Exemplos de casos para nortear a entrevista técnica

Área	Exemplos de temas para realização dos casos
Meio ambiente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Soluções sustentáveis para o curto e médio prazo</li><li>• Compensação ambiental em cenários de parceria público-privada</li></ul>
Educação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mensuração da qualidade do ensino e da aprendizagem: quais as principais variáveis para o debate (explorar conhecimento dos dados)</li><li>• Desafios para o futuro da aprendizagem na Educação Básica</li></ul>
Áreas centrais	<ul style="list-style-type: none"><li>• Transparência como aliado ao combate a práticas ilícitas</li><li>• Reforma da previdência social como alternativa para amenizar a crise econômica</li></ul>
Saúde	<ul style="list-style-type: none"><li>• Redução dos impactos da judicialização da saúde no planejamento anual</li><li>• Logística de funcionamento do Sistema Único de Saúde</li></ul>
Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"><li>• Necessidade de altos investimentos vs crise fiscal e financeira</li><li>• Alternativas para infraestrutura e o efetivo uso dos equipamentos enquanto polos de desenvolvimento.</li></ul>
Desenvolvimento econômico	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definição de prioridades de investimento garantindo uma visão local, regional e nacional</li><li>• Absorção das novas tecnologias na administração pública</li></ul>
Segurança Pública	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inteligência policial e a capacidade de tornar o sistema de justiça brasileiro fortemente articulado.</li><li>• Estratégias de ressocialização de presos</li></ul>

# Realizar teste de habilidades específicas



## O que é?

Avaliação de habilidades gerais do candidato que podem ser de alto valor agregado para o cargo (ex: experiência em gestão de crises).



## Por que fazer?

Testar essas habilidades permite que a instituição comprove a capacidade do candidato de entregar demandas singulares que podem potencialmente ser requeridas pelo cargo (ex: fluência em outros idiomas pode ser alavanca importante para construção de relacionamentos internacionais).



## Como fazer?

O teste de habilidades específicas pode ser realizado de diferentes maneiras, e deve ser pensado de acordo com a necessidade do cargo. Por exemplo, para testar a fluência do candidato em outro idioma, pode-se manter o mesmo roteiro da entrevista, mas simplesmente realizar parte da entrevista no idioma desejado.



# Apoio à tomada de decisão

## Sub-etapa 7

Contém detalhes sobre as seguintes ações:

- Elaborar e apresentar o dossiê
- Realizar entrevista final

# Elaborar e apresentar o dossiê (1/5)

## ? O que é?

Material de apoio com a consolidação das principais informações dos candidatos (ex: resultados das entrevistas, pontos importantes a serem reavaliados, etc) com maior potencial para ocupar o cargo, e posterior apresentação para o tomador de decisão. É o último filtro antes da entrevista final.



## Por que fazer?

A criação do dossiê é fundamental para destacar as informações mais relevantes dos principais aspirantes ao cargo, como os pontos fortes e fracos, e contribuir com dados importantes para direcionar a próxima sub-etapa "entrevista final".



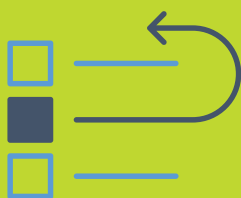
## Como fazer?

Para construir o dossiê deve-se organizar as informações dos candidatos que passaram pela etapa de "entrevistas e testes", e fazer uma análise comparativa das avaliações individuais, de modo a chegar em uma lista curta de aproximadamente 5 nomes principais. Após, deve-se consolidar essas informações em um dossiê, que será apresentado ao tomador de decisão. A apresentação pode ocorrer de duas formas: ranqueando os candidatos em ordem de prioridade, ou apresentando os nomes de forma aleatória.

# Elaborar e apresentar o dossiê (2/5)

## Comparação dos métodos de apresentação

### Métodos de apresentação



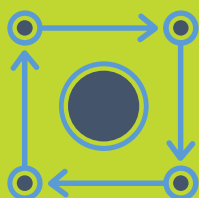
### Ordem de prioridade

#### Prós

- Facilita direcionamento do tomador de decisão na escolha dos candidatos para entrevista final
- Traduz de forma mais direta o desempenho do candidato no processo anterior

#### Contras

- Possibilidade de enviesar a escolha do tomador de decisão
- Potencial de gerar diferentes expectativas sobre os candidatos



### Ordem aleatória

- Elimina influência externa, permitindo avaliação mais neutra dos candidatos
- Maior liberdade do entrevistador em montar sua própria classificação de acordo com o desempenho das entrevistas finais (próxima "ação")

- Pode demandar mais tempo de análise do tomador de decisão
- Pode gerar questionamentos de legitimidade caso o candidato selecionado não seja efetivamente o de melhor desempenho nas avaliações

# Elaborar e apresentar o dossiê (4/5)

Preencha as informações para o dossiê

<b>Informações Básicas</b>	Nome:	
	Contato:	
	Formação Acadêmica:	
	Experiências profissionais mais recentes e/ou mais relevantes:	
<b>Resumo da Avaliação</b>	Pontos Fortes:	
	Áreas para melhora:	
	Pontos de Atenção:	

# Elaborar e apresentar o dossiê (5/5)

Preencha as informações para o dossiê

<b>Momento de carreira</b>	Referências Profissionais:	<input type="text"/>
	Nome do Recomendador:	<input type="text"/>
	Posição do Recomendados:	<input type="text"/>
	Relação com o Candidato:	<input type="text"/>
	Pontos fortes destacados pelo recomendador:	<input type="text"/>
	Pontos de atenção destacados pelo recomendador:	<input type="text"/>
<b>Currículo do finalista</b>	<b>Marque se currículo do candidato tiver sido anexado</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Resumo da outros testes</b>	<input type="text"/>	

Pode ser aplicada para competências complementares também

# Realizar entrevista final

## ? O que é?

Avaliação final dos candidatos pré-selecionados (que serão apresentados no dossiê) pelo tomador de decisão. Após essa ação, é esperado que candidato que ocupará o cargo tenha sido escolhido.



## Por que fazer?

A realização da entrevista final permite que o tomador de decisão adicione suas percepções à avaliação inicial dos candidatos. Com isso, garante-se que o tomador de decisão tenha embasamento suficiente (visão individual e inputs externos) para a decisão final sobre a escolha do novo profissional público.



## Como fazer?

Mais detalhes de perguntas para entrevista na ação "entrevista por competências"

A entrevista final deve ser conduzida pelo tomador de decisão. Assim como na entrevista por competências, sugerimos o uso de um núcleo comum de perguntas, e uma parte adaptável a cada candidato. As entrevistas devem idealmente ser realizadas presencialmente, mas outros meios (ex: telefone, videoconferência, etc) também podem ser utilizados.

# ETAPA 1

## Preparação

Sub-etapa: Construção de legitimidade | Estruturação de processo de pré-seleção | Definição de perfil

# ETAPA 2

## Pré-seleção

Sub-etapa: Atração | Triagem | Entrevistas e análises | Apoio à tomada de decisão

# ETAPA 3

## Nomeação

Sub etapa: Comunicação da oferta | Cumprimento de trâmites legais | Fechamento dos demais candidatos

# ETAPA 4

## Integração

Sub-etapa: Recepção do candidato selecionado | Definição de metas | Informação sobre cargo





# Comunicação da oferta

## Sub-etapa 8

Contém detalhes sobre as seguintes ações:

- Formalizar oferta e obter o aceite
- Tornar pública a decisão do candidato selecionado

# Formalizar oferta e obter o aceite



## O que é?

Comunicação formal da oferta da vaga para o candidato selecionado pelo tomador de decisão. Idealmente deve-se buscar uma sinalização da probabilidade do candidato assumir o cargo.



## Por que fazer?

A formalização da oferta com obtenção do aceite é importante para gerar transparência das condições de trabalho oferecidas ao candidato, e com isso, aumentar as chances do candidato selecionado pelo tomador de decisão realmente aceitar a oferta e assumir o cargo. A atitude demonstra um comprometimento da instituição com o candidato, sendo geralmente bem vista pelos mesmo.



## Como fazer?

A comunicação da oferta pode ser feita pelo tomador de decisão ou pelo setor da instituição que estiver liderando o processo, podendo ser realizada presencialmente ou por telefone.

# Tornar pública a decisão do candidato selecionado



## O que é?

Publicação no Diário Oficial das informações (ex: nome, identidade, e cargo a ser ocupado) do candidato escolhido para assumir o cargo.



## Por que fazer?

A publicação das informações do candidato selecionado, além de oficializar o candidato selecionado, que é o objetivo principal da ação, garante credibilidade e transparência ao processo.



## Como fazer?

Para se tornar pública a decisão de escolha pelo candidato selecionado, o órgão público que realizou o processo de pré-seleção deve publicar o nome, identidade do candidato escolhido, além do cargo a ser ocupado. A publicação de documentos adicionais, assim como o uso de outros meios de divulgação, não é proibido, mas deve ser analisada pela instituição.



# Cumprimento de trâmites legais

## Sub-etapa 9

Contém detalhes sobre as seguinte ação:

- Alinhar trâmites legais

# Alinhar trâmites legais



## O que é?

Alinhamento entre a instituição e o candidato selecionado sobre os procedimentos legais a serem cumpridos e os documentos necessários para a posse ocorrer.



## Por que fazer?

O alinhamento garante que o candidato selecionado realize todos os procedimentos legais necessários e apresente todos os documentos solicitados dentro do prazo correto. Com isso, a instituição garante que o candidato está apto fisicamente, mentalmente e legalmente para assumir o cargo.



## Como fazer?

O alinhamento dos trâmites legais deve ser realizado logo após o aceite oficial do candidato. A instituição deve apresentar uma lista com os documentos (ex: cópia da identidade, título de eleitor, etc) e procedimentos legais (ex: perícia médica) necessários para a posse.

**Ponto de atenção:** Importante frisar o prazo para cumprimento dos requisitos (documentos e procedimentos legais) necessários, e pedir somente os documentos realmente necessários

# Alinhar trâmites legais

## Exemplo de lista de documentos a serem solicitados ao candidato selecionado

- 1 Cópia de Carteira de Identidade reconhecida em território nacional
- 2 Cópia de Título de Eleitor e comprovante(s) de votação na última eleição
- 3 Cópia do Cadastro de Pessoa Física (CPF)
- 4 Cópia do Cartão de Cadastramento PIS/PASEP ou comprovante da data do 1º emprego
- 5 Cópia do Certificado de Reservista ou de Dispensa de Incorporação caso candidato seja do sexo masculino
- 6 Cópia comprovante de residência no nome do profissional público candidato ao cargo
- 7 Resultado do Laudo Médico Pericial, concluindo pela aptidão para o ingresso no serviço público
- 8 Cópia de diploma registrado ou registro profissional ou histórico escolar acompanhado do certificado de conclusão de curso
- 9 Cópia de comprovante de abertura de conta corrente em agência de estabelecimento bancário credenciado, para fins de pagamento de remuneração
- 10 Cópia de declaração de bens e valores que integram o patrimônio ou cópia da última declaração de imposto de renda
- 11 Declaração, em formulário específico, se exerce ou não outro cargo, emprego ou função pública federal, estadual e municipal



### Ponto de atenção

Importante lembrar que além dos documentos legais necessários, pode ser necessário o candidato passar por perícia médica. Nesses casos, a instituição deve informar ao candidato possibilidades de locais e prazo limite para realização da perícia médica.





# Fechamento dos demais candidatos

## Sub-etapa 10

Contém detalhes sobre as seguintes ações:

- Elaborar devolutiva para os candidatos
- Indicar candidatos não selecionados para outros cargos

# Elaborar devolutiva para os candidatos (1/3)



## O que é?

Resposta aos candidatos que participaram do processo de pré-seleção, mas não foram aprovados.



## Por que fazer?

Fazer a devolutiva para os demais candidatos é um sinal de respeito da instituição com os candidatos que aplicaram para o cargo, e favorece a manutenção de uma boa reputação e alta credibilidade da instituição.



## Como fazer?

Para realizar a devolutiva aos candidatos não selecionados, a instituição pode optar por dois métodos principais: retorno padrão e feedback qualificado.

# Elaborar devolutiva para os candidatos (2/3)

## Comparação entre métodos de devolutiva

### Métodos



#### Retorno padrão

### Prós

- Demanda menor tempo e dedicação da instituição
- Indica respeito aos candidatos
- Reforça a credibilidade do processo e da instituição

### Contras

- Menor apelo ao candidato que mensagens mais personalizadas, especialmente quanto ao detalhamento dos motivos que levaram a não seleção



#### Feedback qualificado

- Maior riqueza de detalhes na devolutiva demonstra maior comprometimento da organização com os candidatos
- Permite que o candidato aprenda com os erros e potencialmente se qualifique para um novo processo
- Demanda maior tempo e dedicação da instituição



### Ponto de atenção

Respeitar prazos é essencial para manter a credibilidade. Um retorno não tempestivo pode passar a impressão de desorganização e falta de comprometimento.

# Elaborar devolutiva para os candidatos (3/3)

## Modelos de devolutiva para os candidatos não selecionados

### Exemplo de retorno padrão

Prezada(o) <Nome do candidato>,

Agradecemos a sua participação no processo de pré-seleção do <Órgão ou entidade> para a vaga de <nome da posição>.

Apesar das boas competências observadas em seu perfil, você não foi selecionada(o) para a próxima etapa.

Esperamos encontrá-la(o) novamente, e desejamos-lhe sucesso em sua busca por novos desafios.

Atenciosamente,  
<Assinatura>

# Indicar candidatos não selecionados para outros cargos



## O que é?

Avaliação da adequação de candidatos não aceitos no processo de pré-seleção para outros cargos da instituição.



## Por que fazer?

A indicação dos candidatos não selecionados para outros cargos dentro da instituição permite o reaproveitamento do esforço colocado no processo de pré-seleção. Com isso, consegue-se otimizar os custos e tempo de contratação, e aumenta a eficiência da instituição como um todo. A medida que a prática se estabelecer na instituição, será possível a criação de um banco de talentos que poderá ser de grande valor quando surgir a necessidade de preenchimento de outros cargos.



## Como fazer?

Para indicar candidatos não selecionados para outros cargos dentro da instituição, deve-se entrar em contato com o candidato por telefone, e apresentar a nova proposta.

**Ponto de atenção:** Importante avaliar se o perfil do novo cargo tem características muito distintas do cargo do processo de pré-seleção inicial, o que aumenta as chances de uma negativa do candidato, gerando um esforço adicional de tempo e recurso desnecessário.



# ETAPA 1

## Preparação

Sub-etapa: Construção de legitimidade | Estruturação de processo de pré-seleção | Definição de perfil

# ETAPA 2

## Pré-seleção

Sub-etapa: Atração | Triagem | Entrevistas e análises | Apoio à tomada de decisão

# ETAPA 3

## Nomeação

Sub etapa: Comunicação da oferta | Cumprimento de trâmites legais | Fechamento dos demais candidatos

# ETAPA 4

## Integração

Sub-etapa: Recepção do candidato | Definição de metas | Informação sobre cargo





# Recepção do candidato

## Sub-etapa 11

Contém detalhes sobre a seguinte ação:

- Recepcionar o candidato selecionado

# Recepcionar o candidato selecionado (1/3)



## O que é?

Acolhimento do novo profissional público à nova equipe e cultura organizacional, informando a mesma(o) sobre os principais procedimentos logísticos a serem cumpridos e dinâmica de trabalho.



## Por que fazer?

Recepcionar o novo profissional público de forma estruturada garante maior alinhamento entre instituição e novo integrante da equipe, e pode ser de grande valor para reduzir a rotatividade, aumentar o engajamento e retenção dos novos profissionais, além de facilitar a adaptação à nova realidade.



## Como fazer?

A recepção pode ter início no primeiro dia de trabalho, ou pode começar a ser feita logo após a etapa de "nomeação". Começar no primeiro dia de trabalho é mais conveniente para a instituição, mas pode prejudicar o processo ao se sobrepor às novas responsabilidades do candidato. Por outro lado, iniciá-la logo após a etapa de "nomeação", facilita o engajamento do profissional público, mas demanda mais tempo da instituição, e também tem o risco de ser prejudicada por outros vínculos do candidato (ex: desligamento do antigo trabalho).

# Recepcionar o candidato selecionado (2/3)

## Lista de procedimentos logísticos

### Exemplos convencionais:

- Disponibilizar crachá de identificação
- Apresentar o novo profissional público para a nova equipe
- Identificar estação de trabalho, com disponibilidade de mesa, cadeira, computador, etc
- Criar login e senha para uso do computador e principais sistemas corporativos (ex: SEI)
- Criar e-mail institucional
- Adicionar o novo profissional público aos grupos de comunicação (ex: redes sociais) utilizados pela equipe e pelo órgão
- Apresentar os meios de comunicação social (ex: intranet, jornal interno)
- Criar uma lista de contatos-chave, com a devida identificação da relação com o novo profissional público
- Disponibilizar certificado para assinatura digital de documentos
- Realizar um reconhecimento das áreas comuns da instituição (ex: banheiros, copa, etc)
- Identificar o funcionamento e o acesso a vagas de estacionamento
- Apresentar pacotes de remuneração e benefícios (ex.: auxílio-alimentação, etc)
- Apresentar as formas contratuais vinculadas ao novo profissional público (ex: CLT)
- Comunicar as políticas internas relacionadas aos recursos humanos (ex: férias, carga horária, etc)

### Exemplos para pessoas com deficiência:

- Pessoa com deficiência física:
  - Adequação de mesa de trabalho e cadeira em formato e localização adequados
  - Estruturação de banheiros acessíveis
  - Disponibilização de rampas e elevadores adequados
- Pessoa com deficiência visual:
  - Inclusão de softwares de leitura de textos em formato digital e telas ampliadas
  - Adequação de textos em braille
  - Disponibilização de sinais sonoros em elevadores, e piso tátil
- Pessoa com deficiência auditiva:
  - Incluir legenda em vídeos institucionais
  - Capacitação de colegas para que utilizem a Linguagem Brasileira de Sinais (LIBRAS)
- Pessoa com deficiência intelectual:
  - Utilização de textos mais diretos, de fácil compreensão, com utilização de imagens

# Recepcionar o candidato selecionado (3/3)

Exemplos de itens a serem abordados sobre a nova dinâmica de trabalho

## Exemplos:

- Alinhamento do mapeamento estratégico da organização com o novo profissional, e como contribuir para atingi-los
- Realização de alinhamento com a chefia imediata sobre qual o nível de autonomia decisória o candidato selecionado terá para resolver cada tipo de demanda
- Identificação das oportunidades e necessidades de desenvolvimento de competências
- Explicação dos procedimentos inerentes à burocracia pública e trâmites relacionados (ex: gestão orçamentária, de contratos e convênios)
- Clarificação das especificidades da atuação setorial e da rotina da organização

Essa ação está detalhada na Parte III: Gestão de desempenho

# Definição de metas

## Sub-etapa 12

Contém detalhes sobre a seguinte ação:

- Pactuar metas



# Informação sobre cargo

## Sub-etapa 13

Contém detalhes sobre a seguinte ação:

- Apresentar ações para desenvolvimento

# Apresentar ações para o desenvolvimento



## O que é?

A apresentação das ações para o desenvolvimento do novo profissional público representa a parte inicial do processo constante de aprimoramento do candidato selecionado dentro de seu novo contexto de trabalho.

Ponto de atenção: Essa é uma introdução ao plano de desenvolvimento, que será continuado mesmo após o fim da sub-etapa "Informação sobre cargo".



## Por que fazer?

As ações de desenvolvimento fornecem opções para melhora na formação do novo profissional público, além de dar o suporte necessário para o nomeado estar constantemente aprimorando e enriquecendo suas habilidades e capacidades de produzir resultados e atingir suas metas.



## Como fazer?

As ações para desenvolvimento devem ser idealmente comunicadas ao novo integrante no primeiro dia de trabalho. Elas tipicamente são contínuas ou pontuais. As ações contínuas focam em temas comportamentais (ex: motivação, etc), e são usualmente feitas por *coaching* e mentorias. As pontuais, focam em habilidades técnicas (ex: atualização de normas, etc), sendo comumente realizadas através de cursos presenciais ou à distancia.

Ponto de atenção: Foque nas ações mais correlacionadas com a atividade fim do integrante.





Apoio:



Centre for  
Public Impact  
A BCG FOUNDATION