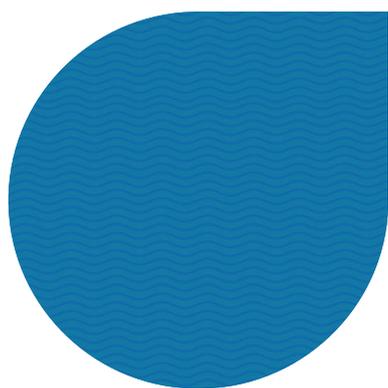


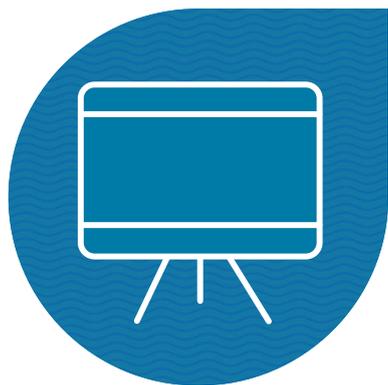
MANUAL DE
SELEÇÃO POR
COMPETÊNCIAS
PARA O SETOR
PÚBLICO





ÍNDICE

Índice.....	3
Apresentação.....	5
O Programa Trainee de Gestão Pública no Município de Niterói/RJ.....	7
Introdução.....	9
A governança do processo seletivo.....	11
O planejamento do processo seletivo.....	21
A divulgação do processo seletivo.....	27
A condução das avaliações.....	33
A decisão sobre as contratações.....	41
Mitos da gestão de processos seletivos.....	49
Anexo I Declaração de Objetividade, Confidencialidade e Ausência de Conflito de Interesses.....	53
Anexo II Escrevendo a Descrição de Cargo.....	55
Anexo III Desenvolvendo Critérios de Seleção.....	63
Anexo IV Utilizando métricas de recrutamento.....	67
Anexo V Elaborando uma estratégia de comunicação.....	71
Anexo VI Escrevendo o conteúdo de divulgação.....	75
Anexo VII Elaborando um formulário de inscrição.....	81
Anexo VIII Escolhendo as ferramentas de avaliação.....	87
Anexo IX Desenvolvendo questões para entrevistas.....	95



APRESENTAÇÃO

Um governo efetivo e capaz de entregar serviços públicos de qualidade à população que mais precisa depende de profissionais de alto desempenho, motivados e capacitados para encarar os desafios técnicos, gerenciais e políticos da função e entregar resultados. Contratar as pessoas certas, para os cargos certos, no momento certo é a melhor forma de combater o mau uso dos recursos públicos e reduzir as desigualdades - o que é essencial para a construção e manutenção de uma sociedade democrática.

Encontrar e selecionar esses profissionais, no entanto, não é uma tarefa simples: requer planejamento da força de trabalho e elaboração de estratégias sólidas de atração e seleção. Neste Manual você encontrará uma sugestão de metodologia para seleção de pessoas, isto é, um documento inspiracional e não normativo. Caberá a cada leitor adaptar as recomendações aqui presentes aos desafios que busca solucionar.

O objetivo deste documento é servir de inspiração para os profissionais públicos comprometidos em aperfeiçoar os processos seletivos no setor público. No entanto, a realidade de cada profissional é singular e as soluções mais adequadas sempre deverão se adaptar aos recursos disponíveis e à necessidade de cada organização. Este Manual inclusive, que descreve boas práticas inspirado em uma experiência concreta, o modelo de seleção por competências para cargos temporários adotado pela prefeitura de Niterói (RJ), em 2017.

Com acesso a este material, esperamos que se sintam melhor informados e aptos a aperfeiçoar as ações de recrutamento e seleção que desenvolvem - seja na contratação de estagiários, cargos comissionados, temporários ou outro tipo de vínculo -, e montar equipes altamente motivadas e capacitadas para tornar o serviço público brasileiro cada vez melhor.

Uma ótima leitura!



O PROGRAMA TRAINEE DE GESTÃO PÚBLICA NO MUNICÍPIO DE NITERÓI/RJ

Este Manual foi produzido a partir dos conhecimentos gerados com a experiência do Programa Trainee de Gestão Pública em Niterói (RJ) - uma parceria entre o governo municipal e o Vetor Brasil, que consistiu na realização de um processo seletivo simplificado para a contratação temporária de analistas de gestão pública. O objetivo aqui é apresentar os principais aprendizados dessa experiência e disseminar este modelo de seleção de pessoas, baseado em competências, para mais gestores públicos brasileiros.

A escolha da experiência em Niterói como fonte de aprendizados se deve ao seu caráter inovador e sua adequação ao marco legal sobre seleção de pessoas no Brasil. Tudo começou com um convite feito ao Vetor Brasil pela equipe da Secretaria Municipal de Planejamento, Modernização da Gestão e Controle (SEPLAG) da prefeitura de Niterói, em 2017. Diferentemente dos demais processos seletivos realizados no âmbito do Programa Trainee de Gestão Pública, a seleção em Niterói foi adaptada para se adequar ao contexto e demanda específicos da prefeitura.

O Vetor Brasil foi responsável por implementar, em parceria com o governo municipal, todas as etapas de atração e avaliação dos candidatos, resultando em uma seleção altamente competitiva: cerca de 4 mil inscritos para 10 vagas. Após aprovação no processo seletivo, os analistas temporários foram convidados a ingressar em um programa de desenvolvimento, com duração de doze meses, e a fazer parte da Rede do Vetor Brasil, uma comunidade de profissionais públicos que têm em comum o propósito de potencializar o setor público brasileiro.

Os capítulos a seguir consolidam uma série de aprendizados dessa experiência e têm como objetivo contribuir para a melhoria dos processos de atração e seleção de pessoas em governos de todo o país.



INTRODUÇÃO

Este Manual está organizado em cinco capítulos, que descrevem diferentes etapas de planejamento e execução de um processo seletivo. Cada capítulo apresenta um ou mais anexos - materiais adicionais que abordam cada tema com mais riqueza de detalhes.

O primeiro capítulo é sobre a governança de seleção e apresenta as diferentes funções exercidas na administração e realização de um processo seletivo. Trata-se de um momento anterior ao próprio planejamento da seleção, quando as partes interessadas estabelecem suas responsabilidades a fim de garantir um exercício harmônico das diferentes atividades que se desenvolvem durante o processo.

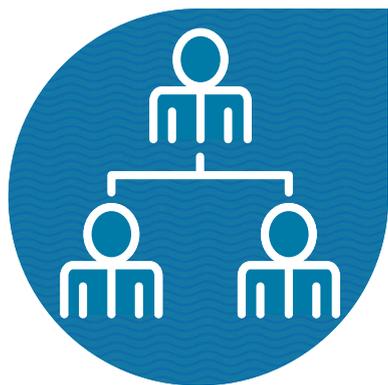
O segundo capítulo trata do planejamento da seleção. É quando se define o perfil dos profissionais que serão selecionados e como os candidatos serão avaliados. Como apoio ao processo de planejamento, este Manual inclui dois anexos: um modelo de descrição de cargos e um guia para elaboração de critérios de avaliação de candidatos.

O terceiro capítulo aborda a divulgação dos processos seletivos, ou seja, a gestão das atividades de atração de candidatos. O Manual auxilia na elaboração de estratégias de divulgação consistentes e na produção de conteúdos de comunicação que contribuam para a transparência do processo, qualificando o quadro de inscritos e tornando a seleção mais assertiva.

O quarto capítulo trata da etapa mais complexa de toda a seleção: a avaliação dos candidatos inscritos. Entre os temas destacados estão o apoio à implementação de processos de triagem de candidatos e a escolha e aplicação de ferramentas de

avaliação - incluindo um guia de apoio para a elaboração de questões para entrevistas baseadas em competências.

Finalmente, o quinto e último capítulo aborda a gestão de informações geradas durante a avaliação dos candidatos, indicando modelos de tomada de decisão e sugestões sobre como selecioná-los. Como conclusão, o capítulo traz uma lista de mitos e erros comuns relacionados ao planejamento e execução de processos seletivos, sintetizando os aprendizados especialmente relevantes para profissionais públicos.



A GOVERNANÇA DO PROCESSO SELETIVO

Todo processo seletivo é organizado em torno de algumas funções que podem ser exercidas por uma ou mais pessoas ou organizações. São elas:

O GESTOR DE SELEÇÃO

O Gestor de Seleção é o profissional responsável pela gestão e supervisão do processo seletivo. Ele deve obrigatoriamente ocupar uma posição superior a do cargo que está em aberto para seleção. Sua função é assegurar o mérito e a justiça na avaliação dos candidatos, minimizar conflitos e garantir a atenção aos prazos e regras do processo, além de zelar por sua economicidade.

Entre as responsabilidades do Gestor de Seleção, se destacam:

- ▶ Negociar com o Tomador de Decisão os detalhes do processo seletivo, definindo seu orçamento e calendário
- ▶ Escolher o Assistente de Seleção
- ▶ Convocar ou contratar os avaliadores do Comitê de Seleção
- ▶ Aconselhar e orientar os avaliadores do Comitê de Seleção sobre suas responsabilidades, estabelecendo as regras e critérios para a avaliação dos candidatos
- ▶ Administrar as atividades do Comitê de Seleção, organizando reuniões, estabelecendo prazos para avaliação de candidatos e esclarecendo dúvidas
- ▶ Liderar a elaboração do Relatório de Recomendações do Comitê de Seleção
- ▶ Comunicar aos candidatos sobre seu sucesso ou insucesso no processo seletivo, identificando aqueles que aceitarão a oferta de emprego

O ASSISTENTE DE SELEÇÃO

O Assistente de Seleção é o primeiro ponto de contato dos candidatos. Sua principal função é aconselhá-los sobre o processo seletivo, apresentando informações sobre:

- ▶ Detalhes do cargo em questão (salário, funções a serem exercidas, informações sobre carreira, benefícios)
- ▶ Contexto e ambiente de trabalho
- ▶ Critérios e ferramentas de avaliação e seleção
- ▶ Principais datas do processo seletivo

O Assistente de Seleção também deve contribuir para o desempenho de funções mais operacionais relacionadas ao processo seletivo, como o contato com fornecedores e a elaboração de relatórios analíticos. É importante que o Assistente esteja disponível para responder a perguntas sobre a seleção durante todo o processo, inclusive para não-candidatos, devendo estar familiarizado com os detalhes do cargo em questão e com os critérios de avaliação adotados.

O ASSISTENTE NÃO PODERÁ, EM NENHUMA CIRCUNSTÂNCIA:

- Ser um candidato do processo seletivo que contribui para administrar
- Sugerir a algum candidato que não se inscreva no processo seletivo
- Indicar ou endossar algum candidato

O COMITÊ DE SELEÇÃO

O Comitê de Seleção é responsável por avaliar os candidatos de acordo com critérios avaliativos previamente acordados. Sua função envolve realizar as entrevistas, as dinâmicas de grupo e outras etapas avaliativas, e indicar um grupo de finalistas para facilitar a tomada de decisão sobre quem contratar. Para tanto, o Comitê elabora, ao final do processo, um Relatório de Recomendações, organizando informações relevantes sobre os principais candidatos e sugerindo quais deles devem ser contratados. Também são incluídas nesse relatório sugestões de aperfeiçoamento.

mento para todo o processo seletivo. O Comitê de Seleção deve ser composto por no mínimo três avaliadores, podendo ser um deles o próprio Gestor de Seleção.

! PONTO DE ATENÇÃO

É importante realizar uma análise de custo/benefício para definir o tamanho ideal do Comitê de Seleção para o processo seletivo que estiver conduzindo, pois cada avaliador adicional pode aumentar consideravelmente o seu investimento financeiro.

O Comitê de Seleção deve gozar da confiança do Gestor de Seleção e consultá-lo em algumas circunstâncias, como, por exemplo, para expressar preocupações sobre eventuais erros ou conflitos de interesse identificados durante o processo.

A seguir, as principais funções do Comitê de Seleção:

- ▶ Seguir os critérios de seleção pré-acordados e aplicar as ferramentas de avaliação estabelecidas pelo Gestor de Seleção
- ▶ Assegurar a realização de avaliações precisas e transparentes
- ▶ Sugerir recomendações para aperfeiçoar o processo seletivo

A COMPOSIÇÃO DE UM COMITÊ DE SELEÇÃO DEVE CONSIDERAR ALGUNS CRITÉRIOS IMPORTANTES:

- A representação de diferentes gêneros, raças e origens geográficas
- A presença de um avaliador diretamente envolvido com a área de atuação do cargo em questão (como o futuro chefe do candidato aprovado)
- A participação de um avaliador independente, estranho às funções e à área de atuação do cargo em questão (não é necessário que seja um profissional público)

Após convocar os Avaliadores do Comitê de Seleção, o Gestor deverá assegurar que todos os seus membros tenham o conhecimento suficiente para preencher o cargo em aberto, como as competências adequadas para o seu desempenho e as ferramentas adotadas para avaliação dos candidatos. **Por essa razão é altamente recomendável incluir no Comitê o supervisor imediato do cargo.**

IMPORTANTE LEMBRAR

Competência: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que credenciam um profissional para o desempenho efetivo de uma tarefa específica

Conhecimento	Habilidade	Atitude
Saber o que fazer, conhecimento formal	Saber como fazer, experiência prática	Querer fazer, disposição comportamental

Cabe ao Gestor de Seleção avaliar com atenção potenciais conflitos de interesse, como quando um dos avaliadores apresenta interesse pessoal no sucesso (ou insucesso) de um candidato em particular. Caso um avaliador tenha relações pessoais com algum candidato, ele deve indicar tal situação logo no princípio do processo seletivo.

CAIXA DE FERRAMENTAS

É indispensável que os avaliadores que compõem o Comitê de Seleção adotem uma postura de imparcialidade ao aplicar as ferramentas avaliativas, comunicando potenciais conflitos de interesse e se comprometendo com a confidencialidade dos dados pessoais dos candidatos do processo seletivo. Esses são compromissos básicos com a integridade e a justiça da seleção, cujo respeito deve ser registrado em documento formal, firmado entre a Administração Pública e cada avaliador.

Veja no **Anexo I** um modelo de **Declaração de Objetividade, Confidencialidade e Ausência de Conflito de Interesses**, que poderá ser adaptado a diversas realidades do setor público.

O TOMADOR DE DECISÃO

O Tomador de Decisão é o demandante do processo de seleção, seu “cliente”. Trata-se do profissional público com autoridade para tomar decisões sobre contratação. Ele é responsável por nomear o Gestor de Seleção que vai conduzir o processo seletivo e deve se ater às considerações do Comitê de Seleção para tomar as decisões sobre a contratação de pessoal.

O Tomador de Decisão precisa ocupar um cargo hierarquicamente superior àquele que está em aberto. Seu papel é assegurar que as funções de Gestor de Seleção e Avaliadores do Comitê de Seleção sejam desempenhadas por profissionais de reputação ilibada e com as competências necessárias para a condução de um processo seletivo.

PONTO DE ATENÇÃO

As funções de Tomador de Decisão devem ser exercidas por gestores do governo com autoridade para decidir ou aprovar os resultados da seleção (como, por exemplo, um secretário adjunto, um subsecretário, um diretor-executivo ou outros cargos equivalentes).

Recomenda-se que não sejam exercidas por um profissional cuja posição é essencialmente política (como prefeito ou governador). O ideal é que tenha alguma interação com o trabalho dos futuros profissionais selecionados.

As recomendações do Comitê de Seleção podem ser rejeitadas pelo Tomador de Decisão, sob justificativa. No entanto, antes de tomar sua decisão sobre a contratação, o Tomador de Decisão pode:

- ▶ Solicitar mais informações ao Comitê de Seleção, complementares às apresentadas no Relatório de Recomendações
- ▶ Solicitar ao Comitê que entreviste novamente algum candidato específico
- ▶ Solicitar a alteração dos prazos de inscrição no processo seletivo, permitindo que novos candidatos se inscrevam

Caso o Tomador de Decisão discorde do Relatório de Recomendações do Comitê de Seleção, um novo Comitê poderá ser convocado para reavaliar os candidatos. Nesse caso, a decisão do Tomador de Decisão deve ser transparente, tecnicamente fundamentada e registrada.

PONTOS DE ATENÇÃO

As quatro funções mínimas de um processo seletivo (Assistente, Gestor, Avaliador do Comitê de Seleção e Tomador de Decisão) não precisam ser necessariamente assumidas por quatro profissionais diferentes. A depender da escala de cada seleção, um mesmo profissional pode assumir mais de uma dessas funções.

De modo similar, o governo não precisa, necessariamente, assumir todas as funções do processo seletivo, podendo terceirizar ou compartilhar algumas delas com organizações especializadas da iniciativa privada ou da sociedade civil. No entanto, essa é uma decisão com prós e contras.

	Internalização	Terceirização
Prós	Ampliação da capacidade institucional do estado - desenvolvendo conhecimento aplicado em seleção por competências dentro do governo	O apoio de organizações especializadas torna o processo mais qualificado, ágil e barato
Contras	Quando o governo tem pouca experiência em seleção por competências, assumir todas as fases do processo seletivo pode torná-lo mais caro, lento e menos confiável	Escolher os melhores fornecedores ou apoiadores é uma tarefa complexa e requer capacidade de avaliar seus resultados, o que exige conhecimento especializado do governo

As funções do processo seletivo estão associadas a responsabilidades com diferentes níveis de risco e complexidade. Seu exercício deverá ser conduzido por profissionais com diferentes graus de familiaridade com temas de gestão de recursos humanos (RH).

	Complexidade	Risco	Familiaridade com temas de RH
Assistente de Seleção	Baixa	Baixo	Baixa
Gestor de Seleção	Alta	Alto	Alta
Avaliador do Comitê de Seleção	Média	Médio	Média
Tomador de Decisão	Baixa	Médio	Baixa

- A função de Assistente de Seleção pode ser exercida por profissionais em início de carreira, com boa capacidade de comunicação e relacionamento interpessoal. Suas responsabilidades são de natureza mais operacional e representam baixo risco ao resultado do processo seletivo.
- A função de Gestor de Seleção, por sua vez, é a mais estratégica de todo o processo seletivo. Deve ser exercida por um profissional com amplo conhecimento sobre o perfil do cargo que se deseja selecionar, familiaridade com temas de gestão de pessoas e experiência em gestão de projetos.
- Os Avaliadores do Comitê de Seleção devem ter familiaridade com temas de RH e, mais do que isso, demonstrar interesse em dominar o assunto. Sua capacidade de avaliação poderá ser aperfeiçoada mediante cursos, orientação e material de apoio elaborado antes do início do processo seletivo.
- A função de Tomador de Decisão deve ser exercida pela autoridade responsável pela contratação dos profissionais selecionados. Deverá demonstrar clareza do tipo de profissional que deseja contratar, mas a complexidade e os riscos de suas decisões são atenuadas pela atuação das demais profissionais responsáveis pelo processo seletivo.



A GOVERNANÇA DO PROCESSO SELETIVO

EXPERIÊNCIA EM NITERÓI

A experiência de seleção por competências para contratação de temporários em Niterói (RJ) foi uma parceria entre o Vetor Brasil e a Secretaria de Planejamento, Modernização da Gestão e Controle de Niterói (SEPLAG). Para a formalização e execução da parceria, firmou-se um Acordo de Cooperação Técnica (ACT), detalhando as responsabilidades de cada uma das partes. Em linhas gerais, eis a governança definida:

Vetor Brasil: Assumiu integralmente as funções de Assistente e Gestor de Seleção e parcialmente a de Avaliador do Comitê de Seleção.

SEPLAG: Assumiu parcialmente a função de Avaliador do Comitê de Seleção e integralmente a de Tomador de Decisão.

De acordo com o ACT, o Vetor Brasil seria responsável por conduzir o processo de planejamento, atração e avaliação dos candidatos, cabendo à SEPLAG a avaliação final dos candidatos e a tomada de decisão sobre a escolha dos selecionados.

► Desafios de implementação

Clareza na definição de responsabilidades: No caso de Niterói, o ACT (e o Plano de Trabalho que o acompanhava) não deixou suficientemente claras as responsabilidades de cada uma das partes, e elas tiveram que ser decididas durante o processo.

Alinhamento entre as partes: Devido à falta de detalhamento dos documentos de formalização da parceria entre o Vetor Brasil e a SEPLAG, especialmente o Plano de Trabalho e o Cronograma, foram necessárias reuniões para alinhamento de atividades de acordo com as demandas que apareciam.

► Principais aprendizados

É essencial especificar em acordo formal o que cada parte vai realizar, prevendo, inclusive, sanções em caso de descumprimento. É necessário prever, por exemplo:

- Qual organização ou profissional ficará responsável por cada etapa?
- Quais documentos deverão ser compartilhados por cada parte?
- Quais penalidades serão aplicadas em caso de descumprimento do acordo?

As partes envolvidas devem, desde o início, pré-agendar reuniões de alinhamento periódicas, que ocorram do início ao fim do processo. Tais reuniões são fundamentais para o compartilhamento de informações atualizadas sobre o processo seletivo.



O PLANEJAMENTO DO PROCESSO SELETIVO

IDENTIFICAÇÃO DA NECESSIDADE DE PESSOAL

A identificação de necessidade de pessoal é uma oportunidade para avaliar o perfil e as responsabilidades de determinado cargo e para questionar se novas contratações são realmente necessárias. Pode ser que as funções do cargo precisem apenas ser redistribuídas ou que faça mais sentido terceirizá-las para fornecedores externos, por exemplo.

Antes de decidir pela realização de um novo processo seletivo, o Tomador de Decisão deve responder a algumas questões relevantes:

- ▶ É necessário contratar novas pessoas?
- ▶ Há orçamento suficiente para arcar com a remuneração e outros custos associados à contratação de um novo profissional?
- ▶ Faz sentido treinar um profissional de dentro do governo para assumir o cargo?
- ▶ As responsabilidades do cargo podem ser distribuídas por um grupo de profissionais públicos já contratados?
- ▶ Vale mais a pena terceirizar algumas funções para fornecedores externos?
- ▶ Se fizer mesmo sentido realizar a seleção, é possível aproveitar as informações de um processo seletivo semelhante realizado recentemente?

A partir dessas perguntas, o Tomador de Decisão deve registrar em um documento o processo de reflexão que vai levar à contratação de novos profissionais ou à atualização da estrutura de cargos.

A DESCRIÇÃO DO CARGO

Identificada a necessidade de pessoal, a primeira medida do Tomador de Decisão deve ser nomear um Gestor de Seleção e apoiá-lo na definição do Comitê avaliador. Dar início ao processo seletivo definindo sua governança garante que todos as partes interessadas estejam envolvidas com o projeto desde o princípio e que haja clareza na matriz de responsabilidades, evitando desalinhamentos futuros.

O segundo passo é elaborar a Descrição do Cargo a ser preenchido, um documento que define em detalhes suas funções. Essa Descrição deve ser formulada sempre que um novo cargo é criado. No caso da seleção de profissionais para cargos já existentes, o indicado é revisar e atualizar as descrições previamente elaboradas, caso existam.

UMA DESCRIÇÃO DE CARGO DEVE APRESENTAR AS SEGUINTE INFORMAÇÕES:

- As responsabilidades do cargo, incluindo sua posição no organograma organizacional
- A remuneração aproximada do cargo, assim como uma breve apresentação de benefícios não monetários
- A descrição resumida do contexto no qual o cargo se insere, incluindo os principais desafios associados às suas atividades
- A descrição das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias para o exercício do cargo, considerando o nível de complexidade esperado de cada uma delas
- As qualificações obrigatórias - e outras desejáveis - para o exercício do cargo (incluindo requisitos legais)



CAIXA DE FERRAMENTAS

Veja no Anexo II **Anexo II** um **Modelo de Descrição de Cargo**, que poderá ser adaptado de acordo com as mais diversas circunstâncias.

A formulação dos critérios de seleção

Os Critérios de Seleção devem ser precisamente relacionados às competências necessárias para o exercício de determinado cargo, mapeadas em sua descrição. Critérios de Seleção bem formulados são capazes de:

1. Identificar elementos essenciais para o exercício de um cargo
2. Fornecer um padrão de avaliação confiável, a partir do qual os candidatos possam ser comparados entre si

É papel do Gestor traduzir os critérios de seleção em uma Régua de Avaliação que possa ser facilmente adotada pelo Comitê de Seleção. A Régua de Avaliação é um documento que apresenta os padrões técnicos segundo os quais é possível avaliar as competências de um candidato de modo objetivo e consistente.



NÃO SE ESQUEÇA

Não existem super-heróis. Ao estabelecer os critérios mínimos de seleção, exija apenas o que for realmente necessário para o desempenho das responsabilidades do cargo em aberto. É preciso ter clareza da diferença entre o que é necessário e o que é desejável em um candidato.



CAIXA DE FERRAMENTAS

Veja no **Anexo III** um conjunto de dicas para utilizar **Réguas de Avaliação de competências**.

Ao elaborar ou adaptar uma Régua de Avaliação, o Gestor de Seleção deve elencar entre quatro e seis competências a serem avaliadas. Avaliar um número restrito de competências facilita a comparação entre candidatos durante o processo seletivo e contribui para a consistência das avaliações do Comitê (quanto maior o número de competências avaliadas, menor é a capacidade de avaliar cada uma delas com precisão).

PONTOS DE ATENÇÃO

- Os Critérios de Seleção, ou seja, a descrição das competências e dos demais requisitos avaliados no processo seletivo, são informações públicas que devem ser amplamente compartilhadas com os candidatos - para que eles próprios possam avaliar sua aderência ou não aos perfis esperados. É importante que os candidatos tenham plena capacidade de refletir sobre suas condições de participar no processo seletivo.
- Por outro lado, a Régua de Avaliação é um documento confidencial - um instrumento de trabalho que deve ser mantido em sigilo durante todo o processo seletivo, acessível apenas aos profissionais responsáveis pela seleção (o Gestor, o Comitê de Seleção e o Tomador de Decisão). A justificativa para o sigilo é a proteção da capacidade avaliativa do processo. Em posse dessas informações, um candidato teria maior chance de simular seu desempenho durante a seleção - distorcendo seus resultados.

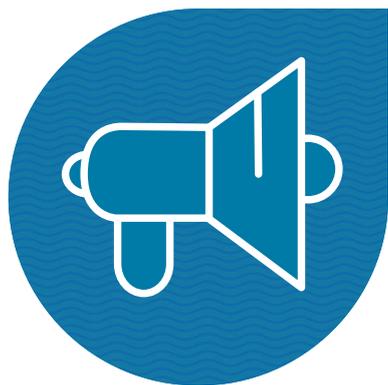
PARA SE APROFUNDAR NO ASSUNTO

Sugestões de vídeos:

- Palestra sobre planejamento da força de trabalho no setor público realizada pelo professor Nelson Marconi, da FGV (<https://goo.gl/zuy4Zt> em português)
- Como escrever uma boa descrição de cargo (<https://goo.gl/qtv6RC> em inglês)
- O que são competências? (<https://goo.gl/mJdejj> em português)
- Introdução à Matriz de Competências do governo de Nova Gales do Sul, na Austrália (<https://goo.gl/Erzsz6> em inglês)

Sugestões de leitura:

- A publicação “Dimensionamento na Administração Pública: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho”, disponibilizada pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) em julho de 2018 (<https://goo.gl/WNmpj5> em português)
- A publicação “Dimensionamento da Força de Trabalho no Setor Público: Desafios e Modelos”, de autoria de Fábio Cammarota, de maio de 2014 (<https://goo.gl/pX3ERp> em português)
- Matriz de Competências do governo de Nova Gales do Sul, na Austrália (<https://goo.gl/ikF967> em inglês)
- Guia Referencial de Competências para o Setor Público, elaborado pelo Centro Latinoamericano de Administração para o Desenvolvimento (<https://goo.gl/4TgWov> em espanhol)
- Conheça a definição de competência adotada pelo Tribunal de Contas do Distrito Federal (portaria nº 350, de 28 de junho de 2017), assim como outras definições adotadas pela política de gestão de pessoas do tribunal (<https://goo.gl/7Z3QAa> em português)



A DIVULGAÇÃO DO PROCESSO SELETIVO

Identificada a necessidade de pessoal, descritas as principais características do cargo e definidos os critérios de avaliação, o próximo passo de uma seleção é divulgar o processo seletivo. Nessa etapa é essencial assegurar a transparência das informações, pois seu principal objetivo é convencer os candidatos que têm mais afinidade com o cargo a se inscreverem no processo, promovendo uma concorrência qualificada.

A FORMULAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

São as características de cada cargo que definem o perfil de profissional mais adequado para o seu exercício. Assim, o Gestor de Seleção deverá avaliar caso a caso quais serão os meios de comunicação mais efetivos para atrair candidatos com o perfil esperado. Tal decisão passa pela avaliação dos canais de comunicação disponíveis e pela construção de uma mensagem assertiva, entre outros fatores.

Para garantir o mérito de uma seleção é importante que a estratégia de comunicação seja capaz de atrair um volume mínimo de candidatos. Por outro lado, um número muito alto de candidatos pode tornar o processo seletivo muito caro, levando à avaliação de perfis não compatíveis com a função. Considerando esse desafio, é importante adotar Métricas de Recrutamento que contribuam para o planejamento de todo o processo seletivo.

CAIXA DE FERRAMENTAS

Veja no **Anexo IV** um conjunto de dicas para definir **Métricas de Recrutamento e Seleção** adequadas para um organizar um processo seletivo justo e eficiente.

PONTO DE ATENÇÃO

É natural que ocorram desistências de candidatos durante todas as etapas do processo seletivo, por razões diversas. Os candidatos podem considerar seu perfil pouco adequado à vaga em aberto ou preferir investir seu tempo e energia na realização de outros processos seletivos. Cabe ao Gestor de Seleção prever esse fenômeno com antecedência, no momento de planejar as métricas.

Sugestão: considere uma taxa de desistência média de 30% a 50% em cada uma das etapas do processo seletivo (lembre-se de que as fases iniciais concentram as taxas de desistência mais elevadas).

É preciso ir além dos veículos tradicionais de governo - como diários oficiais - e utilizar canais de comunicação variados - como portais de emprego e mídias sociais, além de buscar o apoio de influenciadores e formadores de opinião. Essa estratégia deve variar de acordo com o cargo em disputa e o tipo de audiência que deseja alcançar.

CAIXA DE FERRAMENTAS

Veja no **Anexo V** um guia para elaboração de uma **Estratégia de Comunicação** para processos seletivos, que poderá ser adaptada a diversas realidades do setor público brasileiro.

NÃO SE ESQUEÇA

Coloque-se no lugar do candidato e fale a língua dele. Avalie quais são suas motivações ao buscar uma oportunidade de emprego (remuneração? oportunidades de aprendizado? necessidade de realização?) e comunique-se com ele de forma simples e direta. Pense que assim como o governo busca os melhores candidatos, os candidatos também buscam o emprego ideal.

Elaboração do conteúdo de divulgação

Um componente central da estratégia de recrutamento é a habilidade de elaborar conteúdos de divulgação efetivos, que sejam capazes de despertar o interesse pelo serviço público. Para tanto, o Gestor de Seleção deve passar um briefing claro para os comunicadores responsáveis e analisar as mensagens com olhar crítico.

Junto com a Descrição do Cargo e os Critérios de Seleção, o texto e o formato da mensagem são determinantes para atrair os candidatos adequados e promover a imagem empregadora do governo, destacando suas principais características e benefícios.



CAIXA DE FERRAMENTAS

Veja no **Anexo VI** dicas para elaborar um **Conteúdo de Divulgação** efetivo, conciso e atraente.



SAIBA MAIS

Muitos governos têm apostado na elaboração de Páginas de Carreira (o famoso “trabalhe conosco”), como forma de organizar em um único espaço as principais informações que podem contribuir para a atração de talentos e posicionar o setor público como uma marca empregadora competitiva.

É essencial que a Página de Carreira garanta uma boa experiência para os visitantes e participantes do processo seletivo. Veja alguns exemplos nos links a seguir (em inglês):

- Nova Gales do Sul (<https://goo.gl/np3xvR>) e Victoria (<https://goo.gl/tciQ-No>), na Austrália
- Portal de Recrutamento de Aborígenes (<https://goo.gl/Y4MWqt>), na Austrália
- União Europeia (<https://goo.gl/ggjxec>)
- Singapura (<https://goo.gl/KhXb54>) e Dubai (<https://goo.gl/c2H9dW>), na Ásia
- Nova York (<https://goo.gl/EESHMR>), Boston (<https://goo.gl/KuvEL1>) e Califórnia (<https://goo.gl/zL5TbN>), nos Estados Unidos

AO CRIAR UMA PÁGINA DE CARREIRA, EVITE ERROS COMUNS:

- Não basta simplesmente listar as vagas em aberto, é preciso explicar brevemente o desafio que cada uma delas representa para o profissional que vai exercê-las
- Use apenas fotos reais para ilustrar o ambiente de trabalho. Seja transparente e sincero com os candidatos sobre a cultura de trabalho no governo
- Nem todos os candidatos priorizam a remuneração na busca por uma vaga. Convença-os a fazer parte de algo maior, um projeto compartilhado de desenvolvimento pessoal e profissional

Conteúdos de Divulgação bem elaborados naturalmente vão aumentar o número de pessoas interessadas no processo seletivo. O Assistente de Seleção tem um papel importante no atendimento de potenciais candidatos e deve ser treinado para oferecer um discurso atrativo sobre a vaga, levando os interessados a entrarem em contato por telefone ou e-mail.

! PONTOS DE ATENÇÃO

- Prepare-se com antecedência para atender as dúvidas dos candidatos. Antes de dar início à divulgação ativa do processo seletivo, garanta que toda informação relevante sobre a seleção esteja disponível online, de forma clara e sucinta. Com acesso a todas as informações de que precisa, o candidato vai exigir menos interações individuais com o Assistente de Seleção. Uma boa ideia é criar uma seção de perguntas frequentes que seja sempre atualizada de acordo com as dúvidas que forem surgindo durante o processo seletivo.
- Uma forma de se preparar para atender uma grande quantidade de candidatos é elaborar, com antecedência, um conjunto de e-mails ou mensagens padrão, que possam ser adaptadas sempre que surgirem perguntas similares. Mas cuidado: o uso de respostas totalmente padronizadas pode levar os candidatos a crer que suas dúvidas não são avaliadas por pessoas reais, e sim por softwares ou programas automatizados, levando-os a reiterar as questões por vários meios diferentes. Avalie como equilibrar a padronização das respostas com algum grau de customização.

PARA SE APROFUNDAR NO ASSUNTO

Sugestões de vídeos:

- Conheça os principais indicadores e métricas de recrutamento e seleção (<https://goo.gl/p1fQpm> em português)
- Veja bons exemplos de vídeos para atração de candidatos:
 - ▶ Exemplo 1: Comissão de Serviço Público de Nova Gales do Sul, Austrália (<https://goo.gl/HNYyNp> em inglês)
 - ▶ Exemplo 2: Serviço Nacional de Saúde do Reino Unido (<https://goo.gl/Ez2HUc> em inglês)

Sugestões de leitura:

- Coleção de boas práticas em recrutamento no setor público elaborado pela WPP (<https://goo.gl/EMkSVa>), empresa global de comunicação que trabalha em parceria com mais de 70 países (<https://goo.gl/Rx9ryy> em inglês)
- Guia de Métricas de Recursos Humanos elaborado pela Comissão de Serviço Civil de Victoria, na Austrália (<https://goo.gl/2EcGwJ> em inglês)
- Veja exemplos e dicas sobre como engajar jovens profissionais em processos de recrutamento e seleção (<https://goo.gl/kLCZEC> em inglês)



A DIVULGAÇÃO DO PROCESSO SELETIVO

EXPERIÊNCIA EM NITERÓI

Desafios de implementação

- O processo seletivo em Niterói foi formalizado em um edital publicado pela prefeitura por meio de um decreto municipal. Por isso, qualquer ajuste ou correção só podia ser realizado com um novo decreto, o que acabou deixando o processo um tanto engessado.

Principais aprendizados

- **Encare documentos jurídicos como se fossem conteúdos de divulgação.** Ao mesmo tempo que o Edital do processo seletivo é um instrumento jurídico, ele é também um importante meio pelo qual os organizadores se comunicam com os candidatos. Sendo assim, seu texto deve ser objetivo e conter as instruções em detalhes, evitando margem para entendimentos ambíguos.
- **Elabore materiais de esclarecimento e motivação de candidatos.** A publicação do “Guia do Candidato” - um documento com as principais informações sobre a seleção, contendo o detalhamento dos cargos em disputa e dicas sobre como realizar o processo seletivo - foi uma medida muito elogiada pelos participantes. Esse material aumentou o engajamento dos candidatos no processo e ao mesmo tempo reduziu as interações desnecessárias com a equipe de atendimento.



A CONDUÇÃO DAS AVALIAÇÕES

A próxima etapa do processo de seleção é planejar e avaliar os candidatos inscritos. Existe uma série de ferramentas de avaliação aplicáveis ao setor público e disponíveis para adoção pelos Gestores de Seleção.

TRIAGEM DE CANDIDATOS INSCRITOS

A triagem é o momento de identificar, entre os candidatos, aqueles que atendem aos critérios mínimos de seleção, a partir de informações compartilhadas no momento da inscrição. Essa triagem pode ser conduzida por meio da análise de currículos ou de formulários especialmente elaborados para a seleção. Veja a seguir os prós e contras dessas opções.

	Uso de formulários	Uso de currículos
Prós	<p>A inscrição por meio de formulários padronizados evita o recebimento de currículos genéricos e disparados em massa - o que por si só é uma forma de atrair candidatos mais qualificados e, conseqüentemente, economizar tempo e recursos.</p> <p>Essa opção também garante a clareza e a consistência das informações coletadas, pois os campos solicitados são específicos e diretamente relacionados às competências avaliadas.</p> <p>Os formulários facilitam ainda a comparação das respostas dos candidatos, já que é possível aplicar filtros para avaliar questões específicas.</p>	<p>A livre elaboração de currículos permite aos candidatos expor sua personalidade no documento e ao avaliador analisar sua criatividade e poder de síntese.</p>
Contras	<p>A depender do extensão de cada formulário, o esforço requerido para a inscrição pode afastar potenciais candidatos.</p> <p>Elaborar, preencher e avaliar formulários toma um bom tempo dos recrutadores e dos candidatos, que poderia ser investido em outras fases do processo seletivo.</p>	<p>A diversidade de formato dos currículos torna sua comparação objetiva mais difícil - o próprio layout pode afetar a avaliação do conteúdo, por exemplo.</p>

Considerando os prós e contras expostos acima, **a sugestão é optar, sempre que possível, pela aplicação de Formulários de Inscrição**, tornando a triagem de candidatos mais consistente, justa e eficiente.

! CAIXA DE FERRAMENTAS

Veja no **Anexo VII** um **Guia para elaboração de Formulários de Inscrição** concisos e baseados em competências, aplicáveis a processos seletivos no setor público.

Outra forma de realizar a triagem de candidatos é aplicando testes padronizados para avaliação de conhecimentos formais, que podem analisar competências transversais, como domínio da língua portuguesa e de raciocínio lógico, ou competências técnicas, específicas de cada cargo. Esse é um bom mecanismo de pré-seleção, especialmente porque pode ser feito online, em escala e com baixo custo. Caso aplicados, a sugestão é que os testes sejam elaborados ou contratados pelo Gestor de Seleção e aprovados pelo Comitê de Seleção.

! SAIBA MAIS

A elaboração de testes objetivos é uma tarefa que pode ser assumida diretamente pelo Gestor de Seleção ou terceirizada para profissionais ou organizações especializadas. Para conhecer as principais orientações técnicas para a elaboração de questões de múltipla escolha, a leitura da publicação **“Guia para elaboração de itens”** (<https://goo.gl/wT6aHp>, em português) é altamente recomendada.

Uma vez aprovados pelo processo de triagem, os candidatos devem ser contatados e informados dos detalhes das próximas fases de avaliação (como entrevistas e dinâmicas de grupo) com um mínimo de 48 horas de antecedência. Essa é uma oportunidade para questionar se os candidatos desejam alterar detalhes de seus formulários de inscrição - sendo possível identificar eventuais erros ou inconsistências nas informações fornecidas e, se for o caso, aplicar as devidas penalidades em casos de má fé.

ESCOLHA E APLICAÇÃO DA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO

Existem diversas Ferramentas de Avaliação que podem ser empregadas em uma seleção: provas sobre conhecimentos específicos, testes de simulação do trabalho, entrevistas estruturadas, entre outros. Cada ferramenta apresenta vantagens e desvantagens que devem ser cuidadosamente consideradas na hora de planejar um processo seletivo.

 CAIXA DE FERRAMENTAS

Veja no **Anexo VIII** um conjunto dicas para escolher as **Ferramentas de Avaliação** mais adequadas para o seu processo seletivo.

Cabe ao Gestor de Seleção estudar com cuidado as competências a serem avaliadas e, então, definir quais ferramentas de avaliação adotar. Outros elementos também influenciam a viabilidade do processo seletivo, como cronograma, restrições legais e orçamento disponível.

 PONTO DE ATENÇÃO

Para garantir níveis mínimos de confiabilidade e validade da seleção, **é necessário que cada competência seja avaliada por ao menos duas ferramentas de avaliação durante o processo seletivo**. Essa redundância é indispensável para a qualidade do processo, por diversos motivos:

- Se um mesmo candidato é avaliado por dois avaliadores distintos, em etapas diferentes e com ferramentas de avaliação diversas, espera-se que, ainda assim, ele obtenha pontuações similares nas competências avaliadas, em ambas etapas. Caso contrário, é necessário checar:
 - ▶ o alinhamento entre os avaliadores na aplicação da Régua de Avaliação
 - ▶ se o candidato realmente expressou suas competências de forma diferente em cada etapa - neste caso será necessária uma nova avaliação para confirmar sua pontuação
- Se um grupo de avaliadores pontua consistentemente uma mesma competência de forma diferente em duas ferramentas de avaliação, é necessário checar se a Régua de Avaliação é suficientemente clara ou se induz determinadas avaliações nas diferentes etapas do processo seletivo.

Uma vez eleitas as Ferramentas de Avaliação, é indispensável manter o alinhamento estratégico entre o Gestor e o Comitê de Seleção, para que os avaliadores possam aplicar os critérios de seleção de maneira consistente.

! SAIBA MAIS

Como garantir o alinhamento entre os avaliadores do Comitê de Seleção?

Existem dois tipos de estratégia para garantir o alinhamento entre os avaliadores do Comitê de Seleção e, por consequência, a confiabilidade do processo seletivo:

Estratégias qualitativas

➤ Formação prévia

- ▶ Antes do início da seleção, reúna os avaliadores para instruí-los sobre as principais etapas do processo seletivo, com ênfase na descrição das competências que serão avaliadas e na Régua de Avaliação que será adotada em diferentes etapas do processo.
- ▶ Os avaliadores serão os responsáveis por aplicar a régua de avaliação. Se a régua não está clara para eles antes do início do processo, é preciso revisá-la para expor melhor a diferença entre os distintos graus de complexidade de cada competência. Não economize tempo ajustando a sua régua: a pontuação adequada dos candidatos depende desse instrumento de trabalho.
- ▶ Cada avaliador deve saber da existência de vieses inconscientes (preferências não intencionais) que podem afetar as avaliações em todo o processo seletivo e prejudicar minorias e grupos marginalizados, como pessoas negras, mulheres, imigrantes, entre outros grupos.

➤ Alinhamento contínuo

- ▶ Durante as etapas do processo seletivo, é importante que o Gestor de Seleção realize encontros periódicos com os avaliadores para abordar os principais desafios de implementação das ferramentas de avaliação e atualizá-los sobre os números e o andamento do processo. Os encontros podem ser coletivos, no caso de comunicados e orientações que contribuam para o trabalho de todos os avaliadores, ou em grupos menores (até mesmo individuais), para tratar de pontos específicos sobre a correção de conduta de avaliadores específicos.

Estratégias quantitativas

- Aprovar um candidato de uma etapa do processo seletivo para outra é uma decisão que cabe individualmente a cada avaliador, com base no painel de indicadores com as informações sobre as competências observadas. Uma vez que não há um indicador sintético (nota de corte)

como balizador de aprovação ou reprovação, é preciso monitorar o perfil de pontuação dos avaliadores e a rigidez de suas decisões, de modo a garantir a objetividade das avaliações.

- Monitore o desvio-padrão das avaliações, assim como a proporção de aprovações/reprovações em cada etapa do processo, para cada um dos avaliadores. O ideal é que haja uma distribuição similar das pontuações de competências e da proporção de aprovações entre todos eles. Caso contrário, esse é um indício de que certos avaliadores são mais ou menos rigorosos do que os demais, e esse comportamento pode comprometer a confiabilidade do processo seletivo.
- Ainda que a distribuição das avaliações das competências entre os avaliadores seja similar, é importante garantir que elas sejam diferentes da nota mediana da Régua de Avaliação. Os avaliadores devem se sentir confortáveis para usufruir da amplitude de avaliações possíveis da Régua de Avaliação, evitando o “viés do centro” - ou seja, a tendência de avaliar os candidatos dentro da pontuação central da régua.
- Monitore também o desvio-padrão das pontuações de cada uma das competências avaliadas. O ideal é que esse indicador apresente tendência similar e convergente para todas as competências, o que comprova a uniformidade na aplicação da Régua de Avaliação. Caso contrário, será necessário calibrar a régua (que, por exemplo, pode induzir determinadas avaliações em uma competência específica).



CAIXA DE FERRAMENTAS

Veja no **Anexo IX** um guia para **elaborar questões para entrevistas por competências**.



PONTO DE ATENÇÃO

- A confiabilidade do processo seletivo é o resultado de múltiplos fatores: a escolha e aplicação correta das ferramentas de avaliação, a formação e coordenação dos avaliadores, o uso de sistemas de informação confiáveis, entre outros. Uma única medida nunca será determinante para tornar as avaliações mais ou menos consistentes - por este motivo, o cuidado com a consistência das avaliações deve ser constante, em todas as etapas do processo.

PARA SE APROFUNDAR NO ASSUNTO

Sugestões de vídeos:

- Saiba mais sobre quando e como realizar entrevistas estruturadas por competências (<https://goo.gl/6NoVYu> em português)
- Entenda como funcionam os vieses inconscientes e como eles afetam as decisões que tomamos em processos seletivos (<https://goo.gl/hc8DLz> em inglês, <https://goo.gl/ftMbgE> em português)

Sugestões de leitura:

- Conheça diferentes ferramentas de avaliação que podem ser aplicadas em um processo seletivo (<https://goo.gl/1JCWes> em inglês)
- Veja os prós e contras de adotar cada uma das diferentes ferramentas de avaliação, segundo o governo de Queensland, na Austrália (<https://goo.gl/NDFBZG> em inglês)

A CONDUÇÃO DAS AVALIAÇÕES

EXPERIÊNCIA EM NITERÓI

Desafios de Implementação

- Ao estabelecer quais ferramentas de avaliação serão adotadas no processo seletivo, é preciso determinar não apenas a ordem de aplicação, mas sobretudo os pesos relativos das avaliações de cada ferramenta. Esteja atento à forma de contabilizar as avaliações, pois eventuais erros de cálculo podem prejudicar a consistência de todo o processo seletivo.
- Os avaliadores do Comitê de Seleção precisam ser orientados e treinados de forma sistemática, de forma a garantir que suas avaliações sejam alinhadas e consistentes entre si (garantindo que um mesmo candidato seja sempre avaliado de forma parecida, independentemente de quem aplica a avaliação).
- Aplicar as ferramentas de avaliação online é uma forma de baratear o processo seletivo e ampliar seu alcance. No entanto, o planejamento de atividades virtuais requer especial atenção, como a coordenação de agendas entre avaliadores e candidatos e a escolha dos softwares para cada necessidade (videoconferência, gestão e disparo de e-mails, entre outras).

Principais aprendizados

- **Planeje a logística (presencial ou online) do processo com antecedência.** Certifique-se de que toda a estrutura necessária para a realização das avaliações está garantida: escolha e atualização de softwares, reserva de espaços físicos, disponibilidade material de escritório (papel, caneta etc.), entre outros detalhes.
- **Certifique-se de que está contabilizando as avaliações da forma correta.** Erros no cálculo das avaliações podem gerar frustração e constrangimento desnecessário. Solicite a um profissional externo que avalie as fórmulas de cálculo e realize eventuais ajustes com antecedência.
- **Assegure a comunicação constante entre os avaliadores.** A composição do Comitê de Seleção deve ser planejada com antecedência, para que haja tempo hábil de realizar conversas organizadas de alinhamento entre os avaliadores - antecipando a necessidade de eventuais esforços adicionais de formação e treinamento.



A DECISÃO SOBRE AS CONTRATAÇÕES

A ESCOLHA DOS CANDIDATOS MAIS ADEQUADOS

A decisão sobre quais candidatos devem ser efetivamente contratados deve levar em conta todas as avaliações realizadas durante o processo seletivo. Os avaliadores deverão indicar o grau de adequação dos candidatos finalistas aos critérios de avaliação previamente estabelecidos em cada uma das etapas. Em sequência, o Comitê de Seleção deverá:

1. Discutir as razões de eventuais discrepâncias de avaliação dos candidatos, quando relevantes
2. Complementar informações insuficientes, quando necessário (por meio de entrevistas adicionais)
3. Organizar e classificar os candidatos finalistas de acordo com as avaliações do Comitê de Seleção (em listas ordenadas ou não)

! PONTO DE ATENÇÃO

Ao elaborar a lista de finalistas, os avaliadores do Comitê de Seleção devem estar cientes sobre a variedade de formas que um profissional pode ser eficaz em seu trabalho, considerando também que algumas habilidades e atitudes podem ser desenvolvidas com relativa rapidez por meio de formação em serviço. Quando um candidato apresenta déficit em uma competência que pode ser rapidamente desenvolvida e um desempenho adequado em todas as demais, o Comitê deverá considerar tal contexto em seu Relatório de Recomendações.

O RELATÓRIO DE RECOMENDAÇÕES DO COMITÊ DE SELEÇÃO

O Relatório do Comitê de Seleção é o registro oficial do resultado do processo seletivo. Ele organiza as avaliações realizadas, sugerindo quais candidatos devem ser efetivamente selecionados, além de oferecer recomendações ao Tomador de Decisão sobre como aperfeiçoar futuros processos seletivos. Caso o Gestor de Seleção faça parte da composição do Comitê, é recomendável que seja o responsável por redigir tal relatório.

Todos os avaliadores do Comitê devem concordar e assinar o relatório. Caso o Tomador de Decisão decida rejeitar as recomendações, é sua responsabilidade documentar as razões que o levaram a tal decisão. Caso algum avaliador do Comitê não concorde com o Relatório de Recomendações, ele poderá preparar um anexo detalhando as razões de desentendimento. Caberá ao Tomador de Decisão avaliar o relatório do Comitê e tomar as decisões que encerram o processo seletivo, formalizando a contratação dos candidatos.

PONTO DE ATENÇÃO

A redação do Relatório de Recomendações consiste na sistematização dos registros realizados ao longo das etapas do processo seletivo. Para tanto, é importante que as decisões e análises do processo sejam registradas desde o princípio da seleção.

A PROTEÇÃO DA CONFIDENCIALIDADE DO PROCESSO

Os membros do Comitê de Seleção devem ser orientados a tomar notas sucintas e oportunas sobre sua avaliação dos candidatos em cada etapa do processo seletivo. Tais registros devem compor a base documental que poderá ser consultada no caso de eventuais questionamentos ao resultado da seleção. É recomendado que o Gestor de Seleção mantenha essas informações arquivadas por ao menos cinco anos. Em respeito às boas práticas de proteção de dados pessoais, elas devem permanecer confidenciais durante e após o processo seletivo, sendo arquivadas em local seguro e de acesso controlado.

PONTO DE ATENÇÃO

A proteção de dados pessoais é um tema de importância crescente, sobretudo após a entrada em vigor, em maio de 2018, do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados da União Europeia (GDPR, da sigla em inglês). Esse documento inspirou a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais no Brasil, sancionada em 2018 e que entrará em vigor apenas em janeiro de 2020 (devido a um período de adaptação de 18 meses).

Para compreender o impacto das regulações dessa natureza sobre as atividades de recrutamento e seleção, a leitura da publicação **“GDPR: O Guia Completo para Equipes de Recrutamento”** (<https://goo.gl/2La7uY>, em inglês) é fortemente recomendada.

A OFERTA DE FEEDBACK AOS CANDIDATOS

Dar um retorno a todos os candidatos da seleção é uma boa prática que, além de contribuir para o fortalecimento da marca empregadora do governo e reduzir custos de gestão, transforma o processo seletivo em uma verdadeira jornada de autoconhecimento para os participantes, que podem identificar seus pontos de desenvolvimento e trabalhar para aperfeiçoá-los em futuras seleções.

Esse feedback entregue ao candidato consiste em uma breve avaliação do seu desempenho de acordo com sua aderência aos critérios de avaliação adotados no processo seletivo, enfatizando comportamentos positivos e indicando pontos de melhoria. Feedbacks bem fundamentados contribuem para diminuir o número de questionamentos apresentados por candidatos não selecionados, tornando a gestão do processo mais eficiente e aumentando sua legitimidade.

É importante, porém, que não só os reprovados recebam feedback, mas também os aprovados. Após a aplicação de cada ferramenta de avaliação, os avaliadores devem ser orientados a elaborar o feedback que será enviado aos candidatos. Cabe ao Gestor de Seleção assegurar que todos eles recebam feedback em cada uma das fases do processo seletivo, podendo contar com o apoio do Assistente de Seleção, se necessário.

Para executar essa tarefa é preciso tomar algumas precauções:

- ▶ O feedback de reprovação deve ser enviado ao candidato apenas quando sua participação no processo seletivo está definitivamente descartada. Há um risco reputacional para o governo quando, após uma negativa com feedback, um candidato é novamente convidado para dar continuidade ao processo.
- ▶ Para tornar a oferta de feedback uma tarefa mais factível, é possível automatizar algumas mensagens - como para os reprovados na fase de triagem, por exemplo - e customizar apenas alguns trechos, de acordo com a etapa do processo seletivo. Por outro lado, candidatos nas fases finais do processo devem receber informações mais detalhadas sobre seu desempenho - considerando que investiram mais tempo e energia no processo seletivo.
- ▶ O feedback pode ser realizado de forma escrita ou verbal. Neste caso, é necessário assegurar sua privacidade, mantendo a confidencialidade do processo.

SAIBA MAIS

Por que a gestão dos feedbacks é tão relevante para garantir a qualidade do processo seletivo?

Em toda seleção, ao mesmo tempo que são avaliados os candidatos também avaliam a organização que conduz o processo seletivo. Considerando que a demanda por profissionais de alto desempenho no setor público é constante, é importante que o governo mantenha uma boa imagem empregadora. Um candidato reprovado hoje pode se tornar o candidato ideal para uma nova vaga amanhã.

A oferta de feedback aos participantes do processo seletivo também é uma espécie de retribuição pelo seu tempo investido na seleção. Dê especial atenção ao detalhamento do feedback dos candidatos não aprovados - eles são os mais interessados em entender por que não foram selecionados e como podem melhorar para uma próxima oportunidade.

Veja a seguir algumas dicas para elaborar um feedback efetivo:

- Vá direto ao ponto e seja conciso. Não tenha medo de dar más notícias ao candidato. O importante é que ele entenda o ponto central de sua avaliação.
- Para ser assertivo, relacione seus feedbacks diretamente às competências avaliadas no processo e adotadas na Régua de Avaliação.

- Dê exemplos concretos.
- Convide o candidato a refletir sobre as causas de seu desempenho insuficiente, indicando pontos de desenvolvimento e sugestões de melhoria.
- Tenha em mente que a capacidade de um processo seletivo avaliar as competências de um candidato é restrita. Por tanto, deixe claro que seu feedback é baseado unicamente nas avaliações conduzidas durante o processo.

Exemplos de feedback

Exemplo negativo	Exemplo positivo
“Você demonstra grande capacidade de comunicação interpessoal, mas pouco interesse em considerar as ideias das pessoas com as quais interage”	“Durante a dinâmica de grupo, observamos que você demonstra ter grande capacidade de comunicação interpessoal, mas ao analisar suas interações com os pares no exercício, avaliamos que você expressou pouco apreço às ideias diferentes das suas”
“Percebemos que você demonstra valores e convicções próprias, mas não consegue mobilizar as pessoas”	“Percebemos que você demonstra valores e convicções próprias, mas sugerimos que você reflita sobre como apresenta essas ideias para outras pessoas, a fim de aumentar a sua capacidade de mobilização”
“Você demonstrou dificuldade em ouvir com atenção e levar a opinião de seus pares em conta”	“Sugerimos que você pondere mais sobre ideias e opiniões de outras pessoas, refletindo sobre como elas também podem contribuir para a solução do problema ou debatendo de forma construtiva para chegar a uma posição que funcione bem para o grupo”
“Você demonstrou não ter calma em situações de pressão”	“Sugerimos que busque explorar mais sua capacidade de lidar com o nervosismo e refletir sobre seus comportamentos em situações de pressão”

PONTO DE ATENÇÃO

- É importante que todas as partes interessadas estejam cientes de que a avaliação dos candidatos e a decisão sobre a contratação são etapas distintas do processo seletivo. Cabe aos Avaliadores extrair e organizar informações sobre as competências dos candidatos e ao Tomador de Decisão interpretar essas informações.
- Como assinalado anteriormente, o Tomador de Decisão tem liberdade para concordar ou não com o Relatório de Recomendações. No entanto, sua decisão deverá considerar critérios objetivos, como por exemplo o entrosamento entre os perfis dos finalistas sugeridos pelo Comitê de Seleção e as equipes com que vão trabalhar caso sejam efetivados.
- O resultado do processo de avaliação não pode se manifestar exclusivamente na forma de um ranking, sendo o primeiro da lista o “melhor candidato”. Os critérios de avaliação são diversos, e não podem ser resumidos em um indicador sintético.
- Em condições ideais, o resultado das avaliações deve ser organizado em torno de um painel de indicadores, capaz de apresentar de forma organizada uma variedade de informações que possam ser avaliadas de diferentes maneiras.
- É claro que há uma limitação da quantidade de informações passíveis de análise em um painel. No entanto, existem diferentes formas de evitar a apresentação dos indicadores de avaliação na forma de rankings unidimensionais, como listas tríplexes ou grupos de três finalistas com avaliações equivalentes. Assim, o Tomador de Decisão pode avaliar o candidato não a partir de uma pontuação absoluta, mas da análise de um conjunto de indicadores.

EVITE INDICADORES SINTÉTICOS PARA TOMAR DECISÕES DE CONTRATAÇÃO

Imagine estar dirigindo um carro. São muitos os fatores que contribuem para o exercício dessa tarefa: a velocidade, a quantidade de combustível, a temperatura do motor, o nível de desgaste do freio, entre outros. Se todas essas informações fossem sintetizadas em um único “Indicador de Direção”, ele seria suficiente para lhe orientar na condução do veículo?

Provavelmente não. Da mesma forma, é aconselhável que se evite o uso de indicadores sintéticos na avaliação de candidatos, como a média das pontuações obtidas em diferentes competências. Durante o processo seletivo, caberá aos avaliadores interpretar o painel de indicadores para decidir sobre a continuidade ou exclusão dos participantes nas demais etapas da seleção. Do mesmo modo, caberá ao Tomador de Decisão interpretar um conjunto de indicadores, à luz de suas necessidades de pessoal, para tomar a decisão final sobre a contratação dos candidatos.

PARA SE APROFUNDAR NO ASSUNTO

Sugestões de vídeos:

- Entenda a lei brasileira sobre proteção de dados pessoais, sancionada em agosto de 2018 (<https://goo.gl/74w8G2> em português)
- Conheça a relação entre as legislações sobre proteção de dados pessoais (como a GDPR europeia) e as atividades de gestão de pessoas (<https://goo.gl/LQkmfz> em inglês)
- Conheça a série ‘Conversações sobre Feedback’ elaborada pela Unidade Central de Recursos Humanos (UCRH) do Governo do Estado de São Paulo (<https://goo.gl/Tmouus> em português)

Sugestões de leitura:

- Veja como realizar feedbacks construtivos e efetivos utilizando exemplos do Guia de Gestão de Desempenho elaborado pelo governo britânico (<https://goo.gl/N4Z9N5> em inglês)

A DECISÃO SOBRE AS CONTRATAÇÕES EXPERIÊNCIA EM NITERÓI

Desafios de implementação

- Como indicado no capítulo 1, o modelo de governança pactuado em Niterói compartilhou a responsabilidade sobre a aplicação das ferramentas de avaliação entre a prefeitura e o Vetor Brasil. Nesse caso, os administradores municipais acumularam as funções de Tomador de Decisão e Comitê de Seleção, e essa dedicação de tempo na operação das avaliações acabou reduzindo sua disponibilidade para participar de orientações sobre como aplicar as ferramentas avaliativas em si.

Principais aprendizados

- **Dimensione corretamente a carga de trabalho das partes interessadas.** A sobrecarga de trabalho dos avaliadores ou outros profissionais envolvidos com a execução do processo seletivo compromete a sua qualidade e consistência. É importante dimensionar com antecedência a carga de trabalho distribuída entre as partes, evitando surpresas e planejando alternativas, como a ampliação de prazos ou a contratação de novos avaliadores.
- **O processo seletivo não acaba após a seleção dos candidatos.** Após a aplicação das ferramentas avaliativas e as decisões sobre contratação, outra fase do processo seletivo tem início e deve ser planejada: a recepção (onboarding) e alocação dos candidatos em seus cargos. Também deve ser considerado o período de estágio probatório - nos primeiros meses de trabalho, a contratação pode ser revogada com mais facilidade no caso de eventuais erros de seleção, sendo ainda possível recorrer ao grupo de finalistas não aprovados do processo seletivo para uma reavaliação.



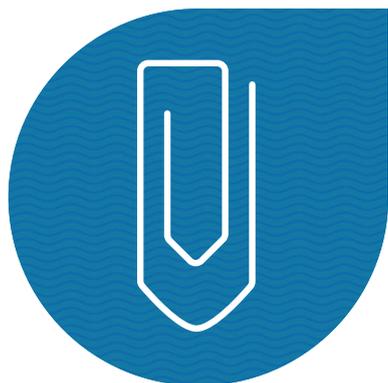
MITOS DA GESTÃO DE PROCESSOS SELETIVOS

São muitos os mitos sobre a adoção de processos seletivos com base em competências no setor público. O objetivo desta seção é esclarecer a partir de boas práticas alguns desses mitos que ainda persistem entre profissionais públicos, especialistas e acadêmicos.

Mito	O que dizem as boas práticas
A realização de um processo seletivo para novas contratações é a única forma de atender à demanda por profissionais de alto desempenho.	Além dos processos seletivos estruturados, existem outras formas de atender à demanda por pessoal de alto desempenho: <ul style="list-style-type: none">▶ Terceirizar as funções do cargo a uma organização especializada▶ Promover algum profissional da equipe que tenha competências compatíveis com o cargo▶ Extinguir o cargo e redistribuir suas funções entre os membros da equipe

Mito	O que dizem as boas práticas
<p>No conteúdo de divulgação de um processo seletivo, dirigir-se a um grupo demográfico específico é um tipo de discriminação.</p>	<p>Realizar parte da divulgação focada em grupos sub-representados na força de trabalho do setor público e garantir sua representatividade no conteúdo de divulgação é uma forma de mostrar que eles também estão aptos a se inscrever no processo seletivo.</p> <p>Muitas mulheres, pessoas negras ou com deficiência deixam se candidatar a algumas vagas por considerar que não têm o perfil esperado ou chances de passar. Por isso, é importante que o Gestor de Seleção avalie a necessidade de orientar sua estratégia de comunicação para garantir a presença desses grupos no início processo. Uma vez inscritos, todos os candidatos devem passar pelos mesmos critérios de seleção.</p>
<p>Entre todas as ferramentas avaliativas, a entrevista é a mais efetiva.</p>	<p>Nenhuma ferramenta avaliativa apresenta 100% de confiabilidade ou validade. Por isso é importante escolher um mix de ferramentas complementares entre si, sem superestimar nenhuma delas.</p>
<p>Para garantir a justiça do processo seletivo, durante as entrevistas é necessário realizar exatamente as mesmas perguntas a todos os candidatos.</p>	<p>Ao conduzir uma entrevista estruturada, o importante é garantir a todos os candidatos a mesma possibilidade de expressar suas competências. É claro que os candidatos devem ser expostos a questões que sejam similares entre si, mas em alguns casos pode ser necessário realizar perguntas adicionais, para que um candidato possa explicar suas respostas ou apresentar mais informações relevantes para sua avaliação.</p> <p>A entrevista deve ser uma conversa que ajude a identificar por que um candidato é ou não a melhor opção para o cargo em aberto. Ela deve ser tratada como uma troca de informações com o candidato, não como uma prova que aceita apenas uma resposta como correta.</p>

Mito	O que dizem as boas práticas
<p>As entrevistas são ferramentas avaliativas muito subjetivas e pouco confiáveis.</p>	<p>Entrevistas não estruturadas de fato não são recomendadas para fins de seleção. Sem padrões e critérios pré-determinados, as avaliações podem ser altamente influenciadas pelos vieses dos entrevistadores, e a comparação entre os candidatos se torna muito difícil.</p> <p>Por outro lado, entrevistas estruturadas são ferramentas avaliativas muito úteis e confiáveis para avaliar capacidade de relacionamento interpessoal, entre outras competências.</p> <p>Para garantir a aplicação adequada das entrevistas estruturadas, porém, é preciso planejá-las com antecedência, monitorar sua correta aplicação e avaliar seus resultados com cautela. Ainda assim, recomenda-se que essa não seja a única ferramenta de avaliação do processo seletivo - ela deve ser combinada com testes e exercícios de simulação do trabalho, por exemplo.</p>



ANEXO I

Declaração de Objetividade, Confidencialidade e Ausência de Conflito de Interesses

Evitar conflitos de interesses é indispensável para garantir a impessoalidade e a credibilidade de uma seleção. Assim, é necessário tomar medidas para prevê-los e reduzir seus efeitos caso aconteçam, a fim de salvaguardar o processo seletivo.

Um conflito de interesses surge sempre que uma das partes envolvidas em uma seleção tem acesso a informações sobre o processo de avaliação dos candidatos e se serve dessa posição para obter benefícios indevidos para si ou para terceiros. Nesses casos, o processo fica prejudicado, e seus resultados podem ser deturpados.

Estes são alguns casos de conflito de interesses:

- ▶ Um candidato com laços familiares (até o segundo grau de parentesco) com atores relevantes de um processo seletivo (Assistente, Gestor, Avaliador do Comitê de Seleção ou Tomador de Decisão)
- ▶ Um candidato com envolvimento direto em qualquer uma das fases do processo seletivo, em suas etapas de concepção ou implementação
- ▶ Um candidato que trabalhe para algum dos atores relevantes do processo seletivo, respondendo a ele direta ou indiretamente

Todo conflito de interesses pode ser resolvido de forma transparente, em qualquer fase do processo seletivo. Mas o ideal é que potenciais conflitos sejam previamente mapeados e declarados, para que se tomem as medidas necessárias com antecedência, como o afastamento (ainda que temporário) de avaliadores ou candidatos do processo seletivo.

Cabe ao Gestor de Seleção gerir a assinatura, coleta e armazenamento de Declarações de Objetividade, Confidencialidade e Ausência de Conflito de Interesses das partes responsáveis pela execução do processo seletivo. Veja a seguir um modelo simples de Declaração.

Declaração de Objetividade, Confidencialidade e Ausência de Conflito de Interesses

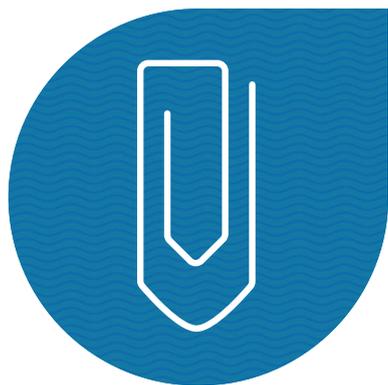
Eu, abaixo-assinado, declaro por este meio estar ciente dos princípios e normas para evitar conflitos de interesses em processos seletivos no setor público. Declaro também meu compromisso em manter em estrita confidencialidade toda informação, verbal e escrita, a que tiver acesso no âmbito da preparação e realização do processo seletivo e que:

- Estou em condições de respeitar integralmente os princípios e normas para evitar conflitos de interesses em processos seletivos no setor público;
- Toda e qualquer informação referente ao processo seletivo do qual se-
rei parte executora será por mim considerada e tratada como altamente
confidencial. Tomarei a máxima precaução para que qualquer informa-
ção que possa ter natureza comercial não seja comunicada nem utili-
zada para fins comerciais. Respeitarei a confidencialidade de qualquer
informação de que venha a ter conhecimento no decorrer do processo
seletivo, e não transmitirei a terceiros ou utilizarei em meu benefício
ou em benefício de terceiros qualquer documento ou informação que
não esteja disponível publicamente, mesmo depois de cessado meu
contrato com o governo _____. Em qualquer situação de
suspeita ou abuso, o governo _____ poderá exigir minha
substituição, sem atraso ou necessidade de justificativa.
- Declaro por este meio a intenção de desempenhar as funções que me
foram confiadas com os mais elevados padrões de objetividade e qua-
lidade. Comprometo-me a cumprir as metodologias definidas pelo go-
verno _____ para a realização do processo seletivo.

Nome completo:

Assinatura:

Data:



ANEXO II

Escrevendo a Descrição de Cargo

QUAL O PRINCIPAL OBJETIVO DA DESCRIÇÃO DE CARGO?

Uma Descrição de Cargo apoia os potenciais candidatos a entender se seu perfil e expectativas profissionais são compatíveis com a vaga em aberto. Ao escrever uma Descrição o principal desafio é apresentar sucintamente todas as principais informações de forma que sejam entendidas por pessoas que nunca se depararam com o cargo anteriormente e capazes de atrair os candidatos mais adequados para o cargo.

A Descrição é o resultado de um processo de análise das funções e responsabilidades de um cargo, considerando as competências necessárias para seu exercício. A análise de um cargo incluiu explicitar o contexto no qual está inserido e as expectativas e desafios que o profissional em seu exercício terá de enfrentar.

Informações que devem estar presentes em uma Descrição de Cargo

- Um breve resumo sobre o governo, a secretaria e a unidade em que será alocado, apresentando ao candidato um entendimento geral da área de atuação
- Remuneração (salário e benefícios financeiros), data de início, endereço do trabalho, modelo de contratação e prazo do contrato
- As principais responsabilidades do cargo (considerando atuais e futuras tarefas), incluindo orçamento disponível e equipe sob seu comando (quando for o caso)
- Qual o domínio esperado das competências necessárias para o desempenho do cargo (conhecimentos, habilidades e atitudes)

- Descrição dos critérios mínimos de inscrição (anos de experiência, certificações, disponibilidade para a realização de viagens etc.)
- Descrição dos desafios do cargo e expectativas de entrega de resultado - indicando quais são os indicadores de desempenho mais relevantes
- Avaliação de como o cargo contribui para os resultados de sua equipe e de toda a organização
- O fluxo de prestação de contas da organização (hierarquias)
- Indicação dos requerimentos legais necessários para assumir o cargo (certificado de antecedentes criminais, quitação de débitos com a justiça eleitoral, requerimentos de cidadania ou nacionalidade etc.)

Como organizar e escrever uma Descrição de Cargo

São recomendações para o processo de formulação da Descrição de Cargo:

Como fazer

- Escreva em linguagem direta, acessível e neutra (não-discriminatória)
- Adote o tempo verbal do presente e use a voz ativa
- Ao escrever as responsabilidades do cargo adote a seguinte fórmula:

Verbo + <i>Descreva a responsabilidade indicando uma ação</i>	O quê + <i>Descreva a ação ou tarefa que precisa ser desempenhada</i>	Resultado <i>Descreva o resultado ou propósito da atividade em termos mensuráveis</i>
Gerir	os acessos diários ao sistema eletrônico de informações públicas (e-sic)	para garantir o atendimento dos cidadãos dentro dos prazos legais e padrões técnicos estabelecidos pela Controladoria Geral da União (CGU)
Administrar	os processos mensais de compras e contratações	seguindo orientações estratégicas sobre redução e otimização de gastos do Plano Municipal de Ajuste Fiscal

! ATENÇÃO!

Não se esqueça de ordenar as funções e responsabilidades do cargo de acordo com a proporção de tempo que eles deverão ocupar da agenda de trabalho do futuro empregado.

Na Descrição do Cargo, inclua apenas o conjunto das principais responsabilidades que, somadas, representem 50% ou mais do tempo de trabalho do futuro empregado. Evite pontuar mais do que oito atividades - é provável que as demais não sejam funções essenciais do cargo.

! O QUE EVITAR

- Não estabeleça critérios de seleção muito exigentes na esperança de atrair candidatos mais compatíveis com o cargo - a ambição desmedida pode afastar bons profissionais
- Lembre-se de desafiar os critérios tradicionais de seleção, elegendo critérios mais alinhados com as competências esperadas para o desempenho do cargo, em detrimento de critérios como educação formal ou experiência de trabalho
- Não utilize jargões ou siglas, pois podem ser desconhecidos a pessoas de fora do governo

Modelo padrão de Descrição de Cargo

MODELO PARA PREENCHIMENTO

Nome do governo

LOGO DO GOVERNO

Nome do órgão

Descrição de Cargo

Nome do Cargo

Local onde o trabalho será exercido

Classificação do cargo

Benefícios; Remuneração

Prazo para inscrição; Data de início

Site com informações sobre o processo

Principal propósito do cargo

Principais responsabilidades

Principais desafios

Principais relacionamentos

Competências necessárias

Modelo padrão de Descrição de Cargo

EXEMPLO FICTÍCIO

Prefeitura de Cidadolândia
Secretaria Municipal de Planejamento

LOGO DO GOVERNO

Descrição de Cargo

Trainee de Gestão Pública

Local onde o trabalho será exercido

Cidadolândia/AB - Edifício Sede da Prefeitura, Centro

Informações do Cargo

Cargo comissionado DAS 4

Remuneração: R\$ 4.500,00; VT; VR; Convênio médico

Inscrições até 12/12; Início do trabalho em 05/01

www.cidadolandia.ab.gov/processoseletivo

Principal propósito do cargo

Pesquisar, analisar e apoiar a implementação de projetos em contextos diversos do serviço público municipal, assumindo tarefas estruturadas especialmente desenhadas para permitir o desenvolvimento de novas lideranças.

Principais responsabilidades (50% do tempo ou mais)

- Realizar pesquisas e análises que contribuam para o desenvolvimento de políticas e soluções que facilitem o ambiente de negócios.
- Monitorar a entrega de projetos, apoiando o alcance de resultados a tempo, dentro do orçamento e seguindo padrões de qualidade.
- Aplicar conhecimentos necessários para ofertar aos usuários bons serviços públicos, aconselhando partes interessadas internas e externas sobre assuntos complexos e reportando aos membros seniores da equipe.
- Apoiar uma série de projetos, políticas e outras iniciativas para adquirir compreensão equilibrada dos desafios operacionais, regulatórios e de governança, desenvolvendo uma visão holística do governo municipal.
- Promover a colaboração internamente e entre os órgãos públicos, apoiando ativamente seus pares a alcançar resultados.

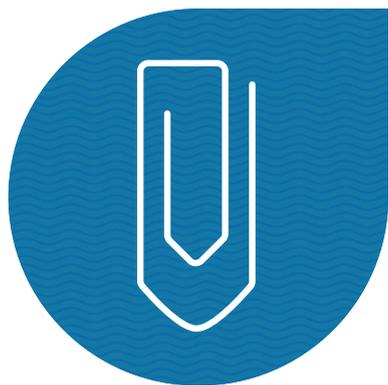
Principais desafios

- Adquirir uma compreensão ampla dos quadros legais e institucionais que dão forma ao governo municipal, incluindo processos legislativos e orçamentários.
- Aprender e adaptar-se rapidamente a diferentes ambientes de trabalho, gestores diretos e funções.
- Construir e manter sólidas relações de trabalho com cidadãos, partes interessadas, mentores, gestores e pares nos órgãos públicos.

Principais relacionamentos

Quem	O quê
Gestor direto	Informá-lo sobre questões e problemas que podem afetar a tomada de decisão; fazer recomendações; receber instruções e feedbacks regulares
Equipe de trabalho	Apoiar o trabalho dos pares, atuando de forma colaborativa para alcançar resultados coletivos
Mentor	Buscar orientação e apoio em questões associadas às funções de trabalho
Tutor	Buscar orientação e apoio profissional e pessoal sobre a experiência de trabalho
Partes interessadas externas ao governo	Responder a solicitações de informação a fim de apoiar o desenvolvimento de projetos, iniciativas e políticas

Competências necessárias	
Competência	Descrição
Agir com integridade	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Atua de forma honesta, ética e profissional ▶ Busca oportunidades de esclarecer dúvidas sobre comportamentos éticos ▶ Identifica as principais legislações e regras sobre conduta ética ▶ Fala sobre condutas inapropriadas ▶ Denunciar aparentes conflitos de interesse
Capacidade de autogestão	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Adapta suas habilidades a novas situações ▶ Demonstra empenho em atingir objetivos de trabalho ▶ Demonstra preocupação em desenvolver novas habilidades ▶ Solicita feedback a pares e colegas ▶ Mantém-se motivado em momentos de pressão
Trabalho colaborativo	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Atua de forma colaborativa, dividindo informação e conhecimento com os demais ▶ Responde aos demais quando solicitado a esclarecer ou ensinar determinadas funções ▶ Busca ajuda dos demais quando tem trabalho excessivo ▶ Mantém sua equipe informada sobre suas tarefas
Análise e resolução de problemas	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pesquisa e analisa informações e faz recomendações com base em evidências relevantes ▶ Busca novas informações, conhecimentos e ideias para melhorar e facilitar a entrega de resultados ▶ Identifica formas de melhorar sistemas e processos que são compartilhados pela equipe
Gestão de projetos	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Entende os objetivos e passos que devem ser seguidos para alcançar resultados ▶ Prepara documentos de forma acurada para a realização de estimativas de preços ▶ Identifica e busca soluções para eventuais desvios de rota



ANEXO III

Desenvolvendo Critérios de Seleção

QUAL O PRINCIPAL OBJETIVO DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO?

Os Critérios de Seleção são utilizados para descrever o domínio mínimo das competências necessárias para a ocupação de um cargo - ou seja, os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o seu exercício. Em cada processo seletivo, a recomendação é avaliar entre quatro e seis competências, tornando a avaliação mais consistente e facilitando a comparação entre os candidatos.

A definição dos Critérios de Seleção é o primeiro passo para a elaboração de uma Régua de Avaliação de competências.

! SAIBA MAIS

A elaboração de uma Régua de Avaliação é uma tarefa complexa e que demanda um conhecimento profundo sobre descrição de competências. No entanto, é possível adaptar réguas de competências já existentes, como a elaborada pelo governo de **Nova Gales do Sul** (<https://goo.gl/ikF967>), na Austrália.

QUAIS INFORMAÇÕES MÍNIMAS OS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DEVEM EXPRESSAR?

> Conhecimentos

- ▶ Domínio de técnicas e conteúdos que podem ser adquiridos por meio de formações e estudos individuais, no curto prazo

> Habilidades

- ▶ Aprendizados obtidos pela prática reiterada, que podem ser aprimorados sistematicamente através do tempo

➤ Atitudes

- ▶ Atributos comportamentais que caracterizam modos de trabalhar e interpretar contextos. Podem ser mobilizados por orientação contínua no médio prazo

Veja a seguir um modelo de régua de avaliação de duas competências gerenciais distintas:

Competências	Baixa complexidade	Complexidade inicial	Complexidade intermediária	Alta complexidade
Comunicação efetiva	<p>Se expressa no tom e volume adequado para audiências variadas</p> <p>Dá espaço de fala aos seus pares</p> <p>Demonstra escutar os demais ativamente</p> <p>Explica assuntos com clareza</p> <p>Demonstra preocupação com sua linguagem corporal e com suas expressões faciais</p> <p>Escreve de maneira lógica e de fácil compreensão</p>	<p>É capaz de focar a comunicação em pontos-chave e se comunica com linguagem acessível</p> <p>Se expressa de maneira clara, apresentando ideias e argumentos</p> <p>Escuta ativamente os demais e realiza perguntas apropriadas e respeitosas</p> <p>Monitora sua linguagem corporal e de seus pares, adaptando-se quando necessário</p>	<p>É capaz de adaptar sua comunicação de acordo com a audiência</p> <p>Explica conceitos complexos de maneira simples para grupos e indivíduos</p> <p>Cria oportunidade para que seus pares sejam escutados</p> <p>Escuta seus pares de forma ativa e solicita esclarecimentos para confirmar seu entendimento</p> <p>Escreve de forma fluente em diversos estilos e formatos</p>	<p>Apresenta ideias com credibilidade, engajando uma série de audiências com níveis distintos de entendimento</p> <p>Traduz informações técnicas de forma concisa para diversas audiências</p> <p>Cria oportunidades para que seus pares discutam e participem do debate</p> <p>Escuta ativamente e encoraja os demais a contribuir com suas ideias</p> <p>Ajusta sua estratégia de comunicação para otimizar resultados</p>

Competências	Baixa complexidade	Complexidade inicial	Complexidade intermediária	Alta complexidade
Entrega de resultados	<p>Completa seu próprio trabalho sob orientação, sem orçamentos, prazos ou padrões</p> <p>-----</p> <p>Toma iniciativa para avançar em seu próprio trabalho</p> <p>-----</p> <p>Identifica recursos necessários para completar suas tarefas</p> <p>-----</p> <p>Busca orientação para completar suas tarefas quando sente necessidade</p> <p>-----</p>	<p>Completa seu trabalho dentro do orçamento, prazo e padrões combinados</p> <p>-----</p> <p>Toma iniciativa de avançar e entregar os resultados de sua equipe</p> <p>-----</p> <p>Contribui para a distribuição de responsabilidades e recursos para assegurar o alcance de objetivos</p> <p>-----</p> <p>Busca orientação de especialistas quando necessário</p> <p>-----</p>	<p>Toma responsabilidade por entregar os resultados combinados</p> <p>-----</p> <p>Assegura que sua equipe compreende os objetivos e reconhece os níveis de sucesso</p> <p>-----</p> <p>Identifica mudanças de prioridade e assegura a alocação de recursos de acordo com novos objetivos</p> <p>-----</p> <p>Avalia as implicações financeiras das mudanças de prioridade, alterando orçamentos</p> <p>-----</p>	<p>Conduz uma cultura de entrega e reconhece as contribuições da equipe</p> <p>-----</p> <p>Investiga e cria oportunidades para qualificar os resultados organizacionais</p> <p>-----</p> <p>Assegura que a equipe entende a necessidade de entregas no prazo e dentro do orçamento</p> <p>-----</p> <p>Administra as prioridades organizacionais, assegurando a aquisição e uso efetivo de recursos</p> <p>-----</p> <p>Busca e aplica conhecimento de especialistas para melhorar o desempenho individual e coletivo</p> <p>-----</p>

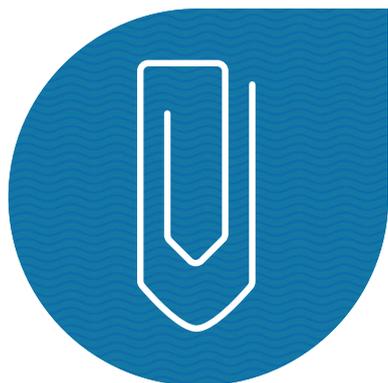
COMO ESTRUTURAR E ESCREVER OS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO?

O QUE FAZER

- Escolha competências claras, precisamente relacionadas ao cargo em questão
- Quanto maior o número de competências avaliadas, menor é a capacidade de avaliar cada uma delas com precisão. Por isso, escolha entre quatro e seis competências para avaliar em cada processo seletivo
- Adote uma Régua de Avaliação de competências objetiva, que possa ser entendida e aplicada facilmente por diversos avaliadores

O QUE EVITAR

- Mesclar e avaliar competências que não tenham relação entre si
- Utilizar conhecimentos, habilidades e atitudes genéricos para descrever as competências (seja específico!)
- Adotar linguagem discriminatória (em termos gênero, por exemplo)
- Buscar um domínio das competências superior ao necessário para o pleno exercício do cargo em questão
- Utilizar critérios que não tenham forte relação com as competências avaliadas (exemplo: idade)



ANEXO IV

Utilizando métricas de recrutamento

Se utilizadas corretamente, as métricas de recrutamento são muito úteis para administrar e avaliar um processo seletivo - elas indicam a contribuição efetiva dos diferentes meios de comunicação para a atração de novos candidatos ou revelam problemas de diversidade na seleção, por exemplo.

Um indicador relevante são as taxas de aproveitamento, utilizadas para medir quantos candidatos, do total, foram aprovados em cada etapa do processo e quantos foram de fato contratados entre todos os inscritos. Sua adoção é importante para avaliar a qualidade das fontes de recrutamento e a rigidez das etapas de seleção.

O QUE SÃO AS TAXAS DE APROVEITAMENTO?

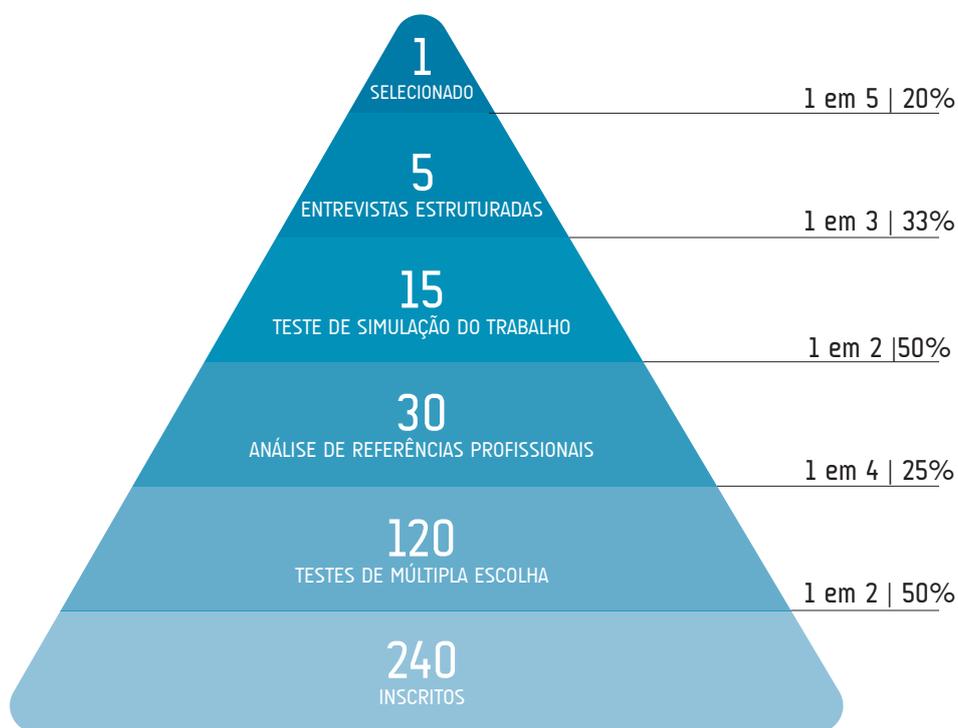
As taxas de aproveitamento mostram a porcentagem de candidatos aprovados de uma fase do processo seletivo para outra

Como calcular?

$$\text{Taxa de aproveitamento do estágio N} = \frac{\text{Total de candidatos aprovados no estágio N}}{\text{Total de candidatos avaliados no estágio N}}$$

Em linhas gerais, a taxa de aproveitamento demonstra a eficiência do processo seletivo. Considere que um órgão público recebeu 240 inscrições para uma única vaga em aberto. Desses inscritos, todos tiveram suas inscrições avaliadas, mas 120 candidatos foram aprovados na etapa de testes de múltipla escolha. Em seguida, 30 foram chamados para participar de dinâmicas de grupo. Entre eles, 15 foram entrevistados individualmente e cinco passaram por uma entrevista final. Por fim,

um candidato efetivamente recebeu a oferta de emprego. Veja a seguir o exemplo dessa pirâmide de aproveitamento:



Calcule, avalie e tome decisões a partir das métricas de aproveitamento

As taxas de aproveitamento não devem ser avaliadas isoladamente, pois são as comparações entre indicadores que contribuem para a tomada de decisão.

Em geral, quanto menores forem as taxas de aproveitamento, mais eficiente o processo seletivo se torna. Considerando o exemplo anterior, imagine que dez candidatos (e não 15) sejam convidados para a primeira entrevista, entre os 30 que participaram da dinâmica de grupo. Isso significa uma queda da taxa de aproveitamento - apenas um terço (e não a metade) dos 30 candidatos serão entrevistados - e um ganho relevante em termos de prazo e economia de recursos.

Essa queda da taxa de aproveitamento, porém, não deve influenciar na qualidade do resultado do processo seletivo - mas, sim, indicar que as ferramentas avaliativas empregadas foram mais acuradas e capazes de apontar com antecedência quais são os candidatos mais adequados para a vaga em aberto.

A pirâmide de aproveitamento também contribui para avaliar o esforço necessário para a realização de novas atividades de recrutamento. Considerando o exemplo anterior:

- ▶ Caso o governo estivesse com três vagas abertas, seria necessário atrair três vezes mais candidatos para se inscrever na seleção.
- ▶ Se metade do prazo de inscrições fosse ultrapassado, e o número de inscritos fosse muito menor do que 240, a estratégia de comunicação precisaria ser reavaliada.
- ▶ Se 80% do prazo do processo seletivo fosse ultrapassado, e apenas cinco pessoas tivessem sido convidadas para a realização de entrevistas, esse seria um sinal para acelerar a realização das avaliações de etapas anteriores (caso ocorressem concomitantemente).

Existem alguns casos em que observar uma taxa de aproveitamento maior pode ser positivo. Ao realizar uma divulgação em redes sociais ou via parceria com grupos de jovens, por exemplo, uma taxa de aproveitamento alta indica que essa fonte de recrutamento específica tem rendido bons candidatos para o processo seletivo.

Ao comparar as taxas de aproveitamento de diferentes fontes de recrutamento, é possível avaliar com clareza quais são as fontes mais efetivas. Veja um exemplo hipotético:

Fonte de recrutamento	Inscrições	Aprovados para a fase de entrevistas	Taxa de aproveitamento (%)
Divulgação em redes sociais	300	6	2%
Divulgação presencial em universidades	100	4	4%
Divulgação em mídia impressa	250	2	0,8%

A partir dessa estratificação, é possível construir estratégias de recrutamento mais efetivas. No exemplo apresentado, a divulgação presencial em universidades demonstrou ser mais eficaz do que divulgações em mídia impressa e em redes sociais, a despeito das diferenças no total de inscrições captadas por cada fonte

de recrutamento - e isso deve ser levado em consideração no planejamento de próximas ações.

Uso de indicadores de recrutamento para análise de diversidade

As taxas de aproveitamento podem ser aplicadas para calcular o sucesso relativo de diferentes minorias durante a realização do processo seletivo. Imagine que, ao calcular a taxa de aproveitamento por gênero, você descubra que apenas 20% do total de aprovados em um processo seletivo são mulheres.

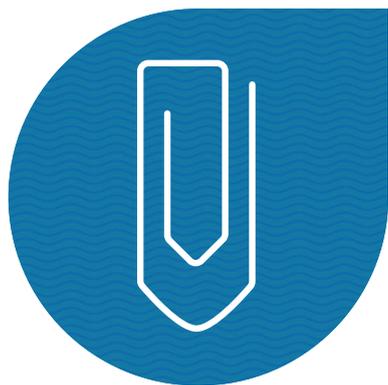
O que esse indicador quer dizer? As hipóteses são muitas. Será que seu conteúdo de divulgação desencoraja a inscrição de candidatas mulheres? Será que a comunicação da vaga está sendo realizada via canais predominantemente masculinos? Será que o processo seletivo apresenta vieses que acabam por distorcer os desempenhos de candidatas mulheres?

As taxas de aproveitamento ajudam a avaliar essas hipóteses. Imagine que, de 250 inscritos, 110 são mulheres e 130 são homens. Esses são números quase equivalentes e indicam que a estratégia de recrutamento e o conteúdo de divulgação são relativamente neutros em termos de gênero.

Agora imagine que, dos 120 aprovados na análise dos formulários de inscrição para a fase de testes online, apenas 30 são mulheres. Nesse caso, a taxa de aproveitamento seria de 25% para as mulheres e 75% para os homens. A explicação mais simples seria de que as mulheres inscritas não são suficientemente qualificadas. No entanto, pesquisas indicam¹ que mulheres são menos assertivas que homens ao descrever suas próprias qualidades. Levando esse dado em conta, seria importante investigar a existência de vieses na análise dos formulários e planejar ações de correção para esse problema.

Ao analisar e interpretar as métricas de recrutamento com cuidado, você conseguirá agir de forma mais assertiva para corrigir eventuais problemas e certamente administrar um processo seletivo mais justo e eficiente.

1 <https://goo.gl/PAiSYB>. Quartz at Work. 09/01/2018.



ANEXO V

Elaborando uma estratégia de comunicação

Atrair candidatos de forma assertiva é uma tarefa que requer uma mudança importante na mentalidade sobre a condução do processo seletivo. O Gestor de Seleção deve, sim, deixar claros os critérios mínimos de seleção, mas o foco da comunicação não deve ser apenas no que os candidatos precisam ter para passar no processo, mas também no que eles vão ganhar com a experiência de trabalhar no setor público caso sejam selecionados. Uma boa estratégia de atração deve encorajar todos os candidatos do público-alvo a se inscreverem.

Veja a seguir o passo a passo para elaborar uma boa estratégia de atração:

1. Identifique o público-alvo

Adote como princípio básico da sua estratégia de atração o lema “qualidade é melhor do que quantidade”. Avaliar candidatos fora do público-alvo é um desperdício de recursos. O Gestor de Seleção deve sempre buscar atrair os candidatos mais adequados ao cargo em aberto, o que requer uma comunicação efetiva dos critérios mínimos de seleção. Para tanto, é necessário conhecer bem o público com o qual deseja se comunicar. Quais são suas competências, seu comportamento, seus valores, suas experiências, seu nível de escolaridade? Uma vez identificados esses e outros fatores relevantes para a contratação, é hora de entender a oferta de profissionais com o perfil esperado.

2. Avalie a oferta de mão de obra

Busque entender como funciona a dinâmica do mercado de trabalho em que seu público-alvo está inserido, pois ela pode afetar, positiva ou negativamente, a busca por candidatos com as competências esperadas. Algumas questões orientadoras podem contribuir para esse exercício:

- ▶ Há oferta de mão de obra com as competências necessárias para o cargo? Existem organizações que formam ou certificam profissionais com as competências procuradas?
- ▶ Se o recrutamento contar com algum tipo de restrição geográfica, quais são as dinâmicas locais do mercado de trabalho em questão?
- ▶ Quão forte é a demanda por profissionais com competências similares às que você está buscando? Quais organizações competem com você pela mesma mão de obra?
- ▶ O perfil de competências que você busca é compatível com as competências disponíveis no mercado? É necessário realizar ajustes no perfil procurado?

Responder a essas perguntas vai lhe ajudar a aperfeiçoar o processo seletivo como um todo, assim como identificar possibilidades de colaboração com outros governos e organizações para somar esforços.

3. Eleja os principais canais de comunicação

A comunicação do processo seletivo deve ser multicanal - essa estratégia aumenta suas chances de alcançar o maior número possível de candidatos compatíveis com as vagas em aberto. Alguns canais possíveis são:

- ▶ Sites oficiais de governo
 - > A divulgação em sites oficiais de governo garante principalmente a transparência do processo seletivo, embora tenha pouca capacidade de atrair públicos diferentes dos tradicionais concurseiros.
- ▶ E-mail
 - > Uma vez que se tem acesso a uma base de contatos qualificada para o disparo das comunicações, o envio de e-mail marketing pode ser eficaz.
- ▶ Redes sociais
 - > As redes sociais são canais especialmente interessantes por possuírem ferramentas de segmentação de público que permitem customizar a audiência e maximizar o investimento. Porém, cada rede social tem um pú-

blico distinto - os usuários do LinkedIn se comportam de forma diferente daqueles do Instagram, por exemplo. Decidir quais delas utilizar em sua divulgação exige uma análise a partir do perfil de inscritos esperado e do seu potencial alcance dentro daquele canal específico.

- ▶ WhatsApp
 - Atualmente, o WhatsApp é um dos canais de divulgação mais populares e tem um grande potencial de disseminação. Porém, ao mesmo tempo que as mensagens podem se espalhar rapidamente por esse canal, também exigem uma alta capacidade de resposta - o que pode se tornar um desafio.
- ▶ Portais de recrutamento online
 - São portais de divulgação massiva de vagas de emprego. A principal vantagem é que muitos deles possuem ferramentas avançadas de segmentação de público, permitindo a comunicação com candidatos com perfis específicos (é o caso dos portais Catho, 99Jobs, Love Mondays, entre outros).

4. Amplie seu alcance por meio de parcerias

Os esforços de atração devem incluir parcerias com instituições e organizações afins, cujo público tenha perfil similar ao de seu processo seletivo - elas podem contribuir para ampliar ainda mais seu alcance. Alguns exemplos de potenciais parceiros são:

- ▶ Universidades e seus centros de carreira
 - Tem se tornado cada vez mais comum entre as universidades a criação de unidades de apoio à inserção de alunos no mercado de trabalho. Por serem focados em jovens em começo de carreira, esses centros são canais altamente qualificados para sua divulgação.
- ▶ Organizações estudantis, grupos de estudo e coletivos de jovens
 - São organizações criadas e autogeridas por estudantes e que desempenham funções muito diversas - como prestação de serviços (empresas juniores), representação estudantil (grêmios e centros acadêmicos) e de-

envolvimento de projetos de cooperação e ajuda mútua (coletivos identitários ou grupos de estudo).

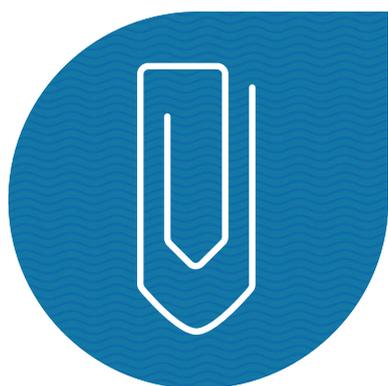
- O mapeamento dessas organizações ajuda a identificar quais delas podem contribuir para campanhas de recrutamento focadas em jovens lideranças. Inicie a busca por organizações associadas ao Movimento Empresa Júnior, à AIESEC ou ao Movimento Campo de Públicas.

- ▶ Organizações da sociedade civil
 - Especialmente aquelas que trabalham com grupos socialmente vulneráveis, como mulheres, negros, LGBT, entre outros podem contribuir para que seu recrutamento seja diverso. Alguns exemplos são o Projeto Trans-empregos (população transexual), o Mapeamento de Movimentos de Mulheres (MAMU) e o Portal Geledés (população negra).

É importante destacar que interações presenciais via parceiros podem qualificar ainda mais os candidatos interessados, além de colaborar para fortalecer a imagem empregadora do governo.

PONTO DE ATENÇÃO

As sugestões e dicas incluídas neste anexo se aplicam melhor ao recrutamento de jovens ou profissionais em início de carreira, embora muitos pontos sejam de aplicação universal em processos seletivos para profissionais de diversas idades ou áreas de atuação. É importante sempre ter clareza sobre qual é o seu público-alvo, para que adapte seus canais e mensagens a fim de atingir os candidatos ideais.



ANEXO VI

Escrevendo o conteúdo de divulgação

O conteúdo da divulgação (o que inclui o material gráfico e a mensagem a ele vinculada) é uma espécie de cartão de visitas da marca empregadora do governo - e deve ser elaborada sob medida para atrair candidatos altamente qualificados para o serviço público. É uma oportunidade única para criar uma boa impressão sobre o processo seletivo e engajar novos profissionais a encararem o setor como um lugar de crescimento e desenvolvimento de carreira.

Para ser efetiva, sua mensagem precisa ser clara e concisa, adotando linguagem simples, livre de jargões e não-discriminatória. Ela também deve ser inspiradora a ponto de convencer o público-alvo a se inscrever no processo seletivo. Lembre-se de que o conteúdo da divulgação é um documento inspiracional, e não um documento formal que traz necessariamente todas as informações e requerimentos oficiais para o processo seletivo.

Veja a seguir o passo a passo para elaborar o conteúdo da sua divulgação:

Descreva a oportunidade

- ▶ Título do cargo e informações-chave: descreva de forma concisa o nome do cargo, incluindo as principais informações que o caracterizam (modelo de contratação, nível de senioridade etc.)
- ▶ Introdução: inclua um parágrafo persuasivo e curto (máximo de 100 palavras) que chame a atenção de potenciais candidatos dentro do perfil de pessoa que busca para o cargo.
- ▶ Sobre o governo: comunique a missão, a cultura e a personalidade da organização que possui uma oportunidade em aberto.

- ▶ O que é oferecido: deixe claros os benefícios oferecidos pela vaga (como remuneração e estímulos não financeiros).
- ▶ Como se inscrever: inclua links de fácil acesso à descrição completa do cargo, apresentando também fontes oficiais de informação e contato, como site, e-mail e número de telefone.

Desperte o interesse e o engajamento dos candidatos

- ▶ Seja específico para aumentar sua credibilidade e capacidade de persuasão

Genérico	Específico
Lidere um grupo grande de colaboradores	Lidere um grupo com mais de 20 pessoas
Responda diretamente à alta administração da secretaria e participe de reuniões com o prefeito	Responda diretamente ao secretário municipal e participe de reuniões mensais com o prefeito
Participe da gestão dos programas prioritários da secretaria	Contribua para a gestão do programa municipal de combate ao desperdício de alimentos

Dê ênfase ao propósito social dos cargos públicos

Antes	Depois
Seja o responsável pela gestão dos serviços de terapia ocupacional para pessoas com deficiências mentais	Faça a diferença para quem mais precisa - melhore a qualidade de vida de pessoas com deficiência enquanto impulsiona sua carreira

- ▶ Adote ideias-chave para comunicar os benefícios de atuar no setor público

Ideia-chave	Exemplo de como descrevê-la
Faça sua contribuição para a mudança	Trabalhar no setor público é acreditar que é possível transformar o país a partir da oferta de serviços públicos de qualidade. Contribua você mesmo para melhorar a vida de quem mais precisa

Ideia-chave	Exemplo de como descrevê-la
Desenvolva suas competências e amplie horizontes	Uma experiência no setor público, assim como um intercâmbio no exterior, contribui para aumentar a bagagem de experiências de qualquer profissional, ampliando seu entendimento sobre as decisões que moldam a vida das pessoas e das organizações privadas
Tenha uma vida saudável	Adote um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional, mantendo-se engajado e produtivo no ambiente de trabalho

▶ Seja inclusivo

Avalie se o conteúdo da divulgação utiliza, mesmo que involuntariamente, algum tipo de linguagem discriminatória. Verifique também a possibilidade de criar versões acessíveis para deficientes visuais, por exemplo.

▶ Dirija-se diretamente ao público e de forma acessível

Use “você” no lugar de “o inscrito”, para construir uma relação mais próxima e pessoal com o público. Escreva da forma como falaria sobre o cargo em uma conversa presencial. Evite jargões e siglas do setor público.

▶ Chame o público para a ação

Utilize perguntas retóricas no conteúdo da divulgação e convide os candidatos a se imaginarem desempenhando as funções do cargo em questão. Adote voz ativa e palavras construtivas para atrair pessoas motivadas e com perfil empreendedor. Verbos como “administre”, “crie”, “seja” e “construa”, entre outros, podem ajudar.

EXEMPLOS:

Você gostaria de compor a equipe de profissionais responsáveis por proteger nossas florestas, córregos e parques? A Secretaria do Meio Ambiente é responsável por administrar mais de 50 km² de áreas protegidas e precisa de profissionais engajados para conservar esses espaços. Faça parte desse time e ajude a construir uma cidade ainda mais verde!

Faça parte da equipe responsável por manter a segurança e a tranquilidade das nossas ruas e bairros. Ajude a construir um modelo inteligente de combate ao crime na Unidade de Informações Estratégicas da Secretaria de Segurança e contribua para fortalecer a cultura de paz!

- ▶ Seja visual e conciso

As pessoas tendem a dar mais atenção a uma mensagem quando entendem rapidamente do que se trata e se sentem nela representadas. O uso de imagens, especialmente aquelas que incluem um elemento humano, também colabora para atrair o público desejado e aumentar seu engajamento com a sua mensagem, pois gera identificação e facilita sua compreensão.

PONTO DE ATENÇÃO

Para competir pela atenção das pessoas, utilize cores vivas, frases curtas e simples. Não seja repetitivo.

Assegure-se de que sua mensagem é visualmente agradável: não use letras maiúsculas de forma desnecessária ou excessiva, nem deixe seu texto muito denso - utilize bem os espaços e quebre o texto em itens e parágrafos para melhorar a leitura.

Veja os exemplos a seguir:

Material gráfico da edição 2019 do programa de jovens talentos da província australiana de Nova Gales do Sul.



Material gráfico da edição 2018 do programa de atração de jovens talentos do governo do Reino Unido, conhecido como Fast Stream.

Civil Service
Fast Stream

Be Yourself.
Be a Future Leader.
Be a Fast Streamer.



faststream.gov.uk
It's what you make it

Civil Service
Fast Stream

Be Yourself.
Be a Future Leader.
Be a Fast Streamer.



faststream.gov.uk
It's what you make it

Civil Service
Fast Stream

Be Yourself.
Be a Future Leader.
Be a Fast Streamer.



faststream.gov.uk
It's what you make it

Civil Service
Fast Stream

Be Yourself.
Be a Future Leader.
Be a Fast Streamer.



faststream.gov.uk
It's what you make it

Civil Service
Fast Stream

Be Yourself.
Be a Future Leader.
Be a Fast Streamer.



faststream.gov.uk
It's what you make it

Civil Service
Fast Stream

Be Yourself.
Be a Future Leader.
Be a Fast Streamer.



faststream.gov.uk
It's what you make it

Civil Service
Fast Stream

Be Yourself.
Be a Future Leader.
Be a Fast Streamer.



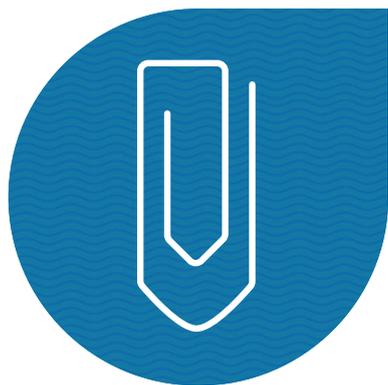
faststream.gov.uk
It's what you make it

Civil Service
Fast Stream

Be Yourself.
Be a Future Leader.
Be a Fast Streamer.



faststream.gov.uk
It's what you make it



ANEXO VII

Elaborando um formulário de inscrição

O propósito do formulário de inscrição é realizar uma primeira triagem dos inscritos, identificando aqueles que têm maior compatibilidade com as competências esperadas para o exercício do cargo em aberto. Por meio dele, é possível otimizar tempo e recursos, assegurando que as ferramentas de avaliação mais intensivas sejam aplicadas apenas em candidatos com reais chances de ocupar a vaga.

Ao elaborar um formulário de inscrição, identifique primeiro as competências que você busca avaliar nos candidatos, usando como referência as informações levantadas no momento de análise do cargo. Para maximizar a utilidade do formulário, as competências precisam ser facilmente verificáveis e relacionadas à realização de atividades da função.

Quando a triagem se resumir à verificação do cumprimento de critérios mínimos de inscrição, a sugestão é que seja realizada pelo Assistente de Seleção, sob supervisão do Gestor de Seleção. Quando envolver a avaliação qualitativa dos perfis dos candidatos, o ideal é que seja conduzida pelos avaliadores do Comitê de Seleção.

Escrevendo uma pergunta ou item com base em competências

Escreva no máximo três itens ou perguntas para cada competência avaliada. Para escrever uma boa questão, siga as orientações a seguir:

- ▶ Estabeleça uma distinção clara entre as competências avaliadas - esteja seguro de que a pergunta não tenta medir várias competências de uma só vez. Busque ser preciso, específico e intencional

- ▶ Considere o nível de maturidade profissional esperado para o exercício do cargo
- ▶ Inclua perguntas cujas respostas possam ajudá-lo a organizar e classificar os candidatos rapidamente (entre diferentes níveis de proficiência e domínio das competências, por exemplo)

Escreva as questões de forma clara e sucinta

Exemplo negativo	Exemplo positivo
Fale sobre um desafio profissional que enfrentou	Descreva um desafio de relacionamento interpessoal que enfrentou no último emprego

Erros comuns durante a elaboração de formulários

Veja em sequência alguns erros comuns que podem ocorrer quando estiver elaborando um formulário de inscrição:

Erros	Como evitá-los
Palavras desnecessárias	Releia o texto, inclusive com apoio de terceiros, a fim de torná-lo o mais conciso e claro possível
Perguntas que avaliam duas ou mais competências	Verifique se a pergunta está focada em uma só competência ou precisa ser desdobrada em duas ou mais questões
Perguntas excessivamente específicas	Evite descrever atividades muito específicas ao avaliar experiências profissionais prévias. Exemplo negativo: “experiência em uso de excel para gerir as escalas, bancos de hora e remunerações de funcionários”. Exemplo positivo: “experiência em uso de planilhas para gerir pagamentos e escalas de trabalho”

Erros	Como evitá-los
Termos ambíguos ou vagos	Substitua advérbios e adjetivos muito subjetivos - como excelente, adequado, melhor, ótimo - por termos mais descritivos. Exemplo negativo: “inglês excelente”. Exemplo positivo: “escreve, lê, fala e interpreta textos em inglês”)
Abreviações	Evite usar abreviações para assegurar a compreensão de todos os candidatos

Escalas de resposta

Para avaliar as respostas do formulário, é necessário contar com uma escala que possa ser adotada com facilidade pelos avaliadores do processo seletivo. Ela pode ser genérica ou customizada. Veja a seguir os prós e contras de cada uma delas.

	Genérica: fácil de criar e usar, mas pode não funcionar tão bem	Customizada: dá mais trabalho para ser criada, mas funciona melhor
Prós	<p>O custo de elaboração é relativamente baixo</p> <p>É simples e rápida de desenvolver</p> <p>Não requer conhecimento significativo sobre ferramentas de mensuração de competências</p> <p>Pode ser adotada em vários contextos (não é exclusiva para um cargo específico)</p>	<p>Oferece informações mais qualitativas e facilita a comparação entre candidatos</p> <p>Pode ser elaborada de forma a atender às necessidades de avaliação de um cargo específico</p> <p>Facilita a análise e relação entre os termos do formulário e de outras ferramentas de avaliação sobre a experiência dos candidatos</p>

	Genérica: fácil de criar e usar, mas pode não funcionar tão bem	Customizada: dá mais trabalho para ser criada, mas funciona melhor
Contras	<p>Pouco ou nenhum envolvimento de profissionais especialistas no processo de análise das respostas</p> <p>Pode não oferecer muitos elementos para diferenciar os candidatos</p>	<p>O processo de elaboração é mais desafiador e consome mais tempo e recursos</p> <p>Requer um nível mais elevado de conhecimento sobre mensuração de competências</p> <p>Requer mais envolvimento de profissionais especialistas</p>

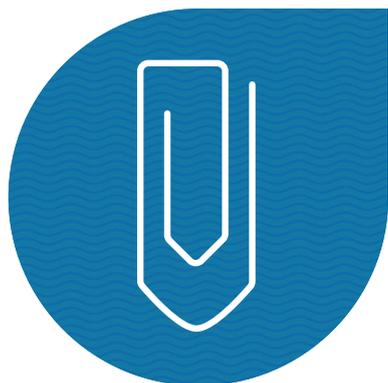
Processo de revisão do formulário

A revisão do formulário por pares é uma boa prática recomendada, e o Gestor de Seleção poderá solicitar auxílio aos avaliadores do Comitê. As seguintes perspectivas devem ser consideradas:

- ▶ As competências serão devidamente avaliadas a partir das perguntas elaboradas?
- ▶ As principais responsabilidades e tarefas do cargo estão propriamente descritas?
- ▶ As questões e as escalas de avaliação são apropriadas e contribuem para classificar os candidatos?
- ▶ O formulário é amigável e fluido? Contém erros ou omissões?
- ▶ O texto é claro, conciso e direto?

PRINCIPAIS DICAS PARA A CONDUÇÃO DE UMA TRIAGEM EFETIVA

- Estabeleça padrões de avaliação consistentes, que possam ser facilmente aplicados por quaisquer profissionais (de preferência com apoio de tecnologia)
- A triagem só pode ser realizada de acordo com os critérios mínimos de inscrição, comunicados no momento de abertura da vaga
- Utilize as respostas inseridas nos formulários para analisar os candidatos. A avaliação de currículos despadronizados tornará o processo inconsistente.
- A triagem pode ser associada a alguma ferramenta de avaliação de baixo custo, como a aplicação de testes online (que podem ser realizados em escala e sem custos adicionais expressivos).



ANEXO VIII

Escolhendo as ferramentas de avaliação

Ao elaborar uma estratégia de avaliação de candidatos, a escolha das ferramentas de avaliação deve considerar um tripé de elementos:



CONFIABILIDADE

Se um candidato for avaliado duas vezes pela mesma ferramenta, sua pontuação será similar em ambas ocasiões? Depende da confiabilidade do processo seletivo - ou seja, da sua consistência. Considerando que nenhuma ferramenta de avaliação é perfeitamente consistente, é muito provável que as pontuações sejam diferentes - por erros de avaliação ou causas aleatórias que possam ter alterado o desempenho do candidato avaliado. Porém, essas diferenças podem ser minimizadas.

CAUSAS COMUNS DE PERDA DA CONFIABILIDADE DE UM PROCESSO SELETIVO:

- Mudanças do estado mental dos candidatos (seus níveis de alerta, motivação ou ansiedade) entre uma avaliação e outra
- Diferenças na gestão da avaliação (entrega de instruções diferentes, desrespeito aos limites de tempo, uso de calculadoras ou outros recursos não permitidos)
- Condições físicas de avaliação (disponibilidade de luz, temperatura ambiente, qualidade da conexão de internet, nível de barulho, distrações visuais)
- Inconsistência dos procedimentos de avaliação (condições mentais do avaliador e sua capacidade de aplicar as ferramentas avaliativas)

DICAS PARA AUMENTAR A CONFIABILIDADE DO SEU PROCESSO SELETIVO

- Estruture e documente o passo a passo de todas as fases de avaliação, tornando o trabalho dos avaliadores mais consistente
- Treine o Assistente e os avaliadores do Comitê de Seleção sobre como conduzir cada uma das partes do processo seletivo, com instruções e regras claras sobre como estabelecer avaliações qualitativas
- Fundamente as avaliações com exemplos de comportamentos reais e realize sessões de formação dos avaliadores para que eles possam treinar a aplicação das escalas de avaliação e a oferta de feedbacks aos candidatos
- Realize checagens periódicas dos instrumentos avaliativos ao solicitar, por exemplo, que dois avaliadores entrevistem um mesmo candidato (sem avisá-los previamente), comparando as pontuações em cada caso
- Avalie uma mesma competência por meio de diferentes instrumentos avaliativos, comparando o seu desempenho para entender se eventuais diferenças são causadas por erros de avaliação ou outras causas

VALIDADE

A validade diz respeito à relação entre o desempenho de uma pessoa em uma ferramenta de avaliação (durante o processo seletivo) e o seu desempenho efetivo no exercício de um cargo (após a contratação). A ferramenta de avaliação ideal é aquela que fornece informações confiáveis sobre o potencial desempenho de um candidato na função.

A medida de validade mais adotada pela literatura especializada é um coeficiente de correlação com valor entre 0 e 1.00. Uma correlação de 0 indica que as duas medidas não guardam qualquer relação. Já a correlação de 1.00 entre duas medidas (exemplo: o resultado entre testes de múltipla escolha e o nível de desempenho em um determinado cargo) significa que ambas são perfeitamente relacionadas.

Nesse caso hipotético é perfeitamente possível prever o desempenho em serviço de cada candidato por meio de uma única ferramenta de avaliação. Na prática, porém, a validade de qualquer ferramenta de avaliação raramente excede os 0.50. Uma validade superior a 0.30 já é considerada útil, na grande maioria das circuns-

tâncias (Schmidt & Hunter, 1998). Considerando esse desafio, muitas vezes são adotadas duas ou mais ferramentas de avaliação combinadas, pois elas têm suas validades somadas.

Veja na tabela a seguir a validade aproximada de diferentes ferramentas de avaliação:

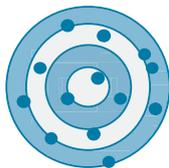
Ferramenta de Avaliação	Descrição	Validade
Idade	Adoção da idade dos candidatos como critério de seleção	-.01
Anos de educação formal	Utilização da soma de anos de escolaridade formal como medida de competência técnica e interpessoal	.10
Testes de múltipla escolha	Aplicação de questionários ou testes de múltipla escolha para avaliar competências transversais, que podem ser habilidades cognitivas ou conhecimentos amplos sobre determinadas áreas (como interpretação de texto, raciocínio lógico e domínio de idiomas)	.11
Anos de experiência profissional	Utilização da soma de anos de experiência profissional formal como medida de competência técnica e interpessoal	.18
Confirmação de referências profissionais	Avaliação das referências profissionais indicadas pelo próprio candidato	.26
Avaliação de dados biográficos	Análise de informações de currículo ou de formulário de inscrição, considerando o passado profissional do candidato - como trajetória de ascensão profissional, mudanças de área de atuação etc.	.35
Entrevista não-estruturada	Entrevista efetuada sem planejamento prévio consistente, com caráter informal	.38

Ferramenta de Avaliação	Descrição	Validade
Testes de integridade/ética	Avaliação da estabilidade emocional e da consistência dos padrões éticos e morais dos candidatos, com objetivo de mapear pontos de atenção e prevenir comportamentos indesejáveis	.41
Análise de consistência do histórico de desempenho	Análise de avaliações de desempenho em cargos anteriores, que podem indicar informações relevantes sobre as competências do candidato	.45
Testes de conhecimentos específicos	Testes que avaliam conhecimentos estritamente relacionados ao exercício de um determinado cargo. Devem ser aplicados apenas a candidatos com experiência de trabalho ou formação específica.	.48
Entrevista estruturada	Entrevistas planejadas de forma consistente, preparadas com antecedência e cuja aplicação depende da realização de perguntas baseadas em competências e previamente definidas. Os resultados das entrevistas estruturadas devem considerar critérios de avaliação padronizados, que orientem a atuação dos avaliadores e garanta a consistência de suas avaliações	.51
Testes de simulação de trabalho	Exercício de simulação da tomada de decisão em serviço, avaliando múltiplas competências, como a capacidade de relacionamento interpessoal e a gestão de recursos, por exemplo. Pode ser realizada de forma individual ou em grupos	.54

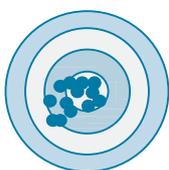
Fonte: SCHMIDT, Frank L.; HUNTER, John E. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. Psychological bulletin, v. 124, n. 2, p. 262, 1998 (Adaptado).

A relação entre confiabilidade e validade

Confiabilidade e validade são fatores intimamente relacionados e devem ser considerados conjuntamente no momento de estabelecer uma estratégia de seleção. Os exemplos a seguir ilustram quatro cenários hipotéticos, relacionando confiabilidade e validade de diferentes maneiras:



Cenário 1: Sem confiabilidade nem validade: As ferramentas de avaliação aplicadas não são preditoras do desempenho no cargo e quando empregadas repetidas vezes não apresentam resultados consistentes entre si.



Cenário 2: Sem confiabilidade mas com validade: As ferramentas de avaliação aplicadas demonstram razoável capacidade de previsão do desempenho no cargo, mas quando empregadas repetidas vezes não apresentam resultados consistentes entre si.



Cenário 3: Com confiabilidade mas sem validade: As ferramentas de avaliação aplicadas não são boas preditoras do desempenho no cargo, mas quando empregadas repetidas vezes apresentam resultados consistentes entre si (ainda que insatisfatórios).



Cenário 4: Com confiabilidade e validade: As ferramentas de avaliação aplicadas demonstram razoável capacidade de previsão do desempenho no cargo e quando empregadas repetidas vezes apresentam resultados consistentes entre si.

VIABILIDADE

Além da confiabilidade e da validade, uma estratégia de seleção efetiva depende de um terceiro elemento muito relevante: a viabilidade da aplicação das ferramentas avaliativas. Veja a seguir os principais fatores que condicionam a escolha das ferramentas adotadas em um processo seletivo:

- ▶ **Cronograma:** quando um cargo precisa ser ocupado rapidamente, a possibilidade de realizar combinações entre diferentes ferramentas avaliativas deve ser reavaliada, considerando que seu planejamento e execução deman-

dam horas de trabalho de todas as partes interessadas no processo seletivo. Nesse caso, é necessário simplificar as avaliações ou injetar mais recursos.

- ▶ **Orçamento:** os recursos financeiros disponíveis para a execução de um processo seletivo têm relação direta com sua viabilidade. Quanto maior a restrição orçamentária, mais difícil se torna a gestão da confiabilidade do processo e a aplicação das ferramentas avaliativas com maior validade (que, por via de regra, são os mais caros).
- ▶ **Legalidade:** existem diversos regimes de contratação de pessoal na administração pública brasileira, assim como são várias as jurisprudências sobre sua aplicação em diferentes estados do país. Neste caso, é importante verificar a viabilidade jurídica das ferramentas avaliativas utilizadas. Algumas legislações específicas podem exigir adaptações pontuais, em temas como proteção de dados pessoais, acessibilidade de pessoas com deficiência, entre outros.
- ▶ **Tecnologia:** a tecnologia disponível é um fator determinante para a escolha das ferramentas de avaliação. Ela permite aperfeiçoar os mecanismos de triagem e as próprias ferramentas avaliativas, como o registro de entrevistas, além de superar desafios de distância geográfica, garantindo o recrutamento e a avaliação de candidatos independentemente de sua origem ou localização. No entanto, o uso intensivo de tecnologia pode tornar o processo muito impessoal e “frio”, sendo importante incluir elementos de aproximação entre avaliadores e candidatos.

**! PONTO DE ATENÇÃO:
CONSTRUA UM RELACIONAMENTO POSITIVO COM OS CANDIDATOS**

Considere sempre a perspectiva do candidato ao elaborar sua estratégia de avaliação, customizando sua comunicação sempre que possível. Falhar nesse relacionamento pode ter um custo elevado em termos de desgaste da marca empregadora, pois um candidato insatisfeito pode externalizar suas más impressões sobre a eficácia e a justiça do processo e afastar outros com grande potencial para sua vaga.

Planejando a escolha das ferramentas avaliativas

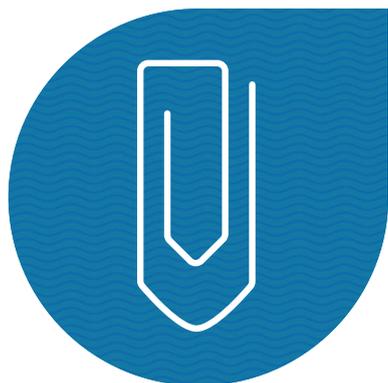
- ▶ A escolha das ferramentas avaliativas também deve partir da revisão criteriosa das competências necessárias para o exercício do cargo em aberto. Depois disso, é importante refletir sobre as seguintes questões:
 - > Quais os recursos financeiros disponíveis para a execução do processo seletivo?
 - > Quais as ferramentas avaliativas disponíveis para serem adotadas?
 - > Quais delas melhor avaliam as competências que deseja priorizar?
 - > Se mais de uma ferramenta for aplicada, qual será a ordem de avaliação?
 - > Existem avaliadores disponíveis? Se sim, quantos? São suficientes?
 - > Qual a previsão de inscrições para o processo seletivo?
 - > Quais os prazos necessários para finalizar o processo seletivo?

- ▶ Se o orçamento é restrito, será necessário descartar ferramentas avaliativas mais caras, como os testes de simulação do trabalho. Se a previsão de inscrições é elevada, os instrumentos de triagem deverão ser mais intensivos em tecnologia. Se há pouco tempo para realizar o processo seletivo, é provável que a combinação de várias ferramentas avaliativas não seja factível. Considere, por outro lado, que adotar múltiplas ferramentas avaliativas pode aumentar a validade do processo, tornando a coleta de informações sobre diferentes aspectos do candidato mais acurada, o que aumenta as chances de prever sua performance.

DICAS PARA ASSEGURAR UM PROCESSO AVALIATIVO ACURADO:

1. Estabeleça um padrão elevado de confiabilidade: trate todos os candidatos de forma consistente. Isso só será possível se forem adotadas ferramentas avaliativas padronizadas, com avaliações aplicadas de maneira uniforme em todos os candidatos, coletando as mesmas informações em cada caso.

- 2.** Para assegurar que os candidatos percebam o processo como justo, é indispensável:
 - a.** Oferecer aos candidatos uma descrição realista do cargo antes do início das avaliações, indicando com clareza as competências esperadas para o seu exercício
 - b.** Ser transparente sobre o motivo da escolha de determinadas ferramentas avaliativas
 - c.** Abrir espaço para que os candidatos realizem perguntas sobre o cargo e sobre o processo seletivo em caso de dúvidas
 - d.** Tratar os candidatos com respeito, de forma imparcial e empática, durante todo o processo
 - e.** Dar feedback sobre todas as etapas realizadas, de forma cordial e objetiva
 - f.** Buscar feedback dos candidatos (selecionados e não selecionados) sobre a gestão do processo seletivo
- 3.** Assegure que todas as pessoas envolvidas no processo seletivo entendam suas funções e responsabilidades.



ANEXO IX

Desenvolvendo questões para entrevistas

As entrevistas estruturadas são uma das ferramentas avaliativas mais comuns em processos seletivos baseados em competências. Quando bem planejadas, apresentam níveis de confiabilidade e validade muito elevados. Elas se diferenciam das entrevistas não-estruturadas por contar com perguntas e métricas de avaliação padronizadas, como instrumentos de pontuação consistentes para classificar os candidatos.

Em uma entrevista estruturada os candidatos são questionados de forma sistemática sobre duas dimensões:

- ▶ Suas experiências anteriores (perguntas comportamentais)
 - > As perguntas comportamentais buscam avaliar o comportamento atual de um candidato de acordo com aprendizados de experiências anteriores
 - > São perguntas baseadas na premissa de que o comportamento passado é um indicador do comportamento presente e um bom preditor do comportamento futuro

- ▶ Sua reação diante de situações hipotéticas (perguntas situacionais)
 - > Apresenta cenários de trabalho ou dilemas realistas, questionando como os candidatos reagiriam nesses contextos
 - > São perguntas baseadas na premissa de que as intenções das pessoas estão associadas ao seu comportamento presente e futuro

! PONTO DE ATENÇÃO

As perguntas situacionais, baseadas em situações hipotéticas, são mais facilmente manipuladas pelos candidatos do que as perguntas comportamentais, baseadas em experiências anteriores. Ou seja, é relativamente fácil para um candidato simular um comportamento estranho às suas competências nessas situações do que mentir, de forma reiterada, sobre seu comportamento passado. **Por esse motivo, dê preferência a perguntas comportamentais ao elaborar sua entrevista.**

DICAS PARA ELABORAR PERGUNTAS PARA ENTREVISTAS ESTRUTURADAS:

- As questões devem ser elaboradas preferencialmente por um profissional especialista, familiarizado com as competências que serão avaliadas durante a entrevista.
- Todos os candidatos devem ser apresentados às mesmas perguntas, na mesma sequência.
- Os entrevistadores devem ser treinados para registrar as respostas dos candidatos de forma padronizada e consistente.
- Todas as respostas devem ser avaliadas a partir de uma mesma régua de avaliação, com pontuações padronizadas.

Como conduzir uma entrevista estruturada em oito passos:

1. Revise a análise do cargo
 - Compreenda quais são suas funções e responsabilidades
2. Revise as competências que serão avaliadas
 - Devem ser avaliadas entre quatro e seis competências, no máximo
3. Elabore as perguntas para a entrevista
 - Utilize perguntas que reflitam as competências avaliadas
 - Adote perguntas abertas (para evitar respostas sim ou não)
 - Assegure que as perguntas são claras e concisas, livres de jargão
 - Utilize adjetivos superlativos (pior, último, melhor etc.)

PARA ELABORAR AS PERGUNTAS DE ENTREVISTA, ADOTE O MODELO STAR (SITUAÇÃO, TAREFA, AÇÃO E RESULTADO)

Ao elaborar as perguntas, construa questões que induzam os candidatos a apresentar informações em três dimensões distintas:

- 1. Situação ou Tarefa** (descreva o contexto no qual uma determinada tarefa foi realizada)
- 2. Ação** (descreva exatamente o que foi feito ou deveria ter sido feito)
- 3. Resultado** (descreva as consequências da ação realizada, incluindo sua avaliação sobre elas)

Exemplo 1:

- Tipo de questão: comportamental
- Competência avaliada: capacidade de relacionamento interpessoal
- Questão:

Descreva uma situação na qual você teve de lidar com indivíduos que eram difíceis, hostis e estressados, apresentando ações específicas que você tomou para lidar com a situação e identificando quais foram os resultados da sua atitude

A título de exemplo, veja a seguir mais alguns exemplos de questões que podem ser adotadas em entrevistas estruturadas por competências.

Competência avaliada: trabalho em equipe

- **Definição:** cooperar e trabalhar adequadamente com os pares no alcance de objetivos comuns; compartilhar informações; demonstrar consideração, preocupação e respeito pelos sentimentos e ideias dos pares; acomodar e trabalhar bem com diferentes estilos de trabalho.
- **Questões:**
 1. Indique um exemplo de quando você precisou oferecer apoio a outras pessoas em uma equipe. Por que solicitaram seu apoio? Como você identificou que tipo de apoio seus pares precisavam? Qual foi o resultado da sua intervenção?

2. Conte sobre a última vez que você trabalhou como parte de um time. Quais elementos do ambiente de equipe você mais gostou? Como você conseguiu contribuir para promover a cooperação entre os membros da equipe? Quais elementos do ambiente de equipe você menos gostava? Por quê?
3. Conte sobre um momento recente em que você teve que trabalhar com pessoas com estilos de trabalho muito diferentes do seu. Como você decidiu encarar essas diferenças? Com qual estilo de profissional você acha mais fácil trabalhar? Considerando o episódio mencionado, o que você faria de diferente se pudesse enfrentar o mesmo desafio outra vez?

Competência avaliada: tomada de decisão

- **Definição:** tomar decisões racionais e sólidas com base em evidências disponíveis; tomar decisões rápidas quando necessário; comprometer-se com rumos e estratégias de ação definidos.
 - **Questões:**
 1. Fale sobre uma decisão difícil que você precisou tomar recentemente. Qual foi a situação? O que dificultou a situação? Com que rapidez você conseguiu tomar a decisão? Como você avaliou as opções disponíveis?
 2. Todos tomamos decisões incorretas de tempos em tempos. Conte-nos sobre a última vez que isso aconteceu com você. Quando você percebeu que tomou a decisão errada? O que você aprendeu com essa experiência?
 3. Conte sobre a última vez em que você precisou se comprometer com uma decisão pré-estabelecida sem sua participação. Qual foi a situação? Por que foi importante você se comprometer com tal decisão? Como você demonstrou esse compromisso?
4. Desenvolva uma régua de avaliação padronizada das respostas
 - a. A escala de padronização deve conter, no mínimo, três níveis (insatisfatório, satisfatório e muito satisfatório).
 - b. Escalas com mais de seis níveis de avaliação são pouco úteis.
 5. Teste as perguntas antes de aplicá-las nos candidatos
 - a. Determine quantos entrevistadores estarão presentes em cada entrevista

- b.** Determine como as pontuações serão aplicadas (se por consenso, maioria, média etc.)
- 6.** Elabore um guia de entrevista
- a.** Inclua informações gerais sobre o processo seletivo (em caso de dúvidas do candidato)
 - b.** Descreva as competências que estão sendo avaliadas
 - c.** Apresente a régua de avaliação padronizada, com exemplos de respostas e as avaliações sugeridas em cada caso
 - d.** Inclua dicas sobre como evitar erros em entrevistas estruturadas - conscientizando os entrevistadores sobre os vieses de avaliação mais comuns

➤ Viés do avaliador

- ▶ Entrevistadores não devem considerar quaisquer fatores não relacionados à performance na entrevista ao avaliar um candidato (como laços prévios de amizade, familiares etc.)

➤ Viés de similaridade

- ▶ Os entrevistadores devem evitar avaliar com maior ou menor generosidade os candidatos que apresentem comportamentos similares aos seus

➤ Viés de área

- ▶ O desempenho de um candidato em uma competência específica não deve influenciar sua avaliação em outras competências

➤ Viés de centro

- ▶ Tendência de pontuar os candidatos no meio da régua de avaliação quando não há clareza do seu nível de domínio das competências avaliadas

➤ Viés comparativo

- ▶ Quando a ordem das avaliações afeta a percepção dos avaliadores (o contraste entre os candidatos pode eventualmente prejudicar algum deles)

7. Conduza a entrevista efetivamente

- a.** Considere que, enquanto você avalia um candidato, ele também avalia você
- b.** Esteja preparado e organizado para cada entrevista
- c.** Pareça cordial, interessado e profissional
- d.** Todo candidato deve ter a oportunidade de se expressar em um tempo idêntico ao de seus concorrentes. Por isso, administre o tempo da entrevista com rigor
- e.** Assegure que o local de entrevista é silencioso, confortável e acessível. Quando realizado online, faça o planejamento logístico necessário (acesso estável à internet, atualização dos softwares, funcionamento de câmara, aparelhos de som e microfone etc.)
- f.** O entrevistador deve estar preparado para manter o controle da entrevista, interrompendo o candidato quando necessário, caso ele seja prolixo ou fuja do assunto.

8. Tome notas de forma organizada

- a.** As anotações devem sintetizar o conteúdo das respostas dos candidatos
- b.** Devem ser profissionais e evitar julgamentos (jamais escreva algo que não possa ser lido pelo próprio candidato, por exemplo)
- c.** Devem ser suficientes para justificar a pontuação dos candidatos na régua de avaliação

9. Avalie os resultados da entrevista

- a.** Imediatamente após a entrevista, o entrevistador deve revisar suas anotações para avaliar o candidato de acordo com a escala de pontuação previamente acordada
- b.** Para avaliar a resposta de um candidato, compare-a com a resposta “ideal” esperada para a questão, considerando as competências avaliadas em cada caso

DICAS DE COMPORTAMENTO PARA CONDUZIR UMA BOA ENTREVISTA: O QUE EVITAR

- Comportamentos que possam desconcentrar o candidato, como:
 - ▶ Balançar a cabeça, expressando desaprovação ou aprovação
 - ▶ Tremer a caneta ou o pé repetidas vezes, expressando impaciência
 - ▶ Desviar o olhar, em vez de estabelecer contato visual direto com o candidato
- Basear-se em primeiras impressões
- Focar em fatores superficiais
- Dar grande importância a comportamentos não-verbais do candidato, especialmente aqueles que possam expressar seu nervosismo, como:
 - ▶ Voz trêmula
 - ▶ Movimentos repetitivos com o corpo

MANUAL DE SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO

2ª EDIÇÃO | São Paulo/SP | Dezembro de 2019

Este documento foi elaborado por uma parceria entre o Vetor Brasil, a Fundação Lemann e o Instituto Humanize com o intuito de potencializar a gestão de pessoas em governos brasileiros.

As opiniões aqui expressas não necessariamente são compartilhadas por todos os membros destas organizações.

REALIZAÇÃO



APOIO



CONTATO

Para informações ou comentários, entre em contato por e-mail:

contato@vetorbrasil.org

Leitores são encorajados a citar e reproduzir este material

Solicitamos o devido reconhecimento da publicação e o envio de uma cópia do material produzido

Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição-
-NãoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)



