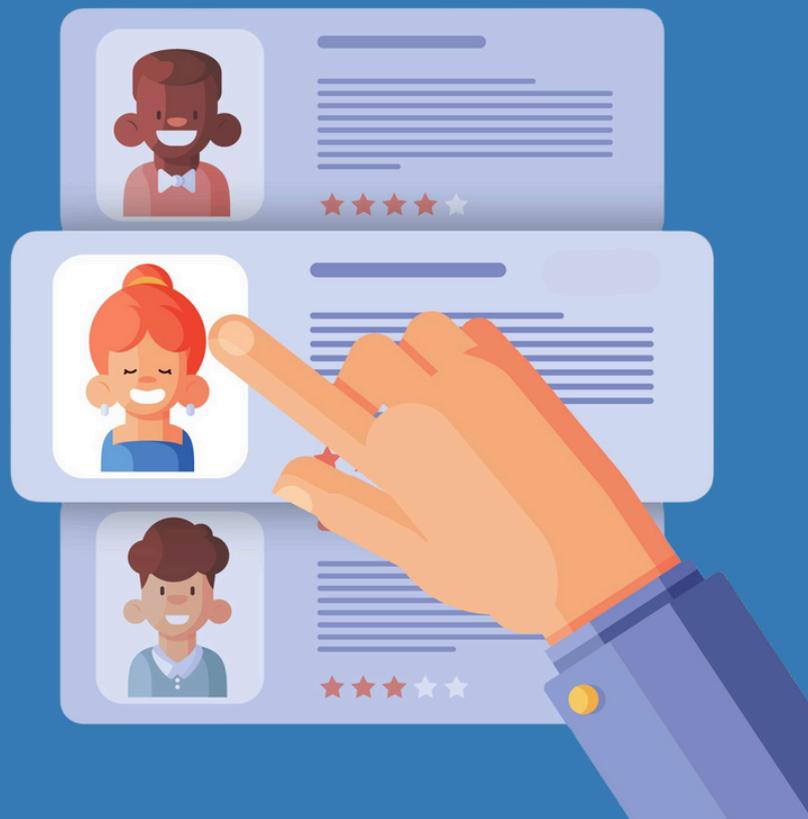


MANUAL DE BOAS PRÁTICAS PARA RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE NOVOS SERVIDORES



PREFEITURA
DE NITERÓI

SEPLAG

Expediente

Secretária de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão

Isadora de Souza Modesto Pereira

Chefe de Gabinete

Julia Ferreira Barreto

Subsecretária Executiva

Ana Carolina Ferreira dos Santos

Subsecretária de Planejamento

Priscila Moreira Borges

Subsecretário de Orçamento

Thiago Marino Leão Cardoso

Subsecretário de Governo Digital

Marcelo Zander Vaiano

Subsecretária de Avaliação e Gestão da Informação de Políticas Públicas

Adriana de Queiroz

Escola de Governo e Gestão

Grazielle Barreto Gomes

Ficha Técnica

Coordenação

Subsecretaria Executiva

Ana Carolina Ferreira dos Santos

Diretoria de Desenvolvimento Institucional

Iana Maria Oliveira da Costa Bellot

Elaboração

Elen Maiara dos Santos Reis Ramos

Iana Maria Oliveira da Costa Bellot

Raquel Brayner

Rayane Marins Rangel

Revisão

Ana Carolina Ferreira dos Santos

Carolina Alves Ribeiro

Julia Ferreira Barreto

Diagramação

Laís Cândida de Oliveira Dias

Matheus Oliveira Ataliba César

Sumário

Introdução	5
2. Recrutamento e Seleção	6
2.1 Respeito à Diversidade.....	7
3. O Planejamento do Processo de Recrutamento e Seleção	8
3.1 Identificação da Necessidade de Pessoal.....	9
3.2 Descrição do Cargo.....	10
3.3 Conflito de Interesses.....	12
4. Processo Seletivo	13
4.1 A divulgação do processo seletivo.....	13
4.2 Inscrições.....	14
4.3 Análise Curricular.....	15
4.4 Avaliação de Conhecimentos.....	17
5. Feedback	19
5.1 Realização de entrevista.....	22
5.2 Processo de Gestão por Competência.....	23
6. A Decisão sobre as Contratações	32
7. Acolhimento	33
8. Treinamento e capacitação	34
9. Valorização Profissional e Ambiente de Trabalho	35
10. Conclusão	36
11. Referências	37
ANEXO I	39
ANEXO II	43
ANEXO III	44

Introdução

O exercício de atividades no contexto da administração pública possui caráter permanente e necessita de diversos insumos tais como recursos materiais, financeiros, informacionais e humanos que auxiliam na geração de produtos no formato de bens e serviços públicos para a população.

Um dos insumos indispensáveis para consecução dos serviços públicos são as pessoas. Porém, atrair profissionais qualificados, engajados e dispostos a encarar os desafios técnicos, gerenciais e políticos presentes no cotidiano da administração pública em prol da obtenção de resultados que façam a diferença na vida da população, ainda não é uma tarefa tão simples.

Conforme a Constituição Federal de 1988, a admissão de servidores e empregados públicos em cargo ou emprego público se dá por meio de concurso público de provas ou de provas e títulos, e também por processo seletivo público, como ocorre no caso das admissões de agentes comunitários de saúde e agentes de combate às endemias. Contudo, a Carta Magna ressalva a nomeação para cargo em comissão, para funções de confiança e a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público.

Os cargos em comissão configuram-se com o provimento de livre nomeação e exoneração, de caráter provisório, pois seus ocupantes não adquirem estabilidade, e destinam-se às atribuições específicas de direção, chefia e assessoramento, sendo exercidas por profissionais dotados de conhecimento e confiabilidade, sendo eles servidores efetivos ou pessoas sem vínculo com a Administração Pública. Já a contratação temporária é voltada a profissionais que exerçam uma função pública, por tempo determinado, visando atender a necessidades transitórias, de excepcional interesse da Administração Pública.

Considerando que os novos paradigmas da Administração Pública passaram a exigir uma postura mais profissional, que conjugue a confiança pessoal aos critérios técnicos necessários (qualificação e competência) para atuação no serviço público (BRASIL, 2019), e que temos no corpo funcional da Secretaria de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão - SEPLAG, servidores ocupando cargos em comissão, este manual tem o objetivo de direcionar, orientar e padronizar atividades relacionadas ao recrutamento e seleção de pessoal para ocupar cargos em comissão e cargos temporários em nossa secretaria.

Para tanto, nos inspiramos no Manual de Seleção por Competências para o Setor Público (2019), fundamentado na experiência concreta do modelo de seleção por competências para cargos temporários do Programa Trainee de Gestão Pública, uma parceria entre o Vetor Brasil e a SEPLAG, adotado pela prefeitura de Niterói em 2017. Também consolidamos as práticas e experiências compartilhadas pelas subsecretarias que compõem a SEPLAG, bem como práticas executadas por outros órgãos governamentais, com o intuito de padronizar a metodologia dos processos de recrutamento e seleção no âmbito desta secretaria.

2 Recrutamento e Seleção

Recrutamento e seleção são macroprocessos de gestão de pessoas que consistem no conjunto de atividades e procedimentos que objetivam localizar, atrair e selecionar pessoas com perfil profissional adequado para atender às necessidades organizacionais (ARMSTRONG e TAYLOR, 2014).

Na SEPLAG utilizamos recrutamento no formato misto, dando oportunidade tanto para candidatos internos, que já atuam na secretaria, quanto candidatos externos ao órgão. No âmbito do recrutamento interno, é essencial que o servidor inicialmente informe à sua chefia imediata o interesse pela vaga e, em seguida, formalize a candidatura. É fundamental destacar que a candidatura requer competências alinhadas com o perfil da vaga disponível. Portanto, não há restrições para que os servidores internos expressem interesse em participar de outros processos seletivos da SEPLAG. Em caso de aprovação no processo seletivo, é importante que o servidor mantenha-se disponível para o momento de troca de conhecimentos.



DICA! A avaliação de desempenho é um instrumento gerencial dinâmico que, no serviço público, representa uma das principais ferramentas para levantamento de informações sobre a eficiência diante do serviço prestado pelos servidores. Sendo assim, na perspectiva da gestão por competências, a avaliação de desempenho possibilita a mensuração do empenho e do potencial do(a) servidor(a), ou seja, o quanto o(a) profissional atende às entregas e objetivos esperados pela organização a partir da observação e avaliação de suas competências.

O processo de avaliação de desempenho não deve ser restrito apenas ao cumprimento de uma formalização, mas sim ser entendido como um instrumento capaz de gerar insumos à gestão de pessoas no sentido de melhorar a qualidade dos serviços prestados, detectar insuficiência de desempenho e, assim, traçar iniciativas para aprimorar a qualidade do trabalho e a motivação para a realização das atividades.

*Apresentamos um modelo de avaliação de desempenho no **Anexo I**.*

Também é fundamental destacar a importância de manter um Banco de Talentos no processo de identificação de potenciais candidatos. O Banco de Talentos tem o propósito de reunir informações sobre as competências profissionais de pessoas que se candidataram a possíveis vagas disponíveis no quadro de pessoal da secretaria, visando auxiliar na busca por candidatos qualificados para assumir novos cargos em comissão ou temporários. Além disso, o Banco de Talentos servirá para identificar servidores já selecionados e atuantes na instituição que poderão ser reaproveitados em outras atividades.

Por esse motivo, a Diretoria de Desenvolvimento Institucional, em parceria com a Núcleo Executivo da CPFGE, da Subsecretaria Executiva criou o Banco de Currículos para Estagiários e o Banco de Currículos para Cargos em Comissão, visando agrupar, em um único repositório, as informações profissionais dos candidatos de modo monitorar os perfis que se enquadram nas vagas disponíveis e agilizar os processos seletivos.

O processo de seleção é direcionado a atividades e procedimentos de escolha dos candidatos que possuam o perfil profissional mais adequado às necessidades demandadas pelas subsecretarias. Por isso, é importante destacar que o processo seletivo no âmbito da administração pública deve ser público e deve atender aos princípios do Direito Administrativo: da publicidade, da igualdade, da impessoalidade, da moralidade, da economicidade e da eficiência.

Respeito à Diversidade

A inclusão de minorias sociais nas organizações de trabalho ainda é uma questão delicada no que se refere à dinâmica sócio-organizacional (MAGALHÃES, et. al., 2017). De acordo com Franco et. al. (2017), “o conceito de minoria social não envolve necessariamente o quantitativo percentual dos sujeitos que apresentam em comum determinada característica fenotípica ou comportamental”. Sendo assim, estes públicos são considerados como minorias sociais pela ausência de representatividade nos âmbitos social, político e econômico, carecendo também de legitimação social quanto às suas capacidades e potenciais (FRANCO et. al., 2017).

No contexto brasileiro, conforme citado por Maia et. al. (2017), a situação de desvantagem vivenciada por membros de grupos minoritários no mercado de trabalho é historicamente evidenciada em situações como menor remuneração, em comparação às recebidas por brancos, homens e heterossexuais, mesmo quando equivalem em nível de escolaridade. Além disso, podemos citar as situações de preconceito, desvalorização, discriminação e falta de equidade, o que desconsidera a expressão da diversidade humana.

A equipe SEPLAG preza por um ambiente de trabalho diversificado e inclusivo, por isso incentiva candidaturas de mulheres, pessoas negras e indígenas, LGBTQIA+ e pessoas com deficiência, pois entendemos a importância de oferecer as mesmas condições de inserção no mercado de trabalho para todas as pessoas, sem distinção. Indicamos a priorização na divulgação do processo de seleção.

Todos os candidatos e servidores da SEPLAG têm direito a tratamento igualitário, sem preconceitos quanto ao regime de contratação, origem social, cultural, étnica, gênero, idade, religião, convicção filosófica ou política, orientação sexual, estado civil, condição física ou grau de escolaridade, conforme consta no Código de Ética e Integridade do Agente Público Municipal. Do mesmo modo, não são tolerados quaisquer tipos de desrespeito, agressão ou preconceito relacionados aos motivos citados ou a qualquer outro motivo, tanto para candidatos quanto para servidores.



A Escola de Governo e Gestão (EGG) elaborou a Campanha de Inclusão e Diversidade da PMN que visa fomentar um ambiente mais acolhedor para os servidores municipais com um viés pedagógico através de cartilhas informativas sobre as temáticas LGBTQIA+, capacitismo, gordofobia, sexualidade e questões raciais.

Caso deseje saber mais, acesse <https://shre.ink/campanhaegg> ou escaneie o QR Code ao lado



3 O Planejamento do Processo de Recrutamento e Seleção

O planejamento é uma prática determinante no setor público, indicando que as ações foram precedidas por um processo reflexivo consciente anterior à sua execução (Toni, 2021). Por isso, é essencial que ele seja realizado também para o processo de recrutamento e seleção de novos servidores.

No planejamento, diversas questões serão definidas, desde o levantamento de competências necessárias à caracterização da vaga que será aberta, os meios de atração que serão utilizados, as ferramentas de avaliação, até a forma como será conduzida a integração do novo membro da equipe.

Identificação da Necessidade de Pessoal

Antes de iniciar o processo de recrutamento e seleção é importante compreender as demandas e desafios que o setor enfrenta e considerar alguns pontos importantes:

- Refletir sobre a real necessidade de uma nova contratação ou uma possível redistribuição de tarefas entre a equipe;
- Verificar se há orçamento e cargo suficiente para arcar com a remuneração e outros custos associados à contratação de um novo profissional;
- Avaliar o perfil desejado, competências técnicas, comportamentais e as responsabilidades do cargo disponível;
- Realizar o alinhamento estratégico de habilidades e competências necessárias ao novo membro da equipe;
- Projetar futuras demandas de trabalho;
- Verificar a viabilidade de aproveitar informações de um processo seletivo semelhante realizado recentemente;
- Levantar o tempo médio de duração do processo seletivo.

Descrição do Cargo

Identificada a necessidade de pessoal, o Subsecretário ou responsável pelo setor demandante deve designar os membros que irão compor a equipe responsável por gerir o processo de recrutamento e seleção do novo cargo. Designada a equipe, o próximo passo é elaborar a descrição do cargo a ser preenchido.

Conforme disposto no Manual de Seleção por Competências para o Setor Público (2019), elaborado pela Vetor Brasil, Fundação Lemann, e Instituto Humanize, a descrição de cargo tem a finalidade de apoiar os potenciais candidatos a entender se seu perfil e expectativas profissionais são compatíveis com a vaga em aberto. **Sendo assim, a descrição do cargo deverá apresentar as seguintes informações:**

Um breve resumo sobre o governo, a secretaria, subsecretaria e setor em que será alocado, apresentando ao candidato um entendimento geral da área de atuação;

As qualificações obrigatórias - e outras desejáveis - para o exercício do cargo (incluindo requisitos legais);

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.);

As responsabilidades do cargo (considerando atuais e futuras tarefas), incluindo equipe sob seu comando (quando for o caso);

Descrição dos desafios do cargo e expectativas de entrega de resultado;

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.);

Remuneração aproximada (salário e benefícios financeiros), assim como uma breve apresentação de benefícios não financeiros;

Data prevista para o início, endereço do trabalho, modelo de contratação e/ou prazo do contrato e etapas do processo.

Exemplo prático

CARD 1



Temos vagas

Assessor na Diretoria de Desenvolvimento Institucional

Incrições até XX/XX pelo e-mail subsexec@seplag.niteroi.rj.gov.br

Inserir no assunto: Vaga para Assessor na DDI/SEPLAG

Mais informações



CARD 2



Sobre a Diretoria

A Diretoria de Desenvolvimento Institucional (DDI) está contida na Subsecretaria Executiva e desempenha um papel fundamental relacionado à gestão de pessoas, trabalhando com Política de Desenvolvimento Institucional, Política de Engajamento dos servidores, Gestão por Desempenho, Seleção por Competências, Gestão da Carreira, Parcerias Institucionais, RH Setorial, entre outras áreas pertinentes à gestão de recursos humanos.

Descrição do Cargo

O(a) assessor(a) da diretoria desempenha um papel estratégico, atuando como ponto focal no apoio a alta direção na implementação e execução de iniciativas que promovam o desenvolvimento institucional da organização, bem como atividades relacionadas a gestão de pessoas

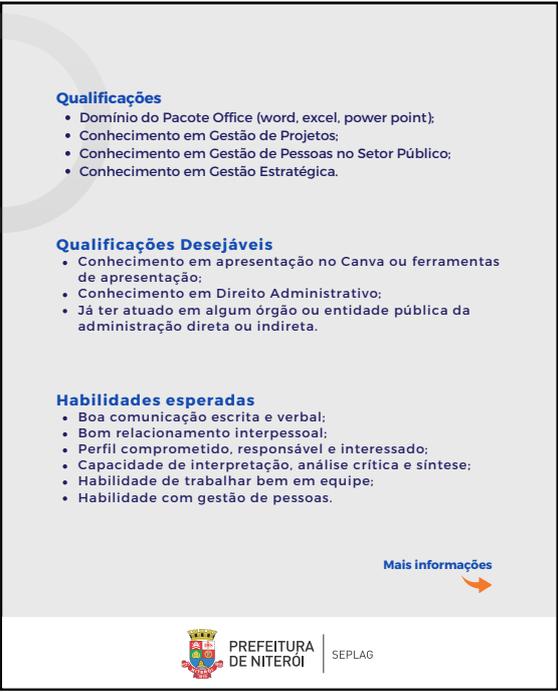
Requisitos

- Ter experiência em atividades relacionadas a gestão de pessoas;
- Graduação Completa ou previsão de formatura até dez/2024.

Mais informações



CARD 3



Qualificações

- Domínio do Pacote Office (word, excel, power point);
- Conhecimento em Gestão de Projetos;
- Conhecimento em Gestão de Pessoas no Setor Público;
- Conhecimento em Gestão Estratégica.

Qualificações Desejáveis

- Conhecimento em apresentação no Canva ou ferramentas de apresentação;
- Conhecimento em Direito Administrativo;
- Já ter atuado em algum órgão ou entidade pública da administração direta ou indireta.

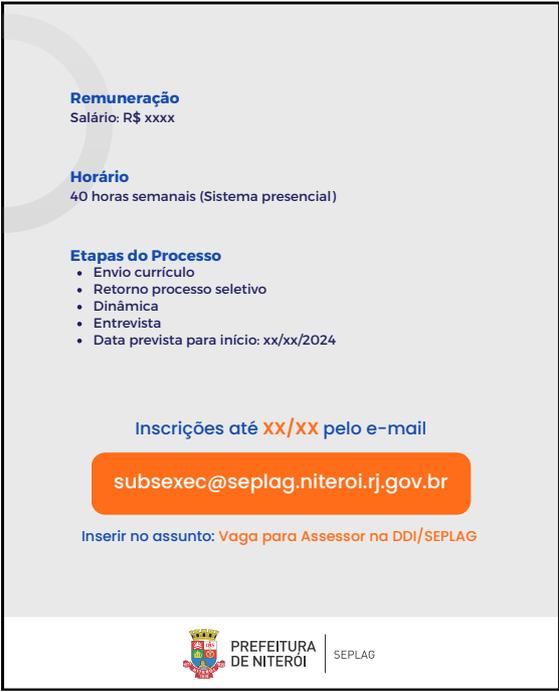
Habilidades esperadas

- Boa comunicação escrita e verbal;
- Bom relacionamento interpessoal;
- Perfil comprometido, responsável e interessado;
- Capacidade de interpretação, análise crítica e síntese;
- Habilidade de trabalhar bem em equipe;
- Habilidade com gestão de pessoas.

Mais informações



CARD 4



Remuneração

Salário: R\$ xxxx

Horário

40 horas semanais (Sistema presencial)

Etapas do Processo

- Envio currículo
- Retorno processo seletivo
- Dinâmica
- Entrevista
- Data prevista para início: xx/xx/2024

Incrições até XX/XX pelo e-mail subsexec@seplag.niteroi.rj.gov.br

Inserir no assunto: Vaga para Assessor na DDI/SEPLAG



No processo de formulação da descrição do cargo, recomenda-se:

- Escrever em linguagem simples, acessível e neutra (não-discriminatória)
- Adotar o tempo verbal do presente e use a voz ativa
- Ao escrever as responsabilidades do cargo adote a seguinte forma:

Verbo	O quê	Resultado
Descreva a responsabilidade indicando uma ação	Descreva a ação ou tarefa que precisa ser desempenhada	Descreva o resultado ou propósito da atividade em termos mensuráveis

Exemplo: Administrar os processos mensais de compras e contratações seguindo orientações estratégicas sobre redução e otimização de gastos do Plano Municipal de Ajuste Fiscal.

O que evitar:

Não estabeleça critérios de seleção muito exigentes que ultrapassem as competências necessárias para 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.

Evite o uso de jargões ou siglas, pois podem ser desconhecidos por pessoas que não fazem parte da organização.

Conflito de Interesses

O Manual de Seleção por Competências para o Setor Público (2019) indica que evitar conflitos de interesses é indispensável para garantir a impessoalidade e a credibilidade de uma seleção, e estabelece que 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.

São casos de conflito de interesses:

- Um candidato com laços familiares (até o segundo grau de parentesco) com atores relevantes de um processo seletivo;
- 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.

Nepotismo ocorre quando um agente público usa de sua posição de poder para nomear, contratar ou favorecer um ou mais parentes. Para fins de nepotismo, considera-se como familiar o cônjuge, companheiro ou parente em linha reta ou colateral, por consanguinidade ou afinidade, até o terceiro grau (BRASIL, 2021).

O nepotismo é vedado, primeiramente, pela própria Constituição Federal, pois contraria os princípios da impessoalidade, moralidade e igualdade.

É indispensável que os avaliadores que compõem a equipe de recrutamento e 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.

O ideal é que potenciais conflitos sejam previamente mapeados e declarados.

O **Anexo II** dispõe de um modelo de Declaração de Objetividade, Confidencialidade e Ausência de Conflito de Interesses, que poderá ser adaptado.

4 Processo Seletivo

O processo seletivo será composto de uma fase de recrutamento e outra de seleção subdivididas em etapas eliminatórias e classificatórias. É importante reforçar que a administração pública segue procedimentos rigorosos para garantir a transparência, a igualdade de oportunidades e a conformidade com a lei em seus processos de recrutamento.

É natural que ocorram desistências de candidatos durante todas as etapas do processo seletivo, por razões diversas, portanto, cabe a equipe de recrutamento e seleção prever esse fenômeno com antecedência, no momento de planejar as métricas.

O Manual de Seleção por Competências para o Setor Público (2019) sugere que seja considerada 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).

A divulgação do processo seletivo

A equipe responsável por gerir o processo de recrutamento e seleção do novo cargo deverá avaliar quais serão os meios de comunicação mais efetivos para atrair candidatos com o perfil desejado.

Visando a publicidade, ampla concorrência, transparência e a isonomia, é preciso utilizar canais de comunicação variados, tais como redes sociais oficiais da Prefeitura Municipal de Niterói e da SEPLAG, portais de emprego e recrutamento online, universidades, organização estudantil e mídias sociais como LinkedIn. Essa estratégia deve variar de acordo com o cargo em disputa e o público que se deseja alcançar.

Lembrando que 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, pois nem todos os candidatos priorizam somente a remuneração na busca por uma vaga.

É importante ressaltar que todas as vagas divulgadas pela SEPLAG são destinadas, também, a Pessoas com Deficiência (PCD). Além disso, reforçamos nosso compromisso com o respeito à diversidade.

A equipe de Comunicação da SEPLAG ficará responsável por elaborar o design padronizado do material para divulgação da vaga.



IMPORTANTE: Informe toda a equipe sobre o processo de recrutamento para promover a transparência e evitar rumores!

Inscrições

O processo seletivo deverá contemplar um período mínimo de 10 (dez) dias úteis para inscrição dos candidatos.

Lembramos que o prazo poderá ser prorrogado diante de algumas circunstâncias, tais como: ausência de candidatos inscritos; quando nenhum candidato atender aos requisitos mínimos obrigatórios do cargo; necessidades internas da SEPLAG ou do setor demandante da vaga, dentre outras. Este prazo de inscrição deverá ser prorrogado, quando for o caso, por meio de comunicado publicados nos mesmos canais de comunicação em que foi publicado a vaga.

O procedimento para efetivação da inscrição consistirá, exclusivamente, no cadastramento do currículo ou formulário de inscrição via internet, através do endereço de e-mail ou link indicado na mensagem de divulgação da vaga.

Sugerimos que no formulário de inscrição sejam inseridos os seguintes tópicos de declarações:

- () Declaro que estou ciente que o processo seletivo não se constitui em concurso público, nem a este se equipara para quaisquer fins ou efeitos, bem como, que a minha participação ou desempenho no processo seletivo não gera direito à nomeação ou à designação.
- () Declaro que estou ciente que, caso nomeado, as atividades serão exercidas em regime de dedicação integral.

- () Declaro que estou ciente dos princípios e normas para evitar conflitos de interesses em processos seletivos no setor público, bem como não me favorecer da indicação direta de familiar em linha reta ou colateral, ou amigos, com vínculo da consanguinidade ou da afinidade, em detrimento de candidatos mais qualificadas.
- () Declaro saber que é vedada ao agente público a manutenção de familiar ocupante de cargo em comissão ou função de confiança sob sua subordinação direta.
- () Declaro, ainda, a veracidade das informações prestadas acima e contidas no currículo, bem como nas demais documentações comprobatórias anexadas, sob pena de responsabilidade administrativa, cível ou criminal.

O **Anexo III** apresenta um modelo de Formulário de Inscrição que poderá ser adaptado.



ATENÇÃO!

É importante informar aos candidatos caso haja alguma suspensão temporária do processo seletivo para que os mesmos não criem expectativas ou se frustrem pela ausência de feedback e acabem por duvidar da credibilidade do processo e da SEPLAG.

Análise dos Formulários e Currículos

(etapa classificatória e eliminatória)

A análise curricular é um momento para identificar os candidatos que atendem aos critérios mínimos de seleção. Ela ocorre de forma conjunta através da triagem dos formulários de inscrição e/ ou análise dos currículos direcionados para a seleção do novo cargo em questão.

Todos os currículos recebidos dentro do prazo estabelecido na divulgação da vaga deverão ser analisados e mensurados. Para tanto, sugere-se a elaboração e utilização de uma matriz com pesos e critérios pré-estabelecidos. Abaixo segue um exemplo de como elaborar esta matriz.

CRITÉRIOS		PONTUAÇÃO
Formação exigida no cargo		5 pontos
Curso de especialização na área (quando necessário)		3 pontos
Tempo de experiência profissional voltada para a área de atuação (com possibilidade de maior pontuação, de acordo com o maior nível de experiência)	Não tem experiência	0 ponto
	De 6 meses até 1 ano	1 ponto
	A partir de 1 ano e 1 mês a 5 anos	2 pontos
	A partir de 5 anos e 1 mês até 10 anos	3 pontos
	Acima de 10 anos	4 pontos
Ferramentas Microsoft (com possibilidade de maior pontuação, de acordo com o nível - básico, intermediário, avançado)	Word Excel Power Point Power BI	1 a 3 pontos
Cursos extracurriculares na área de atuação (com possibilidade de maior pontuação, de acordo com a quantidade de cursos concluídos)		1 ponto

A equipe responsável por gerir o processo de recrutamento e seleção do novo cargo poderá estabelecer uma pontuação mínima para o candidato prosseguir no processo.



IMPORTANTE: Lembre-se de que a análise curricular é apenas o primeiro passo no processo de seleção. Uma análise aprofundada do currículo é importante, mas também é fundamental conduzir entrevistas e avaliações subsequentes para obter uma compreensão mais completa do candidato e de suas habilidades. Além disso, é importante seguir práticas de contratação justas e imparciais ao avaliar currículos e tomar decisões de contratação.

Avaliação de Conhecimentos

(etapa classificatória e eliminatória)

Uma vez aprovados na análise curricular, os candidatos devem ser contatados e informados sobre seu prosseguimento ou não para as próximas fases de avaliação (como avaliação de conhecimentos, entrevistas e dinâmicas de grupo) com um mínimo de 48 horas de antecedência.

A avaliação de conhecimento é uma etapa crucial para determinar se os candidatos possuem as habilidades e o conhecimento necessários para desempenhar com êxito as funções do cargo em questão.

Antes de iniciar a avaliação, é fundamental definir claramente os critérios de avaliação. Determine quais habilidades e conhecimentos específicos são essenciais para o cargo. Isso pode incluir habilidades técnicas, conhecimento em software, regulamentos relevantes, procedimentos específicos da SEPLAG, entre outros.

Existem diversas ferramentas de avaliação disponíveis que podem ser empregadas no processo de seleção, tais como: entrevistas, softwares de análise comportamental, testes de conhecimentos, dinâmicas de grupo, testes psicológicos, teste comportamental, teste de aptidões, testes de conhecimentos práticos e técnicos, questionário de avaliação tipológica, teste de administração do tempo, dentre outros. Por isso, cabe a equipe responsável por gerir o processo de recrutamento e seleção do novo cargo definir cuidadosamente as competências a serem avaliadas e, então, definir quais ferramentas de avaliação irão adotar, considerando o cargo em questão.

Os candidatos aprovados para esta etapa receberão por e-mail as informações de data, local, horário e conteúdo da avaliação.

Os candidatos poderão ser avaliados de forma presencial ou através de vídeo chamada mediante o uso das ferramentas de vídeo conferência como Google Meet ou Teams, por exemplo, a critério da equipe responsável por gerir o processo de recrutamento e seleção do novo cargo. A avaliação ocorrerá com apresentação de slides, estudo de caso, desafio, prova técnica e/ou prática, a ser definido pela equipe de seleção e informado previamente ao candidato.

Poderão ser aplicados testes para avaliação de conhecimentos formais, com objetivo de analisar competências transversais, como domínio da língua portuguesa, rotinas administrativas, gestão pública e raciocínio lógico, ou competências específicas, técnicas e práticas, específicas do cargo em questão.

Importante ser claro e objetivo ao formular as perguntas ou tarefas da avaliação. Certifique-se de que elas estejam alinhadas com os critérios de avaliação previamente definidos. Para garantir que a avaliação seja justa e consistente, padronize o processo, fornecendo as mesmas perguntas ou tarefas a todos os candidatos. Isso facilita a comparação entre eles.

Classifique os candidatos com base em seus desempenhos na avaliação de conhecimento, levando em consideração outros fatores relevantes do processo de recrutamento. Use classificações como parte do processo de tomada de decisão final.

Abaixo segue um modelo de critérios de avaliação fundamentado em 5 (cinco) conceitos a serem avaliadas durante a realização desta etapa.

CRITÉRIOS	PONTUAÇÃO	CONCEITO
As habilidades ou as exigências do quesito não são atendidas plenamente pelo candidato. Nível de competência baixo, necessitando de melhorias.	De 0 a 2 pontos	INSATISFATÓRIO
As habilidades ou as exigências do quesito demonstram grave deficiência, que compromete o desempenho das atividades.	De 3 a 4 pontos	INSUFICIENTE
As habilidades ou as exigências do quesito requerem melhoria. Atinge parcialmente as exigências da função. Necessita de treinamento direcionado.	De 5 a 6 pontos	REGULAR
Atende as habilidades ou exigências do quesito. Desenvolve o referido quesito de maneira plena.	De 7 a 8 pontos	BOM
Supera as expectativas de atendimento quanto as habilidades ou exigências do quesito.	De 9 a 10 pontos	MUITO BOM

5 Feedback

Um dos principais erros cometidos durante processos seletivos é não dar um feedback ao candidato(a), demonstrando falta de empatia e transparência das informações. É importante fornecer um feedback aos candidatos que não forem classificados para as próximas etapas do processo seletivo, pois a ausência de feedback pode ser desmotivadora e diminuir as chances do(a) candidato(a) não selecionado(a) de se candidatar novamente a outras vagas que talvez sejam mais adequadas a seu perfil.

Sempre que possível é importante formular um feedback direcionado seja ele positivo - que incentive o candidato a repetir atitudes que atendam aos objetivos e metas demonstrando reconhecimento para seguir no caminho certo e contribuir para o engajamento do mesmo-, corretivo ou construtivo - que faça sugestão de melhorias para que o desempenho profissional, mostrando um direcionamento para próximas oportunidades.



IMPORTANTE: Após a conclusão do processo de recrutamento, é útil comunicar os resultados à equipe, explicando quem foi contratado e por quê. Isso demonstra que a SEPLAG valoriza a participação dos servidores no processo.



A Diretoria de Desenvolvimento Institucional - DDI elaborou um Guia de Feedback, que tem o objetivo de auxiliar as equipes a planejarem e implementar práticas de feedbacks que contribuam positivamente para o desenvolvimento e performance dos servidores.

Caso deseje saber mais sobre o tema, acesse: <https://shre.ink/manuaissubexec> ou escaneie o QR Code ao lado.



Abaixo, seguem alguns modelos de feedback para o candidato:

Modelo 1

Nova mensagem — ↗ ✕

Destinatário Cc Cco

Assunto

Olá [nome do candidato (a)], tudo bem?

Primeiramente, gostaríamos de agradecer sua participação em nosso processo seletivo.

Temos uma boa notícia! Após análise do seu currículo, você foi pré-selecionado(a) para seguir em nosso processo seletivo para a vaga [inserir o nome da vaga].

Nossa próxima etapa será [inserir a descrição da atividade a ser entregue ou entrevista]

O prazo para [inserir se será entrega de atividade ou entrevista] é xx/xx, às xxhxx.

Qualquer dúvida, estamos à disposição.

Boa sorte!

Enviar ▾     ⋮ 🗑

Modelo 2

Nova mensagem — ↗ ✕

Destinatário Cc Cco

Assunto

Olá [nome do candidato (a)], tudo bem?

Primeiramente, gostaríamos de agradecer sua participação em nosso processo seletivo.

Neste momento, optamos por não dar prosseguimento em sua candidatura à vaga [nome da vaga]. Acabamos optando por outro perfil mais alinhado com nossas expectativas no momento.

Agradecemos seu interesse em integrar nossa equipe e ressaltamos que seu currículo fará parte do nosso banco de talentos para o caso de uma futura oportunidade.

Desejamos grande sucesso em sua jornada profissional.

Boa sorte!

Enviar ▾     ⋮ 🗑

Modelo 3

Nova mensagem — ↶ ↷ ✕

Destinatário Cc Cco

Assunto

Olá [nome do candidato (a)], tudo bem?

Acompanhando sua participação no processo seletivo até aqui, entendemos que a oportunidade para [inserir o nome da vaga], neste momento, não é a melhor opção para potencializar sua trajetória. Assim, você não foi aprovada(o) na etapa de [inserir a descrição da atividade a ser entregue ou entrevista].

Se você chegou até aqui, é porque tem grandes habilidades e motivações. Agradecemos muito toda a sua dedicação!

Para que este processo sirva como um momento de reflexão e aprendizado profissional e pessoal, preparamos um feedback individual de acordo com o que foi avaliado na sua [inserir a descrição da atividade a ser entregue ou entrevista]. Esperamos que ele apoie o seu desenvolvimento:

Observamos que você [inserir o desempenho ou características observadas na atividade entregue/apresentada ou entrevista realizada]. Entretanto, sentimos falta [inserir pontos de atenção, o que faltou ou limitações observadas na atividade entregue/apresentada ou entrevista realizada dando exemplos concretos, de forma a convidar o candidato a refletir sobre as causas de seu desempenho insuficiente]. Sugerimos [inserir sugestões indicando pontos de desenvolvimento e sugestões de melhoria para melhor aperfeiçoamento do candidato(a)].

Esperamos que você continue com todo o seu engajamento.

Ressaltamos que seu currículo fará parte do nosso banco de talentos para o caso de uma futura oportunidade.

Desejamos grande sucesso em sua jornada profissional.

Boa sorte!

Enviar ▼ A   ⋮ 

Modelo 4

Nova mensagem — ↗ ✕

Destinatário Cc Cco

Assunto

Olá [nome do candidato (a)], tudo bem?

Tudo pronto para comemorar? Gostaríamos de comunicar que você foi selecionado para a vaga [inserir o nome da vaga] e fará parte de nossa equipe. Nos próximos dias você receberá informações sobre seu processo de admissão, fique de olho na sua caixa de entrada e spam de seu e-mail.

Seguindo a nossa premissa de ter um processo seletivo focado no desenvolvimento profissional e pessoal, preparamos um feedback individual de acordo com o que foi avaliado em sua participação no processo seletivo. Esperamos que ele apoie o seu desenvolvimento:

Observamos que você [inserir o desempenho ou características observadas na atividade entregue/apresentada ou entrevista realizada]. Entretanto, sentimos falta [inserir pontos de atenção, o que faltou ou limitações observadas na atividade entregue/apresentada ou entrevista realizada dando exemplos concretos, de forma a convidar o candidato a refletir sobre as causas de seu desempenho insuficiente]. Sugerimos [inserir sugestões indicando pontos de desenvolvimento e sugestões de melhoria para melhor aperfeiçoamento do candidato(a)].

Esperamos que você continue com todo o seu engajamento.

Desejamos grande sucesso em sua nova jornada profissional e damos boas-vindas a nossa equipe!

Qualquer dúvida entre em contato, estamos à disposição

Enviar ▾ A    

Realização de entrevista

(etapa eliminatória)

A etapa de entrevista por competências visa identificar comportamentos, características e competências dos candidatos inerentes ao bom desempenho da função para a qual o mesmo está se candidatando.

A equipe responsável por gerir o processo de recrutamento e seleção do novo cargo deve elaborar perguntas que ajudem a verificar informações pertinentes sobre o candidato, tais como experiências anteriores (perguntas comportamentais) e desafios profissionais do candidato, de forma a reconhecer padrões de comportamento, bem como sua reação diante de situações hipotéticas (perguntas situacionais).

A entrevista poderá ser conduzida ou contar com a participação do(a) diretor(a) ou subsecretário(a) responsável pela área do cargo em questão ou por um dos membros da equipe responsável por gerir o processo de recrutamento e seleção do novo cargo.

Ao iniciar a entrevista, é importante que os entrevistadores se apresentem, falem um pouco sobre a SEPLAG, as subsecretarias, as entregas e desafios da equipe, bem como as funções do cargo.

Processo de Gestão por Competência

O conceito de competência aborda um conjunto abrangente de atributos essenciais, que englobam conhecimentos, habilidades, atitudes, comportamentos e práticas necessárias para que um(a) servidor(a) possa desempenhar suas funções de maneira eficaz e eficiente.

Na SEPLAG, em específico, busca-se potencializar o que a gestão por competências pode proporcionar para as atividades laborais, tendo como resultado uma equipe mais qualificada, engajada, capaz de atingir níveis mais elevados e que contribuem para o alcance de metas.

No processo de seleção e recrutamento, é fundamental que as habilidades e competências requeridas para o cargo sejam definidas de maneira clara e concisa. Portanto, é essencial identificar quais habilidades e competências são necessárias para atender aos requisitos da vaga.

Sugestão de questões para serem abordadas em uma entrevista:

-  Nos conte um pouco sobre você, suas experiências profissionais, pessoais....
-  Por que você se candidatou a esta vaga?
-  O que você sabe sobre a SEPLAG?
-  Por que você quer trabalhar com a nossa equipe?
-  Quais são os seus planos em curto, médio e longo prazo?

- Qual foi a situação mais difícil de resolver e o que você fez para lidar com esse problema?
- Quais são os seus maiores defeitos e o que você procura fazer para melhorá-los?
- Descreva uma situação em que você teve um grande desafio no ambiente de trabalho. Conte o que fez para lidar com esse desafio.
- Qual foi a meta que você teve mais orgulho de ter atingido ou que você almeja atingir?
- Fazer apresentações é algo que te deixa confortável? Como você se prepara para elas?
- O que mais te motiva e desmotiva no trabalho?
- Dê um exemplo de onde você foi capaz de usar suas habilidades de liderança
- Conte uma experiência positiva que você obteve trabalhando em equipe?
- Conte uma entrega que dependia do seu time e como você os orientou para alcançá-la.
- Como você lidaria com um colaborador que está infeliz em suas atividades?

A título de exemplo, a seguir temos sugestões de questões que podem ser adotadas em entrevistas estruturadas por competências, conforme disposto no Manual de Seleção por Competências para o Setor Público (2019). É importante salientar que, ao elaborar as questões, a equipe responsável por gerir o processo de recrutamento e seleção do novo cargo deve ter clareza quanto a competência avaliada bem como a definição desta competência e o que se espera como resposta do candidato.

As perguntas de entrevista por competência não apenas destacam o conhecimento, habilidades e competências de um trabalhador, mas também evidenciam sua habilidade em aplicá-los e lidar com as diversas situações cotidianas no ambiente de trabalho.

Fazer perguntas mais amplas torna o processo mais difícil, pois as respostas serão menos específicas. Assim, a equipe responsável pelo processo de seleção vai precisar usar seu próprio julgamento para analisar se o candidato foi bem-sucedido em suas respostas. Desta forma, ter à disposição exemplos de perguntas de entrevista por competência é fundamental para garantir que a entrevista seja bem-sucedida e que a equipe responsável por gerir o processo de recrutamento e seleção do novo cargo obtenha as informações necessárias para a tomada de decisão.



DICA! A entrevista de seleção é uma conversa profissional, na qual ocorre uma importante troca de informações entre o candidato e a equipe demandante. Sendo assim, a entrevista de seleção é uma etapa que permite identificar as capacidades comportamentais e técnicas para a vaga em questão, conforme as definições contidas nas descrições do cargo.

Dentro da etapa de entrevistas podemos observar competências a serem avaliadas, tais como:

TRABALHO EM EQUIPE	
DEFINIÇÃO	QUESTÕES QUE PODEM SER CONSIDERADAS:
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.	<ol style="list-style-type: none">1. Indique um exemplo de quando você precisou oferecer apoio a outras pessoas em uma equipe ou foi solicitado seu apoio. 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. Quando você vê um colega de trabalho cometendo um erro, você deixa que ele tome responsabilidade por suas ações ou tenta ajudá-lo? Como você faz isso?4. Nas suas últimas experiências, como era o seu relacionamento com os superiores e os colegas de trabalho?

TOMADA DE DECISÃO

DEFINIÇÃO	QUESTÕES QUE PODEM SER CONSIDERADAS:
<p>Tomar decisões racionais e sólidas com base em evidências disponíveis; tomar decisões rápidas quando necessário; comprometer - se com rumos e estratégias de ação definidos.</p>	<ol style="list-style-type: none">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. 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?

COMUNICAÇÃO

DEFINIÇÃO	QUESTÕES QUE PODEM SER CONSIDERADAS:
<p>Capacidade de transmitir informação de forma compreensível, eficaz e respeitosa. Inclui, também, a habilidade de ouvir ativamente e adaptar a mensagem ao ouvinte.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Conte como lida com conflitos de comunicação no ambiente de trabalho. Pode dar um exemplo de uma situação em que teve que resolver um mal-entendido ou desacordo?2. Como você avalia a importância da escuta ativa no processo de comunicação? Pode compartilhar um exemplo de quando usou essa habilidade de forma eficaz?3. Descreva uma situação em que teve que comunicar informações confidenciais no trabalho. Como você garantiu a confidencialidade e a confiança das partes envolvidas?

PLANEJAMENTO

DEFINIÇÃO

Capacidade de desenvolver estratégias, metas e ações organizadas para atingir metas e objetivos de forma eficaz e eficiente. Isso envolve a habilidade de definir prioridades, estabelecer cronogramas e acompanhar o progresso, garantindo que as tarefas sejam concluídas de acordo com as expectativas e prazos estabelecidos.

QUESTÕES QUE PODEM SER CONSIDERADAS:

1. Compartilhe um exemplo de um projeto ou tarefa complexa que você tenha planejado e executado com sucesso no trabalho. Como você abordou o processo de planejamento e quais foram os resultados?
2. Como você define prioridades ao lidar com várias tarefas e projetos ao mesmo tempo? Pode dar um exemplo de como equilibra e gerencia essas prioridades?
3. Como você costuma lidar com imprevistos ou mudanças de última hora em um projeto ou plano? Pode dar um exemplo de como adaptou seu planejamento em resposta a essas situações?

HABILIDADES INTERPESSOAIS

DEFINIÇÃO

Capacidade de interagir de forma eficaz com colegas, superiores e subordinados. Isso envolve a habilidade de construir relacionamentos positivos para criar um ambiente de trabalho harmonioso e propício à colaboração.

QUESTÕES QUE PODEM SER CONSIDERADAS:

1. Compartilhe uma situação em que teve que lidar com um colega de trabalho com opiniões ou estilos de trabalho diferentes dos seus. Como você abordou essa diferença e colaborou eficazmente?

COMPROMETIMENTO

DEFINIÇÃO

Ser responsável em cumprir as obrigações e metas profissionais. Isso envolve a disposição de assumir responsabilidades, cumprir prazos, manter padrões de qualidade e contribuir ativamente para o sucesso da equipe e da organização.

QUESTÕES QUE PODEM SER CONSIDERADAS:

1. Compartilhar uma situação em que enfrentou um prazo apertado ou uma tarefa desafiadora no trabalho. Como você demonstrou comprometimento para atender a esses prazos ou superar os desafios?
2. Como você lida com as metas e objetivos estabelecidos no trabalho? Pode dar um exemplo de como você fez para alcançá-los?
3. Como você lida com situações em que as coisas não saem como o planejado ou enfrentam obstáculos inesperados? Pode dar um exemplo de como você permaneceu comprometido para encontrar soluções alternativas?

CRIATIVIDADE

DEFINIÇÃO

Capacidade de gerar ideias originais, inovadoras e práticas para resolver problemas e melhorar processos. Em geral, contribuir para a melhoria e o progresso da organização. Isso envolve pensar de forma fora do convencional, ser aberto a novas abordagens e buscar constantemente maneiras criativas de enfrentar desafios e oportunidades no ambiente profissional.

QUESTÕES QUE PODEM SER CONSIDERADAS:

1. Fale sobre uma vez em que você participou de um projeto que exigia pensamento criativo e inovador. Como você colaborou com outros membros da equipe para gerar ideias criativas e levá-las à prática?
2. Como você lida com a rejeição de ideias ou feedback negativo sobre propostas? Pode dar um exemplo de como lidou com essa situação de maneira construtiva?
3. Compartilhe uma experiência em que propôs uma melhoria significativa em um processo ou procedimento de trabalho. Como essa ideia foi implementada e qual foi o impacto?

LIDERANÇA

DEFINIÇÃO	QUESTÕES QUE PODEM SER CONSIDERADAS:
<p>Capacidade de orientar, motivar e influenciar positivamente a equipe para o alcance de metas e objetivos organizacionais. Inclui a capacidade de tomar boas decisões e promover um ambiente de trabalho produtivo e colaborativo.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Conte sobre uma situação em que teve que liderar uma equipe em um projeto desafiador. Como você inspirou e motivou os membros da equipe para alcançar o sucesso?2. Descreva uma situação em que teve que tomar uma decisão difícil no trabalho. Como você chegou a essa decisão e como a comunicou aos outros envolvidos?3. Pode descrever um momento em que identificou uma oportunidade de melhoria no ambiente de trabalho e liderou a implementação dessa mudança? Quais foram os resultados?4. Qual é a sua abordagem para lidar com a pressão e o estresse no ambiente de trabalho? Pode dar um exemplo de como manteve a calma e liderou sua equipe em uma situação desafiadora?

PRÓXIMOS PASSOS

Após criar a matriz de competências esperadas para o exercício da função e definir quais competências a equipe espera que sejam atendidas pelos novos servidores, o próximo passo é definir critérios de avaliação. Isso garantirá que os candidatos sejam avaliados de forma consistente e objetiva, permitindo identificar aqueles que melhor se alinham com as competências desejadas.

Os critérios de avaliação serão definidos pela equipe responsável por gerir o processo de recrutamento e seleção, de acordo com o perfil da vaga.

Abaixo segue uma proposta modelo de critérios de avaliação fundamentado em 5 (cinco) conceitos a serem avaliadas durante a realização desta etapa.

CRITÉRIOS	PONTUAÇÃO	CONCEITO
Neste critério, observa-se que as habilidades necessárias não são atendidas possuindo um nível de competência abaixo do esperado, fazendo-se necessário aprimoramento.	De 0 a 2 pontos	INSATISFATÓRIO
Neste critério, observa-se que as habilidades necessárias apresentam grave deficiência e comprometem o desempenho das atividades.	De 3 a 4 pontos	INSUFICIENTE
Neste critério, observa-se que as habilidades necessárias demandam melhoria, mas atingem parcialmente o que é exigido para a função.	De 5 a 6 pontos	REGULAR
Neste critério, observa-se que as habilidades necessárias são atendidas de maneira plena.	De 7 a 8 pontos	BOM
Neste critério, observa-se que as habilidades necessárias superam a expectativa de atendimento.	De 9 a 10 pontos	MUITO BOM

Também poderão ser utilizadas dinâmicas de grupo como ferramenta de avaliação de modo a analisar ou desenvolver comportamentos nos candidatos à vaga. A dinâmica deverá ser mediada pela equipe responsável por gerir o processo de recrutamento e seleção.

Atualmente existem diversos tipos de dinâmicas disponíveis em sites e livros específicos, por isso, cabe a equipe responsável pelo processo de seleção do novo cargo avaliar qual melhor tipo de dinâmica condiz com o objetivo esperado e entender o propósito da mesma para aplicá-la aos candidatos.

Alguns dos pontos que podem ser analisados através de uma dinâmica de grupo:

- Capacidade de atuar sob pressão;
- Criatividade;
- Ética;
- Habilidades de comunicação;
- Inteligência emocional;
- Pensamento crítico;
- Resiliência;
- Resistência mental;
- Sensibilidade social;
- Senso de liderança;
- Trabalho em equipe.

A seguir temos a descrição de um modelo de dinâmica de grupo e seu objetivo proposto.

DINÂMICA DO DESAFIO

A dinâmica tem como intuito notar quais profissionais são mais ansiosos quando um desafio lhes é apresentado e quais lidam com isso de maneira mais natural.

Embrulhe uma caixa de bombons de forma que os candidatos não consigam vê-la. Diga que a caixa contém um grande desafio que deve ser cumprido por um deles - o desafio, na verdade, é a premiação: a pessoa ganha a caixa de bombom e poderá desfrutar dela.

Coloque uma música e a deixe rolar, já tendo combinado com os candidatos que no momento que a música parar, quem estiver com a caixa deverá abri-la e cumprir o desafio.

Enquanto a música toca, perceba como cada participante reage: quem quer se livrar da caixa, quem está tranquilo, quem parece estar com medo. Isso já dará uma noção de como cada pessoa se porta em situações adversas.

Quando a música parar e o candidato descobrir que, na verdade, o desafio é também a recompensa, o recrutador pode puxar o gancho para dizer que a pessoa candidata encontrará muitos desafios no cargo, mas que poderá contar com seus colegas para vencê-lo e que a recompensa do trabalho bem executado vale a pena.

Para conhecer mais dinâmicas, acesse:
<https://shre.ink/manuaisubexec> ou escaneie o QR Code ao lado.



6 A Decisão sobre as Contratações

A equipe responsável por gerir o processo de recrutamento e seleção do novo cargo deverá indicar o grau de adequação dos candidatos finalistas aos critérios de avaliação previamente estabelecidos em cada uma das etapas.

A nota obtida em cada etapa pelos candidatos classificados será multiplicada pelo respectivo peso, e dividida pelo total (que corresponde à soma dos pesos das etapas), a depender das etapas realizadas no respectivo processo de seleção. A média obtida será considerada para a classificação final dos candidatos.

Abaixo segue modelo avaliação fundamentado em três etapas com os respectivos pesos.

ETAPA	PESO
Análise Curricular	30
Avaliação de Conhecimentos	30
Avaliação Técnico-Comportamental / Entrevista	40

Serão considerados aprovados o(a) candidato(a) que atingirem média geral mínima de 5.0, obedecendo à classificação decrescente. Em caso de empate na classificação, serão obedecidos os seguintes critérios de desempate:

- 1º critério - maior pontuação na etapa de Avaliação de Conhecimentos, persistindo o empate;
- 2º critério - a maior média obtida na etapa de Avaliação Técnico-Comportamental / Entrevista, persistindo o empate;
- 3º critério - a maior pontuação obtida na análise curricular.

É importante salientar que o critério exposto acima é apenas sugestivo. Nada impede que a equipe responsável por gerir o processo de recrutamento e seleção do novo cargo estabeleça outras medidas, desde que fundamentadas e documentadas para tornar o processo transparente em caso de contestações.

Será necessário que a equipe discuta as razões de eventuais discrepâncias de avaliação dos candidatos, quando relevantes, complemente informações insuficientes, quando necessário (por meio de entrevistas adicionais) e organize e classifique os candidatos finalistas de acordo com as avaliações (em listas ordenadas ou não).

Portanto, o resultado do processo de avaliação pode não se manifestar exclusivamente na forma de um ranking, pois devem ser considerados critérios de avaliação diversos.

7 *Acolhimento*

É necessário que haja um momento em que a equipe receba o(a) novo(a) servidor(a) visando o acolhimento e a socialização do(a) mesmo(a) com os membros da equipe e o novo ambiente institucional. Este primeiro momento poderá ser organizado pela própria equipe responsável por gerir o processo de recrutamento e seleção do novo cargo ou por um(a) servidor(a) designado(a).

Ao receber o(a) novo(a) servidor(a), sugere-se que a chefia faça o acolhimento e se apresente com um bate-papo informal onde deverá informar sobre as responsabilidades básicas confiadas ao(a) novo(a) servidor(a), as funções que deverá exercer e as expectativas quanto aos resultados a alcançar, orientações sobre as rotinas, processos e materiais de trabalho, horário de trabalho, onde estão localizados os processos e arquivos, onde são feitas as impressões e cópias, como efetuar chamadas telefônicas, entre outros.

Posteriormente, se faz necessária a apresentação dos membros da equipe. Por isso, sugere-se uma breve apresentação do(a) novo(a) servidor(a) aos demais colegas do setor/subsecretaria e suas funções. É necessário que seja apresentada a estrutura organizacional da secretaria, assim como as questões relativas à folha de ponto, a localização interna do gabinete e de cada subsecretaria, bem como alguns de seus membros e ações específicas da SEPLAG.

Também é essencial que haja um momento para que o(a) servidor(a) seja apresentado(a) ao(a) subsecretário(a), para que o mesmo se sinta reconhecido e parte integrante da equipe, gerando proximidade e cumplicidade.



Lembre-se, já nos primeiros meses é fundamental que a chefia imediata acompanhe e forneça feedback ao(a) novo(a) servidor(a), porque assim o mesmo será informado como foi sua performance profissional até o momento e que aspectos ele(a) ainda precisa desenvolver para desempenhar sua função com eficácia almejada.



Na intenção de fomentar a ambientação do servidor recém-chegado a SEPLAG, a DDI elaborou um Guia de Boas-Vindas com orientações iniciais adequadas ao(a) novo(a) servidor(a), apoiando-o(a) a se familiarizar com a organização, sua estrutura, políticas e principais procedimentos para assim ter compreensão do ambiente de trabalho e o do que se espera dele.

Caso deseje saber mais sobre o tema, acesse: <https://shre.ink/manuaissubexec> ou escaneie o QR Code ao lado.



8 *Treinamento e capacitação*

É importante que os novos servidores possam se ambientar com a rotina no setor público, por isso lembre-se de indicar os cursos fornecidos pela Escola de Governo e Gestão -EGG, principalmente a Jornada Embarque na Prefeitura de Niterói.

Caso haja a necessidade de algum tipo de treinamento, é importante sinalizar a necessidade para a DDI visando prover a capacitação gerencial dos(as) servidores(as) em questão, bem como também utilizar os talentos presentes na SEPLAG que podem compartilhar conhecimentos.



Visando o desenvolvimento de nossos servidores(as), inspirado na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e na Política de Desenvolvimento de Servidores da Prefeitura de Niterói, a DDI elaborou também o Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP com o objetivo de estruturar ações de motivação, engajamento, valorização e desenvolvimento dos servidores(as) da SEPLAG.

A intenção é que nossos servidores(as) adquiram e aperfeiçoem competências gerenciais, pessoais, técnicas e específicas e, assim, contribuir para o fortalecimento institucional e melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados.

Caso deseje saber mais sobre o tema, acesse: <https://shre.ink/manuaissubexec> ou escaneie o QR Code ao lado.



9 Valorização Profissional e Ambiente de Trabalho

A SEPLAG preza pela valorização dos profissionais que compõe sua equipe, pois entende que sem o esforço de todos, nossos serviços à população, reconhecimentos e conquistas não seriam possíveis. É por isso que, além de procurar contar com bons profissionais que almejam atuar com eficiência no setor público, precisamos mostrar que eles são reconhecidos e valorizados.

Atualmente buscamos oferecer reconhecimento, na medida do possível, com ações de integração, campanhas sazonais de conscientização e prevenção, treinamentos e cursos externos, oficinas oferecidas pelo Labnit visando desenvolver e valorizar o trabalho de nossos servidores, pois entendemos que isso influencia diretamente no engajamento e na sua motivação para continuar fazendo um serviço de qualidade.

Além disso, como parte do nosso compromisso contínuo com a valorização e melhoria do nosso ambiente de trabalho, realizamos anualmente uma pesquisa de Clima Organizacional para identificar a percepção de nossos servidores sobre nosso ambiente de trabalho e assim mapear pontos de melhorias. Também utilizamos a Pesquisa de Perfil e Competências para coletar informações sobre o perfil organizacional da SEPLAG e traçarmos iniciativas como o Plano de Desenvolvimento de Pessoas, bem como possíveis realocações e desenvolvimento de lideranças.

Sabemos que um ambiente de trabalho saudável gera profissionais mais satisfeitos. Pensando nisso, para melhorar nosso ambiente físico, recentemente nos mudamos para um novo espaço, buscando oferecer uma melhor infraestrutura para nossos servidores. Sendo assim, pretendemos adotar iniciativas que motivem e integrem a equipe em busca de melhores resultados profissionais e maior satisfação pessoal.



10 Conclusão

Diante da necessidade de aperfeiçoamento e modernização da gestão pública, visando elevar a efetividade e eficiência organizacional, tornou-se primordial um processo de recrutamento e seleção profissional para novos servidores comissionados e temporários, pautado em critérios técnicos visando uma melhor qualificação dos serviços prestados.

Este material foi desenvolvido para ser utilizado pelas equipes da Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão - SEPLAG levando em consideração a necessidade de padronizarmos a estruturação de processos de recrutamento e seleção direcionados aos cargos em comissão e cargos temporários, com base em competências almeçadas por esta secretaria.

O propósito é colaborar com o aprimoramento das habilidades da gestão pública na seleção de profissionais competentes para desempenhar as responsabilidades dos cargos e funções. Pretende-se contribuir para a consolidação da confiança no comprometimento e na integridade do serviço público no cumprimento de suas responsabilidades.

O manual também pretende apresentar modelos de instrumentos práticos para conduzir tais processos. Os modelos, as dicas, sugestões e recomendações apresentadas visam contribuir para com a eficiência e transparência dos processos no contexto da administração pública. Portanto, esperamos que possam resultar em benefícios que gerem frutos para a composição do quadro de pessoal da SEPLAG.

O compartilhamento das experiências entre as equipes responsáveis por gerir os processos de recrutamento e seleção de cada subsecretaria também é muito importante, pois proporcionará o aperfeiçoamento contínuo dos processos, fortalecendo a integração e a profissionalização na gestão pública.



11 Referências

ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen. **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**: Edition 13. Kogan page, 2014.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão de Desempenho de Pessoal. **Manual: Provimento**. Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/arquivos/manual-de-provimento.pdf>.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão Corporativa. Diretoria de Gestão de Pessoas. **Nepotismo: Conceito, base legal, vedações e exceções**. Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/integra/governanca/comites-tematicos-de-apoio-a-governanca/arquivos/documentos-crtci/arquivos-de-reuniao/19a-reuniao-nepotismo-dgp.pdf>.

BRASIL. Senado Federal. **Projeto de Lei nº 3769, de 27 de junho de 2019. Institui no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios critérios e procedimentos gerais a serem adotados na contratação e ocupação de cargos em comissão, funções gratificadas e assemelhadas**. Brasília: 2019. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/137470>.

Cartilha sobre as competências comportamentais esperadas dos agentes públicos do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul. 1ª versão. Porto Alegre, 2022. Disponível em: <https://gestaodepessoas.rs.gov.br/wp-content/uploads/2022/04/Cartilha-Matriz-de-Competencias-04-2022.pdf>.

DE TONI, Jackson de. **Reflexões sobre o Planejamento Estratégico no Setor Público** / Jackson de Toni. - Brasília: Enap, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6334/1/Jackson%20de%20Toni.pdf>.

FRANCO, David Silva et al. **Entre a inserção e a inclusão de minorias nas organizações: uma análise crítica sob o olhar de jovens trabalhadores**. Revista Economia & Gestão, v. 17, n. 48, p. 43-61, 2017. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/15596>.

MAIA, Luciana Maria et al. **Minorias no contexto de trabalho: uma análise das representações sociais de estudantes universitários**. Psicologia e Saber Social, v. 6, n. 2, p. 223-242, 2017. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/psisabersocial/article/view/33627>.

MAGALHÃES, Alex Fernandes; DE ANDRADE, Carolina Riente; SARAIVA, Luiz Alex Silva. **Inclusão de minorias nas organizações de trabalho: análise semiótica de uma estratégia de recrutamento de uma multinacional de fast food.** Teoria e Prática em Administração (TPA), v. 7, n. 2, p. 12-35, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tpa/article/view/33702#:~:text=A%20inclus%C3%A3o%20de%20minorias%20sociais,se%20distanciam%20de%20tal%20refer%C3%A2ncia>.

Manual de Seleção por Competências para o Setor Público. Vetor Brasil, Fundação Lemann, Instituto Humanize. 2ª Edição. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/manual-de-selecao-por-competencias-para-o-setor-publico/>.

Anexo I

Modelo de Formulário de Avaliação de Desempenho

IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR			
Nome:			Unidade de Exercício:
Cargo:			
Matrícula:		Competência:	
INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO			
Eixos	Critérios de Avaliação	Grau de Atribuição em cada critério	Grau Atribuído
I - Cumprimento de normas de procedimento e de conduta	a) Observa e cumpre normas de procedimentos no desempenho das atribuições do cargo e de conduta de acordo com os princípios da Administração Pública;	de 0 a 5 pontos	
	b) É assíduo e atua com esmero no cumprimento das atividades delegadas, seguindo os preceitos morais e éticos no exercício do cargo;	de 0 a 5 pontos	
	c) Demonstra cuidado na guarda de documentos e informações institucionais, como também na conservação de bens sob sua responsabilidade;	de 0 a 5 pontos	
	d) Demonstra cordialidade, disponibilidade e atenção, respeitando a diversidade e as diferenças individuais sem qualquer espécie de preconceito ou distinção para com outrem.	de 0 a 5 pontos	

II - Qualidade do trabalho	a) Desempenha seus trabalhos com conhecimento sobre os procedimentos, normas e padrões aplicáveis, possuindo assim grau de excelência, exatidão e clareza para atingir os objetivos e resultados propostos;	de 0 a 5 pontos	
	b) Possui planejamento e organização na execução de seus trabalhos;	de 0 a 5 pontos	
	c) Demonstra capacidade de assumir compromissos e responder pelos resultados decorrentes de suas decisões;	de 0 a 5 pontos	
	d) Ao desempenhar atividades específicas, compreende a interação e interdependência de cada uma das tarefas com atividades de seu órgão e da prefeitura como um todo, compreendendo o impacto de seu trabalho sobre objetivos do município.	de 0 a 5 pontos	
III - Produtividade	a) Produz o trabalho pactuado sua totalidade, mediante a utilização de métodos e técnicas cabíveis, procurando superar aspectos como complexidade da tarefa e possíveis condições desfavoráveis de trabalho;	de 0 a 5 pontos	
	b) Conhece as prioridades da área de atuação, demonstrando comprometimento com a qualidade e resultados de suas atividades, buscando atingir os objetivos pactuados com altos padrões de execução;	de 0 a 5 pontos	
	c) É ágil na execução de suas atividades e na identificação, análise e solução de problemas;	de 0 a 5 pontos	

	d) Monitora suas atividades, não deixando acumular trabalho, atendendo às expectativas de eficiência no serviço público, observa o cumprimento de prazos estabelecidos e mantém o foco nas entregas.	de 0 a 5 pontos	
IV - Iniciativa e Presteza	a) Possui comportamento proativo no âmbito da atuação, buscando garantir eficiência e eficácia na execução dos trabalhos, contribuindo para a melhoria dos fluxos de processos de trabalho e a consecução de resultados eficientes;	de 0 a 5 pontos	
	b) Atende prontamente as solicitações no cumprimento das demandas de trabalho;	de 0 a 5 pontos	
	c) Demonstra capacidade em buscar soluções frente a situações inesperadas de forma estratégica apresentando facilidade na resolução de problemas;	de 0 a 5 pontos	
	d) Busca adquirir novos conhecimentos de forma a agregar novos valores.	de 0 a 5 pontos	
V - Capacidade de trabalho em equipe	a) Compartilha conhecimentos e informações de maneira espontânea, colaborando com os demais membros da equipe no desempenho das atividades e valorizando o trabalho em conjunto na busca de resultados comuns;	de 0 a 5 pontos	
	b) Busca a opinião da equipe para melhorar os resultados da área de atuação e aceita sugestões de melhoria dos seus trabalhos;	de 0 a 5 pontos	

	c) Colabora com o trabalho de outras áreas, contribuindo para a melhoria do desempenho institucional;	de 0 a 5 pontos	
	d) Possui bom relacionamento interpessoal com a equipe e lideranças, contribuindo para com a melhoria do ambiente de trabalho.	de 0 a 5 pontos	
TOTAL			
CONCEITO			

Assinatura e Carimbo do Servidor

COMENTÁRIO: CRÍTICAS, SUGESTÕES E JUSTIFICATIVAS	
PARECER DO (A) SUBSECRETÁRIO (A)	Data ____/____/____

Nota: Caso negativo, justificar no quadro abaixo.

JUSTIFICATIVA

Assinatura e Carimbo do(a) Secretário (a)

Disponível em: <https://shre.ink/manuauissubexec>
ou escaneie o QR Code ao lado.



Anexo II

Declaração de Objetividade, Confidencialidade e Ausência de Conflito de Interesses

Eu, _____ 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 serei parte executora será por mim considerada e tratada como altamente confidencial. Tomarei a máxima precaução para que qualquer informação que possa ter natureza comercial não seja comunicada nem utilizada 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 qualidade. Comprometo-me a cumprir as metodologias definidas pelo governo _____ para a realização do processo seletivo.

Nome completo: _____

Assinatura: _____

Data: ____/____/____

Disponível em: <https://shre.ink/manuaisubexec>
ou escaneie o QR Code ao lado.



Anexo III

Modelo de Formulário de Inscrição

TÍTULO DE VAGA
Descrição do cargo: Equipe e o ambiente de trabalho: Principais Atribuições: Requisitos de qualificação <ul style="list-style-type: none">• Desejável: Da contratação: <ul style="list-style-type: none">• Tipo de contratação:• Modalidade(remoto/híbrido/presencial):• Carga horária:• Reporte Direto Para:• Remuneração: Prazo para a inscrição: ____/____/____
E-mail:
Nome Completo:
Data de Nascimento: ____/____/____
Celular (com DDD):
Em relação a cor da sua pele, você se considera (Categorização segundo IBGE): <input type="checkbox"/> Indígena <input type="checkbox"/> Preto(a) <input type="checkbox"/> Pardo(a) <input type="checkbox"/> Branco(a) <input type="checkbox"/> Amarelo
Já ocupou cargo/função na Prefeitura de Niterói ou em outro órgão da administração pública? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

Se sim, qual? Em que órgão?

Com qual gênero você se identifica?

- Mulher Cisgênero
- Mulher Trans
- Homem Cisgênero
- Homem Trans
- Não - Binário
- Gênero Fluído
- Prefiro não dizer
- Outros

Por que você quer trabalhar conosco?

Quais habilidades (soft e/ou hard skill) você possui e que poderia contribuir, dada a descrição do cargo, para o trabalho e a equipe?

ANEXAR CURRÍCULO

DECLARAÇÕES

- Declaro que estou ciente que o processo seletivo não se constitui em concurso público, nem a este se equipara para quaisquer fins ou efeitos, bem como, que a minha participação ou desempenho no processo seletivo não gera direito à nomeação ou à designação.
- Declaro que estou ciente que, caso nomeado, as atividades serão exercidas em regime de dedicação integral.
- Declaro que estou ciente dos princípios e normas para evitar conflitos de interesses em processos seletivos no setor público, bem como não me favorecer da indicação direta de familiar em linha reta ou colateral, ou amigos, com vínculo de consanguinidade ou de afinidade, em detrimento de candidatos mais qualificadas.
- Declaro saber que é vedada ao agente público a manutenção de familiar ocupante de cargo em comissão ou função de confiança sob sua subordinação direta.
- Declaro, ainda, a veracidade das informações prestadas acima e contidas no currículo, bem como nas demais documentações comprobatórias anexadas, sob pena de responsabilidade administrativa, cível ou criminal.

Disponível em: <https://shre.ink/manuauissubexec>
ou escaneie o QR Code ao lado.





PREFEITURA DE NITERÓI

SEPLAG