**ENAP- ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA PARA CARGOS PÚBLICOS**

Considerando as informações no portal de “Desafios” da ENAP sobre as características encontradas no quesito seleção por competência de cargos e funções comissionados no serviço público, entre eles os itens: “Dados sobre cargos comissionados no Poder Executivo Federal e o fluxo atual de seleção” e as “Leis e Decretos relevantes”, com maior visibilidade para o decreto nº 9.727 de 15 de março de 2019, que dispõe sobre os critérios, o perfil profissional e os procedimentos gerais a serem observados para a ocupação dos cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores – DAS e das Funções Comissionadas do Poder Executivo – FCPE, elaboramos critérios gerais como forma de sugestão para os processos seletivos dos cargos e funções em questão.

**Desafio:** O desafio proposto pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) foi expresso da seguinte forma: ***“Como podemos selecionar pessoas com as competências requeridas para ocupar cargos comissionados na Administração Federal, a partir de uma ferramenta simples e escalável?”***

**Decreto 9727/19:** O já citado decreto nº 9727 de 15 de março de 2019 já dispõe sobre os critérios de competências técnicas específicas requeridas para a ocupação de cada um dos cargos/funções em comissão no Poder Executivo. Para que esse decreto seja atendido, no momento da seleção, sugere-se que em edital conste que os candidatos devem inserir seu currículo em alguma plataforma indicada para tal ou enviar para o órgão que está fazendo a seleção; o currículo deve atender aos critérios já detalhados no decreto para as competências técnicas correspondentes a cada um dos cargos/funções. O que não se encontra detalhado no decreto são as competências comportamentais e são nelas que nos deteremos em analisar o como fazer para detectá-las e mapeá-las neste trabalho.

**Divulgação do Edital de Seleção:** a sugestão para as funções comissionadas é que o edital da seleção seja divulgado nos canais usuais da administração pública: *mailing* interno do Sistema de Gestão de Pessoas, intranet, portal do servidor: [www.servidor.gov.br](http://www.servidor.gov.br) (uma vez que tais funções são específicas para servidores públicos). Para cargos comissionados – que admitem pessoas externas à administração pública - sugere-se que o edital seja publicado nos canais internos da administração – os usuais – e mais em jornais de ampla circulação no país.

**Critérios para elaboração do Edital de Seleção:** Sugere-se que seja lançado com um período mínimo de 15 dias anterior ao início do envio dos currículos e seja previsto, no mínimo, 15 dias para análise de currículos, antes do início dos dias de seleção presencial. É importante que conste do edital além do cargo/função, local de exercício do cargo/função, data da seleção e calendário do processo seletivo, também o perfil comportamental buscado. Informar, também, o prazo de validade desta seleção (6 meses) uma vez que perfil comportamental pode ser buscado/desenvolvido e os meios de desenvolver as características comportamentais deve ser informado no *feedback* que será dado ao candidato no final do processo.

**Perfil comportamental:** O que não foi detalhado no decreto nº 9727/19 foram exatamente os critérios para demonstrar o perfil comportamental, nem foram divulgadas as competências comportamentais para cada cargo/função comissionada. As competências sugeridas e atividades generalizadas para os diversos cargos/funções comissionadas serão os alvos aos quais nos deteremos no presente trabalho.

Para tanto, dividimos esta tarefa em 3 grandes grupos:

* cargos mais operacionais – DAS 1 e 2 e as funções correspondentes;
* cargos de chefias intermediárias – DAS 3 e 4 com suas funções correspondentes;
* cargos de altas chefias – DAS 5 e 6 com suas respectivas funções.

Estabelecemos as tarefas em linhas gerais que são desenvolvidas pelas pessoas que ocupam estes cargos e suas correspondentes competências, tanto as atividades gerais com as competências gerais – e para tanto pontuamos estas competências com peso 2 – quanto às atividades específicas de cada cargo com competências específicas correspondentes, e atribuímos peso 1 para estas mesmas competências, conforme o quadro que se encontra anexo em Power Point.

**Avaliação de aspectos comportamentais:** Para olevantamento da presença ou não dos aspectos comportamentais dos candidatos selecionados a partir do perfil estabelecido, sugere-se o seguinte:

* trabalhar-se com dois psicólogos, de preferência externos à instituição, para que possam conduzir as dinâmicas do processo seletivo com isenção. Estes psicólogos podem pertencer a uma determinada consultoria ou serem vinculados à ENAP.
* sugere-se, também, que na instituição cliente (que solicitou a seleção) acompanhem o processo todo, através de alguém da área de gestão de pessoas: duas pessoas, preferencialmente, psicólogos da área demandante.

Exemplo: Vamos supor que a área de auditoria do Ministério da Saúde queira realizar uma seleção interna e realize essa solicitação à área de gestão de pessoas do próprio órgão. Duas pessoas da área de gestão de pessoas se deslocariam à área demandante e fariam um perfil das características técnicas e comportamentais desejáveis para o cargo/função a ser selecionado.

Com estes dados em mãos, elaborariam um edital, que passaria pelo crivo da área demandante, e reveriam às competências sugeridas no quadro que foi disposto em Excel nesta proposta.

**Formato do Processo Seletivo:** De posse do perfil, com dois psicólogos da instituição – os dois da área de gestão de pessoas – dois profissionais da área demandante e mais dois psicólogos da consultoria ou da ENAP, fechamos assim a equipe de seleção. Organiza-se o dia de seleção com quatro candidatos por vez; no exemplo que demos aqui seriam quatro candidatos a auditores do Ministério da Saúde. Sugere-se, também, que os profissionais tanto da instituição quanto da ENAP ao efetivar sua participação no processo seletivo sejam remunerados por GECC – gratificação por encargo de curso e/ou concurso.

**1º Momento:** Pela manhã, seriam realizadas dinâmicas de grupo com o objetivo de verificar como os candidatos lidam com gerenciamento de conflitos, gestão de equipes, como se estabelece sua liderança e demais características comportamentais que envolvam interação.

**2º Momento:** No final da manhã, se quisermos verificar algum aspecto técnico, cabe a aplicação de uma prova situacional, elaborada pelo profissional da área demandante – auditores no nosso exemplo – e a responsabilidade por deixá-la pedagógica é dos psicólogos que estão conduzindo o processo seletivo.

**3º Momento:** No final da manhã, após a aplicação da possível prova situacional, a equipe de seleção discute todo o processo que ocorreu pela manhã, levantando os pontos obscuros para que a equipe de seleção, que se dividirá à tarde, investigue estes pontos e os clareie na sequência da seleção.

**4º Momento:** À tarde, então, a equipe de seleção se divide em duas (cada nova equipe composta da seguinte forma: por um psicólogo da equipe que conduz o processo, um psicólogo da equipe de gestão de pessoas do órgão demandante e um membro da equipe que demandou o trabalho, no nosso exemplo: um auditor).

As atividades da tarde envolvem entrevista, dramatização de situações que mereçam ser confirmadas – após a discussão da equipe de seleção dos aspectos que foram observados no final da manhã – e *feedback* ao candidato de sua aprovação ou desaprovação na seleção, considerando o perfil que norteou todo o processo.

Tudo feito de uma forma transparente e, por isso, necessita da visão de mais de um profissional para que haja confluência de percepções e lisura do processo.

**5º Momento:** Se mais de um candidato tiver o perfil para o cargo/função, estabelece-se um ranking com 1º, 2º, 3º lugar e a área demandante vai chamando-os pela ordem de classificação.

**Intercâmbio da seleção com o desenvolvimento:** Para os servidores da casa (órgão demandante) disponibiliza-se os cursos ou ações que possam auxiliá-los a adquirir o perfil para o cargo/função desejados. Para os candidatos a cargos/funções comissionadas – externos ao órgão demandante – informa-se os cursos e ações disponíveis no mercado para a aquisição das competências cobradas em seleção.

**Observação:** Não foram conceituadas as competências descritas neste trabalho, por se estar lidando com competências de vários cargos/funções, sugere-se que no caso de uma seleção específica, se faça um glossário de cada uma das competências descritas e escolhidas.

|  |
| --- |
| **FASES DO PROCESSO SELETIVO** |
| 1. Área “X” do órgão realiza a demanda de seleção para a área de gestão de pessoas; |
| 1. Dois profissionais da área de gestão de pessoas (preferencialmente psicólogos) entram em contato com a área “X” para conhecer a demandar e montar o perfil do cargo/função; |
| 1. Elaboração do perfil do cargo/função em sintonia com a área “X” demandante; |
| 1. Elaboração e publicação do edital em sintonia com a área “X” demandante ; |
| 1. Recebimento e análise dos currículos; |
| 1. Divulgação do calendário de seleção com quatro candidatos por dia; |
| 1. Seleção propriamente dita com 4 candidatos, 2 psicólogos da área de gestão de pessoas, 2 profissionais da área demandante e 2 psicólogos da ENAP ou Consultoria, estes últimos irão conduzir o processo seletivo e escolher as dinâmicas; |
| 1. Manhã do dia da seleção: realização de dinâmicas de grupo e/ou jogos de empresa que evidenciem características comportamentais que queremos observar; |
| 1. Manhã do dia da seleção: a última atividade dos candidatos será a prova situacional, se a equipe optar por realizá-la; |
| 1. Manhã do dia da seleção: No final dos trabalhos da manhã, a equipe selecionadora se reúne para trazer suas impressões sobre o comportamento dos candidatos em sintonia com o perfil buscado, são trazidos também aspectos a serem pesquisados nas entrevistas que ocorrerão à tarde e se combina como ficará a divisão da equipe para os trabalhos da tarde. |
| 1. Tarde do dia da seleção: Com a equipe maior dividida em duas e cada uma em uma sala, cada uma entrevista dois candidatos separadamente, além da entrevista, realiza dramatizações nos pontos onde ficou alguma dúvida e, no final do processo, fornece *feedback* a cada um dos candidatos em sintonia com o perfil buscado. |
| 1. Tarde do dia da seleção: Após o *feedback,* a equipe indicará a cada candidato não aprovado as opções de cursos e outras ações que possam oportunizar o desenvolvimento do perfil comportamental que foi buscado, (se os aprovados também desejarem indicações, estas serão fornecidas). |
| 1. Tarde do dia da seleção: Reunião da equipe selecionadora para ranquiar os candidatos e trocar impressões sobre o processo como um todo, inclusive com vistas à melhoria do mesmo. |
| 1. Divulgação dos resultados em meio oficial; |
| 1. Acompanhamento dos 2 profissionais da área de gestão de pessoas com os demandantes da Área “X” e com o candidato selecionado. |

**Resultados do processo:** Executando-se um processo que parte do perfil do cargo, tanto em termos legais – decretos – quanto em termos comportamentais, envolvendo envio de currículo, participação em processo seletivo com outros candidatos de forma vivencial, onde o candidato tem a oportunidade de verificar quais as lentes que foram utilizadas para lhe selecionar, se comparar com outros candidatos e obter aprendizagem do processo, traz benefícios tanto pessoais quanto organizacionais. Ao se submeter ao processo seletivo, sabendo o perfil desejado ao cargo e sendo confrontado com outros candidatos e vários selecionadores com um *feedback* de sua atuação no processo ao final do dia em conformidade com o perfil utilizado, além de dar mais credibilidade ao processo seletivo, o candidato ao interagir aprende também novas formas de resolução de problemas e de comportamento. A disponibilidade aos candidatos de cursos e ações que lhe possibilitem o desenvolvimento das competências comportamentais, indicados no final do processo seletivo, é mais uma oportunidade de integração entre seleção e desenvolvimento, tirando o aspecto terminativo à seleção e dando-lhe um viés de oportunidade de crescimento ao candidato e aos órgãos públicos.

**Mini Currículo da elaboradora do Projeto Desafio ENAP: Débora Maria Victória de Barros,** Psicóloga e Socióloga, doutora em Ciências Sociais, mestre em Educação, MBA em Gestão Empresarial, Especialista em Dinâmica dos Grupos, Life Coach e Coach empresarial, docente universitária e da ENAP/ESAF, consultora de empresas, ampla experiência em seleção interna de pessoal, treinamento e desenvolvimento e elaboração de material didático para empresas dos mais diversos portes, teve experiência como servidora pública do Ministério da Saúde e do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações e como funcionária colaboradora da Direção Geral do Banco do Brasil.

Fone/wattsap: 61.99923.0447