



XI CONGRESSO
CONSAD
DE GESTÃO PÚBLICA

Seleção de lideranças no serviço público pela matriz de competência:

O Guia de Seleção de Lideranças no Serviço Público e a experiência da internalização prática
do Qualifica RS e do Transforma Minas

Andrea Quadros Pasquini (SPGG/RS)
Luciana Silva Custódio (SEPLAG/MG)
Maria Aparecida Muniz Jorge (SEPLAG/MG)
Paula Raymund Prux (SPGG/RS)



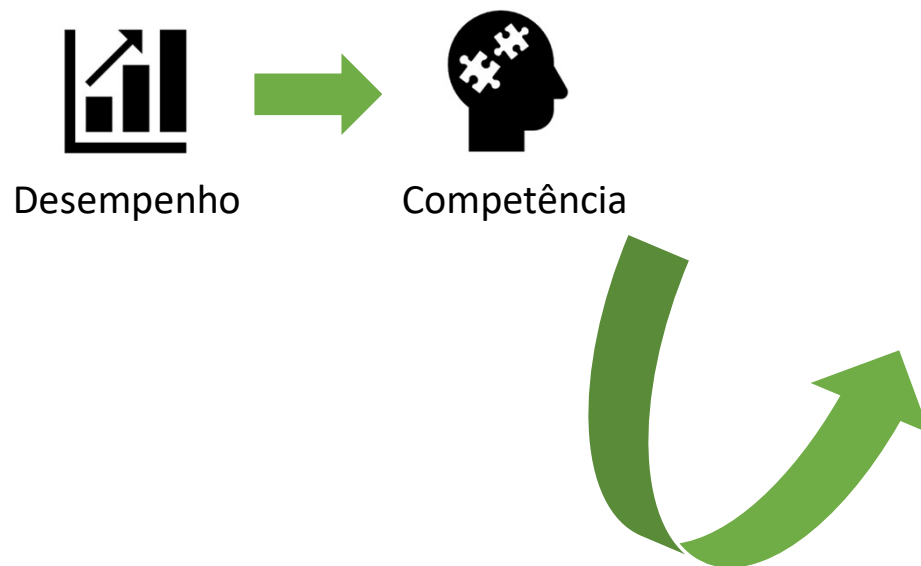
Gestão por competência



No Brasil:

- 1ª legislação expressa: Decreto n.º 5.707/2006, cuja alínea II do artigo 2º:

“II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.”



Exemplos da gestão por competência e a aplicação prática:



Competência: Inovação	
Ideia central	Comportamentos esperados
Aplicação de conhecimentos e/ou experiências	Utiliza seus conhecimentos e experiências para o desenvolvimento e aprimoramento do seu trabalho.
Postura crítica construtiva	Adota uma postura questionadora em relação à forma como o trabalho é realizado, identificando oportunidades de melhoria
Proposição de ideias	Propõe ideias aplicáveis para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho e/ou serviços

Exemplos da gestão por competência e a aplicação prática:



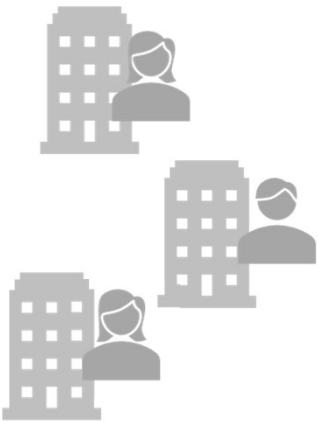
Competência: Trabalho Colaborativo	
Conceito:	Atua com pró-atividade e senso de coletividade, proporciona e constrói ambiente de confiança, com abertura para trocar e compartilhar informações e conhecimentos que gerem resultados para sociedade.
Principais comportamentos descritos:	<ul style="list-style-type: none">- Agir como ponto de apoio- Estimular a colaboração- Reconhecer e valorizar os talentos- Compartilhar conhecimentos e experiências
Nível de Complexidade (disposta da menor para maior):	
Líder de si:	- atua com empatia e proatividade, agindo como ponto de apoio
Líder de pessoas:	- reconhece os talentos e estimula a colaboração
Líder de líderes:	- valoriza e engaja os diferentes talentos, incentiva as novas ideias e a interação
Líder estratégico:	- proporciona ambiente de cocriação e estimula a reflexão sobre o papel da liderança em equipes colaborativas

Da importância de um processo de seleção de lideranças por competência



MAPEAMENTO E PLANEJAMENTO

DEFINIÇÃO DO PERFIL E COMPETÊNCIAS PARA A VAGA



MÚLTIPLOS
ÓRGÃOS E
CARGOS



CARGOS
ESTRATÉGICOS

COMPETÊNCIAS
TÉCNICAS E
COMPORTAMENTAIS



são específicas da
unidade e do
momento
institucional

ADERÊNCIA



pessoas mais aderentes
resultam em criação de
equipes coesas e engajadas
com a organização



NOVA
LIDERANÇA
COM
COMPETÊNCIAS

Transforma Minas

Transforma Minas

Programa de Gestão de Pessoas por Mérito e Competência



| Transforma Minas |

O que buscamos?



O que buscamos?



Atrair, selecionar, desenvolver e acompanhar o desempenho e engajamento de lideranças da administração pública do Estado de Minas Gerais.



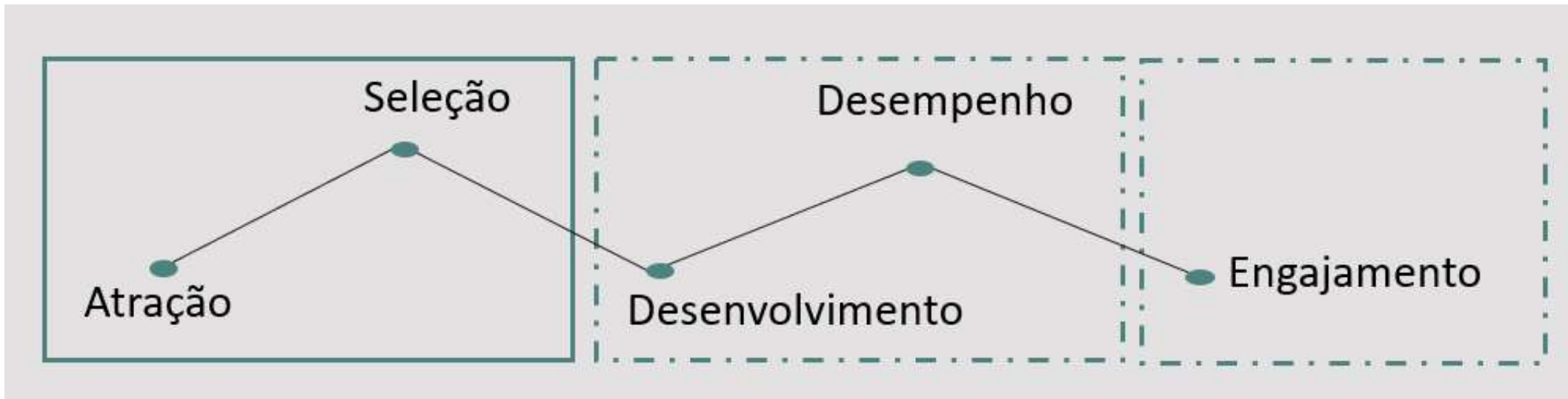
Para que?



Para elevar as entregas dos órgãos/entidades para a sociedade.
Para fazer bem feito o que precisa ser feito!

Implantação

Atuação em frentes complementares, com foco na sustentabilidade, na perenização e na mudança de cultura.

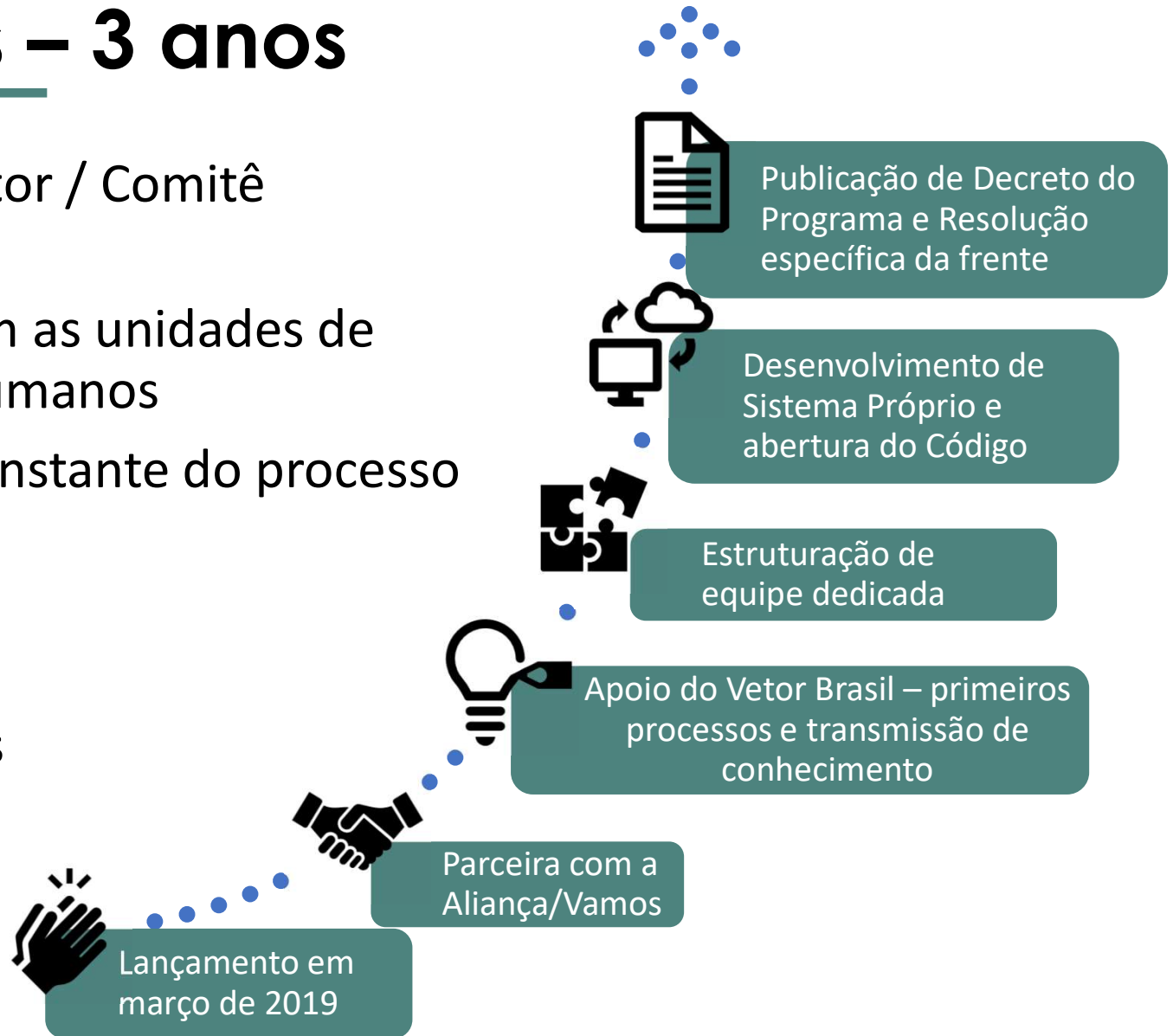


Transforma Minas – 3 anos



- Comitê Gestor / Comitê Consultivo
- Parceria com as unidades de Recursos Humanos
- Melhoria constante do processo seletivo

- 216 lideranças nomeadas



Qualifica RS

- Seleção de **lideranças** por **competência**
qualificars.rs.gov.br



Qualifica RS - Etapa 1

2019

Parceria do Estado do RS
com a **Aliança**

ALIANÇA DO TERCEIRO SETOR

- Fundação Brava
- **Fundação Lemann**
- Instituto Humanize
- Instituto República
- Capacitação: **Vetor Brasil**



Inscritos	Vagas	
+ 1000	30	Coordenadorias Regionais de Educação – CREs
+ 350	1	Subsecretaria de Gestão de Pessoas – SUGEP
+ 250	1	Departamento de Gestão de Pessoas – DEARH
+ 150	1	Escola de Governo - EGOV

+4.000 INSCRIÇÕES
INICIADAS

+1.800 FINALIZADAS



Qualifica RS – Etapa 2



2020

Internalização do processo pela **Seplag**



10 cargos estratégicos

SOP, SEPLAG e CONSAD

2021

Continuidade do processo +
Desenvolvimento (SPGG)



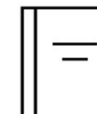
19 cargos estratégicos

SPGG e SICT

2022

Continuidade do processo +
Desenvolvimento

Normativa



Sistema de gestão



CONTRATAÇÃO DE LIDERANÇAS POR COMPETÊNCIAS

MODELO COMPLETO



em torno de 2 MESES



CONTRATAÇÃO DE LIDERANÇAS POR COMPETÊNCIAS

MODELO EXPRESSO

MAPEAMENTO E PLANEJAMENTO



DEFINIÇÃO DO
PERFIL E
COMPETÊNCIAS
PARA A VAGA

1 a 5
dias

DIVULGAÇÃO, ABERTURA e INSCRIÇÕES

(CURRÍCULO E EXPERIÊNCIAS)



+7 a 14
dias

TESTES DE ADERÊNCIA E PERFIL E AGENDAMENTO DAS ENTREVISTAS



+2 a 3
dias

ENTREVISTAS INDIVIDUAIS POR COMPETÊNCIAS E ESPECIALISTA/TÉCNICA até 10 entrevistas



+5 a 10
dias



CONSOLIDAÇÃO E
ELABORAÇÃO DOS
DOSSIÊS

+2 a 5
dias

ENTREVISTA FINAL

3 entrevistas



+1 a 3
dias

em torno de 1 MÊS



QUALIFICA RS

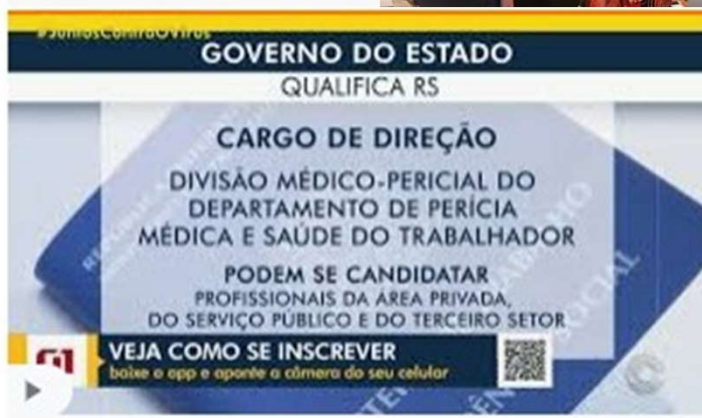
81,8%

dos participantes da pesquisa
recomendam
a ampliação para o âmbito estadual

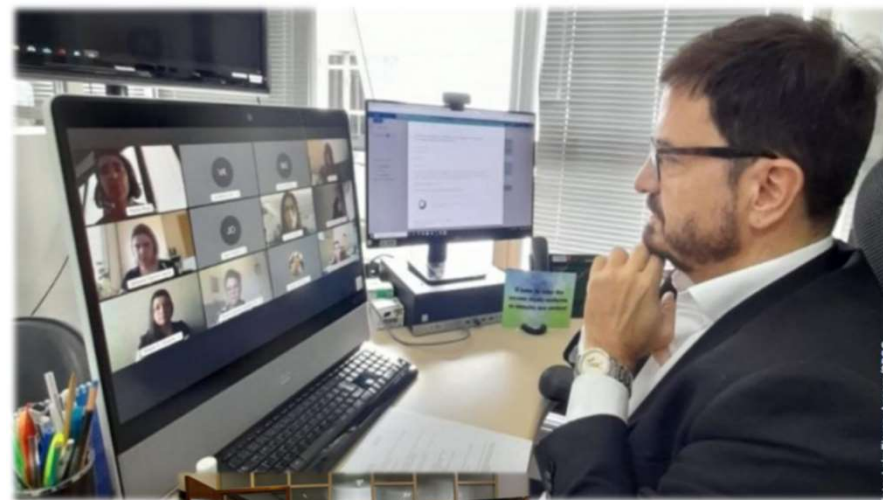


90%

dos participantes da pesquisa
aprovam
a seleção de lideranças por
competência no serviço público



Bom Dia Rio Grande | Qualifica RS está com inscri...
globoplay.globo.com
rs.gov.br



Depoimento de candidato em Pesquisa de Satisfação

*"Parabenizo pela grande iniciativa. Escolher perfis profissionais baseado em suas competências e não meras indicações políticas ou escolha de amigos representa um grande avanço rumo a modernização e maior eficiência da gestão pública.
Parabéns para a SEPLAG!"*





Grupo de Trabalho sobre
Gestão Estratégica de Pessoas nos Governos Estaduais e Distrital

GTD.GEP

Sub-Grupo 2 - Liderança

Proposta



Guia

Colaborações



RS



MG



CE

PE

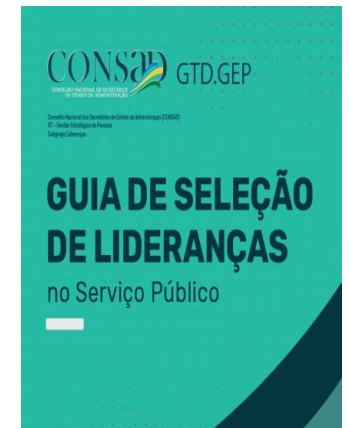
PR

SE

SP



Especialista



Acesse:
[Guia CONSAD](#)

.QUALIFICA RS

Transforma Minas

Programa de Gestão de Pessoas por Mérito e Competência

Introdução/Apresentação	07
FASE A - PREPARAÇÃO	10
1 Decisão e alinhamento político	11
1.1 Mapeamento da vaga e planejamento de subetapas do processo seletivo	13
1.1.1 Definição do cronograma do processo seletivo	13
1.1.2 Mapeamento do perfil do cargo	14
1.1.3 Conteúdo para divulgação do perfil	14
<u>DOCUMENTO 1</u> - Termo de Confidencialidade	15
<u>DOCUMENTO 2</u> - Modelo de Conteúdo para a divulgação da vaga	18
FASE B - PRÉ-SELEÇÃO	22
2 Divulgação e inscrição	23
2.1 Divulgação	23
2.2 Inscrição	24
2.2.1 Critérios para a elaboração do formulário	24
PARTE 1 - Elegibilidade	24
PARTE 2 - Dados de identificação pessoal e sociodemográficos	25
PARTE 3 - Formação e títulos	25
PARTE 4 - Trajetória profissional	26
PARTE 5 - Motivação e engajamento	26
<u>DOCUMENTO 3</u> - Modelo de formulário para a etapa "Elegibilidade"	27
<u>DOCUMENTO 4</u> - Modelo de formulário para a etapa "Dados de identificação pessoal e sociodemográficos"	28
<u>DOCUMENTO 5</u> - Modelo de formulário para a etapa "Formação e títulos"	29
<u>DOCUMENTO 6</u> - Modelo de formulário para a etapa "Trajetória profissional"	30
<u>DOCUMENTO 7</u> - Modelo de formulário para a etapa "Motivação para a vaga"	31
2.3 Ações opcionais na fase de inscrição: Teste online e Estudo de caso	32
2.3.1 Teste online	32
2.3.2 Estudo de caso	32
3 Análise curricular	33
3.1 Validação de requisitos obrigatórios e composição com outros instrumentos	33
3.2 Valoração dos currículos pela matriz de pontuação	34
3.3 Comunicação aos candidatos do resultado parcial	35
<u>DOCUMENTO 8</u> - Modelos de e-mails para comunicar o resultado parcial processo seletivo	36
4 Ações opcionais: Testes de Aderência, Crenças e Perfil	37
4.1 Teste de Aderência	37
4.2 Teste de Crenças	37
4.3 Teste de Perfil	38
	41

<u>DOCUMENTO 9</u> - Modelo de pontos a serem mapeados no Teste de Aderência	40
<u>DOCUMENTO 10</u> - Modelo de afirmações a serem utilizadas no Teste de Crenças	42
5 Ação opcional: Plano de Ação	44
6 Validação documental e investigação social	44
6.1. Validação documental	44
6.2. Investigação social	45
7 Dossiês dos candidatos para subsidiar entrevistas	45
8 Entrevista por competências e referências profissionais¹²	47
8.1 Entrevista por competência	47
<u>DOCUMENTO 11</u> - Sugestões de perguntas para avaliação de competências	49
<u>DOCUMENTO 12</u> - Modelo de Formulário de avaliação de competências	52
<u>DOCUMENTO 13</u> - Modelo de e-mail para informar a continuidade ou não no processo	56
8.2 Referências profissionais	54
8.3 Dossiê do candidato após entrevista por competência	55
9 Entrevista com especialista	57
9.1 Definição dos temas e roteiro da entrevista	57
<u>DOCUMENTO 14</u> - Formulário de avaliação da entrevista	59
9.2 Comunicação aos candidatos do resultado	58
<u>DOCUMENTO 15</u> - Modelo de e-mail para informar a permanência ou não no processo	60
9.3 Dossiê completo dos candidatos finalistas	58
FASE C - SELEÇÃO FINAL	61
10 Entrevista ou banca final e lista triplíce¹³	62
10.1 Entrevista ou banca final	62
10.1.1 Roteiro da entrevista ou banca final	62
<u>DOCUMENTO 16</u> - Perguntas para a entrevista final	64
<u>DOCUMENTO 17</u> - Formulário de avaliação da entrevista final	65
10.2 Comunicação aos candidatos do resultado final	63
<u>DOCUMENTO 18</u> - Modelo de e-mail para informar a permanência ou não no processo	66
11 Pesquisa de satisfação	67
12 Certificados	71
	51

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



Pontos positivos



Critérios técnicos e objetivos pré-definidos



Igualdade de acesso aos interessados (servidor ou não)



Transparência



Mapeamento prévio das competências permite o desenvolvimento das lacunas



Perfil selecionado por competência resulta em mais aderência à vaga e, conseqüentemente, mais entregas e resultados qualitativos



Pontos de atenção



Sistema para gestão dos processos de seleção



Equipe ampla e com as competências necessárias



Sensibilização quanto ao tempo do certame



Perenidade e apoio da alta liderança (Governador)

Obrigada!



Andrea Quadros Pasquini – Diretora de Gestão de Pessoas do RS
andrea-pasquini@planejamento.rs.gov.br



Luciana Silva Custódio – Coordenadora do Programa Transforma Minas
luciana-custodio@planejamento.mg.gov.br



Maria Aparecida Muniz Jorge – Superintendente Central de Política de Recursos Humanos
maria.muniz@planejamento.mg.gov.br



Paula Raymundo Prux – Coordenadora do Programa QUALIFICA RS
paula-prux@planejamento.rs.gov.br