



**TJPR**

TRIBUNAL DE JUSTIÇA  
DO ESTADO DO PARANÁ

# SELEÇÃO DE

*servidores e servidoras*

# COMISSIONADOS

# POR COMPETÊNCIAS



**Presidência**

Des. José Laurindo de Souza Netto

**Secretária**

Mariana da Costa Turra Brandão

**Departamento de Gestão de Recursos Humanos**

Hélcio José Vidotti - Diretor

Material elaborado pela equipe da Divisão  
de Gestão por Competências do Departamento de  
Gestão de Recursos Humanos

Diogo Guilherme Silveira

Ellem Regiane Oliveira Souza de Almeida

Letícia da Cunha Antonievicz

Rafael Pereira Macedo

**Diagramação**

Departamento de Comunicação e Cerimonial

Tribunal de Justiça do Estado do Paraná

[www.tjpr.jus.br](http://www.tjpr.jus.br)

# SELEÇÃO DE *servidores e servidoras* COMISSIONADOS POR COMPETÊNCIAS



# SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO TJPR	7
BENEFÍCIOS DO PROCESSO SELETIVO POR COMPETÊNCIAS	8
COMO ELABORAR PROCESSO SELETIVO POR COMPETÊNCIAS (ETAPAS)	8
COMO MONTAR O ROTEIRO DA ENTREVISTA	12
COMO CONDUZIR A ENTREVISTA	14
SIMULAÇÃO DO TRABALHO NA ENTREVISTA	15
OUTRAS POSSIBILIDADES A SE SOMAR NA ETAPA DA ENTREVISTA	17
DINÂMICA DA HISTÓRIA	17
REFERÊNCIAS	19

## INTRODUÇÃO • COMO ESTA CARTILHA PODERÁ LHE AJUDAR NO PROCESSO DE SELEÇÃO:

Olá,

Esta cartilha irá apresentar métodos práticos de gestão por competências aplicada à seleção de servidores e servidoras comissionados.

O objetivo principal é auxiliar você, que exerce a importante função de selecionar e contratar novos servidores e servidoras comissionados para sua unidade, a aplicar métodos mais eficazes ao intuito de selecionar profissionais com as competências técnicas e individuais que melhor se adequem às necessidades da unidade e dos processos de trabalho a serem desempenhados.

## GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO TJPR

O TJPR adota modelo amplo de gestão por competências, que não leva em conta apenas os cargos e funções, mas sim os processos de trabalho de cada unidade.

Nesse sentido, contamos com as competências técnicas, vinculadas a esses processos.

Ainda, a questão individual não pode ser desconsiderada. Para isso, existem as competências individuais comportamentais e cognitivas complexas.

Para conhecer as competências referentes a sua unidade, entre em contato pelo e-mail [gestaoporcompetencias@tjpr.jus.br](mailto:gestaoporcompetencias@tjpr.jus.br)



**COMPETÊNCIAS** são os conhecimentos e saberes, somados às atitudes e comportamentos, aplicados na prática para executar as atividades e demandas do dia a dia da unidade de trabalho.

### COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

Referentes aos processos de trabalho específicos às unidades de trabalho.

### COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS COGNITIVAS COMPLEXAS

Transversais e referentes a todos os colaboradores e colaboradoras do órgão. Envolve o desenvolvimento contínuo, a iniciativa, a organização, a visão sistêmica, utilização da informática e a comunicação.

### COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

**COMPORTAMENTAIS** Transversais e referentes a todos os colaboradores e colaboradoras do órgão. Envolve o relacionamento interpessoal e trabalho em equipe.



## BENEFÍCIOS DO PROCESSO SELETIVO POR COMPETÊNCIAS

A seleção por competências, por meio do mapeamento do perfil dos candidatos e candidatas, ajuda a identificar se estes têm ou não, as competências esperadas para realizar as atividades necessárias.

Esta modalidade de seleção possibilita que os gestores formem equipes de trabalho consistentes, com foco nos objetivos propostos.

As vantagens deste tipo de seleção:

- a objetividade com que é realizada;
- forte consistência em identificar nos candidatos e candidatas as competências necessárias para o preenchimento da vaga;
- conseguir prever, de certa forma, o desempenho futuro do candidato e da candidata;
- maior acerto na adequação do profissional com a função e, conseqüentemente, para a organização;
- baixa rotatividade de profissionais, além de aumentar a credibilidade com os clientes internos da organização.

## COMO ELABORAR PROCESSO SELETIVO POR COMPETÊNCIAS (ETAPAS)

A seleção de novos colaboradores e colaboradoras poderá utilizar como ferramentas: testes seletivos, análise de currículo, entrevistas, jogos, dinâmicas e estudos de caso.

Para melhor definir quais ferramentas utilizar, há necessidade de se conhecer previamente as competências da unidade em que o futuro servidor ou servidora atuará.

**Desta forma, antes de iniciar o processo de seleção, primeiramente devemos responder às seguintes perguntas:**

- 1. Quais as atribuições do colaborador ou colaboradora?**
- 2. Em quais competências técnicas atuará?**
- 3. Quais as competências individuais esperadas?**

Responder e compreender essas perguntas é fundamental, pois, os testes de conhecimentos específicos devem ser elaborados de acordo com o perfil que a vaga exige e as competências técnicas listadas para a unidade.

Compostas por questões que podem demandar respostas de múltipla escolha ou discursivas, as provas avaliarão o nível de desenvolvimento das competências técnicas e, até comportamentais, de candidatos e candidatas.

**Pensando na gestão por competências, o passo a passo para a elaboração do teste seletivo escrito é:**

- 1.** Definir perfil da vaga a ser ocupada e suas atribuições;
- 2.** Levantar a listagem de competências técnicas e individuais listadas pela Divisão de Gestão por Competências por meio do mapeamento de competências e reconhecer quais delas se aplicam à vaga a ser ocupada; e
- 3.** Definir as questões que estejam relacionadas às competências definidas.

Para a definição de questões podem ser consultados sites que contenham banco de questões, as quais podem ser adaptadas conforme necessidade. Segue algumas sugestões:

- A)** <https://www.qconcursos.com/questoes-de-concursos/questoes>
- B)** <https://www.tecconcursos.com.br/questoes/>
- C)** <https://www.pciconcursos.com.br/provas/>



Vamos a alguns exemplos de questões a serem utilizadas em testes seletivos:

## COMPETÊNCIA

### ATENDER AO PÚBLICO COM EMPATIA, PACIÊNCIA E CORDIALIDADE, RESPEITANDO A DIVERSIDADE CULTURAL E ÉTNICO-RACIAL

**Questão:**

Analise as afirmativas a seguir:

- I. Ao comunicar-se com um(a) usuário(a) dos serviços, se alguma informação dita pelo(a) cidadão(ã) não ficou clara, o(a) servidor(a) da instituição pública pode pedir para a pessoa repetir ou falar um pouco mais alto, caso necessário;
- II. No contato telefônico com outro(a) servidor(a) ou com um(a) usuário(a) dos serviços, é recomendável ter em mãos papel e caneta ou outros meios que possam ser úteis para anotar recados e informações.

Marque a alternativa CORRETA:

- A) As duas afirmativas são verdadeiras.
- B) A afirmativa I é verdadeira, e a II é falsa.
- C) A afirmativa II é verdadeira, e a I é falsa.
- D) As duas afirmativas são falsas.

## COMPETÊNCIA

### EMITIR RELATÓRIOS

**Questão:**

Sobre o relatório, considere as seguintes afirmativas.

- I. Deve ser redigido em linguagem objetiva, clara e concisa, sem omissão de dados importantes e acompanhado, sempre que necessário, de anexos;
- II. Deve obedecer estrutura padrão de composição, independente da extensão do contexto e da natureza da atividade que o originou.
- III. Deve apresentar termos técnicos e expressões específicas da área do qual se origina, independentemente do tipo de destinatário para o qual foi escrito.
- IV. Deve conter todas as informações técnicas e ser escrito em linguagem informal.

Está correto o que se afirma em

- A) II e III.
- B) III e IV.
- C) I e IV.
- D) I e II.

## COMPETÊNCIA

### ESTABELECEER SISTEMÁTICA DE ORGANIZAÇÃO

**Questão:**

O cuidado com a agenda e a organização de reuniões são importantes para o êxito nos assuntos necessários que serão tratados para o bom desempenho do serviço prestado. Neste sentido, marque a alternativa CORRETA.

- A) É dispensável ter pauta preestabelecida, visto que os assuntos podem surgir na hora da reunião.
- B) Não há necessidade de convocação antecipada dos convidados, visto que eles podem ser informados em cima da hora.
- C) O local adequado para a realização da reunião não é importante.
- D) O ideal é fazer a confirmação de presença às vésperas da reunião, com o objetivo de lembrar os convidados e ter ciência da informação sobre possíveis ausências.

## COMPETÊNCIA

### REALIZAR A CONFERÊNCIA DE DOCUMENTOS COM ATENÇÃO E ACUIDADE

**Questão:**

Em relação à definição dos documentos na redação organizacional, assinale a alternativa correta:

- A) O ofício é um documento no qual se comunica uma mensagem para várias pessoas de modo simples.
- B) O memorando é um documento que a pessoa passa para alguém tratar de negócios em nome de outra.
- C) A carta comercial é um documento que possibilita a comunicação entre órgãos da mesma empresa ou chefes de seção, matrizes e filiais.

**D)** Circular é um documento de confirmação da existência ou não, de uma situação ou fato.

**E)** O relatório é um documento que apresenta ocorrências, fatos, despesas, transações ou atividades realizadas em uma organização.

Sugestão do DGRH: A análise atenta do currículo do candidato ou candidata, mantendo em mente as competências desejáveis para o preenchimento da vaga, potencializa o resultado das entrevistas!

A entrevista é o primeiro contato do candidato ou candidata com a organização. É a partir dela que gestores e gestoras poderão avaliar melhor cada pessoa. É, portanto, a oportunidade de conhecer mais sobre os interessados e interessadas em ingressar na instituição.

Na entrevista, deve-se levar em conta os sinalizadores de competências, que são: função desempenhada, principais desafios da função, maiores erros cometidos no exercício da função, projetos a serem desenvolvidos pelo ocupante da função, cultura da equipe de trabalho, estilo de liderança do superior e cultura do órgão.

Dentre as formas de entrevista existentes, sugerimos que se utilize a entrevista estruturada. Esse tipo de entrevista é realizada com lista de perguntas elaboradas anteriormente. As mesmas perguntas serão feitas para todos os candidatos e candidatas, resultando, assim, em seleção objetiva e imparcial.

A entrevista pode ser realizada na modalidade presencial ou online. A escolha fica a seu critério. No caso de ser online, certifique-se de que o candidato ou candidata dispõe dos meios necessários.

## COMO MONTAR O ROTEIRO (OU LISTA DE PERGUNTAS) DA ENTREVISTA (PASSO A PASSO):

Seu objetivo é colher informações relevantes para o desempenho das funções do cargo. Portanto, atenha-se a essas informações, tanto no momento de elaborar as perguntas quanto na entrevista.


Pense em um dia típico da sua unidade: quais atividades são desenvolvidas no cargo? Liste essas atividades.

Uma maneira de obter essas informações, na prática, é pedir para a pessoa que ocupa essa função no momento (se o cargo não estiver vago) listar suas atividades e descrever como são realizadas (dica: mantenha uma pasta com essas informações e, se possível, um passo a passo de como realizar as atividades. Isso ajudará na integração e treinamento do novo colaborador ou colaboradora).

**Lembre-se:** utilize as competências da sua unidade, que podem ser solicitadas pelo e-mail [gestaoporcompetencias@tjpr.jus.br](mailto:gestaoporcompetencias@tjpr.jus.br).

Definidas quais competências se está buscando, é hora de formular perguntas que identifiquem essas competências nos candidatos e candidatas.

Uma pergunta a ser feita na entrevista que visa identificar a competência comportamental de liderança, por exemplo, é: "Diga uma situação relacionada ao trabalho, faculdade, amigos, família, entre outros, em que você teve a oportunidade de convencer pessoas a realizarem algo. Qual foi sua estratégia? Conte como foi a experiência e os resultados. Conseguiram chegar ao objetivo estabelecido? Se tivesse a oportunidade de mudar algo na sua estratégia, o que seria?"



Você conseguirá identificar que a pessoa possui a competência através das **VIVÊNCIAS RELATADAS**, seja em experiências profissionais anteriores ou em situações cotidianas, o importante é identificar com as experiências relatadas como ele agiu na situação.

Para identificar a competência técnica da comunicação escrita, como exemplo, pode-se utilizar as perguntas: "O que você entende por comunicação escrita? Quais conhecimentos você considera importantes para ter uma boa escrita? O que você faz para desenvolver e aperfeiçoar sua escrita?"



**COMUNICAÇÃO ESCRITA** é uma competência técnica. Com essa pergunta é possível avaliar a capacidade de se expressar adequadamente de forma escrita e de redigir documentos jurídicos e administrativos. Para complementar essa pergunta você pode aplicar um teste prático de redação como descrito a seguir na apostila.

As competências a serem identificadas na entrevista são aquelas que foram definidas com base na descrição do cargo e na lista de competências da unidade. Considerando que o tempo disponível para a entrevista não é suficiente para analisar todas as competências necessárias, escolha as competências que você considera essenciais e elabore as perguntas tendo em vista colher respostas voltadas para identificar essas competências. Utilize os exemplos e referências aqui descritos para se inspirar e crie suas próprias perguntas adequadas ao perfil necessário para sua unidade.

### COMO CONDUZIR A ENTREVISTA:

Inicie a entrevista apresentando-se ao candidato ou candidata.

Faça uma breve explicação sobre o TJPR, especialmente sobre sua unidade e as atividades que serão desenvolvidas na função.

Pergunte se ele ou ela entendeu ou gostaria de fazer alguma pergunta.

Inicie as perguntas e faça anotações durante a entrevista para não esquecer. Caso queira, pode criar uma pontuação para as respostas, com indicativos a serem utilizados para todos os candidatos e candidatas. Assim fica mais fácil de chegar ao resultado ideal após o término das entrevistas.

### SIMULAÇÃO DO TRABALHO NA ENTREVISTA

Esse é o momento de simular uma situação que o candidato ou candidata terá no cotidiano da unidade. Essa simulação é importante para você ter uma ideia de como ele ou ela agirá nos primeiros dias de trabalho, até aprender completamente a realizar as atividades.

Elaboração de redação: Avalia a competência técnica de comunicação escrita. Defina um tema para que o candidato ou candidata faça uma redação à mão. Se for o caso da sua unidade, o formato da redação pode ser um documento técnico utilizado no dia a dia do cargo.

Você já incluiu questões que avaliam essa competência na prova escrita, em uma pergunta na entrevista e agora para concluir a avaliação você pode incluir uma redação para avaliar de forma prática a competência de comunicação escrita.



Você poderá avaliar o tempo gasto para elaborar o raciocínio e escrever, os erros cometidos, a adequação ao tema proposto e a capacidade de se expressar de forma escrita.



Atendimento ao público: para unidades onde o atendimento ao público é de alto volume ou então, de alta complexidade. Competências técnicas: “Atender ao público com empatia, paciência e cordialidade, respeitando a diversidade cultural e étnico-racial” e, também, “Prestar informações e orientações com exatidão, utilizando linguagem adequada ao interlocutor”, dentre outras relacionadas ao atendimento público. Escolha uma situação de atendimento que ocorre com frequência na sua unidade. Pode ser um tema recorrente para prestar informações ou um atendimento particularmente desafiador e simule essa situação com o candidato ou candidata.



Realizada na **MODALIDADE PRESENCIAL**, você pode simular a situação real que será vivenciada no cotidiano. Seja atendendo no balcão de atendimento ou ao telefone.



Realizada na **MODALIDADE ONLINE**, você pode utilizar as ferramentas que são necessárias ao atendimento remoto, verifique quais são as formas de atendimento que sua unidade utiliza, pode ser um e-mail, mensagem de texto pelo WhatsApp ou Teams, chamada de voz ou vídeo, entre outras.



A partir da forma como o candidato ou a candidata reage à situação e apresenta a solução, você poderá **avaliar a competência de atendimento ao público**.

Ainda, é possível elaborar outras formas complexas de simulação, de acordo com as necessidades da unidade. Algumas possibilidades são:

- Simulação de feedback para integrante da equipe;
- Discursar em velório; e
- Demitir integrante da equipe.



## OUTRAS POSSIBILIDADES A SE SOMAR NA ETAPA DA ENTREVISTA

Além dos testes práticos e da fase de entrevista, outros recursos possíveis para serem aplicados na seleção de candidatos e candidatas, utilizando a gestão por competências, são os jogos e interações dinâmicas que simulam certas situações próprias do cotidiano da unidade.

As possibilidades oferecidas são imensas, permitindo conhecer especificamente o perfil de cada candidato e candidata.

Aqui, é primordial elencar primeiramente quais as competências mais relevantes para o desenvolvimento da equipe. Como vimos anteriormente, existe uma lista desenvolvida pela equipe do DGRH, com as competências mapeadas em cada unidade, que pode ser solicitada pelo e-mail [gestaoporcompetencias@tjpr.jus.br](mailto:gestaoporcompetencias@tjpr.jus.br).

A partir desta priorização passa-se à escolha da atividade dinâmica mais adequada à observação daquela competência específica.

Se sua equipe demanda grande integração entre seus componentes, por exemplo, e a competência referente à comunicação é importante para a unidade, é possível estabelecer atividades em que se possa observar se os candidatos e candidatas conseguem agir cooperativamente na resolução de um problema. São várias situações que podem ser aplicadas a partir das suas atividades, ou mesmo, diante de um cenário genérico.

Observe o exemplo de dinâmica abaixo:

### Dinâmica da história

Primeiro é necessário dividir o grupo em equipes de quatro integrantes. Cada um desses grupos terá que escrever uma lista de verbos e substantivos distintos. A folha será, então, repassada para o grupo ao lado, que deverá criar uma pequena história com as palavras dispostas.

Uma dica é que o grupo que escreveu pode decidir em qual gênero a história deverá ser contada. Por exemplo, romance, terror, drama, entre outros.

Essa dinâmica serve para descobrir a criatividade dos participantes e como atuam em equipe.

O objetivo de cada uma dessas atividades é observar como se sairão cada um dos candidatos, especialmente a partir da ótica da competência que se deseja valorizar.

É importante, ainda, salientar que este tipo de atividade pode ser perfeitamente adaptado para o ambiente online, sem prejuízo da qualidade da seleção.

Através dos jogos e dinâmicas, as competências dos candidatos podem ser melhor observadas, estando dentre estas: a motivação, a liderança, a iniciativa, a criatividade, a inovação, a ética e a comunicação.



## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. total. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2004. xxxiv, 529 p., il. Inclui bibliografia. ISBN 8535214488 (broch.).

ENAP. **Gestão por Competências em organizações de governo**. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/383>

ETALENT. **Guia de Dinâmicas de Grupo em processos seletivos**. Disponível em: <https://etalent.com.br/artigos/recrutamento-e-selecao/guia-dinamicas-de-grupo>. Acesso em: 13/08/2021.

**Gestão por competências passo a passo: um guia de implementação**. Coordenação: Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJUD) – Brasília: CNJ, 2016.

GUPY. **Entrevista por competências: como usar uma na sua empresa**. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/entrevista-por-competencias-como-usar>. Acesso em: 13/08/2021.

GUPY. **COMO ESCOLHER AS MELHORES PERGUNTAS PARA ENTREVISTAS DE CANDIDATOS**. [recurso digital].

SOLIDES. **Entrevista por Competência: O que é e como estruturar?** Disponível em: <https://blog.solides.com.br/entrevista-por-competencia/>. Acesso em: 13/08/2021.

SOLIDES. **Roteiro de entrevista: o que é e como criar um para sua empresa?** Disponível em: <https://blog.solides.com.br/roteiro-de-entrevista/>. Acesso em: 13/08/2021.



**TJPR**

TRIBUNAL DE JUSTIÇA  
DO ESTADO DO PARANÁ

