



1. DEFINIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES

1.1. Identificação das necessidades da Coordenação

1.1.1. A Coordenação-Geral de Seleção e Certificação de Competências (CGSC), unidade da Diretoria de Inovação (GNova), tem suas atividades diretamente vinculadas a duas das atribuições previstas no estatuto da Enap: a de “apoiar e promover programas de capacitação e certificação para a habilitação de servidores para o exercício de Funções Comissionadas do Poder Executivo (FCPE) e a ocupação de cargos em comissão do Grupo Direção e Assessoramento Superiores (DAS) e equivalentes”; e a de "assessorar a execução de processos de recrutamento e de seleção de pessoal para preenchimento de cargos em comissão e funções de confiança da administração pública federal" (Decreto nº 10.369, de 22.05.2020, Anexo I, Art. 1º, §1º, V e X).

1.1.2. Os cargos e funções a que se referem os incisos citados são destinados a atividades de direção, chefia e assessoramento. Sua ocupação ou exercício é de caráter provisório, sendo considerados de livre provimento, ou seja, a autoridade competente possui liberdade de escolha, nomeação e exoneração. Alguns desses cargos podem ser ocupados tanto por servidores públicos, quanto por profissionais da iniciativa privada. Os perfis dessas posições em termos de qualificações e competências requeridas variam conforme a natureza do órgão, a missão e os objetivos organizacionais, as atribuições inerentes ao cargo ou função, o nível hierárquico, as características das atividades desenvolvidas, entre outros aspectos.

1.1.3. Nos processos de recrutamento e seleção, o papel da CGSC é auxiliar o órgão público demandante na identificação de profissionais que possuam perfis de competências mais aderentes ao requerido pela posição. As características da vaga e as condições de realização do recrutamento e da pré-seleção fazem com que cada processo realizado pela CGSC assumam particularidades. Além disso, a CGSC conduz processos de forma simultânea, porém assíncrona, implicando o gerenciamento de seleções que se encontram em fases distintas.

1.1.4. A metodologia utilizada pela CGSC envolve a análise de aspectos relacionados a experiência profissional, a formação acadêmica e a qualificações, assim como a avaliação de competências comportamentais consideradas essenciais para a posição. A avaliação das competências comportamentais tem sido realizada por meio de entrevistas com psicólogos, contratados especificamente para essa atividade a cada processo seletivo.

1.1.5. No campo da certificação de competências, a CGSC realizou uma série de estudos subsidiários tendo em vista a formulação de um programa convergente com as finalidades previstas no estatuto da Escola. De forma geral, a certificação tem sido compreendida como uma estratégia de reconhecimento formal de competências desenvolvidas ao longo da vida profissional, inclusive em processos educativos não formais e informais.

1.1.6. Os estudos realizados pela CGSC identificaram que a maioria dos programas de certificação se orientam, principalmente, para a verificação das chamadas *hard skills*, capacidades técnicas demonstráveis em seus aspectos físicos ou tangíveis. As avaliações são, em geral, realizadas por meio da aplicação de testes de conhecimento e provas práticas de habilidades operacionais.

1.1.7. Porém, a literatura sobre liderança tem apontado para o fato de que para essas posições, como é o caso dos cargos e funções comissionados nos níveis mais altos, o domínio de competências socioemocionais ou *soft skills*, tem se mostrado mais relevante. Isso se dá pelo fato de que profissionais que atendem requisitos de qualificação e experiência em funções de direção ou chefia, em geral, já passaram por vários processos avaliativos em que

necessitaram demonstrar suas capacidades intelectuais e habilidades. Assim, o diferencial entre candidatos de alto nível de desenvolvimento profissional tende a se dar menos na dimensão cognitiva e mais na socioemocional.

1.1.8. As *soft skills* designam um conjunto de habilidades e capacidades relacionadas ao comportamento humano, estão ligadas à dimensão da subjetividade, expressando-se, por exemplo, na autoconsciência, nas capacidades de controle emocional e de autogerenciamento e na habilidade de gerenciar relacionamentos. A avaliação desse tipo de capacidades tem sido realizada com a utilização de diferentes estratégias como entrevistas, dinâmicas e jogos, questionários e outros instrumentos de avaliação psicométrica.

1.1.9. Vale lembrar que, no campo das competências comportamentais, a Enap possui dois documentos destinados a balizar suas ações no âmbito da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP): Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro (ENAP, 2020), documento SEI nº 0499116 e Competências transversais de um setor público de alto desempenho (ENAP, 2020), documento SEI nº 0499114.

1.1.10. O primeiro documento é resultado de amplo estudo coordenado pela Diretoria da Educação Executiva (DEX) com referência na literatura sobre o tema, a própria experiência da Enap, nas experiências internacionais e nas boas práticas descritas em vários estudos de instituições nacionais e internacionais. Nele é sistematizado um elenco de competências consideradas indispensáveis para altas lideranças. Essa matriz foi construída com a finalidade de balizar todas as ações da Enap voltadas para o público de Altos Executivos do setor público brasileiro, o que inclui os processos de recrutamento e seleção e de certificação de competências.

1.1.11. Além disso, a experiência acumulada na realização de processos seletivos e os estudos sobre instrumentos e estratégias de avaliação de competências socioemocionais coordenados pela CGSC produziram vários aprendizados sobre a temática. Ao longo de 2020, foi realizado um levantamento de diferentes instrumentos de análise automatizada de *soft skills* disponíveis no mercado. Com base nas informações obtidas, foram examinadas questões relativas à pertinência e adequação do uso desse tipo de instrumento em processos voltados à certificação de competências de servidores públicos e à seleção de pessoal para cargos e funções comissionados.

1.1.12. De forma específica, os estudos, apensados no Processo SEI nº 04600.001708/2020-21, procuraram obter informações sobre metodologias de avaliação (modelo teórico, formato das questões etc.), formatos de apresentação dos resultados (relatórios e *dashboards*) e características tecnológicas relativas à autenticação de identidade do usuário, prevenção de fraudes e segurança das informações.

1.1.13. Considerando os achados e aprendizados obtidos, a CGSC optou pela integração das duas linhas de ação: seleção e certificação, uma vez que a etapa de avaliação das competências consideradas essenciais para as posições de liderança é comum a ambas as linhas. A hipótese de trabalho é a de que os resultados da análise das *soft skills* possibilitem a constituição de um cadastro, que poderá ser utilizado tanto para a aferição do grau de desenvolvimento em que se encontra cada profissional avaliado em relação às competências verificadas, quanto para a formação de banco de perfis para a ocupação de cargos e funções de direção, chefia e assessoramento.

1.1.14. Considerando, ainda, a necessidade de ganho de agilidade e escala nos processos seletivos para melhor atendimento às demandas dos órgãos públicos e a tendência à transformação digital dos serviços públicos, a CGSC tem buscado o maior grau possível de automatização de seus processos. É nesse sentido que as soluções a serem contratadas devem possibilitar que a etapa de avaliação de competências seja realizada integralmente de forma digital, desde a aplicação do instrumento de avaliação de competências comportamentais até a geração dos relatórios de resultados.

1.2. Identificação dos cargos

1.2.1. Quanto às atribuições, os cargos e funções são classificados como de direção, de chefia e de assessoramento:

- I - Direção e chefia: categoria de código "101"; exercem atribuições executivas; podem ter cargos em comissão ou funções de confiança subordinadas a eles; dirigentes de unidade com ou sem unidades subordinadas.
- II - Assessoramento: categoria de código "102"; prestam assistência ou assessoramento técnico especializado ao dirigente ao qual se reportam; não podem ter cargos em comissão ou funções de confiança a eles subordinados.
- III - Direção de projetos: categoria de código "103"; atuam no desenvolvimento de um ou mais projetos, em esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo; podem liderar equipes composta por servidores com ou sem cargos/funções de assessoramento ou de projetos, sendo estes vinculados à mesma autoridade de chefia e direção aos quais se vinculam (estruturas matriciais); podem ter substitutos e atribuições de chefia e direção sobre projetos.

1.2.2. Quanto aos componentes organizacionais podem se localizar como de alta direção, de linha gerencial, de assessoramento e de suporte administrativo

- I - Alta direção: corresponde à instância máxima deliberativa que controla a organização; nos ministérios pertencem à Alta Administração os ocupantes de cargos em comissão de maior nível, ou seja, os Ministros de Estado, os detentores de cargos de natureza especial, os ocupantes de cargo nível 6 do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores – DAS e equivalentes, e presidentes e diretores de autarquias, inclusive as especiais, e de fundações públicas ou autoridades de hierarquia equivalente.
- II - Linha gerencial: constitui a estrutura de coordenação do órgão ou entidade pública – proporciona a integração horizontal, entre os processos finalísticos e entre estes e os de suporte, e a integração vertical, entre o nível técnico, finalístico e de suporte, e a Alta Administração. Ela se compõe pelo conjunto de titulares de cargos em comissão de chefia ou direção, abaixo da Alta-Administração, ou seja, de média gerência
- III - Assessoramento: constitui estrutura de assistência ou assessoramento técnico especializado.
- IV - Suporte administrativo: sistemas de trabalho que têm como finalidade apoiar, prioritariamente, os processos finalísticos da organização, realizados no nível técnico, como também a atuação da Alta Administração e da Linha Gerencial (Funções Gratificadas – FG, Funções Técnicas Comissionadas – FCT e outras)

1.2.3. Quanto ao nível hierárquico

- I - Denominações padrão para cargos/funções de chefia e direção:
 - a) DAS/FCPE 101.6: Secretário de área finalística, secretário-executivo adjunto, secretário especial adjunto, presidente de autarquia e fundação, subsecretário de órgão da Presidência da República, ouvidor-geral da União, corregedor-geral da União.
 - b) DAS/FCPE 101.5: Chefe de gabinete de Ministro de Estado, diretor de departamento ou diretoria, diretor de programa (até 1º de junho de 2019), consultor jurídico, secretário de controle interno, subsecretário de ministério, procurador-chefe de procuradoria federal especializada, secretário-adjunto, chefe de assessoria especial.
 - c) DAS/FCPE 101.4: Chefe de gabinete de secretário, coordenador-geral, chefe de gabinete de autarquias e de fundações, chefe de assessoria, auditor-chefe, auditor-interno, diretor-adjunto, procurador-chefe de procuradoria federal, gerente de projeto (até 1º de junho

de 2019), corregedor, ouvidor, superintendente-geral, gerente regional, superintendente-regional, superintendente-estadual.

d) DAS/FCPE 101.3: Coordenador, superintendente, delegado.

e) DAS/FCPE 101.2: Chefe de divisão.

f) DAS/FCPE 101.1: Chefe de serviço, chefe de centro, chefe de distrito.

II - Denominações padrão para cargos/funções de assessoramento

a) DAS/FCPE 102.6: Assessor especial da Presidência da República.

b) DAS/FCPE 102.5: Assessor especial.

c) DAS/FCPE 102.4: Assessor.

d) DAS/FCPE 102.3: Assessor técnico.

e) DAS/FCPE 102.2: Assistente.

f) DAS/FCPE 102.1: Assistente técnico.

III - Denominações padrão para cargos/funções de direção de projetos

a) DAS/FCPE 103.5: Diretor de programa, Diretor de projeto.

b) DAS/FCPE 103.4: Gerente de projeto.

c) DAS/FCPE 103.3: Coordenador de projeto.

d) DAS/FCPE 103.2: Chefe de projeto II.

e) DAS/FCPE 103.1: Chefe de projeto I.

1.2.4. Considerando os cargos supracitados, a CGSC adotou como estratégia de seleção, além de seleções sob demanda para cargos de liderança, a formação de banco de perfis com 11 (onze) tipos de perfis transversais e estruturantes comuns a vários órgãos da administração pública. Os perfis definidos são: Inovação, Gestão de Pessoas, TI, Planejamento e Orçamento, Finanças e Contabilidade, Compliance, Comunicação, Gestão Interna, Patrimônio e Logística, Gestão de Projetos e Empresas Públicas.

1.3. Identificação das necessidades

1.3.1. As necessidades identificadas decorrem de demandas anteriores da CGSC relacionadas à operacionalização e gestão de seus processos e da demanda por ampliação do atendimento aos órgãos públicos na realização de processos seletivos para cargos e funções comissionados.

1.3.2. Atualmente, o processo de identificação e avaliação das competências comportamentais é realizado por meio de entrevistas, que demanda um alto custo de recursos humanos e financeiros. Ambos fatores limitantes para o escalonamento da atividade.

1.3.3. Importante mencionar que no quadro de funcionários da Enap não há profissionais técnicos qualificados para realizar a aplicação das entrevistas, o que demanda a contratação de profissionais externos, com experiência nesta atividade, por Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso

(GECC), quando servidores públicos, ou por inexigibilidade, quando a demanda exige uma quantidade maior de contratação de profissionais técnicos qualificados.

1.3.4. O custo de contratação para cada entrevista é de aproximadamente R\$ 340,00 (trezentos e quarenta reais). Este valor inclui o pagamento para realização de uma entrevista que demora em média de 1 hora e 30 minutos e mais 30 minutos para a confecção do relatório a ser entregue. Os valores aqui mencionados podem ser verificados no processo de contratação SEI nº 04600.000878/2021-70.

1.3.5. É fundamental destacar que se a CGSC precisasse realizar uma seleção para 10 (dez) mil candidatos nos moldes atuais, por exemplo, o custo de aplicação desta etapa seria de aproximadamente R\$ 3.400.000,00 (três milhões e quatrocentos mil reais). No entanto, hoje a CGSC não dispõe de recursos humanos suficientes para o alcance de um número tão alto de candidatos. Isto sem considerar o fator tempo de realização de entrevistas, que demoram em média 1 hora e 30 minutos com esse volume de candidatos, e sem considerar o fator humano, haja vista que a Coordenação-Geral não tem um banco de profissionais capaz de atender tamanha demanda.

1.3.6. Tendo em vista os argumentos supracitados, a contratação da aplicação de instrumento de avaliação de competências comportamentais deve permitir que a CGSC realize em escala processos seletivos e de certificação de competências com custos e prazos menores. Deseja-se que a etapa de avaliação de competências comportamentais possa ser realizada de forma inteiramente independente pelo usuário em uma solução *on-line*.

1.3.7. Este quadro requer portanto uma solução que permita o escalonamento da etapa e a aplicação de instrumentos de avaliação de competências comportamentais para candidatos no formato *on-line*.

2. ESTIMATIVA DA DEMANDA - QUANTIDADE DE BENS E SERVIÇOS

2.1. Estimativa

2.1.1. As seleções realizadas pela CGSC têm fundamento no art. 6º do Decreto nº 9.727, de 15 de março de 2019, que prevê a possibilidade de a autoridade responsável pela nomeação ou designação optar pela realização de processo seletivo destinado a subsidiar sua escolha.

2.1.2. Conforme histórico da área, a busca por serviços de atração e seleção de profissionais para ocupação de cargos está em ascensão. Além disso, a Medida Provisória nº 1.042, de 14 de abril de 2021, regulamentada pelo Decreto nº 10.758, de 29 de julho de 2021, aponta para um cenário de crescimento da demanda por esse tipo de serviço. Nesse sentido, o novo cenário gera mudanças nas demandas por processos seletivos e por programas de certificação de competências relacionadas a esses perfis.

2.1.3. Atualmente, de acordo com o Painel Estatístico de Pessoal do Ministério da Economia, o Executivo Federal possui 95.737 (noventa e cinco mil, setecentos e trinta e sete) cargos e funções comissionadas, sendo cerca de 22.000 (vinte e duas mil) nos níveis de 3 a 5, onde se concentra a maior parte da demanda por processos seletivos. Outro dado importante decorre de estudos realizados pelo Tribunal de Contas da União (TCU, 2015), que apontam para uma média de 2,4 anos de permanência nessas posições.

2.1.4. Um dos fatores que podem ser associados ao tempo médio de permanência nos cargos de confiança está relacionado à sazonalidade relativa ao período eleitoral, sendo comum após a alteração do governo a mudança de cargos de gestão. Diante deste cenário, a estimativa elaborada para a contratação em tela tomou como base um período de cinco anos de aplicação dos instrumentos personalizados de avaliação de competências comportamentais nas duas estratégias de seleção utilizadas pela CGSC, sendo: campanhas de formação de banco de perfis transversais e estruturantes e seleções sob demanda, sendo que neste caso, para fins de cálculo, foi considerada a média de inscritos nas seleções já realizadas pela CGSC.

2.1.5. É preciso destacar ainda que a estimativa também considerou que em anos em que há eleições será necessária a formação de banco de candidatos em maior número para que a demanda do início do ano do mandato possa ser atendida de forma ágil, além disso, conforme histórico da área, esta demanda tende a se manter alta nos dois primeiros anos de governo. Em contrapartida, o ano eleitoral é marcado por uma redução de processos seletivos, uma vez que a mudança de cargos fica impedida a partir de determinado período do ano. As eleições do Governo Federal e Estadual seguem o mesmo calendário eleitoral, no entanto, as do Governo Municipal, não.

2.1.6. Para compor a estimativa levou-se em consideração a série histórica dos processos seletivos realizados nos anos de 2019 até junho de 2021. Ao todo, foram 28 (vinte oito) processos seletivos conduzidos pela CGSC, com 2.622 (dois mil seiscentos e vinte dois) candidatos inscritos. Cabe ressaltar que como o serviço de recrutamento e pré-seleção ofertados pela CGSC foram implementados em 2019, a série histórica ainda não completou integralmente o ciclo de ano eleitoral federal, estadual e municipal. Optou-se, então, por fazer uma projeção dobrando o número de processos seletivos realizados em 2021, bem como o número de inscritos no ano, para obter o período de 03 (três) anos.

2.1.7. Considerando, este novo cenário, a expectativa é que a demanda pelo serviço de recrutamento e pré-seleção aumente progressivamente a cada ano. O cenário estimado de crescimento foi calculado, tabulado e apresentado nas Tabelas 01 a 09.

2.1.8. A seguir, apresentamos a definição dos critérios adotados e a lógica de composição da estimativa:

- a) número total de processos seletivos: soma do número de processos seletivos realizados nos anos 2019, 2020 e 2021.
- b) número total de candidatos inscritos: soma do número de candidatos inscritos nos processos seletivos realizados nos anos de 2019 a 2021.
- c) média de inscritos: número total de candidato inscritos dividido pelo número total de processos seletivos.
- d) média de inscritos por processo seletivo: média de inscritos dividida pela média de processos seletivos.
- e) perfil de candidatos: criação do perfil de vaga para cargos do banco de perfis.
- f) campanha: realização de chamamento de candidatos para a realização de composição de banco de perfis transversais e estruturantes

2.1.9. Para o cálculo, primeiro foram levantados dados dos processos seletivos realizados no período de 2019 a 2021. Para completar os dados do ano de 2021, os dados do primeiro semestre do ano foram duplicados. Ao final o número de processos seletivos foi somado e foi encontrada a sua média, por meio da fórmula:

$$\text{soma dos processos seletivos} / \text{total de anos}$$

2.1.10. Para a média dos inscritos foi utilizada a fórmula:

$$\text{soma total de inscritos} / \text{total de processos seletivos realizados}$$

2.1.11. Encontrada a média de processos seletivos do período e a média de inscritos, buscou-se a média geral de inscritos por processo seletivo. O valor serviu de base para a identificação da média histórica anual de inscritos. Para tanto a fórmula utilizada foi:

$$\text{média de processos} \times \text{média de inscritos}$$

2.1.12. Conforme dito alhures, o banco de perfis tomará por base 11 (onze) perfis que são transversais e estruturantes. Considerando a sazonalidade do período e, para fins de cálculo, foi realizada uma estimativa entre 6 (seis) e 11 (onze) perfis ao longo do ano. Para a estimativa da quantidade de inscritos

no banco de perfis o cálculo foi:

média de inscritos x número de perfis x quantidade de campanhas por ano

2.1.13. Para a estimativa da contratação mínima de aplicação de instrumentos personalizados da avaliação de competências comportamentais foram elaborados dois cenários, sendo um cenário conservador e outro moderado, tanto para a formação do banco de perfis quanto para a execução de processos seletivos sob demanda.

2.1.14. Para a formação do banco de perfis, a CGSC estabeleceu como meta a realização de 04 (quatro) campanhas por ano, sem projeção de aumento de número de inscritos. Para a estimativa do cenário de processos seletivos sob demanda houve uma projeção de aumento no cenário conservador, uma vez que os processos seletivos estão em ascensão, assim como houve uma projeção de aumento ainda maior no cenário moderado. O cálculo utilizado para a projeção do processo de seleção foi:

média de processos x média de inscritos + índice de crescimento

2.1.15. A aplicação de todas as fórmulas está representada nas Tabelas 1 a 8. A Tabela 9 traz a estimativa total da contratação. Estima-se ao final que no período de 30 (trinta) meses, serão aplicados, em um cenário conservador 11.606 (onze mil seiscentos e seis) instrumentos personalizados de avaliação de competências comportamentais, podendo chegar, ao máximo, de 13.481 (treze mil quatrocentos e oitenta e um) instrumentos.

2.1.16. Diante destes números a equipe de planejamento decidiu estabelecer um número mínimo e máximo para a contratação. Considerando que o número mínimo seria o que a Enap garante em aplicações e o número máximo o valor que ela pode vir a alcançar ao final. Dado o número 11.606 (onze mil seiscentos e seis) a equipe de planejamento retirou 1.606 (mil seiscentos e seis) do número mínimo e acrescentou ao número máximo, chegando assim ao total de 10.000 (dez mil) e 15.000 (quinze mil) instrumentos. Considerando o número de 15.000 (quinze mil) o número total da contratação, para fins de disponibilidade orçamentária, no entanto, resguardado o número de 10.000 (dez mil) para o pagamento mínimo.

Tabela 1. Levantamento de dados

ANO	PROCESSOS SELETIVOS	INSCRITOS	MÉDIA DE INSCRITOS POR PROCESSO SELETIVO
2019	8	891	111
2020	13	1.329	102
2021	14	804	57
SOMA	34	3.204	271
MÉDIA	12	1.008	90

Tabela 2. Média de inscritos por processo seletivo

Média de processos seletivos	12
Média de inscritos	90
Média histórica	1.054

Tabela 3. Projeção conservadora para Formação de Banco de Perfis

ANO	MÉDIA DE INSCRITOS	NÚMERO DE PERFIS	PROJEÇÃO DE CRESCIMENTO	CENÁRIO CONSERVADOR
2022	90	11	0%	994
2023	90	11	0%	994
2024	90	8	0%	723
2025	90	6	0%	542
2026	90	11	0%	994

Tabela 4. Projeção moderada para Formação de Banco de Perfis

ANO	MÉDIA DE INSCRITOS	NÚMERO DE PERFIS	PROJEÇÃO DE CRESCIMENTO	CENÁRIO MODERADO
2022	90	11	20%	1.193
2023	90	11	20%	1.193
2024	90	8	10%	795
2025	90	6	10%	596
2026	90	11	10%	1.193

Tabela 5. Projeção conservadora para Processos Seletivos

ANO	MÉDIA HISTÓRICA DE INSCRITOS	PROJEÇÃO DE CRESCIMENTO	CENÁRIO CONSERVADOR
2022	1.054	-20%	843
2023	1.054	50%	1.581
2024	1.054	30%	1.370
2025	1.054	10%	1.265
2026	1.054	10%	1.159

Tabela 6. Projeção moderada para Processos Seletivos

ANO	MÉDIA HISTÓRICA	PROJEÇÃO DE CRESCIMENTO	CENÁRIO MODERADO
-----	-----------------	-------------------------	------------------

	DE INSCRITOS		
2022	1.054	-9%	1.012
2023	1.054	80%	1.897
2024	1.054	43%	1.507
2025	1.054	32%	1.391
2026	1.054	20%	1.275

Tabela 7. Cenário total Banco de Perfis

ANO	QTD. DE CAMPANHAS FORMAÇÃO DE BANCO	TOTAL CENÁRIO CONSERVADOR (BANCO)	TOTAL CENÁRIO MODERADO (BANCO)
2022	4	3.976	4.772
2023	4	3.976	4.772
2024	4	2.892	3.180
2025	4	2.168	2.384
2026	4	3.976	4.772
TOTAL		16.988	19.880

Tabela 8. Cenário total de Processos de Seleção

ANO	TOTAL CENÁRIO CONSERVADOR (SELEÇÃO)	TOTAL CENÁRIO MODERADO (SELEÇÃO)
2022	843	1.012
2023	1.581	1.897
2024	1.370	1.507
2025	1.265	1.391
2026	1.159	1.275
TOTAL	6.218	7.082

Tabela 9. Estimativa total

	CONSERVADOR	MODERADO
QTD. BANCO	16.988	19.880
QTD. SELEÇÃO	6.218	7.082
TOTAL		
60 MESES	23.206	26.962
30 MESES	11.606	13.481

2.1.17. Tendo em vista as finalidades do projeto, qual seja, a integração das linhas de ação de recrutamento e seleção e de certificação de competências com a automatização dos processos de ponta a ponta, o que passa necessariamente pela automatização da etapa de avaliação das competências comportamentais, deseja-se, na atual etapa, que as soluções apresentadas permitam a aplicação de até 20.000 (vinte mil) testes de análise de *soft skills* por ano.

3. ESTUDO DAS SOLUÇÕES DISPONÍVEIS NO MERCADO

3.1. Para realizar os estudos das soluções disponíveis foram mapeadas as principais empresas de mercado que possuem instrumentos de avaliação de competências comportamentais e que são voltadas ou que atuam na área de seleção e recrutamento.

3.2. O estudo inicial se deu com a contratação de consultoria realizada pela Enap, no ano de 2020. Neste estudo foram mapeados 26 (vinte e seis) instrumentos de análise de competências comportamentais listados a seguir:

TIPO		INSTRUMENTO	FONTE
Testes psicológicos	eletrônicos	Agilidade de Aprendizado	Mercer Mettl
		Inteligência Emocional	Mercer Mettl
		Big 5	Vetor Editora
		LABEL	People & Results
		KOLB Estilos de Aprendizagem	várias
		DISC	várias
		Escala de Impulsividade	Vetor Editora
		G-38	Vetor Editora
		HumanGuide	Vetor Editora
		MTBI	Vetor Editora
	impressos	vários	Pearson Clinical Brasil
<i>Assessment</i>	testes inclusivos	Avulta MAP	
	Teste de fatores comportamentais	Gupy	
	MI3D	MI3D	
	IBC Assessment	IBC	
	Mindsight Talent Analytics	Mindsight	
	Sólides Profiler	Sólides	

	ImpulseUp Plataforma de Gestão de Desempenho	Impulse Up
	OBPI	Germinar RH
	ID Assessment	ID Singular
	Assessment and Analytics	LHH
Escolas de Gestão de Pessoas	Protean Career Attitudes Scale (PCAS)	Oliveira (2010)
	Medida de Auto Avaliação de Desempenho no Trabalho	Coelho Junior et al. (2010)
	Escala de empregabilidade	Campos (2006)
	MDMQ (Flinders Decision Making Questionnaire)	Mann (1982)
	Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO)	Menezes (2006)
	Estilo de Negociação	Harvard University
	DMIS (Development Model to Intercultural Sensitivity)	Menezes; Bastos (2010)

3.2.1. Nos produtos entregues, a consultora informou que a exceção das empresas: ID Singular, Mercer e MI3D, todas as demais possuíam apenas instrumentos voltados para avaliação de personalidade. E mesmo as excepcionadas não possuíam instrumentos que atendessem plenamente as necessidades da Enap. O estudo concluiu que nenhuma das empresas pesquisadas possui instrumentos que atendam integralmente as competências transversais e de liderança da Enap (Documentos SEI nº 0431657, 0436823, 0438877, 0442542, 0469453, 0448009, 0453977). O fato em tela traz para o processo de contratação uma particularidade, a necessidade de personalização dos instrumentos de avaliação de competências comportamentais visando atender integralmente a demanda da Enap.

3.2.2. A informação supracitada foi validada pela equipe de planejamento, nos meses de fevereiro a maio de 2021, por meio de uma consulta as empresas: ID Singular, Pearson, MI3D, Mercer, Lee Hecht Harrison (LHH), Sólides, Impulse, Gupy e Vetor. Diante deste cenário, após o contato com a empresa era questionado se a mesma poderia ter alguma solução para a demanda.

3.3. É fundamental registrar que a empresa Gupy em contato telefônico, realizado no dia 31 de maio de 2021, informou que sua plataforma é voltada para a gestão de processos seletivos e que possui apenas um teste de *assessment*, não tendo o foco de alterar ou personalizar seu instrumento para outras finalidades. A empresa Sólides solicitou uma reunião para entender a questão e retornou com um *e-mail* em 02 de junho de 2021 (Documento SEI nº ID 0497514) informando que a empresa também só possui um único teste comportamental e que não tem interesse em realizar outros ou mesmo alterar o já existente para atender as necessidades da Enap. A empresa Impulse Up também solicitou uma reunião para melhor entendimento das necessidades e de imediato informou que não realizava aplicações de instrumentos de avaliação comportamental.

3.4. Entre as empresas contatadas no estudo preliminar, a Pearson (SEI nº 0497509), a ID Singular (SEI nº 0497507), a Mercer (SEI nº 0497510), a MI3D (SEI nº 0497512) e a Vetor (SEI nº 0497510) também informaram que não possuíam testes que atendiam em 100% (cem por cento) as competências transversais e de liderança, mas se mostraram dispostas a personalizar os seus instrumentos para atender às necessidades do projeto, a partir das matrizes utilizadas pela Enap, com a produção de relatórios personalizados.

3.5. A empresa Lee Hecht Harrison (LHH) (SEI nº 0497508) informou que após analisar a matriz encaminhada não precisaria personalizar os instrumentos que comercializa. Para atender a demanda afirmou que aplicaria 02 (dois) instrumentos já existentes, de forma a criar um relatório único que apresentasse apenas as competências buscadas pela Enap. Ou seja, o candidato realizaria dois testes, no entanto, as repostas seriam apresentadas em um relatório único, que seria customizado pela empresa. Para isso a empresa cobraria a aplicação de dois testes e a customização de cada relatório emitido.

4. ALTERNATIVAS DE CONTRATAÇÕES

4.1. Desenvolvimento de instrumentos de avaliação de competências comportamentais e de uma plataforma de aplicação desses instrumentos pela equipe de planejamento da Enap

4.1.1. Considerando que não foi localizado nenhum instrumento de avaliação de competências comportamentais que atendesse integralmente as necessidades da Escola, uma opção seria o desenvolvimento de um instrumento a ser aplicado, bem como a criação de uma plataforma que disponibilize esse instrumento *on-line* para os candidatos. É preciso destacar que o desenvolvimento desse instrumento de avaliação de competências comportamentais demanda profissionais tais como: psicólogos, estatísticos, avaliadores, entre muitos outros envolvidos na construção de um teste psicométrico. Além da necessidade de profissionais capacitados, o desenvolvimento e manutenção de uma plataforma demandaria custo e tempo para sua realização, além da necessidade de envolvimento de outras áreas, a exemplo da Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação (CGTI).

4.1.2. Cabe destacar que atualmente o quadro de servidores da CGSC é composto por servidores com atribuições e formação voltadas às atividades de planejamento, supervisão, coordenação e execução de processos seletivos relativos à órgãos da Administração Pública.

4.1.3. O Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, artigo 10, em seu §7º, preconiza que: "para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmensurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução".

4.2. Aquisição de soluções de instrumentos de avaliação de competências comportamentais de prateleira (instrumentos prontos)

4.2.1. A pesquisa de mercado não encontrou um instrumento de avaliação de competências comportamentais único que atendesse as competências transversais e de liderança. No entanto, uma única empresa informou que se fossem utilizados dois de seus testes seria possível auferir as competências demandadas pela Enap. Esta empresa foi a LHH, que apresentou uma proposta estimada em mais de 10 (dez) milhões de reais. Isso porque, como exposto acima, seria necessário a aplicação de dois testes para um candidato, e o custo de ambos representa o valor de R\$ 807,00 (oitocentos e sete reais), isto somado a customização dos relatórios, que tem o preço de R\$ 252,00 (duzentos e cinquenta e dois reais) por unidade, totaliza o custo de R\$ 1.059,00 (mil e cinquenta e nove reais) por aplicação do instrumento (SEI nº 0497508).

4.2.2. Outro ponto que deve ser destacado é a ausência de comprovação, nesta etapa do processo, de que os testes informados pela empresa de fato atendem as necessidades da Enap. Não seria possível testar antes de realizar a contratação e realizar uma contratação para testar o instrumento não parece uma solução viável. Ressalta-se ainda que caso o teste não seja de fato adequado para as avaliar todas as competências, a Enap não poderia solicitar ajustes nos mesmos, por se tratar de instrumentos prontos e validados.

4.3. Contratação do serviço de personalização de instrumentos de avaliação de competências comportamentais existentes e de aplicação desses instrumentos personalizados fornecidos.

4.3.1. Trata-se da contratação de serviços para personalização de instrumentos de avaliação de competências comportamentais existentes e posterior serviço de aplicação desses instrumentos personalizados aos candidatos dos processos de recrutamento e pré-seleção da Enap.

4.3.2. A desvantagem da contratação deste serviço está no fato de que os instrumentos personalizados precisaram ser provados no tempo, pois ainda não terão sido validados. É importante informar que a validação necessita de amostras numerosas e de um tempo. E conforme o instrumento é aplicado antes de sua comprovação no tempo ele pode demandar ajustes e calibrações para adequação ou adaptação a realidade.

4.3.3. Diante deste cenário, uma contratação nesses moldes demandaria a previsão de ajustes mesmo após a personalização do instrumento. Com a personalização seria possível verificar se o instrumento e o resultado deste são compatíveis com o que foi solicitado. No entanto, aferir sua qualidade seria possível apenas durante a realização de sua aplicação nos processos seletivos.

4.3.4. Durante a pesquisa de mercado a opção pela personalização apresentou um custo médio de contratação com faixa de valor entre 1.5 milhões e 2.8 milhões de reais.

5. JUSTIFICATIVA DA SOLUÇÃO ESCOLHIDA

5.1. Entre as três soluções apresentadas, apenas duas poderiam ser realizadas, uma vez que o desenvolvimento pela Escola não se mostra uma alternativa possível. A contratação de uma empresa como a LHH, que afirmou ter os instrumentos de prateleira, é uma solução rápida, porém, extremamente cara. O valor apresentado pela empresa inviabiliza a execução do projeto e conseqüentemente sua escalabilidade, além do risco de não conseguir comprovar, neste momento, que os instrumentos atendem plenamente as competências estabelecidas pela Enap.

5.2. A contratação de serviços de personalização de instrumentos de avaliação de competências comportamentais existentes e de aplicação desses instrumentos personalizados é a que se mostra mais vantajosa para a Administração Pública. Ainda que apresente desafios ela representa um custo 5 (cinco) a 6 (seis) vezes menor que a aquisição de prateleira e a depender da sua forma de contratação, poderá ser flexível a adaptações futuras nas competências pré-definidas pela Escola.

6. DEFINIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DOS REQUISITOS

6.1. Especificação da contratação

6.1.1. A prestação do serviço da empresa a ser contratada iniciará com a realização da personalização de um instrumento de avaliação de competências comportamentais que deverá atender as competências transversais e de liderança da Enap. Após a execução dessa atividade, o instrumento deverá ser analisado pela equipe da CGSC. Se o instrumento, após testes iniciais, estiver funcionando o serviço de personalização será considerado válido. Se o instrumento necessitar de ajustes, será devolvido para a empresa. Se o tempo para a execução do instrumento é de 4 (quatro) meses, entende-se que o prazo de 2 (dois) meses é viável para a realização dos ajustes.

6.1.2. Quando o instrumento personalizado for atestado pela CGSC como apto para ser aplicado nos processos seletivos, iniciar-se-á a segunda fase de avaliação dos instrumentos que consiste na sua aplicação e no ateste da sua confiabilidade. Neste momento, a CGSC realizará o pagamento do serviço de aplicação dos instrumentos, no entanto, observando a necessidade de novo ajuste ou calibragem solicitará a empresa contratada.

6.1.3. Após o atendimento dos ajustes, os instrumentos poderão ser aplicados durante os processos de seleção e formação de banco de perfis, e durante a aplicação caso o candidato precise de suporte em relação ao uso e acesso a plataforma, a contratada deverá estar apta para atender.

6.2. Requisitos necessários e suficientes à escolha da solução

6.2.1. Durante a personalização dos itens e questões, a Contratada deve utilizar metodologias que apresentem questões situacionais como, por exemplo, "work sample" para sua construção ou adaptação, em detrimento das questões ou itens de auto-relato. Interessam apenas os instrumentos que possam aferir as competências comportamentais e que se utilizem de questões ou itens situacionais, por sua maior confiabilidade.

6.2.2. Cada empresa possui diferentes instrumentos, por isso, não é possível definir quantos deverão ser personalizados, de forma a chegar na solução final conforme objeto desta contratação. Desta forma, a solução encontrada pela equipe de planejamento foi: demandar a entrega de um

instrumento que contenha questões que possam aferir as competências necessárias, de acordo com os dois estudos indicados pela Escola. A empresa contratada poderá personalizar apenas um de seus instrumentos ou um conjunto deles. E assim independentemente de quantos instrumentos serão personalizados, a entrega deve ser a um conjunto de questões em um ou mais instrumentos personalizados que seja capaz de aferir todas as competências requeridas.

6.2.3. O serviço contratado busca aplicar os instrumentos personalizados de avaliação dos perfis comportamentais dos candidatos em escala. Assim, com a entrega pela Contratada dos instrumentos personalizados de avaliação de competências comportamentais, estes poderão ser aplicados durante a realização dos processos seletivos realizados pela CGSC.

6.2.4. Os instrumentos personalizados não se enquadram como testes psicológicos, no entanto, demandam avaliação de confiabilidade uma vez que são valorados por seu índice de assertividade. A confiabilidade dos instrumentos demandará a verificação e avaliação destes por equipe de psicólogos e estatísticos da Contratada, que deverão ir calibrando o instrumento ao longo do tempo ao observarem a necessidade de intervenção em algum processo ou método. Diante deste cenário, a solução precisa possibilitar ou prever que o instrumento personalizado seja ajustado ao longo de sua aplicação, sem que isso impeça a realização de processos seletivos que estejam ocorrendo durante a vigência do contrato. Ademais a solução deverá ser considerada confiável pela equipe de psicólogos e estatísticos da Contratada durante a validade do contrato.

6.2.5. As soluções devem apresentar recursos que auxiliem a operacionalização dos processos de recrutamento e pré-seleção conduzidos pela CGSC. Deseja-se que sejam soluções seguras, acessíveis, intuitivas, amistosas e inteligentes de modo a tornar as etapas mais céleres e com menos chances de erros. Especificamente, almeja-se o aumento da capacidade operacional, com ganho de escala e agilidade na realização da etapa de avaliação das competências comportamentais/socioemocionais, permitindo a redução dos recursos humanos empregados, a otimização do processo e a redução de erros humanos.

6.2.6. A CGSC pretende incorporar os instrumentos de avaliação de competências comportamentais em seus processos de recrutamento e pré-seleção a partir do início do ano de 2022. Desta forma, é importante que a empresa que irá realizar a prestação do serviço possua expertise no serviço. A empresa contratada precisará personalizar seus instrumentos para que estes se adequem as necessidades da Enap, o que demanda um conhecimento prévio das etapas de elaboração de instrumentos, bem como demanda conhecimento técnico de aplicações.

6.2.7. Diante deste cenário, é importante que a empresa que será contratada demonstre que atue desenvolvendo e aplicando instrumentos de avaliação de competências comportamentais ou socioemocionais para entidades em larga escala.

6.3. **Requisitos de segurança**

6.3.1. Os requisitos de segurança a serem observados na aplicação dos instrumentos personalizados de avaliação de competências comportamentais deverão observar as políticas, os padrões, os métodos, as técnicas e as regras de negócio previamente estabelecidas pela Enap e/ou aquelas especificadas em cada demanda.

6.3.2. É importante que todas as informações obtidas pela empresa quando da execução dos serviços sejam tratadas como confidenciais, sendo vedada qualquer reprodução, utilização ou divulgação a terceiros, devendo zelar por seus representantes e empregados pela manutenção do sigilo absoluto de dados, informações, documentos e especificações técnicas, que tenham conhecimento em razão dos serviços executados.

6.3.3. Todas as informações, imagens e documentos manuseados e utilizados são de propriedade da Enap, não podendo ser repassadas, copiadas, alteradas ou absorvidas pela empresa sem expressa autorização da Escola.

6.3.4. É ilícita a divulgação, o repasse ou a utilização indevida de informações, bem como de documentos, imagens e gravações utilizados durante a prestação dos serviços.

6.3.5. A empresa obriga-se a dar ciência imediata, por escrito, à Enap sobre qualquer anormalidade que verificar na prestação dos serviços.

6.3.6. Cada profissional a serviço da empresa deverá estar ciente de que a estrutura computacional da Enap não poderá ser utilizada para fins particulares. Quaisquer ações que tramitem em sua rede poderão ser auditadas.

6.3.7. A empresa deverá entregar à Enap toda documentação produzida decorrente da prestação de serviços objeto desta licitação.

6.3.8. É importante para a Enap reter o conhecimento que for gerado na aprendizagem do projeto, por meio da manutenção de dados tais como: resultados e análises dos instrumentos personalizados de avaliação de competências comportamentais. Os relatórios de aprendizagem produzidos ao longo do projeto deverão ser entregues em formato pdf e planilha eletrônica, não excluindo a possibilidade de acesso à solução caso o instrumento personalizado de avaliação de competências comportamentais ainda esteja válido.

6.3.9. O processo seletivo é dinâmico e demanda da CGSC respostas rápidas, por isso é importante que os resultados dos instrumentos personalizados de avaliação de competências comportamentais sejam realizados de forma simultânea e sendo permitido o acesso durante todo o seu período de validade. Isso poderá auxiliar a Coordenação-Geral a compreender a evolução do candidato, bem como a realizar buscas por filtros para encontrar outros candidatos.

6.4. Especificação dos requisitos do serviço

6.4.1. Na tabela a seguir estão relacionados os requisitos técnicos, com a indicação se é necessário ou apenas desejável, e a respectiva justificativa:

ITEM	INDICAÇÃO	REQUISITO	JUSTIFICATIVA
1	Necessário	Adequação à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)	Durante a aplicação do instrumento personalizado de avaliação de competências comportamentais, o candidato fornece e gera dados protegidos pela LGPD. Sendo assim, a solução deve estar adequada às exigências legais.
2	Desejável	Acessibilidade Digital	Os cargos que são objeto de realização de seleção ou de formação de banco de perfis não possuem restrições ou limitações a pessoas com deficiência. É desejável que a solução tenha recursos que propiciem a acessibilidade digital, o que pressupõe que os sites e portais sejam projetados de modo que todas as pessoas possam perceber, entender, navegar e interagir de maneira efetiva com as páginas.
3	Necessário	Autenticação de identidade do usuário	A solução deve permitir a autenticação da identidade do candidato antes da realização do instrumento personalizado de avaliação de competências comportamentais, para evitar fraudes, trazer segurança e confiabilidade ao processo seletivo.
4	Necessário	Formação de banco de perfis	A solução deve permitir a consulta e utilização, dentro do período de validade do instrumento personalizado de avaliação de competências comportamentais, dos resultados produzidos. Ela deve impedir ainda que o candidato realize nova avaliação dentro do período de validade do instrumento, garantindo assim que os resultados válidos sejam utilizados em todos os processos seletivos que o candidato se inscrever, enquanto da vigência do instrumento. O requisito visa evitar que durante o período de validade do instrumento outro seja pago sem necessidade.
5	Necessário	Formação de	A solução deve assegurar que os dados do candidato, que realizou o instrumento personalizado de avaliação de competências

		base de dados cadastrais	comportamentais numa primeira vez, fiquem guardados na plataforma para que em uma próxima avaliação ele não precise preenchê-los novamente. Este é um requisito voltado para a satisfação e experiência do candidato/usuário do serviço.
6	Necessário	Requisitos mínimo para integração da solução	A solução deve apresentar API's que possibilite a sua integração com outros sistemas da Enap, para facilitar o acesso e a troca de informações entre outros setores.
7	Necessário	Treinamento para a operação do serviço	A solução é realizada em uma plataforma que precisa ser compreendida e operacionalizada pela equipe de recrutamento e pré-seleção da Enap. Por isso, a Contratada deve oferecer treinamentos e manuais para os servidores que irão operar a plataforma.
8	Necessário	Atendimento ao candidato	É comum que durante a fase de realização do instrumento personalizado de avaliação de competências comportamentais o candidato tenha alguma dúvida técnica. Por esta razão, a Contratada deve disponibilizar canais de atendimento ao candidato, onde este possa esclarecer suas dúvidas e encontrar soluções. O atendimento necessita ser de duas ordens: <i>on-line</i> humanizado e <i>off-line</i> . O canal humanizado deve ser realizado por pessoas capazes de esclarecer as dúvidas técnicas e resolver os problemas dos candidatos durante o período de segunda a sexta-feira, das 08h as 20h. O canal <i>off-line</i> deve trazer instrumentos de consulta em formatos diversos, tais como: tutorias, manuais de instruções, etc.
9	Necessário	Acesso da solução pelos principais navegadores Web	A solução será oferecida em formato <i>on-line</i> , portanto, o candidato irá acessá-la de algum navegador web. Para garantir a acessibilidade de navegação a solução deve permitir seu acesso pelos principais navegadores de mercado: Google Chrome, Mozilla, Internet Explorer, Safari e outros novos que venham a surgir.
10	Necessário	Ambiente seguro	Plataformas digitais podem sofrer ataques de hackers. Considerando alguns ataques recentes aos sistemas de governo, é necessário que a plataforma apresente requisitos de segurança, visando garantir um ambiente seguro.
11	Necessário	Plataforma e instrumentos na língua portuguesa	A solução deve ser apresentada em língua portuguesa, para não dificultar ou impossibilitar o uso pelos candidatos e operadores.
12	Necessário	Aplicação do instrumento personalizado de avaliação de competências comportamentais na forma digital	A solução deve permitir a escala e o amplo acesso dos candidatos, além de permitir o serviço remoto de seus operadores. Diante disso, a solução deve ter o formato e acesso totalmente digital.
13	Necessário	Correção de itens de forma automática	A correção dos itens respondidos pelos candidatos deve ser feita de forma automática pelo próprio sistema ou plataforma. Isso porque a Contratante não possui profissionais especializados na interpretação das respostas, devendo assim receber um relatório detalhado do resultado e não de respostas a serem corrigidas.
14	Necessário	Emitir relatórios estatísticos de	A equipe de recrutamento e pré-seleção da Enap necessita de estatísticas e relatórios gerenciais. A solução deve permitir que esses relatórios sejam emitidos de forma automática, isso trará melhor uso do tempo e disponibilidade imediata da informação.

		forma automática	
15	Necessário	Avaliação baseada em competências	Há questões que são voltadas para avaliação de personalidade e outras que são voltadas para a avaliação de competências comportamentais. É por isso que os instrumentos devem ser voltados apenas para a avaliação baseada em competências, se referindo as competências elencadas nos estudos desenvolvidos pela Enap (competências transversais e de liderança)
16	Necessário	Randomização de itens	Os candidatos ao realizarem o instrumento personalizado de avaliação de competências comportamentais podem anotar os itens e repassá-los a outros candidatos. Visando um maior grau de confiabilidade durante a avaliação para um grupo de candidatos é necessários que as questões e/ou itens sejam gerados de forma randomizada.
17	Necessário	Coerência com as atividades da Administração Pública	O instrumento personalizado de avaliação de competências comportamentais são compostos por questões que avaliam a capacidade do candidato, é fundamental que essas competências sejam avaliadas sob a ótica das atividades do serviço público e não do serviço privado, uma vez que são realidades diferentes.
18	Necessário	Identificação de estilos de resposta	É comum que durante a realização do instrumento personalizado de avaliação de competências comportamentais o candidato possa se deparar com alguma questão e responder de acordo com o que ele julga que esperam dele e não com sua percepção. Assim é importante que na personalização destas questões seja possível identificar quando houver respostas divergentes entre si.
19	Desejável	Continuidade	O tempo de realização de um instrumento de avaliação de competências comportamentais pode ser de uma hora até duas horas de duração. Considerando ser um longo período para sua execução, a solução deve possuir mecanismos para que o candidato possa pausar e retornar posteriormente.
20	Desejável	Tempo de acesso aos instrumentos	A avaliação dos perfis comportamentais é uma etapa do processo de recrutamento e pré-seleção ou da formação de bancos de perfis comportamentais. Sendo assim, a equipe de recrutamento e pré-seleção da Enap deve conseguir emitir as chaves ou links de acesso para os candidatos em um prazo de até 24 (vinte e quatro) horas, bem como deve conseguir determinar o período de validade para acesso e realização do instrumento. Este requisito se justifica pelo cronograma que a equipe precisa estabelecer no início do processo seletivo.
21	Necessário	Consulta aos resultados com filtros de busca	Os candidatos serão avaliados por terem participado de um processo seletivo ou por campanhas para compor banco de perfis. Os que participaram do processo de seleção e não foram selecionados, irão compor o banco de perfis de candidatos. O banco de perfis objetiva localizar candidatos a ocupar futuros cargos. E por isso, é necessário que a solução permita a busca de candidatos em filtros por perfis de competência e cargos.
22	Desejável	Comunicação com o candidato	Após a realização do instrumento personalizado de avaliação de competências comportamentais, os candidatos precisam receber uma notificação de conclusão e o seu resultado. Por isso, a solução precisa possibilitar essa comunicação com o candidato, preferencialmente por e-mail.
23	Necessário	Exportação de dados dos candidatos para planilha eletrônica	As informações e dados dos candidatos necessitam ser guardadas pela Contratante para consultas posteriores. Por isso, é necessário que a solução possibilite a exportação dos dados para planilha eletrônica.
24	Desejável	Construção da série histórica	Os instrumentos devem possuir validade de 12 (doze) meses, o que significa que ao longo do período de 60 (sessenta) meses é possível que um mesmo candidato realize mais de uma vez o instrumento personalizado de avaliação de competências

			comportamentais. É necessário então que a solução viabilize a consulta ao acesso histórico das avaliações do candidato, permitindo acompanhar sua evolução ao longo do tempo.
25	Desejável	Plataforma intuitiva	Durante a realização dos processos seletivos é comum a participação dos mais variados tipos de candidatos. Visando facilitar e melhorar a experiência deste no processo é desejável que a solução seja intuitiva (poucos cliques para a execução de atividades), reduzindo o tempo de treinamento e instruções, tanto dos candidatos quanto dos operadores.
26	Necessário	Níveis de acesso	Durante o processo de seleção e de formação de banco de candidatos diferentes agentes atuam no processo, tais como: demandante da vaga, coordenador de equipe, equipe de planejamento, psicólogas, entre outros. Por isso, é necessário que a plataforma tenha níveis de acesso por perfil diferentes para realização de atividades e acesso as informações.
27	Desejável	Relatório de desempenho individual referenciado nas matrizes de competências	Os candidatos deverão receber seus relatórios de desempenho após a realização do instrumento personalizado de avaliação de competências comportamentais. Com este relatório ele tomará conhecimento de seus pontos fortes e dos pontos a desenvolver e, consciente destes, poderá trabalhar para melhorar. Por isso, é desejável que os relatórios de desempenho individual estejam referenciados nos matrizes de competências da Enap. A convergência de nomenclaturas poderá auxiliar na identificação de ações educacionais desenvolvidas pela Escola orientadas por esta referência.
28	Necessário	Validade dos resultados produzidos pelos instrumentos	A Contratante pretende realizar a formação de banco de candidatos para uso em demandas futuras, diante desta necessidade e sabendo que o mercado varia em tempo de validade de instrumentos de 3 (três) a 18 (dezoito) meses, é necessário que o tempo de validade mínima dos resultados produzidos pelo instrumento personalizado de avaliação de competências comportamentais, objeto desta contratação, seja de 12 (doze) meses.
29	Desejável	Níveis de competência	A Contratação busca aferir e identificar as competências para a ocupação dos 11 (onze) perfis de cargos transversais e estruturantes, por isso, os instrumentos precisam aferir os níveis de acordo com os perfis dos cargos citados.

7. ESTIMATIVA DE CUSTO DA CONTRATAÇÃO

7.1. Pesquisa de mercado para identificação do modelo de negócios

7.1.1. Inicialmente procedeu-se a uma pesquisa de preços no site de compras governamentais. Esta foi uma tentativa frustrada uma vez que o objeto de contratação tem um caráter inovador para o setor público, não sendo praxe a contratação de servidores de livre nomeação por meio de processos seletivos que avaliem *soft skills*. Portanto, era esperado que não fosse localizada nenhuma contratação anterior do serviço pretendido.

7.1.2. O segundo passo foi solicitar as empresas consultadas que aquelas que tivessem interesse em fornecer o instrumento personalizado de avaliação de competências comportamentais e posteriormente realizar a aplicação deste, de forma *on-line*, em nossos processos de seleção, que apresentassem propostas com valores para a execução dos serviços. Foram contatadas 14 (quatorze) empresas, sendo que 06 (seis) destas manifestaram interesse e apresentaram propostas. As empresas foram: LHH, Pearson, ID Singular, Mercer, MI3D e Vetor.

7.1.3. Foi solicitado às empresas propostas referente aos custos de seus serviços, tendo em vista a aplicação de 10.000 (dez mil) testes. Considerando que várias empresas informaram não possuir instrumentos de avaliação de competências comportamentais que atendessem completamente às necessidades do projeto, estando, porém, aptas a desenvolver instrumento específico; considerando ainda que a LHH informou possuir milhares de

testes, declarando ser possível atender à demanda com a combinação de instrumentos existentes, a estimativa de preços foi solicitada para os dois cenários: a) personalização do instrumento de avaliação de competências comportamentais e aplicação; b) aplicação de instrumentos de forma combinada (LHH).

7.1.4. A primeira pesquisa de mercado para estimativa do custo da contratação foi realizada sem grande sucesso. Ainda que tenha sido solicitado para cada empresa uma proposta para a personalização, cada empresa em sua proposta apresentou itens de cobranças distintos. Isto inviabilizou uma comparação direta entre todas.

7.1.5. É preciso dizer ainda que o orçamento apresentado pela empresa LHH (SEI nº 0497508) foi desconsiderado para a estimativa, tendo sido utilizado como parâmetro para excluir de uma possível solução de contratação o uso combinado de vários testes em razão do exorbitante valor de sua execução e aplicação. Na tabela abaixo vê-se a proposta da empresa:

EMPRESAS	Customização da plataforma	PROPOSTA			
		Instrumento 1	Instrumento 2	Relatório	Total
LHH	R\$ 219.716,00	R\$ 260,00	R\$ 547,00	R\$ 252,00	R\$ 10.809.716,00
R\$ 1.059,00 x (10 mil aplicações)					

7.1.6. As respostas apresentadas pelas empresas demonstraram que o custo para aplicação de instrumentos de avaliação de competências comportamentais já existentes está muito acima do valor de mercado, em relação à opção pela personalização de um instrumento novo. A seguir, encontram-se os valores da primeira proposta apresentada:

EMPRESAS	PROPOSTA					
	Customização	Aplicação por unidade	Aplicação de 10 mil testes	Tributos (16,6%)		Total
Mercer	R\$ 39.000,00	R\$ 110,00	R\$ 1.100.000,00	R\$ 221.774,33	-	R\$ 1.360.774,33
	Desenvolvimento	Aplicação por unidade	Aplicação de 10 mil testes	-	-	
Pearson	R\$ 1.298.936,00	R\$ 82,50	R\$ 825.000,00	-	-	R\$ 2.123.917,0
	Personalização	Aplicação por unidade	Aplicação de 10 mil testes	Plataforma	Treinamento	
MI3D	R\$ 652.800,00	R\$ 97,00	R\$ 970.000,00	R\$ 90.000,00	R\$ 47.910,00	R\$ 1.760.710,00
	Desenvolvimento	Aplicação por unidade	Aplicação de 10 mil testes	-	-	
ID Singular	R\$ 180.000,00	R\$ 270,00	R\$ 2.700.000,00	-	-	R\$ 2.880.000,00

7.1.7. Diante deste cenário, a equipe de planejamento elaborou um Termo de Referência e optou por definir a contratação com base em dois itens: serviço de personalização do instrumento e aplicação de instrumentos. O Termo de Referência foi submetido novamente as empresas, que agora conscientes de todos os requisitos da demanda deveriam submeter uma proposta oficial, para cumprimento das exigências legais. Em resposta as empresas realizaram alguns questionamentos e novamente não foi possível identificar um padrão de preços, como pode ser observado pelo quadro abaixo:

EMPRESAS	PROPOSTAS			
	Personalização	Aplicação por unidade	Aplicação de 10 mil testes	Total
ID Singular (0496500)	R\$ 200.000,00	R\$ 300,00	R\$ 3.000.000,00	R\$ 3.200.000,00
Pearson 01 (0501267)	R\$ 1.298.936,00	R\$ 83,67	R\$ 836.700,00	R\$ 2.135.636,00
MI3D (0500305)	R\$ 742.800,00	R\$ 107,19	R\$ 1.071.900,00	R\$ 1.814.700,00
Pearson 02 (0501268)	R\$ 0	R\$ 180,00	R\$ 1.800.000,00	R\$ 1.800.000,00
Vetor (0501270)	R\$ 150.000,00	R\$ 15,00	R\$ 150.000,00	R\$ 330.000,00

7.1.8. O resultado da pesquisa de mercado com o envio do Termo de Referência mudou o cenário das primeiras propostas apresentadas. A empresa LHH informou por e-mail (SEI ID 0501266) que não poderia atender ao objeto da contratação. A empresa Mercer apresentou por e-mail uma proposta, no entanto, informou em memorando anexo ao e-mail (SEI 0501393) que o item que faz a previsão de multas e sanções é um impeditivo para a contratação, uma vez que a empresa não anui com tais cláusulas. Por esta razão, a proposta da Empresa Mercer não será utilizado para estimativa de mercado.

7.1.9. A empresa Pearson apresentou duas propostas possíveis. A empresa Vetor reduziu o valor de sua proposta, enquanto as empresas MI3D e ID Singular aumentaram o valor de suas propostas após a análise do Termo de Referência. As propostas apresentadas possuem uma diferença baixa no valor total de seus itens, no entanto, quando analisa-se os itens de forma pontual, tornou-se muito difícil identificar um padrão para estimativa da média de preços.

7.1.10. Como pode ser observado, as empresas consultadas apresentaram propostas com valores de itens muito diferentes entre si, o que impossibilitou estabelecer uma média de preços factível. Diante deste cenário, a equipe de planejamento solicitou uma reunião com o Procurador Federal Substituto da Escola, Dr. Rafael Sérgio Lima de Oliveira e apontou as questões levantadas. Este sugeriu:

a) Unificar o item 1 e o item 2, resultando na contratação por um item único. Para isso, deveríamos planilhar e quantificar os tipos de serviços, a fim de garantir o menor preço e ter um maior controle. A sugestão em tela demandaria uma contratação de Empreitada por preço unitário;

b) Dada a sazonalidade da contratação sugeriu ainda que a contratação se estendesse pelo período de 30 (trinta) meses. Isso permitiria uma economicidade da administração pública que poderia aplicar em um tempo maior, aumentando uma pequena porcentagem, a quantidade de instrumentos personalizados de avaliação de competências comportamentais totais. Logo, ao invés de aplicar até 10 (dez) mil instrumentos em um prazo de 12 (doze) meses, poderíamos aplicar o mínimo de 10 (dez) mil e o máximo de 15 (quinze) mil instrumentos ao longo de 30 (trinta) meses.

7.1.11. Para atender as sugestões supracitadas, o objeto e a demanda da contratação foram reestruturados da seguinte forma:

ITEM	DESCRIÇÃO/ESPECIFICAÇÃO	UNIDADE DE MEDIDA	QUANTIDADE	VALOR ESTIMADO
1	Serviço de aplicação de instrumento personalizado	Serviço	1	R\$

de avaliação de competências comportamentais em meio digital

DESCRIÇÃO	UNIDADE DE MEDIDA	QUANTIDADE MÍNIMA	QUANTIDADE MÁXIMA
Serviço de personalização de instrumento ou conjunto de instrumentos de avaliação de competências comportamentais que atendam a totalidade das competências transversais e de liderança indicadas pela Enap	Instrumento personalizado (serviço)	1	2
Aplicação de instrumentos personalizado de avaliação de competências comportamentais para teste do Projeto Piloto	Instrumento aplicado	150	300
Treinamento e capacitação para utilização da plataforma de aplicação de instrumentos personalizados de avaliação de competências comportamentais	Treinamento realizado	3	6
Atualização do banco de questões	Questões atualizadas	2	6
Aplicação dos instrumentos personalizados de avaliação de competências comportamentais	Instrumento aplicado	10.000	15.000
Suporte de atendimento aos candidatos durante a aplicação dos instrumentos personalizados de avaliação de competências comportamentais (12hx5)	Serviço mensal	20 meses	30 meses
Ateste de confiabilidade dos instrumentos personalizados de avaliação de competências comportamentais por equipe de profissionais especialistas em psicometria da Contratada	Serviço mensal	24 meses	30 meses

7.1.12. Após as diversas tratativas, entende-se que foi possível alcançar um modelo de negócios que pudesse atender as demandas da Contratante e da Contratada, sendo este a contratação por item único.

7.2. Estimativa de tempo para a personalização do instrumento de avaliação de competências comportamentais

7.2.1. Um instrumento personalizado demandará ao seu final indicar se o instrumento é capaz de mensurar o que se propôs e para isso é necessário o cumprimento de algumas etapas, sendo elas: escolha da metodologia, elaboração dos itens e questões, validação das questões/itens por juízes (especialistas), aplicação do instrumento em teste CVC, avaliação por pares (análise exploratória) e ao final confirmação (análise fatorial). Esse processo costuma levar ao todo em média 90 dias. Para validar as informações encontradas nos estudos acadêmicos optou-se por questionar o prazo que as empresas demandariam para realizar todo o processo de personalização.

7.2.2. Durante as reuniões, as empresas informaram que o tempo médio para a personalização era entre 3 (três) e 4 (quatro) meses. A empresa que apresentou uma estimativa de tempo maior foi a empresa Pearson. A razão apontada por esta era que a mesma necessitaria realizar o desenvolvimento de uma plataforma digital para atender a demanda, uma vez que atualmente todos os seus instrumentos são físicos (papel) e não eletrônicos (*on-line*).

7.2.3. Considerando a necessidade da Escola, optou-se pela escolha do prazo de 4 (quatro) meses para a entrega das questões para aplicação do projeto piloto e o prazo de até 2 (dois) meses para realização de ajustes se necessário.

7.3. Pesquisa de mercado

7.3.1. Como dito anteriormente, durante a fase de identificação dos modelos de negócios praticados pelas empresas existentes observou-se que não havia uma única forma. Considerando que seria necessário identificar um modelo de contratação que pudesse ser aplicado a todos e ao mesmo tempo que atendesse as necessidades da Escola, a equipe de planejamento construiu um Termo de Referência e estabeleceu um modelo de proposta e reenviou para que as empresas pudessem tomar ciência de todas as nossas necessidades e pudessem apresentar propostas dentro do molde estabelecido. Tal medida também buscou atender aos requisitos do artigo 5º, parágrafo segundo, inciso III, da Instrução Normativa SEGES/ME nº. 65, de 07 de julho de 2021.

7.3.2. As empresas que responderam ao último pedido de pesquisa de preço foram: MI3D, ID Singular, Pearson e Vetor. A Mindsight, a Mercer e a LHH não enviaram propostas. A estimativa de preço foi realizada com as propostas encaminhadas pelas empresas, exceptuando a empresa ID Singular que apresentou uma proposta de preço muito acima das demais.

Média de preços

EMPRESA	PREÇO	MÉDIA
ID Singular (SEI ID 0507033)	R\$ 5.206.000,00	R\$ 2.296.995,00 (dois milhões duzentos e noventa e seis mil novecentos e noventa e cinco reais)
Pearson (SEI ID 0507028)	R\$ 3.110.000,00	
MI3D (SEI ID 0507029)	R\$ 2.280.985,00	
Vetor (SEI ID 0507027)	R\$ 1.500.000,00	

7.3.3. A média das propostas apresentadas foram calculadas somando a proposta da MI3D, da Pearson e da Vetor e dividindo o valor somado por 3 (três) que foi o número de propostas consideradas. Em vermelho está grifada a proposta não utilizada. O cálculo gerou uma **contratação estimada no valor total de R\$ 2.296.995,00 (dois milhões duzentos e noventa e seis mil novecentos e noventa e cinco reais)**.

8. RESULTADOS PRETENDIDOS

- 8.1. Aumento de escala dos processos seletivos realizados.
- 8.2. Economicidade em logística de processos seletivos com maior número de candidatos avaliados.
- 8.3. Disponibilidade de novos recursos para relacionamento com os públicos estratégicos da Enap.

- 8.4. Aumento na qualidade dos serviços oferecidos ao público-alvo da Enap.
- 8.5. Padronização dos procedimentos e da documentação produzida.
- 8.6. Padronização do processo com uso de metodologia personalizada.
- 8.7. Possibilidade de rastreabilidade das atividades.
- 8.8. Melhor controle e aferição de resultados nos processos de recrutamento e pré-seleção promovido pela Enap.
- 8.9. Aumento do nível de maturidade da Enap para a criação de novos padrões na realização dos processos seletivos.

9. **POSSÍVEIS IMPACTOS AMBIENTAIS**

- 9.1. Não há possíveis impactos ambientais e não são necessárias medidas de tratamento ou mitigadoras buscando sanar riscos ambientais existentes.

10. **ESTRATÉGIA DE CONTINUIDADE CONTRATUAL**

- 10.1. A continuidade, em caso de distrato por parte da empresa, se dará com a realização de um novo processo licitatório para contratação do objeto, sem prejuízo de aplicação das penalidades cabíveis.
- 10.2. Em caso de descumprimento dos níveis de serviços desta contratação, deverão ser aplicadas as penalidades de multas, previamente previstas em contrato pela Equipe de Planejamento da Contratação.
- 10.3. Destaca-se, também, que foi elaborada uma Análise de Riscos referente a esta contratação e que todos os riscos identificados que podem, de alguma forma, prejudicar a continuidade contratual foram mapeados.

11. **DECLARAÇÃO DE VIABILIDADE**

- 11.1. Esta equipe de planejamento declara viável esta contratação.

12. **RESPONSÁVEIS**

Renata Machado Amorim de Abreu
Assessora Técnica

Thaísa Lopes Caldeira
Assistente em C&T

1. De acordo.
2. Aprovo o presente Estudo Técnico Preliminar.

Bruna Eboli Machado
Coordenadora-Geral de Seleção e Certificação



Documento assinado eletronicamente por **Bruna Eboli Machado, Coordenador(a)-Geral**, em 01/09/2021, às 16:46, conforme horário oficial de Brasília e Resolução nº 9, de 04 de agosto de 2015.



Documento assinado eletronicamente por **Renata Machado Amorim de Abreu, Assessora Técnica**, em 01/09/2021, às 18:01, conforme horário oficial de Brasília e Resolução nº 9, de 04 de agosto de 2015.



Documento assinado eletronicamente por **Thaísa Lopes Caldeira, Técnico(a) Administrativo**, em 01/09/2021, às 18:44, conforme horário oficial de Brasília e Resolução nº 9, de 04 de agosto de 2015.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <http://sei.enap.gov.br/autenticidade>, informando o código verificador **0497515** e o código CRC **46FFFD6F**.