

# Mecanismos inovadores de seleção de profissionais públicos

Revisão de experiências nacionais e internacionais

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Apresentação</b>  | <b>2</b>  |
| <b>Introdução</b>  | <b>2</b>  |
| <b>Análise dos desafios de modernização das seleções</b>   | <b>2</b>  |
| <b>Descrição das inovações identificadas</b>   | <b>4</b>  |
| Certificação de professores em governos subnacionais nos EUA   | 4         |
| Tecnologia para o reconhecimento de competências na Bélgica  | 7         |
| Iniciativa de reconhecimentos abertos  | 8         |
| A experiência do Serviço Europeu de Seleção de Pessoal   | 11        |
| O Projeto de Modernização das Seleções de San Francisco (EUA)  | 14        |
| O Recrutamento Centralizado na Administração Pública em Portugal   | 16        |
| Experiências inovadoras em nível subnacional no Brasil   | 17        |
| A adoção de avaliações estilo assessment center na cidade de Sobral (Ceará)  | 17        |
| Uso de inteligência artificial na contratação emergencial de funcionários para os hospitais de campanha do estado de São Paulo | 19        |
| <b>Lista de siglas</b>   | <b>20</b> |
| <b>Referências</b>   | <b>21</b> |

# Apresentação

Este documento é uma nota de apoio elaborada para promover discussões entre os colaboradores da equipe de Gestão de Pessoas no Setor Público (GPSP) da Aliança (Fundação Brava, Fundação Lemann, Instituto Humanize e República.org)<sup>1</sup>. Seu objetivo é servir de suporte para atividades internas de desenvolvimento da equipe, como diálogos com especialistas e conversas em grupos de estudo. Por se tratar de uma nota de apoio, este documento não tem a pretensão de dar tratamento acadêmico aos temas abordados - mas unicamente levantar informações sobre experiências nacionais e internacionais que sirvam de insumo para discutir a melhoria da gestão de pessoas no setor público brasileiro. Este documento não deve ser compartilhado ou publicado sem autorização expressa da Aliança por meio de seus representantes.

## Introdução

O objetivo deste relatório é apresentar mecanismos inovadores de recrutamento e seleção de profissionais públicos em contexto nacional e internacional. Foram identificadas 7 iniciativas que representam diferentes contribuições para a modernização dos sistemas de avaliação de pessoal para o preenchimento de postos na administração pública, tanto em termos de metodologia avaliativa quanto em termos de organização dos processos de recrutamento. O relatório se dividirá em duas partes: na primeira serão discutidos aspectos críticos sobre os desafios de modernização dos processos seletivos e comuns entre diversos países. Na segunda parte serão apresentadas as iniciativas inovadoras identificadas ao longo de um processo de consulta às fontes primárias e secundárias, incluindo a realização de entrevistas com especialistas e servidores públicos e revisão da bibliografia especializada.

## Análise dos desafios de modernização das seleções

Em diversos países as administrações públicas são testemunhas de uma “guerra por talentos”. A busca por profissionais que apresentem o mix ideal de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências transforma-se em uma disputa que não diferencia empregadores públicos e privados, levando à transformação dos processos seletivos e dos requisitos que estes impõem à escolha de novos funcionários em todos os setores da economia. Em paralelo à este desafio, os órgãos públicos precisam lidar com constantes ameaças de ajustes fiscais que congelam salários e diminuem a atratividade do setor público e, ao mesmo tempo, identificar oportunidades de redimensionar da força de trabalho do governo com o advento de novas tecnologias que permitem acelerar os processos de digitalização dos serviços públicos.

Nesse contexto, estudos indicam (MRAGE, 2014) que o desenvolvimento de metodologias de avaliação digital de profissionais é uma tendência geral nos mercados de recrutamento e seleção em

---

<sup>1</sup>A elaboração dos conteúdos contidos neste documento, bem como as opiniões aqui expressas, são de responsabilidade de seu autor (Rafael Leite, consultor) e não necessariamente expressam posicionamentos da Fundação Lemann, nem comprometem a organização.

governos e na iniciativa privada, o que inaugura uma série de oportunidades para a modernização dos mecanismos de ingresso no serviço público. Ao mesmo tempo, a competição com recrutadores privados, que de maneira crescente adotam sistemas de recrutamento online e fortemente ancorados tecnologias de fronteira (como inteligência artificial), também representa um desafio existencial para as metodologias de atração de profissionais de alto desempenho para os governos.

Vale então destacar levantamento realizado em 2018 pela rede de autoridades de gestão de pessoas dos governos da União Europeia ([EUPAN](#), da sigla em inglês para *European Public Administration Network*), que observa algumas tendências sobre a adoção de novas metodologias de recrutamento e seleção por organizações públicas do continente:

- **Centros de Avaliação (Assessment Centers):** trata-se de uma experiência imersiva de avaliação. Os candidatos são convidados a realizar baterias de exames, simulações e entrevistas de maneira presencial, em espaço físico especialmente desenhado para a realização destas atividades. Dada sua capacidade simular situações de estresse como forma de identificar como os candidatos reagiriam em determinadas situações no ambiente de trabalho, são utilizados de forma crescente para avaliar candidatos à posições da alta administração pública.
- **Testes de múltipla escolha:** são utilizados de forma crescente para a seleção de profissionais em funções de baixo escalão, ou como instrumentos de pré-seleção (filtro inicial) das seleções de nível médio e superior.
- **Testes situacionais e baseados em competências:** assume relevância cada vez maior na seleção de profissionais para funções de alta direção pública. São testes de elaboração mais custosa, e demandam contínua revisão de rubricas, alinhamento com matrizes de competências e capacitação dos profissionais responsáveis por sua aplicação.
- **Sistemas de avaliação digital:** são tecnologias que contribuem para acelerar a aplicação e o processamento de processos seletivos, crescentemente adotados em seleções para todos os níveis de senioridade por meio de plataformas que permitem a realização de testes simples até a gravação de áudio e vídeo para entrevistas assíncronas, passando pela avaliação automatizada de currículos. Estudos recentes no campo de gestão de pessoas avaliam os efeitos da adoção de algoritmos na leitura de currículos, criando metodologias de análise capazes de mesclar a avaliação de competências com o objetivo de alcançar maior diversidade da força de trabalho ([Li, Raymond & Bergman, 2020](#)).
- **Testes de personalidade:** são utilizados de forma cada vez mais restrita para posições de alta direção ou para profissões muito específicas, como policiais ou agentes dos sistemas de segurança pública.
- **Testes psicológicos:** raramente utilizados, e quando aplicados são combinados a outras metodologias de avaliação.

- **Entrevistas:** metodologia avaliativa crescentemente adotada para cargos de diversas senioridades, dada sua capacidade preditiva do desempenho em competências de comunicação, relacionamento interpessoal e capacidade explanatória. Sua aplicação efetiva exige, no entanto, elevado investimento na revisão constante de rubricas, o alinhamento com matrizes de competências e a capacitação de entrevistadores.

As tendências observadas em nível europeu contribuem para compreender as experiências que serão destacadas em sequência, que se destacam por mesclar as metodologias avaliativas de forma inovadora ou por adotar formas de viabilizar sua aplicação por meio de arranjos administrativos, políticos e logísticos inovadores.

## Descrição das inovações identificadas

### Certificação de professores em governos subnacionais nos EUA

O *Education Teachers Performance Assessment* ([edTPA](#), da sigla em inglês para Avaliação Educacional do Desempenho do Professor) é uma avaliação de escala nacional, baseada em portfólios e desenhada especificamente para mensurar o desempenho das competências de ensino. Trata-se de um mecanismo de certificação desenvolvido para avaliar as competências necessárias para o ensino nos níveis fundamental e médio. A iniciativa tem suas raízes em 1998, quando o governo da Califórnia aprovou uma legislação para introduzir mecanismos de certificação de professores nas redes de ensino do estado, o que levou à criação, em 2001, de um consórcio denominado “*Performance Assessment for California Teachers* ([PACT](#))”, reunindo entidades acadêmicas e gestores educacionais em torno do desenvolvimento de uma metodologia de mensuração da capacidade pedagógica com base em portfólios e passível de ser implementada em escala com elevada validade e confiabilidade.

Um piloto apoiado pelo PACT foi aplicado inicialmente em 32 instituições de ensino superior como instrumento de avaliação de alunos das fases finais dos cursos de pedagogia, e em 2007 foi aprovado pelo governo da Califórnia como metodologia válida para certificação de professores em processos de seleção realizados por escolas públicas e privadas. A iniciativa foi desenvolvida sob coordenação do *Stanford Center for Assessment, Learning and Equity* ([SCALE](#)), centro de pesquisas sobre metodologias de certificação do ensino da Faculdade de Educação de Stanford, que foi convidado pela *American Association of Colleges for Teacher Education* ([AACTE](#), da sigla em inglês para Associação Americana de Instituições de Preparação de Professores) a alavancar a experiência da Califórnia no desenvolvimento de uma avaliação semelhante de escopo nacional em 2014.

Desta parceria nasceu a primeira edição piloto do edTPA, realizada em 2013 por mais de 800 programas de formação de professores em 41 estados americanos e em Washington D.C. Desde então o modelo tem sido aplicado de forma criativa por diferentes governos estaduais e redes educacionais públicas e privadas em processos de certificação de professores ao término dos cursos de graduação (de maneira similar ao papel desempenhado no Brasil pelo Exame de Ordem da OAB, no campo da advocacia), em processos de seleção de professores (substituindo parcial ou totalmente

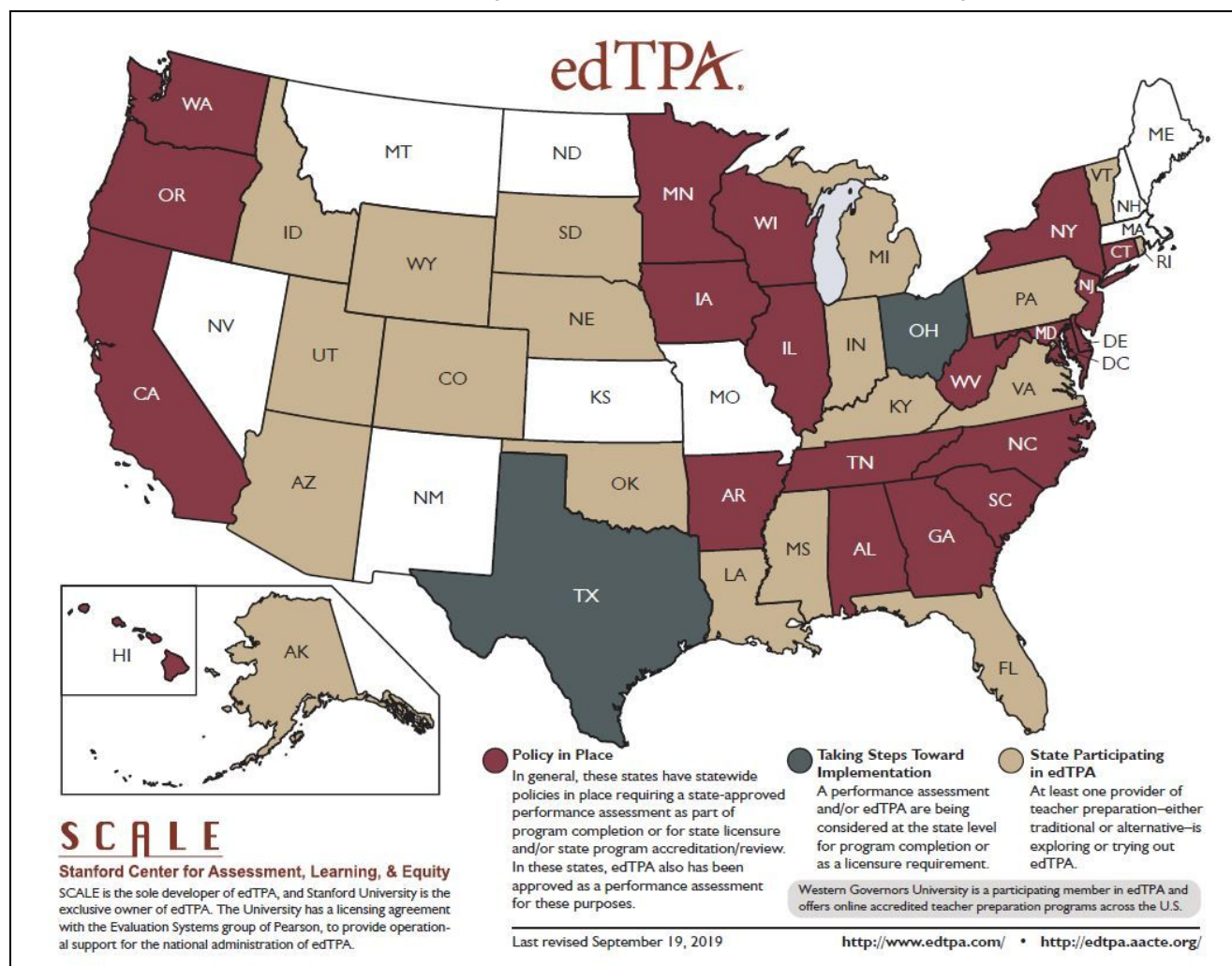
os processos seletivos e concursos públicos) ou em arranjos de estágio probatório (como instrumento de avaliação para aquisição do “*tenure*”, termo aproximado em inglês para estabilidade).

O processo de desenvolvimento e expansão edTPA foi acompanhado da construção de parâmetros nacionais para a avaliação e certificação de professores pelo *Council of Chief State School Officers* ([CCSSO](#), da sigla em inglês para Conselho de Autoridades Escolares), entidade autônoma que reúne as autoridades responsáveis pela gestão dos sistemas de ensino dos governos estaduais dos EUA. A construção destes parâmetros teve início em 2011 e os resultados foram publicados em 2013, batizados de *Interstate Teacher Assessment and Support Consortium* ([InTASC](#)), que em poucas palavras pode ser considerada uma matriz mínima de competências para avaliação de professores acordada entre os governos locais dos EUA.

Com base nos parâmetros InTASC, o edTPA avalia quinze competências organizadas em três grupos: 1) Capacidade de planejamento (mapear necessidades de aprendizado de acordo com diferentes níveis de compreensão e planejar a oferta de conteúdo de forma condizente), 2) Capacidade de ensino (construção de ambiente aprendizagem e promoção do engajamento dos alunos e 3) Capacidade avaliativa (análise da aprendizagem efetiva e oferta e utilização de feedbacks dos alunos). A avaliação é realizada por meio de tarefas e do envio de portfólio (textos escritos, áudios, trabalhos digitalizados, imagens, etc) em plataforma online especialmente desenvolvida para o edTPA, além do envio de uma aula filmada e sem edições, de acordo com instruções previamente definidas.

Aos profissionais que desejam se submeter ao edTPA são oferecidas inúmeras atividades de capacitação e orientação, tornando o processo de avaliação uma experiência continuada de desenvolvimento profissional. Atualmente o SCALE coordena uma rede de mais de 9 mil especialistas vinculados a 750 diferentes programas de formação de professores que realizam atividades preparação para o exame - e atualmente existem mais de 175 materiais disponíveis online para apoiar candidatos e programas, recursos que já receberam mais de 1 milhão de acessos. Em 2016 a realização do edTPA envolveu mais de 2300 avaliadores, metade dos quais eram professores das redes de ensino que adotam a metodologia em seus sistemas de seleção e avaliação de educadores. Veja a seguir um mapa dos estados que adotam o edTPA em suas redes de educação nos EUA:

Gráfico 1: Mapa de adoção do edTPA pelas redes estaduais de educação



Fonte: Stanford Center for Assessment, Learning and Equity (SCALE), 2020.

Cabe destacar que o edTPA não é uma prova teórica, mas um exame que demanda dos professores a demonstração de sua capacidade de traduzir, na prática, as competências de ensino que são desenvolvidas em seus programas de formação. O exame apresenta diferentes versões que cobrem 27 campos de ensino, como educação infantil, fundamental e média - o que assegura a realização de mensurações coerentes com as particularidades de cada atividade educacional.

Todos os materiais de apoio, capacitação e suporte, guias, rubricas de avaliação e benchmarks desenvolvidos no âmbito do edTPA são de autoria exclusiva da Universidade de Stanford, que detém os direitos de propriedade intelectual sobre sua utilização e reprodução nos EUA. A multinacional britânica de serviços e conteúdos educativos Pearson é parceira operacional do SCALE, e disponibiliza seus sistemas de avaliação educacional para assegurar que a aplicação do edTPA ocorra por intermédio de plataforma eletrônica robusta e confiável. A Pearson é reconhecida pela oferta de serviços de avaliação educacional como o *Global Scale of English (GSE)*, metodologia de avaliação de habilidades comunicativas em língua inglesa com escala de proficiência baseada no Common European Framework of Reference for Languages (CEFR, sigla em inglês para Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas) e aplicada em mais de 60 países.

A participação da Pearson na aplicação do exame é alvo de [críticas](#) de especialistas, que questionam eventuais conflitos de interesse relacionados à certificação de professores em redes educacionais nas quais a empresa tenha interesse em desenvolver negócios. A velocidade com a qual o edTPA tem sido adotado nos EUA também levanta questionamentos quanto aos seus efeitos nas políticas de promoção da [diversidade racial](#) na força de trabalho dos sistemas educacionais, mas de acordo com a literatura disponível os impactos do edTPA sobre as redes de ensino [são mistos](#). O interesse de outras corporações como a Educational Testing Services (responsável pela certificação concorrente [Praxis](#)) no mercado de certificação de professores nos EUA também levanta suspeitas sobre as críticas ao edTPA, considerando que a taxa para a realização do exame é de [US\\$ 300](#) por professor, movimentando milhões de dólares anualmente.

## Tecnologia para o reconhecimento de competências na Bélgica

Após 40 anos de governos liderados pelo partido Democrata-Cristão, em junho de 1999 o governo federal belga testemunhou a eleição de uma coalizão “roxa e verde”, incluindo partidos liberais, socialistas e ecologistas, cujo acordo de governo destacava a necessidade de um [plano radical de modernização](#) do setor público como forma de recuperar a legitimidade do governo ante à cidadania e o debate público. Neste contexto surge o Plano Copérnico, um conjunto de propostas de Reforma do Estado implementado pelo governo belga neste período, que entre seus quatro pilares previa a implementação de um novo modelo de gestão de pessoas baseado em competências (Op de Beek & Hondeghe, 2010).

Com o advento da reforma, todos os ministérios foram substituídos por um novo modelo organizacional, mais flexível, denominando “Serviço Público Federal” ou SPF (sigla em francês para *Service Public Fédéral*) e estruturado de forma matricial: foram criados SPF “verticais”, responsáveis pela gestão de políticas públicas finalísticas, e FPS “transversais”, responsáveis pelo gerenciamento das funções de “*back office*”, como planejamento estratégico, compras e gestão de pessoas. O [FPS Policy and Support](#) (SPF Estratégia e Suporte, então denominado *SPF Personnel and Organisation*, ou SPF Pessoal e Organização) assumiu a função de autoridade central de recursos humanos.

Neste novo arranjo, uma das primeiras medidas adotadas pelo governo foi reestruturar a agência de recrutamento e seleção do governo federal, então denominada *Vast Wervingssecretariaat* (do holandês para Escritório Central de Recrutamento). Criou-se então uma nova agência, a [Selor](#) (do francês *SÉlection et ORientation*), que assumiu relevância central na implementação do novo modelo de gestão de pessoas. A título de exemplo, de acordo com dados da OCDE em 2007 - seis anos após a introdução do Plano Copérnico - cerca de 70% de todos os processos seletivos realizados pela Selor adotavam metodologias de avaliação de competências baseadas em perfis de cargos para funções específicas, em detrimento do modelo anterior de seleções baseadas em testes de múltipla escolha sobre conhecimentos gerais. A agência também adotou modelos avaliativos fortemente ancorados em plataformas tecnológicas (facilitando a realização de seleções em escala) e *assessment centers* (especialmente em seleções para cargos da alta administração).

Cabe destacar que a Selor é responsável por realizar todos os processos seletivos dos servidores estatutários do serviço público belga, incluindo os governos subnacionais: Flandres (falantes de



holandês), Valônia (francófonos) e a região da capital, Bruxelas (bilingue). Tal desenho organizacional se justifica pela preocupação de assegurar que todos os cargos públicos sejam selecionados em função do mérito, evitando a politização ou preferências de razão regional ou linguística (na Bélgica coexistem três línguas oficiais: o francês, o holandês e o alemão). O governo federal belga é o responsável por assegurar a principal parte dos recursos orçamentários da Selor, que oferece a maioria de seus serviços sem custo aos governos locais e subnacionais - que também recorrem a agência para realizar processos seletivos de servidores temporários (OECD, 2007).

Além da realização de processos seletivos baseados em competências, a SELOR têm se especializado no desenvolvimento de outros três tipos de serviços altamente baseados na adoção de sistemas tecnológicos:

- **Orientação profissional:** desenvolvido para atender as agências do governo federal belga, a Selor oferece um serviço de avaliação de competências (*assessment*) dos servidores efetivos (estáveis) com vistas a contribuir para a tomada de decisão das chefias sobre a movimentação funcional (vertical ou horizontal) dos membros de suas equipes. Os relatórios de avaliação incluem recomendações sobre o desenvolvimento de competências em cursos de capacitação e, em alguns casos, são considerados insumo obrigatório para informar a tomada decisões sobre promoção e remuneração.
- **Certificação de línguas:** considerando a peculiar situação linguística da Bélgica, o domínio de duas ou três línguas oficiais é um diferencial relevante para os profissionais que buscam ocupar cargos da alta administração. Desde 1966 um acordo político assegura a divisão equânime dos postos de liderança do governo entre os dois principais grupos linguísticos do país (falantes de holandês de Flandres e francófonos da Valônia), mas no início dos anos 2000 o Plano Copérnico introduziu a primazia do bilinguismo em funções de direção pública, estabelecendo incentivos para a contratação de profissionais com domínio certificado de ambos idiomas (Van der Meer, 2011). Por este motivo a Selor oferece serviços de certificação de línguas, desenvolvendo expertise na avaliação de habilidades comunicativas (leitura, fala, escuta e escrita).
- **Certificação de competências técnicas:** Desde 2009 a Selor tem investido no desenvolvimento de sistemas de certificação de competências técnicas que substituem a apresentação de diplomas de ensino superior em processos seletivos para determinadas funções. A iniciativa é implementada em atividades com maior déficit na força de trabalho do governo, especialmente nas áreas de tecnologia da informação. Neste caso a Selor desenvolveu *know-how* para a certificação de um amplo portfólio de competências informáticas (OECD, 2011), mas a organização também realiza processos de certificação nas áreas de RH, como forma de assegurar o [controle de qualidade](#) da descentralização das competências de recrutamento e seleção entre unidades setoriais de gestão de pessoas.

## Iniciativa de reconhecimentos abertos

Em 2015 a Selor [deu início](#) a criação de uma plataforma de reconhecimentos abertos com base na infraestrutura *Open Badges*, da Fundação Mozilla (ver Box 1). O objetivo da iniciativa era criar um



ambiente online no qual empregadores e empregados do setor público pudessem compartilhar competências e realizações de maneira verificável e interoperável entre diferentes sistemas de informação. Em sistemas dessa natureza os reconhecimentos são identificados como “medalhas digitais” ou imagens que contém metadados sobre competências, realizações e informações educacionais, incluindo informações sobre os responsáveis por sua certificação e sua validade. As medalhas digitais de sistemas abertos podem ser facilmente compartilhadas por candidatos, empregados e empregadores. Organizações especializadas em serviços de avaliação, certificação e desenvolvimento de pessoas podem criar suas próprias medalhas digitais e torná-las disponíveis em sistemas de reconhecimentos abertos.

Box 1: Sobre os ‘padrões de reconhecimentos abertos’.

### **Conceituação: o que são padrões de reconhecimentos abertos?**

Atualmente o aprendizado ocorre em qualquer lugar, e não apenas nas salas de aula. No entanto, o reconhecimento por competências desenvolvidas fora do ambiente acadêmico tradicional é um desafio para profissionais e estudantes interessados em apresentar suas realizações à sociedade (e ao mercado de trabalho) de maneira confiável e estruturada. Neste contexto, plataformas de registro de competências como LinkedIn são falhas por seu caráter declaratório, o que torna impossível assegurar se as informações disponíveis são confiáveis. Para resolver este problema, organizações em todo o mundo trabalham para desenvolver infraestruturas de [reconhecimentos abertos](#), ajudando as pessoas a mostrarem suas competências de forma compatível com as carreiras e as oportunidades educacionais do século XXI.

Infraestruturas de reconhecimentos abertos são formas de criar “medalhas digitais”, ou seja, um símbolo das realizações e competências de uma pessoa. Uma medalha digital válida é uma representação online de uma conquista registrada em uma arquitetura de informação monitorada por uma comunidade de usuários. Por meio de arquiteturas de reconhecimentos abertos, as organizações criam mecanismos de verificação das “medalhas digitais”, assegurando que estas sejam baseadas fontes de informações públicas e certificadas por organizações confiáveis.

Em um sistema de reconhecimentos abertos, os profissionais podem combinar suas medalhas (certificadas por diferentes emissores como escolas, universidades, centros de capacitação, empregadores, clientes, comunidades de práticas, mentores, entre outros) para contar uma história completa de suas realizações e competências, podendo compartilhá-las com organizações empregadoras e entidades educacionais ao longo da vida. Criado em 2010 pela Fundação Mozilla com apoio da Fundação MacArthur, a infraestrutura [Open Badges](#) é atualmente o principal padrão de medalhas digitais adotado no mundo. As especificações técnicas e a proposta de valor do modelo Open Badges foram desenvolvidas em um [livro branco](#) da Mozilla Foundation publicado em 2012 com o título *Medalhas Digitais*<sup>2</sup> para o Aprendizado ao Longo da Vida (do inglês *Open Badges for Lifelong Learning*).

Um ano mais tarde, em 2016, a Selor anunciou o lançamento da versão piloto da “[Be Badges](#)” (diminutivo de “*Belgium Badges*”, que em 2019 foi rebatizada de “[Open Recognition Belgium](#)”), uma plataforma digital para a certificação de credenciais acadêmicas e profissionais por empregadores, escolas e centros de capacitação na Bélgica. A iniciativa busca diminuir as assimetrias de informação

---

<sup>2</sup> A tradução do termo “Badges” para “Medalhas Digitais” é adotada pela Fundação Mozilla em seu [site oficial](#).

do mercado de trabalho ao desenvolver uma plataforma confiável para os profissionais compartilharem suas competências e experiências com empregadores e agências de recrutamento. Três partes interagem no ambiente virtual da Be Badges:

- **Emissores:** são organizações que certificam o exercício de competências ou o histórico de realizações e experiências (entidades educacionais, centros de capacitação, universidades, agências de certificação, comunidades de práticas, etc).
- **Recebedores:** são pessoas que demonstram certas competências e recebem medalhas digitais que por este motivo (as medalhas contém informações que confirmam o valor de seu reconhecimento, como dados sobre o que determinado profissional foi capaz de demonstrar, como foi ele foi avaliado, quais critérios foram correspondidos, etc).
- **Identificadores:** são organizações que entram em contato com medalhas digitais exibidas publicamente por qualquer recebedor. Tais organizações podem entrar em contato com as medalhas por diversos motivos, como por exemplo ao identificá-la no perfil de um candidato à uma vaga de emprego. Os identificadores podem consultar os metadados da medalha digital e usar estas informações em processos de recrutamento ou mesmo na seleção de candidatos à uma oportunidade de capacitação.

A plataforma Be Badges foi [reconhecida pela OCDE](#) em 2018 como uma das principais inovações no setor público em todo o mundo, ao permitir que as informações elaboradas pela Selor no desempenho de suas funções sejam aproveitadas por todas as partes do mercado de trabalho da Bélgica (empregadores, entidades educacionais e agências de recrutamento). Considerando que a Selor realiza mais de [100 mil avaliações](#) de competências por ano e a taxa de aprovação é de cerca de 2 a 3%, a Be Badges permite aos 97% dos demais candidatos usar as informações resultantes de suas avaliações de maneira confiável no mercado de trabalho.

Desde 2017 a Selor decidiu por escalar a proposta da Be Badges para além do mercado de trabalho da Bélgica, colaborando com diversas organizações da sociedade civil para integrar a plataforma à [taxonomia europeia de qualificações, competências e profissões](#)<sup>3</sup> (ESCO, sigla para *European Skills/Competences, Qualifications and Occupations*). O resultado deste processo de integração foi o lançamento da [ESCO Badges](#), uma ferramenta para facilitar a correta descrição de competências e ocupações na plataforma Be Badges de acordo com parâmetros descritivos comuns adotados por todos os países da União Europeia.

Desde o seu lançamento, o uso da Be Badges tem apresentado um crescimento consistente na Bélgica. Em 2018 a segunda maior cidade do país, Ghent, conduziu projeto piloto em parceria com uma agência privada de recrutamento (Jobpunt Vlaaderen, atualmente denominada [Poolstok](#)) ao permitir aos candidatos com suficientes medalhas digitais a possibilidade de “pular” a etapa inicial das seleções para cargos temporários, aprovando-os de maneira automática para a segunda etapa dos

---

<sup>3</sup>A ESCO identifica e categoriza habilidades, competências, qualificações e ocupações relevantes para os mercados de educação, capacitação e trabalho da União Europeia (UE). Seu desenvolvimento visa facilitar o diálogo entre o mercado de trabalho e entidades educacionais ao fornecer uma linguagem comum que ajude a superar assimetrias de informação e aumentar a mobilidade ocupacional e geográfica entre os países da UE.

processos seletivos (OECD, 2018). A Be Badges também tem sido incorporada por instituições educacionais e universidades como a Odisee, a maior entidade educacional da região de Flandres, com mais de 10 mil alunos. Por meio da iniciativa “[Escola de Talentos](#)”, a instituição adotou a Be Badges para distribuir “cartões de talentos”, que são medalhas digitais certificadas com informações sobre as realizações e competências desenvolvidas por estudantes mas não incluídas nos modelos tradicionais de diploma de ensino superior.

## A experiência do Serviço Europeu de Seleção de Pessoal

Desde o princípio das organizações que deram origem à União Europeia (UE), o método adotado para a seleção dos burocratas europeus refletia as metodologias disseminadas no setor público dos seis países membros originais (Alemanha, Bélgica, França, Itália, Luxemburgo e Holanda), que compartilhavam a preponderância do uso de testes escritos. O modelo era semelhante ao adotado na França, onde os concursos públicos são reconhecidos como uma instituição nacional de proteção ao mérito e o profissionalismo no serviço público. Cada instituição da UE era responsável por organizar seus próprios concursos e não havia um ambiente de confiança interinstitucional que permitisse o compartilhamento dos padrões avaliativos ou mesmo das informações sobre os candidatos melhor avaliados.

Este modelo entrou em crise no início dos anos 2000 com o processo de adesão de dez novos países membros à UE (Letônia, Lituânia, Estônia, Polônia, Hungria, República Tcheca, Eslováquia, Eslovênia, Malta e Chipre), o que resultou em um aumento expressivo das necessidades de pessoal das instituições europeias. Frente à este desafio, os países-membro acordaram dar início à constituição de uma agência especializada de recrutamento e seleção capaz de atender às necessidades de todas as instituições vinculadas à UE e em 2002 foi instituído o Serviço Europeu de Seleção de Pessoal ([EPSO](#), sigla para *European Personnel Selection Office*), vinculado à Comissão Europeia (o órgão executivo da UE).

Em seus primeiros anos, a EPSO manteve os concursos públicos à *francesa* como o principal método de seleção dos burocratas europeus, e que podem ser descritos basicamente em quatro etapas: 1) testes de pré-seleção (que avaliam competências básicas de leitura, lógica e compreensão de texto), 2) revisão de qualificações (validação de pré-requisitos como diploma, experiência profissional mínima, entre outros), 3) provas dissertativas (cujos conteúdos são específicos para cada posição) e 4) provas orais (entrevistas conduzidas por bancas formadas por burocratas europeus). Em seus anos iniciais, o método sofreu forte escrutínio (Ban, 2008) devido ao seu renovado alcance, considerando que a EPSO tornou-se responsável pela realização de 30 mil seleções anualmente, conduzidas em 24 idiomas. Neste período, estudos foram conduzidos por instituições acadêmicas em diversos países membros para identificar formas de reduzir falsos positivos, falsos negativos e eventuais vieses dos processos seletivos conduzidos pela organização<sup>4</sup>.

As inquietações sobre a validade dos métodos adotados pela EPSO levaram à aprovação, em 2008, do [Programa de Desenvolvimento da EPSO](#) (PDE), um ambicioso plano de reforma da entidade.

---

<sup>4</sup> Falsos positivos são profissionais aprovados em processos seletivos mas que não demonstram qualificação necessária para o exercício de suas funções. Falsos negativos, por sua vez, são profissionais que apresentam as qualificações necessárias para o exercício de uma função, mas são rejeitados em processos seletivos.

Após meses de consultas e estudos, o plano foi estruturado com base em três pilares para acelerar a modernização das políticas de recursos humanos das instituições europeias: 1) planejamento e necessidades de pessoal, 2) avaliações e profissionalismo e 3) diversidade e atratividade.

Em matéria de planejamento da força de trabalho, o PDE introduziu três inovações-chave: a realização de ciclos anuais de concursos para as principais carreiras da UE (como assistentes, administradores e linguistas) complementados por mecanismos flexíveis para a contratação de especialistas, quando necessário; a introdução de metas para a redução do prazo total para a execução dos concursos (que deveriam alcançar um prazo entre 5 e 9 meses, no máximo) e; a introdução de ciclos trienais de planejamento e dimensionamento da força de trabalho, definindo procedimentos para a predição e aprovação das necessidades de pessoal das instituições europeias.

Quanto à revisão das metodologias de avaliação, as mudanças introduzidas pelo EDP foram profundas:

- **Adoção de avaliações baseadas em competências:** a EPSO conduziu uma análise extensiva de todas as funções e cargos de nível de entrada das instituições da UE com o objetivo de elaborar uma matriz de competências comuns para os concursos públicos. Com base nessa matriz foram desenvolvidos novos métodos avaliativos<sup>5</sup> baseados na mensuração de competências para substituir os testes baseados na aferição de conhecimentos, utilizados até então.
- **Modernização dos processos de inscrição:** foi introduzida uma nova plataforma de rastreamento e gestão de candidaturas (ATS, sigla de *Applicant Tracking System*) com o objetivo de tornar mais ágil e confiável a gestão das informações relativas às avaliações dos concursos públicos. A plataforma também foi desenvolvida para qualificar a experiência do usuário-candidato ao longo do processo seletivo, apresentando informações acuradas sobre o seu desempenho e introduzindo novos mecanismos de triagem de qualificações e outros critérios de avaliação.
- **Criação de testes de pré-seleção específicos para cada função:** a aplicação de testes generalistas, aplicados como instrumento de triagem para todas as funções e cargos das instituições da UE, foi abandonada. A EPSO tornou-se responsável por desenvolver em escala um conjunto abrangente de testes cognitivos, comportamentais, profissionais e linguísticos em 23 idiomas. Atualmente o banco de itens da EPSO é o maior do seu tipo no mundo, considerando sua abrangência temática e seu caráter multi-linguístico, além de ser ancorado em pesquisa de fronteira no campo da psicometria.
- **Introdução de centros de avaliação (*assessment centers*):** considerando o reconhecimento dos centros de avaliação pela literatura especializada como um dos mecanismos mais efetivos de avaliação de competências, a EPSO desenvolveu um *assessment center* com infraestrutura própria em Bruxelas para conduzir processos avaliativos presenciais. Em linhas

---

<sup>5</sup>No site da EPSO é possível realizar alguns testes de maneira gratuita. Também estão disponíveis exemplos de atividades avaliativas nas últimas páginas [deste](#) documento.

gerais, as atividades desenvolvidas no centro de avaliação são concebidas em quatro etapas: 1) a resolução de estudos de caso em plataformas digitais, 2) a participação em entrevista estruturada individual, 3) o desenvolvimento de exercícios em grupos e 4) a elaboração de uma apresentação oral. Tais atividades são desenvolvidos para simular situações reais e específicas do exercício de determinados cargos.

- **Profissionalização dos avaliadores:** com o objetivo de assegurar a implementação efetiva das mudanças introduzidas pelo PDE, a EPSO deu início à um processo de revisão e ampliação do seu corpo de funcionários, com destaque para o desenvolvimento de um “banco de avaliadores” periodicamente certificados e disponíveis para a realização dos processos seletivos. Nesta mesma linha de ação foram introduzidas mudanças nas políticas de elaboração de feedbacks para candidatos (que se tornaram mais personalizados com o objetivo de qualificar a experiência dos usuários) e um sistema de apelações mais célere (baseados no registro de feedbacks dos avaliadores na plataforma de rastreamento e gestão de candidaturas).

Por fim, quanto à promoção da diversidade da força de trabalho (tendo em vistas que a diversidade geográfica é um tema especialmente sensível dada a natureza supranacional da UE) e ao investimento na marca empregadora das instituições da UE, o EDP introduziu três novas políticas estruturais:

- **Auditoria periódica do banco de itens e métodos avaliativos:** a EPSO desenvolveu um método próprio de auditoria de itens e exercícios avaliativos. Dessa forma foi instituído um calendário permanente de avaliações periódicas para entender como as metodologias de mensuração de competências elaboradas pela instituição podem influenciar a busca por equilíbrio de gênero, idade e distribuição geográfica no “serviço público” da UE.
- **Diversificação da base de candidaturas:** foram introduzidas políticas para ampliar a base de candidatos dos processos seletivos da EPSO, como o desenvolvimento de testes em braille, a oferta de condições especiais para o desenvolvimento de testes e exercícios (como infraestrutura física e digital adaptada, permissões para extensão dos tempos de prova ou mesmo a orientação individual de candidatos quando necessário) e flexibilização de requisitos (como por exemplo a permissão de candidaturas de profissionais sem pós-graduação para cargos de entrada, o que levou à rápida redução da idade média dos profissionais em diversas carreiras).
- **Construção de marca empregadora:** a EPSO desenvolveu uma nova política de comunicação com foco na construção da marca “Carreiras UE” ([EU Careers](#)), criando uma identidade comum para o “Serviço Público” de todas as instituições da UE. Foram criadas metas para o alcance de posições mais elevadas em rankings de “melhores empregadores” em todos os países-membros, além da designação de “embaixadores da marca” em todas as instituições europeias, responsáveis por implementar estratégias comuns de comunicação e exposição de vagas e informações de interesse na imprensa e em redes sociais.

O processo de reformas iniciado pelo PDE levou à revisão da visão da EPSO, que agora busca não só se tornar uma entidade capaz de servir aos interesses da UE de maneira efetiva, como também almeja ser o melhor serviço de seleção de profissionais para o setor público em todo o mundo. O processo de aperfeiçoamento institucional teve novo fôlego em 2019, quando a Corte Europeia de Auditores ([ECA](#), *European Court of Auditors*) realizou uma [auditoria](#) operacional da EPSO, considerada a maior avaliação dos métodos de trabalho adotados pela instituição em dez anos. De acordo com informações do [relatório anual](#) da EPSO de 2019, este ano será desenvolvido um plano de trabalho para atender às recomendações da auditoria.

## O Projeto de Modernização das Seleções de San Francisco (EUA)

Como qualquer governo no mundo, a prefeitura de San Francisco (Califórnia, EUA) precisa competir com a iniciativa privada para contratar profissionais de alto desempenho. No entanto, a cidade também enfrenta desafios peculiares por se encontrar no centro do Vale do Silício, a região com maior concentração de empresas de tecnologia do mundo. A situação apresenta prós e contras, considerando que os departamentos de gestão de pessoas do governo municipal podem acessar um mercado de trabalho com elevada disponibilidade de competências digitais e, ao mesmo tempo, precisam competir com empresas como Google e Facebook.

Ainda que o emprego público apresente vantagens comparativas únicas, como o apelo aos profissionais com interesse em trabalhar com impacto social em escala, um grande obstáculo na competição por talentos com a iniciativa privada são os obsoletos sistemas gerenciais e de informação que tornam a contratação no setor público muito mais lenta em comparação com os demais *players* do mercado (empresas e organizações da sociedade civil). Uma pesquisa conduzida pelo RH de San Francisco em 2016 identificou que o prazo médio para a realização de um processo seletivo na cidade era de aproximadamente [118 dias](#) (a cidade realiza em média 9 mil processos seletivos por ano).

Para acelerar este processo e tornar as seleções organizadas pelos órgãos do governo municipal, em 2017 o Departamento de Recursos Humanos (DRH) da prefeitura de San Francisco lançou o “Projeto de Modernização das Seleções” (HMP, sigla de [Hiring Modernization Project](#)). A iniciativa buscou identificar formas de tornar a contratação de pessoal pelos departamentos municipais mais precisa e ágil, e teve início com um amplo processo de consultas liderado pelo DRH com diversos atores (como as setoriais de recursos humanos do município, os executivos das agências municipais, candidatos de processos seletivos e especialistas em RH da academia e da iniciativa privada).

Foram estruturadas inúmeras oficinas com o objetivo de elaborar um amplo diagnóstico dos sistemas de recrutamento e seleção do governo municipal. As oficinas incluíram a revisão das regras, procedimentos e legislações que regulam os processos seletivos, a identificação de todos os processos efetivamente desempenhados para executar as seleções e a identificação das “dores” dos profissionais envolvidos com a execução destas atividades. O resultado foi considerado alarmante e os principais desafios da política de recrutamento e seleção foram organizados em três categorias:

- **Sistemas:** foram identificados múltiplos sistemas de informação não-conectados, associados à diferentes etapas ou tipos de informações processadas ao longo das seleções. De acordo



com os profissionais envolvidos, a inexistência de um sistema integrado de informações sobre as candidaturas diminui a confiabilidade dos processos seletivos e resulta em uma grande quantidade de trabalho manual desnecessário, além do cálculo manual das avaliações em situações consideradas delicadas ou especiais (como o cálculo dos bônus conferidos aos candidatos identificados como veteranos de guerra).

- **Processos:** a fragilidade dos processos de registro de aprendizados fortalece a constante sensação de “reinvenção da roda” entre os profissionais responsáveis pela execução dos processos seletivos, gerando frustração nas equipes. Além do mais, a inexistência de uma unidade central de inteligência responsável pela elaboração de testes e materiais de apoio sobre a sua aplicação leva à execução descentralizadas de metodologias avaliativas sem um controle transversal e que possa contribuir para manter um padrão mínimo de qualidade entre todos os órgãos da administração municipal.
- **Regras:** a mudança constante na descrição dos cargos de maneira descentralizada (sem um padrão comum para a descrição de funções e competências) leva à idas e vindas intermináveis nas negociações com sindicatos e ao desperdício de recursos na contratação de especialistas para o desenho de provas e exames dos processos seletivos. Além do mais, a inconsistência na aplicação de ações afirmativas leva a multiplicação dos processos de apelação, tornando as seleções cada vez mais demoradas.

Box 2: Documentos desenvolvidos ao longo do projeto de modernização das seleções da prefeitura de San Francisco.

Os responsáveis pela execução do HMP adotaram metodologias ágeis e participativas ao longo de todo o projeto, desde a identificação dos problemas até o desenho de protótipos para solucioná-los. O processo foi documentado em um [blog](#) que disponibilizou todos os materiais desenvolvidos, entre os quais se destacam:

- A [identificação](#) de todos os processos, sistemas e regras que regulam os processos seletivos, de ponta a ponta.
- A descrição das “dores” identificadas por diferentes [usuários](#) envolvidos com a realização dos processos seletivos (sejam candidatos ou profissionais da administração municipal).
- A elaboração de uma visão compartilhada sobre a [experiência ideal](#) para os usuários-candidatos que participem de processos seletivos organizados pela Prefeitura de San Francisco.
- O desdobramento dos desafios de modernização em “[módulos](#)”, como forma de estruturar a conversa em torno de problemas bem delineados, facilitando o desenvolvimento de soluções ou a busca por ferramentas no mercado.
- Os [Termos de Referência](#) (TR) para a contratação de solução tecnológica para gestão de processos seletivos.
- Os [aprendizados](#) do processo de aperfeiçoamento do TR, impulsionado pelos diálogos desenvolvidos com fornecedores interessados no projeto.

Entre diversas medidas de simplificação das regulações dos processos seletivos, o principal produto do processo de HMP foi a tomada decisão sobre necessidade da prefeitura de San Francisco atualizar seu sistema de gerenciamento de seleções, que não sofreu grandes modificações desde

sua implementação em 2007. As informações desenvolvidas ao longo do processo de diagnóstico permitiram o desenho de Termos de Referência sob medida para a construção de um sistema de informações compatível com as necessidades e especificidades do governo municipal. Após a realização do procedimento licitatório, a empresa [SmartRecruiters](#) foi selecionada com o objetivo de desenvolver um novo sistema de gerenciamento de seleções (ATS ou *Applicant Tracking System*) para a cidade, que já se encontra em operação em versão beta (ou seja, em modo experimental).

## O Recrutamento Centralizado na Administração Pública em Portugal

Em abril de 2019 o governo português instituiu um novo tipo de procedimento concursal, isto é, uma nova modalidade de concurso público para a administração central do país: o Recrutamento Centralizado ([RC](#)). Regulado pela Portaria nº 125-A/2019, a iniciativa visa dotar a gestão dos recursos humanos do setor público de uma nova ferramenta para assegurar o mérito no acesso à função pública com base na mensuração de competências, a eficiência dos procedimentos concursais via economias de escala e a transparência dos processos seletivos por meio da centralização dos sistemas de informação e apelações.

A portaria qualifica a Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (conhecida como [INA](#), a escola de governo da administração central portuguesa) como Entidade Centralizada de Recrutamento (ECR), e estabelece que os procedimentos de RC serão viabilizados pela Bolsa de Emprego Público ([BEP](#)), a plataforma de recrutamento e seleção da administração pública de Portugal. De acordo com o INA, a introdução do RC visa otimizar a contratação de profissionais de nível superior em carreiras transversais da administração pública, como juristas, economistas, administradores, auditores e estatísticos, e diminuir os custos e prazos para a realização dos procedimentos concursais.

A adesão ao RC pelas setoriais de recursos humanos é obrigatória, mas o procedimento é livre de custos para os órgãos da administração direta e indireta, assumidos integralmente pelo INA. Por outro lado, a definição do total de novos trabalhadores a serem “distribuídos” entre os órgãos da administração é definido pela equipe econômica do governo, em consulta às autoridades de gestão de pessoas (o INA e a DGAEP, Direção-geral da Administração e do Emprego Público), que estabelece um mapa anual de recrutamentos autorizados de acordo com os recursos orçamentários disponíveis<sup>6</sup>.

Após a etapa de levantamento das necessidades de pessoal dos órgãos da administração pública e a definição do total de postos a serem preenchidos, os processos RC são organizados em torno de dois [procedimentos](#):

1. **A constituição de reserva:** trata-se de um mecanismo de “pré-seleção” e triagem dos candidatos em três etapas, i) a validação de requisitos de maneira automática por meio de

---

<sup>6</sup> Desde a crise de 2008 a política oficial de contratações do governo português era resumida na [fórmula](#) “2 por 1”, ou seja, admitia a contratação de um novo funcionário a cada duas aposentadorias no serviço público, uma estratégia de enxugamento da força de trabalho do governo. A medida foi revista no início de junho de 2020, como parte do plano de recuperação elaborado para acelerar a retomada da atividade econômica após a crise do coronavírus, e uma nova política de “1 por 1” foi instituída pelo governo.

formulário eletrônico da BEC, ii) a aplicação presencial de prova de conhecimentos em formato de testes de múltipla escolha (ponderação de 70%) e de avaliação psicológica online (ponderação de 30%) e, por fim, iii) a elaboração de lista ordenada de recrutados em reserva com validade de até 24 meses.

2. **A oferta de colocação:** trata-se de processo de busca e avaliação de candidatos para funções específicas em três etapas: i) a publicação dos postos de trabalho, com a descrição dos cargos, as competências requeridas para o seu exercício e a composição do júri de avaliação, ii) a abertura de inscrições dos recrutados em reserva interessados, convocando para entrevistas os candidatos com melhor pontuação na lista ordenada e iii) a realização de entrevistas de competências. A definição dos candidatos aprovados depende da média de suas avaliações na lista ordenada (ponderação de 30%) e na entrevista de competências (ponderação de 70%).

Por se tratar de uma experiência bastante recente, ainda são escassas as informações sobre os efeitos deste novo tipo procedimento concursal na administração pública portuguesa. De toda forma a iniciativa se destaca por se tratar de uma proposta criativa para escalar metodologias de avaliação de competências e, ao mesmo tempo, diminuir os custos e prazos para execução de processos seletivos.

Em linhas gerais, a aposta das autoridades portuguesas foi desenvolver uma abordagem centralizada para a pré-seleção, adotando ferramentas avaliativas mais simples nessa fase para diminuir os custos de avaliação em escala, e uma abordagem de descentralização controlada para a fase de avaliação de competências, estabelecendo parâmetros e capacitação técnica para a realização descentralizada das entrevistas. Considerando indicações [recentes](#) de membros do governo sobre a necessidade de acelerar a contratação de novos profissionais para o Estado, em breve será possível avaliar se o modelo de RC foi capaz de assegurar resultados positivos para a modernização da gestão de pessoas no setor público português.

## Experiências inovadoras em nível subnacional no Brasil

Até a presente data não há estudo ou compilação abrangente sobre práticas inovadoras de recrutamento e seleção de profissionais públicos em nível subnacional no Brasil. No entanto, informações sobre iniciativas de inovadoras estão disponíveis em várias fontes de maneira desestruturada, como artigos acadêmicos, reportagens em veículos de imprensa e outros levantamentos realizados por consultorias e centros de estudos e disponíveis online. Considerando este contexto, nos próximos tópicos serão apresentados casos que se destacam por sua abordagem inovadora, seja por lançarem mão de metodologias avaliativas pouco utilizadas em contexto nacional, seja por apostarem em arranjos contratuais que permitam maior flexibilidade na execução dos processos seletivos.

### A adoção de avaliações estilo *assessment center* na cidade de Sobral (Ceará)

A prefeitura da cidade de Sobral, município do interior do Ceará, mantém contrato de gestão com uma organização sem fins lucrativos denominada Escola de Formação Permanente do Magistério e

Gestão Educacional (Esfapege) desde julho de 2006, quando a entidade foi qualificada como Organização Social pela administração do município. A relação contratual entre o poder público e a entidade é ainda mais antiga, pois nos anos anteriores a 2006 a prefeitura de Sobral mantinha contrato de gestão com outra organização social denominada Escola de Formação Permanente do Magistério (ESFAPEM) mas que mantinha em seus quadros os mesmos dirigentes da Esfapege, de acordo com [auditoria](#) realizada em 2017 pela Controladoria Geral da União (CGU).

De acordo com a [lei nº 732 de 16/12/2006](#), que instituiu o sistema Municipal de Ensino do Município de Sobral, a Esfapege é um órgão do sistema de educação responsável pela oferta de serviços educacionais. O contrato de gestão entre a entidade e a Secretaria Municipal de Educação (SME) detalha as atividades desempenhadas pela organização, que incluem:

1. A oferta de cursos de capacitação como etapa de avaliação em processos seletivos (abertos ou internos à SME);
2. A realização de cursos de formação no âmbito das avaliações de estágio probatório dos servidores efetivos;
3. A oferta de cursos de formação continuada para progressão funcional dos professores de carreira;
4. A aplicação de avaliação externa da rede municipal de educação, com o objetivo de avaliar o desempenho dos professores da rede e identificar suas necessidades de aprimoramento pedagógico;
5. A realização de processos seletivos para a contratação de professores temporários, coordenadores e diretores escolares, além de formadores de professores (a equipe interna da Esfapege) e de profissionais para a aplicação das avaliações externas da rede.

No arranjo estabelecido pelo governo municipal, a SME é responsável por elaborar a matriz de competências e a descrição dos cargos do sistema municipal de ensino, e a Esfapege é responsável por elaborar metodologias de avaliação apropriadas para selecionar profissionais com os perfis desejados pela SME. Neste contexto, as seleções organizadas pela Esfapege para funções de liderança do sistema municipal de educação aparentam se ancorar em avaliações realizadas em “cursos” que são incluídos nos processos avaliativos como etapas dos processos de seleção, além da realização de entrevistas e provas práticas. A realização de cursos como etapas de avaliação em concursos públicos não é um expediente inédito no Brasil, mas é pouco comum, especialmente em nível subnacional (são mais utilizados em concursos das carreiras de maior prestígio do governo federal, especialmente as que contam com escolas de governo exclusivas, como as carreiras jurídicas e fazendárias).

O primeiro registro de adoção dos cursos de formação como etapa de avaliação em processos seletivos em Sobral foi realizado pelo INEP, que em 2005 desenvolveu um [compilado de boas práticas](#) de gestão educacional e destacou a metodologia adotada pelo município para a seleção de gestores escolares. De acordo com o documento, o modelo de Sobral foi desenvolvido em parceria com consultores da Universidade Federal do Ceará, organizado em cinco etapas que muito se assemelham às práticas adotadas em centros de avaliação (*assessment center*) em outras partes do mundo.

Box 3: Trecho do livro “Vencendo o desafio da aprendizagem nas séries iniciais: a experiência de Sobral/CE”, publicado em 2005 pelo INEP.

1. **Encontros preparatórios** com palestras de professores universitários para explorar temas relacionados com a bibliografia da seleção, visando motivar os participantes e favorecer oportunidades de reflexão teórica sobre os temas publicados em edital.
2. **Prova escrita**, com questões de múltipla escolha e dissertativas, para a qual foi disponibilizado um conjunto de textos sobre a temática prevista no edital (possuía caráter eliminatório e classificatório).
3. **Curso de formação** de gestores intitulado “Desenvolvimento de Competências para a Sociedade do Conhecimento”, com duração de 40 horas, participação obrigatória e fornecimento de certificado. O curso visou promover a reflexão sobre as necessidades socioeducativas e sobre o novo perfil dos gestores, compreendendo atividades dinâmicas, lúdicas e de integração.
4. **Avaliação comportamental**, com duração de quatro horas, esta etapa eliminatória consistiu na realização de um conjunto de atividades em grupo para observar as atitudes e os comportamentos dos candidatos em jogos e dinâmicas lúdicas, apresentando situações desafiadoras e polêmicas, que exigiam negociação, interação, criatividade, habilidade e liderança. As provas suscitaram envolvimento e exteriorização de atitudes e comportamentos que eram analisados à luz do perfil norteador da avaliação
5. **Entrevistas individuais**, direcionadas para o esclarecimento de dúvidas deixadas pelas etapas anteriores.

Desde então, a Esfapege tem adotado estratégias avaliativas semelhantes em processos seletivos para funções de liderança do sistema municipal de educação, como por exemplo a introdução, em caráter eliminatório, de curso de 16 horas intitulado “Novos Paradigmas para a Gestão Escolar - Formação de Líderes”, incluindo dinâmicas de grupo, provas situacionais e entrevistas para a [seleção](#) dos cargos de diretor e coordenador pedagógicos. Considerando as informações disponíveis, é possível então afirmar que a SME tem utilizado o *know-how* em capacidades formativas da Esfapege para conduzir avaliações em formato de *assessment center* nos processos seletivos para funções de liderança do sistema municipal de educação..

## Uso de inteligência artificial na contratação emergencial de funcionários para os hospitais de campanha do estado de São Paulo

Com o advento da pandemia de coronavírus, em 2020 os governos municipal e estadual em São Paulo desenvolveram um plano de aumento emergencial da capacidade de atendimento do Sistema Único de Saúde no estado. O plano é baseado, entre outras estratégias, na instalação de hospitais de campanha, infra-estruturas de atendimento de pacientes de baixa e média complexidade introduzidas com o objetivo de desafogar o atendimento emergencial nos hospitais públicos convencionais.

Desde a década de 90 a gestão dos serviços de saúde pública em São Paulo é fortemente contratualizada, isto é, administrada por meio de parcerias público-privadas estabelecidas com entidades sem fins lucrativos, as organizações sociais de saúde (OSS). Com o advento da pandemia, o fortalecimento dos contratos com as OSS tornou-se uma ferramenta para apoiar a expansão da capacidade de atendimento dos pacientes de Covid-19 na capital paulista.

Para assegurar a gestão dos hospitais de campanha instalados no Estádio do Pacaembu e no Complexo Ibirapuera, os governos municipal e estadual elegeram OSS que já executavam projetos em parceria com as secretarias de saúde: a Sociedade Beneficente Israelita Brasileira [Hospital Albert Einstein](#) e o Serviço Social da Construção do Estado de São Paulo ([Seconci-SP](#)). Para dar início a operação dos hospitais de campanha, estas entidades tiveram de buscar alternativas para acelerar a contratação emergencial de mais de 2200 profissionais de saúde em tempo recorde.

A [solução](#) encontrada em ambos os casos foi a contratação da startup [Rocketmat](#), especializada em no desenvolvimento de sistemas de inteligência artificial para a realização de processos seletivos. No caso das contratações realizadas pelo Hospital Albert Einstein, o sistema desenvolvido pela empresa foi capaz de realizar a análise de mais de 10 mil currículos em apenas 5 dias - um processo que normalmente levaria até 30 dias. O sistema também elabora relatórios com recomendações sobre a contratação dos profissionais de acordo com perfis previamente definidos - facilitando a atuação dos profissionais de RH, que podem aprofundar suas avaliações em novas etapas de seleção mais assertivas.

O trabalho desenvolvido pela Rocketmat não é uma iniciativa isolada. No mesmo período, uma [parceria](#) entre três startups do mercado de recrutamento e seleção deu início ao projeto “[Contratando pela Saúde](#)”, uma iniciativa de oferta gratuita de serviços de 1) recrutamento de candidatos por meio de inteligência artificial ([Gupy](#)), 2) ambiente digital para realização de entrevistas com tecnologia antifraude de reconhecimento facial dos candidatos ([Acesso Digital](#)) e 3) agilização do processo de admissão, como a validação online de documentos e contratos trabalhistas ([Jobecam](#)). Tais serviços são atualmente oferecidos às OSS contratadas por estados e municípios para o combate à pandemia em todo o país.

## Lista de siglas

| Sigla | Significado  |
|-------|--|
| AACTE | American Association of Colleges for Teacher Education |
| ATS   | Applicant Tracking System                              |
| BEC   | Bolsa de Emprego Público                               |
| CCSSO | Council of Chief State School Officers                 |
| CEFR  | Common European Framework of Reference for Languages   |



|          |  |
|----------|--|
| CGU      | Controladoria Geral da União   |
| DGAEP    | Direção-geral da Administração e do Emprego Público                    |
| ECA      | European Court of Auditors   |
| edTPA    | Education Teachers Performance Assessment                              |
| ECR      | Entidade Centralizada de Recrutamento                                  |
| EPSO     | European Personnel Selection Office                                    |
| ESCO     | European Skills/Competences, Qualifications and Occupations            |
| Esfapege | Escola de Formação Permanente do Magistério e Gestão Educacional       |
| ESFAPEM  | Escola de Formação Permanente do Magistério                            |
| EUPAN    | European Public Administration Network                                 |
| GSE      | Global Scale of English  |
| HMP      | Hiring Modernization Project   |
| INA      | Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas    |
| INEP     | Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira |
| INSS     | Instituto Nacional de Seguridade Social                                |
| InTASC   | Interstate Teacher Assessment and Support Consortium                   |
| OCDE     | Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico            |
| OSS      | Organização Social de Saúde  |
| PACT     | Performance Assessment for California Teachers                         |
| SCALE    | Stanford Center for Assessment, Learning and Equity                    |
| SGP      | Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal                           |
| SME      | Secretaria Municipal de Educação                                       |

## Referências

Ban, Carolyn (2008). Recruiting and selecting staff in the european institutions: Moving the sacred cow out of the road. Annual meeting of UACES. ([link](#))

CIEB/Centro de Inovação para a Educação Brasileira (2016). Tecnologia na Certificação de Professores. CIEB Notas Técnicas, nº 03. ([link](#))

INEP/Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2005). Vencendo o desafio da aprendizagem nas séries iniciais: a experiência de Sobral/CE. Série Projeto Boas Práticas na Educação, nº 1. ([link](#))

MRAGE/Ministério de Reforma Administrativa e Governança Eletrônica da Grécia (2014). Innovations in Public Managers' Selection Systems in EU Member States. EUPAN Working Papers. ([link](#))

OECD (2018), Case Study: Be Badges, Belgium. Observatory of Public Sector Innovation. ([link](#))

OECD (2011), Towards More Effective and Dynamic Public Management in Mexico, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. ([link](#))

OECD (2007), OECD Reviews of Human Resource Management in Government: Belgium 2007, OECD Reviews of Human Resource Management in Government, OECD Publishing. ([link](#))

Op de Beeck, Sophie & Hondeghem, Annie (2010). Competency Management in the Belgian Federal Government. K.U. Leuven, Public Administration Institute. ([link](#))

Van der Meer, Frits (2011). Civil service systems in Western Europe. ([link](#))