



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

**PROJETO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA HORIZONTAL: APOIO À IMPLEMENTAÇÃO
DE MECANISMOS DE SELEÇÃO MAIS ADERENTES AO RECRUTAMENTO DE
SERVIDORES PÚBLICOS COM VALORES PÚBLICOS E ETHOS PÚBLICO NO ESTADO
BRASILEIRO**

RELATÓRIO DA CONSULTORIA

Pedro Guerra Loins
Julho, 2024



Índice de Conteúdo

APRESENTAÇÃO.....	5
1. ANTECEDENTES E JUSTIFICATIVA DO PROJETO	8
II. OBJETIVOS DO PROJETO	11
Objetivo geral	11
Objetivos específicos	11
III. METODOLOGIA DE TRABALHO	12
IV. FATORES DETERMINANTES NA ANÁLISE E PROPOSTAS DE MELHORIA NOS CONCURSOS PÚBLICOS NO BRASIL.....	12
1-TAMANHO (POPULAÇÃO E TERRITÓRIO)	13
2.- VOLUME DO ESTADO BRASILEIRO	14
3.- CONDIÇÕES SOCIAIS E O PAPEL DO ESTADO	14
4. DETERMINANTES POLÍTICOS	15
V. DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DOS CONCURSOS PÚBLICOS NO GOVERNO CENTRAL DO ESTADO BRASILEIRO	16
Percepção geral e avaliação dos concursos públicos como política pública.....	16
2.- Inovações na metodologia dos concursos.	18
3.- Papel das instituições.....	19
4.- Perfil genérico e competências transversais	21
5.- Judicialização	22
6.- Concurso Público Nacional Unificado.	23
VI. COMPARAÇÃO COM AS EXPERIÊNCIAS DE OUTROS PAÍSES	24
Uso de concursos e avaliação de habilidades.	26
Portugal, o uso de entrevistas e a lista de candidatos.	31
Modelo de avaliação baseado em evidências: a mudança de paradigma no Chile..	33



Os EUA e o organismo que atende as impugnações.....	38
A Austrália.....	39
Dados e experiências de outros países para incorporar as competências	40
VII. DILEMAS A SEREM RESOLVIDOS, QUESTÕES SUBJACENTES	42
1.- Avaliação positiva dos concursos públicos como uma ferramenta social versus disposição para inovar.	42
2.- Continuidade e consistência entre os processos de recrutamento, seleção e treinamento.....	43
3.- Dificuldade em formar uma equipe técnica estável.	44
VIII. PROPOSTAS.	44
1.- Recomendações sobre a institucionalidade.....	44
2.- Recomendações para gerar inovação por meio de projetos-piloto.	45
Recomendações para a definição de projetos-piloto	46
Identificação e desenvolvimento de competências transversais:	47
Uso da tecnologia.....	48
3.- Recomendações relacionadas à incorporação de entrevistas.....	50
4.- Recomendações sobre a lista de candidatos.....	50
5.- Recomendações para fortalecer o cumprimento da Lei de Cotas.....	51
IX. BIBLIOGRAFIA.	52



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

As opiniões expressas neste documento são exclusivamente do autor e não refletem necessariamente o ponto de vista do CLAD, da Secretaria-Geral nem dos países que representa



**PROJETO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA HORIZONTAL: APOIO À IMPLEMENTAÇÃO
DE MECANISMOS DE SELEÇÃO MAIS ADERENTES AO RECRUTAMENTO DE
SERVIDORES PÚBLICOS COM VALORES PÚBLICOS E ETHOS PÚBLICO NO ESTADO
BRASILEIRO.**

RELATÓRIO DA CONSULTORIA

Pedro Guerra Loins
Consultor CLAD

APRESENTAÇÃO.

Há mais de uma década, administrações públicas em países de todo o mundo estão passando por uma mudança importante em seu relacionamento com os cidadãos e com aqueles que recebem seus serviços.

Cidadãos/ãs cada vez mais exigentes e empoderados/as, conscientes de seus direitos, têm voltado cada vez mais sua atenção para a gestão estadual, exigindo transparência, princípios de igualdade e não discriminação.

Os processos voltados para o cidadão estão sujeitos a um exame minucioso sem precedentes. Não apenas no gerenciamento de recursos financeiros e contas públicas, mas também em processos que afetam as pessoas e as exigências feitas ao Estado em seu papel de empregador.

Um papel que deve ser irrepreensível, em muitos casos uma importante fonte de oportunidades de emprego, onde, em contextos de escassez e em grande escala, esse papel do Estado se torna indispensável.



É por isso que o Estado não é mais obrigado a fazer as coisas bem e na hora certa. Ele também é obrigado a fazê-lo sob condições mínimas de transparência, mérito, igualdade e inclusão. Princípios que, há alguns anos, eram secundários ou impensáveis.

Por esse motivo, os processos de admissão do Estado exigem não apenas oportunidades de emprego para os cidadãos, mas também uma concorrência aberta, justa e meritocrática.

Nas palavras da OCDE em seu Manual de Integridade, em sua Recomendação nº 7 (OCDE, 2020), afirma: "promover um setor público profissional baseado na meritocracia, dedicado aos valores e à boa governança do serviço público, em particular:

a) garantir uma gestão de recursos humanos que aplique sistematicamente princípios básicos, como mérito e transparência, que ajudem a promover o profissionalismo no serviço público, evitar favoritismo e nepotismo, proteger contra interferências políticas indevidas e mitigar os riscos de abuso de poder e má conduta.

b) garantir um sistema de recrutamento, seleção e promoção justo e aberto, baseado em critérios objetivos e em um procedimento formalizado, e um sistema de avaliação que promova a responsabilidade e a ética no serviço público. (Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública, 2020)

Este relatório faz parte de uma iniciativa de cooperação técnica horizontal promovida pelo Centro Latino-Americano de Administração e Desenvolvimento (CLAD) e pelo governo do Brasil, por meio do Ministério de Gestão e Inovação do Serviço Público e da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), e tem como objetivo "apoiar a implementação de mecanismos de seleção mais aderentes ao recrutamento de servidores públicos com valores e ethos públicos".

**CLAD**

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

Neste sentido, foi realizado um breve diagnóstico do funcionamento dos concursos públicos do governo central como ferramenta de ingresso no Estado brasileiro, por meio de uma análise de documentos e entrevistas com diversos atores relevantes nesse processo, de diferentes instituições, dentro e fora do governo central, instituições intervenientes, autoridades, equipes técnicas e especialistas da área acadêmica e representantes de lideranças sindicais.

Com base na coleta de informações e percepções sobre o funcionamento dos concursos públicos, espera-se contribuir com propostas de melhorias a curto e médio prazo, que possibilitem modernizar e tornar mais técnicos os processos de ingresso no Estado brasileiro.



1. ANTECEDENTES E JUSTIFICATIVA DO PROJETO.

Os antecedentes e a justificativa definidos pelo Ministério da Gestão e Inovação do Serviço Público (MGI) e pela Escola Nacional de Administração Pública, Enap, estão expressos no texto a seguir, apresentado no prospecto inicial:

A implementação bem-sucedida de atividades no setor público depende, em grande parte, da alocação de pessoas com as competências certas dentro da estrutura estadual. O processo de composição da força de trabalho pública brasileira é um trabalho incompleto, e aprimorar esses mecanismos significa, sem dúvida, fortalecer as capacidades institucionais. A Constituição Federal Brasileira de 1988 determina em seu artigo 37 não apenas os princípios aplicáveis à administração pública (notavelmente, "legalidade, imparcialidade, moralidade, publicidade e eficiência"), mas também apresenta alguns princípios e diretrizes para o recrutamento de funcionários, nos seguintes termos (MGI, 2024):

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista na lei, excetuadas as nomeações para cargos em comissão declarados em lei de livre nomeação e exoneração;

Por outro lado, e apesar da menção expressa de "na forma prevista em lei", até o momento não foi aprovada nenhuma lei posterior à Constituição para regulamentar essa matéria. A principal iniciativa nesse sentido, até o momento, é o Projeto de Lei nº 2258, de 2022 (substitutivo da Câmara dos Deputados ao Projeto de Lei do Senado nº 92, de 2000), em tramitação avançada no Senado Federal, que "Dispõe sobre as normas gerais relativas a concursos públicos" (MGI, 2024).

Após mais de duas décadas, a proposta ainda está aguardando a análise final e a votação no parlamento brasileiro. No âmbito desse projeto de lei, propõe-se que o desenvolvimento de processos seletivos para o ingresso de novos servidores públicos seja orientado não apenas por aspectos relacionados ao conhecimento, mas também por aspectos de competências e habilidades específicas (MGI, 2024).



O projeto de lei dispõe sobre: emprego público, garantindo, nos termos do edital de concurso e da legislação, a promoção da diversidade no setor público. Para os fins desta lei, são considerados os seguintes itens:

I – conhecimento: domínio de assuntos ou conteúdos relacionados às funções;

II – habilidades: aptidão intelectual ou física para a execução prática de atividades compatíveis com as funções;

III – competências: aspectos comportamentais relacionados às atividades.

Da mesma forma, e em conformidade com a disposição constitucional que estabelece que os processos seletivos devem ser realizados por meio de "concursos públicos de provas", o projeto de lei prevê a realização de tais processos de avaliação (MGI, 2024).

Alguns estudos (e.g. Fontainha et al, 2014 ou Coelho e Menon, 2018 no MGI, 2024) apontam problemas estruturais na gestão de recursos humanos no Brasil, identificando o processo de recrutamento e seleção, baseado no instituto do concurso público, como um "proxy" dessa disfunção. Nesses termos, estabelece-se um verdadeiro círculo vicioso na gestão de funcionários baseado em disfunções na própria estruturação dos concursos públicos.

Talvez a mais emblemática seja a chamada 'ideologia do concurso', segundo a qual a "tônica" fundamental das seleções de servidores públicos é completamente autorreferencial nas estratégias dos candidatos, nos discursos legitimadores, na forma de organização e no projeto institucional, o que leva a enormes perdas de recursos financeiros e humanos para a Administração Pública" (Fontainha et al., 2013, p. 298).

Em geral (Coelho e Menon, 2018), esse círculo vicioso é configurado por uma ausência de ética pública, que dá lugar a uma retórica em que a aprovação em um concurso é considerada um direito individual, derivado do 'mérito', mais vinculado ao interesse particular do candidato aprovado do que ao interesse público derivado do processo seletivo (MGI, 2024).



Essa visão promove uma verdadeira 'indústria de concursos públicos', na qual a valorização (simbólica e financeira) da aprovação em um concurso leva não apenas à mercantilização das atividades relacionadas, mas também a um maior incentivo para competir por vagas, inclusive por meio de ações judiciais (MGI, 2024).

Ao mesmo tempo, essa indústria de concursos promove uma crescente judicialização dos processos seletivos: com frequência alarmante, os resultados dos processos são contestados judicialmente, às vezes levando ao cancelamento de concursos inteiros; o medo dessa judicialização inibe a inovação nas formas de avaliação e seleção de candidatos, levando os organizadores a optar cada vez mais por procedimentos 'objetivos', mais orientados pelo conhecimento do que por habilidades, atitudes e outras competências" (MGI, 2024).

Dessa forma, essa crescente judicialização dos concursos leva a uma diminuição da inteligência na gestão de recursos humanos, devido a uma padronização nos processos seletivos mais voltada para o equilíbrio dos desafios de tempo, curso e enfrentamento da judicialização do que para o recrutamento de pessoas competentes, credenciadas e efetivamente voltadas para os valores públicos, o que, por sua vez, leva à insuficiência da ética no campo do serviço público, retroalimentando o círculo vicioso (MGI, 2024).

Em resumo, é possível afirmar que a frequente judicialização dos concursos públicos leva cada vez mais à prevalência no uso de provas objetivas, baseadas apenas na avaliação de conhecimentos, e à desconsideração de instrumentos adicionais de avaliação de competências, como entrevistas e avaliações psicológicas; por sua vez, o resultado de tais exames leva ao ingresso no serviço público de pessoas sem vocação ou espírito público (MGI, 2024).

Em outras palavras, se as competências correspondem a conhecimentos, habilidades e atitudes, a utilização de provas baseadas exclusivamente em conhecimentos como forma de avaliação de mérito para ingresso no serviço público propicia o ingresso de pessoas que não necessariamente possuem as habilidades e atitudes desejáveis para o exercício da função pública (MGI, 2024).

O enfrentamento dessa disfunção é uma questão necessária no contexto de uma transformação do Estado baseada tanto no fortalecimento institucional quanto no desenvolvimento de capacidades públicas eficazes e adequadas para o



cumprimento efetivo das missões constitucionais atribuídas ao serviço público (MGI, 2024).

Além da eventual aprovação da referida lei sobre concursos públicos, capaz de fornecer uma base legal para essas avaliações de competências baseadas em habilidades e comportamentos e minimizar possíveis contestações legais, acredita-se que a implementação consistente dessas práticas de avaliação será um fator determinante tanto para a eficiência quanto para a legitimidade dessas novas modalidades de concorrência. Portanto, o aprofundamento em referências e exemplos de boas práticas relacionadas a temas como entrevistas, avaliações psicológicas e outras possíveis modalidades de avaliação aplicáveis nos processos seletivos para a contratação de funcionários para o serviço público pode contribuir efetivamente para a transformação do Estado brasileiro, trazendo referências mais adequadas ao perfil das pessoas contratadas (MGI, 2024).

II. OBJETIVOS DO PROJETO:

Objetivo geral:

Contribuir com componentes relevantes para a implementação de uma política pública no governo central do Brasil que permita a contratação de pessoas para o serviço público que tenham o conhecimento, as habilidades e as atitudes necessárias para o desempenho de suas atividades e funções correspondentes.

Objetivos específicos:

1. Realizar uma pesquisa de referências e experiências relacionadas ao uso de entrevistas e avaliações psicológicas para processos de recrutamento no serviço público.
2. Avaliar os argumentos a favor do uso de tais modalidades e instrumentos de avaliação no contexto de recrutamento para o serviço público.
3. Pesquisar referências e boas práticas em outros países do Sul Global, em contextos próximos ao brasileiro, que apontem caminhos e soluções para melhorar os processos de recrutamento no setor público.



4. Apresentar recomendações sobre as melhores maneiras de implementar tais modalidades e instrumentos de avaliação, com o objetivo de reduzir o questionamento ou a judicialização dos processos seletivos que utilizem esses métodos.

III. METODOLOGIA DE TRABALHO.

A metodologia de trabalho baseou-se principalmente em pesquisa e revisão de documentos, entrevistas com representantes de órgãos públicos brasileiros e de outros países e trabalho de campo com entrevistas presenciais realizadas durante uma semana na cidade de Brasília.

No total, foram realizadas 15 entrevistas a membros das equipes técnicas especializadas do Ministério da Gestão e Inovação dos serviços públicos (MGI), secretários das duas áreas especializadas do MGI (Gestão de Pessoas e Transformação), Diretores/as de Gestão de Pessoas e RH de diversos órgãos públicos do governo central brasileiro, especialistas acadêmicos, autoridades e diretores/as de órgãos públicos autônomos ou pertencentes ao Ministério das Relações Exteriores, à Polícia Federal, à Advocacia-Geral da União (AGU) ou ao Tribunal de Contas da União, entre outros. Também representantes das áreas de Gestão de Pessoas de empresas estatais e representantes de sindicatos.

IV. FATORES DETERMINANTES NA ANÁLISE E PROPOSTAS DE MELHORIA NOS CONCURSOS PÚBLICOS NO BRASIL.

Considerando a realidade particular do Estado brasileiro, é necessário identificar alguns fatores determinantes que o diferenciam de outros países, tanto no contexto em que se enquadra uma ferramenta como a licitação pública, quanto na caracterização de sua população, suas necessidades sociais e dotações, ou o tamanho e o escopo do Estado, entre outros.



1- TAMANHO (POPULAÇÃO E TERRITÓRIO)

De acordo com o último relatório do Banco Mundial (Banco Mundial, 2024), o Brasil tem uma população de 203 milhões de pessoas e um PIB real per capita de 8.802 dólares em 2022.

É um grande país federal composto pela União (governo federal), 26 estados (mais o Distrito Federal) e mais de 5.500 municípios. Embora seja um país muito diversificado, a discriminação racial e de gênero persiste como barreiras sistêmicas que limitam as oportunidades de muitos indivíduos e famílias de quebrar o ciclo intergeracional da pobreza (Banco Mundial, 2024).

Possui uma área de 8,5 milhões de km² (aproximadamente o tamanho dos Estados Unidos continentais), com claras diferenças de raça, história, cultura e indústria que o tornam um país muito diversificado, expresso em uma multiplicidade de raças, culturas, níveis educacionais, costumes e interesses.

Conforme relatado pelo Banco Mundial, "o Índice de Capital Humano (ICH) geral do país mostra que as crianças brasileiras nascidas hoje terão, quando adultas, apenas 55% da produtividade que teriam se tivessem acesso total a oportunidades de saúde e educação de qualidade". Isso, somado ao desemprego dos adultos, faz com que sua produtividade caia para 33%, o que significa que 67% do talento brasileiro é perdido para a sociedade. Claramente, isso acaba sendo um fator determinante para o papel do Estado, em termos de ter o imperativo de seu papel social mais marcado em outros países e com maior urgência. Por isso, é fundamental entender as oportunidades de trabalho no Estado como uma ferramenta social e o imperativo ético do Estado em seu papel de empregador.

Segundo o Banco Mundial (Banco Mundial, 2024), os afro-brasileiros e os povos indígenas têm menos acesso a escolas e serviços de saúde de boa qualidade do que os brancos, e as mulheres enfrentam discriminação no emprego que limita seu potencial de ganho muito mais do que os homens.



Esse fato, somado à Lei de Cotas de 2014, que exige que 20% das pessoas negras, pardas e com deficiência sejam empregadas no Estado, impõe uma maior exigência aos concursos públicos como uma ferramenta de inclusão e diversidade.

2.- VOLUME DO ESTADO BRASILEIRO

O governo federal brasileiro como um todo tem 563.485 funcionários públicos ativos em setembro de 2023. Desses, 200.638, aproximadamente 36%, estão na administração direta.

3.- CONDIÇÕES SOCIAIS E O PAPEL DO ESTADO

De acordo com o Banco Mundial, o PIB real do Brasil cresceu 2,9% em 2023, impulsionado pelo consumo privado robusto, que continua sendo apoiado por um mercado de trabalho forte e pelo estímulo fiscal às transferências sociais, e por um ambiente externo favorável que beneficia as exportações. Em 2024, espera-se que o PIB cresça 1,7%, impulsionado pelos efeitos atrasados do aperto monetário e por um menor efeito de transferência para o ano. Pensando no futuro, espera-se que o crescimento real do PIB seja moderado para cerca de 2% no médio prazo. A pobreza, medida pela linha de pobreza de 6,85 dólares per capita por dia, diminuiu de 23,5 por cento em 2022 para 21,3 por cento em 2023, devido a melhorias nas condições econômicas e políticas de proteção social, como o programa Bolsa Família (Banco Mundial, 2024).

No entanto, o déficit primário do governo geral atingiu 2,3% do PIB em 2023, em comparação com um superávit de 1,2% em 2022, enquanto a dívida está em 74,3% do PIB, em comparação com 71,7 por cento em 2022.

Embora isso represente uma melhoria nas condições econômicas do país, identifica um desafio negligenciado nos últimos anos sob o governo anterior, o que exige um Estado focado em políticas voltadas para a superação da pobreza (Banco Mundial,



2024). Isso também exige e reflete a necessidade de que os concursos públicos e as ofertas de emprego no Estado se tornem uma possibilidade e uma ferramenta para a promoção social e a superação das condições de pobreza de um setor da população.

4. DETERMINANTES POLÍTICOS

Politicamente, o país é organizado sob um sistema presidencialista, republicano e federal, composto por três grupos autônomos de governo: a União, os estados e os municípios.

Após sucessivos governos do Partido dos Trabalhadores, ocupados pelo presidente Lula da Silva (2003 - 2006 e 2007 - 2010) e pela presidente Dilma Rousseff (2011 - 2014 e 2015 - 2016), o país passou por mudanças na orientação política na última década. Com o presidente Michel Temer (2016 - 2018), do Movimento Democrático Brasileiro (MDB) e o presidente Jair Bolsonaro (2019 - 2022), do Partido Liberal (PL). Em 2022, Luiz Inácio Lula da Silva foi eleito para mais um mandato (2023 - 2026) (Drumond, 2023).

Por quase uma década, repetidas medidas de ajuste fiscal, complementadas por uma ideologia que visava reduzir o papel, as responsabilidades e a importância do Estado, contribuíram para a erosão das capacidades estaduais (MGI 2024). Durante esse período, as atividades de seleção para novos funcionários foram realizadas de uma forma muito pontual e se concentraram apenas em carreiras muito específicas. Da mesma forma, decidiu-se propor uma reforma administrativa que defendia o papel do Estado como mero subsidiário das atividades realizadas pela sociedade, ao mesmo tempo em que sugeria o enfraquecimento do serviço público, com a precarização do estatuto jurídico dos servidores públicos em aspectos como estabilidade e remuneração (MGI, 2024). A retomada de uma lógica de fortalecimento institucional, a partir de 2023, também foi marcada pela retomada dos concursos públicos para a contratação de servidores públicos no âmbito federal.



Somente neste ano, foram autorizados quase 10.000 novos cargos, entre aprovações de contratações e autorização de novos concursos, nos mais variados órgãos e entidades (MGI, 2024).

O impacto do governo anterior de ultradireita, liderado por Jair Bolsonaro (2019-2022), não só gerou sérios retrocessos em matéria de respeito aos direitos humanos, dissidência sexual e outros, mas também na relevância e no papel do Estado. Durante anos, os processos de ingresso no Estado ficaram paralisados e se concentraram apenas em determinados cargos e carreiras. Isso gerou um "acúmulo" de vagas que o atual governo precisa resolver com rapidez e eficiência. Isso também significou um momento de "recuperação" do Estado, dada a ânsia reducionista do governo Bolsonaro em termos de cortes orçamentários, demissões em massa e eliminação de alguns ministérios. Atualmente, o governo tem 39 pastas ministeriais, 31 ministérios, 4 secretarias e 4 órgãos equivalentes a ministérios.

V. DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DOS CONCURSOS PÚBLICOS NO GOVERNO CENTRAL DO ESTADO BRASILEIRO.

Percepção geral e avaliação dos concursos públicos como política pública.

Em geral, há uma percepção positiva dos concursos públicos como um instrumento e uma política pública que evita o clientelismo político, a discricção e permite tornar as possibilidades de ingresso no Estado uma iniciativa democrática e inclusiva.

No entanto, quando se trata de descrever como funcionam os concursos públicos na administração central atualmente, começam a ser feitos julgamentos críticos.

Em primeiro lugar, um elemento central é a percepção de que os concursos públicos se tornaram uma "indústria", ou seja, uma esfera de negócios que envolve muitos atores em um ecossistema que garante que os candidatos estejam preparados para



responder às perguntas que estão sendo feitas atualmente, mas não necessariamente para serem bons servidores públicos para o Estado brasileiro.

Para alguns, o modelo atual é "uma máquina para a produção ilegal de concursos e afeto social" (entrevistado nº 3). Talvez o aspecto mais complexo disso seja o fato de que não existe uma inteligência de seleção pública e, se existe, não se encontra no aparato estatal. Soma-se a isso o fato de que a cultura dos "concurseiros", pessoas que se dedicam permanentemente à preparação para concursos pagando a uma empresa especializada nisso, e os cursos de curta duração por meio dos quais as pessoas são preparadas, não são regulamentados de forma alguma. "As empresas podem ensinar muito facilmente como fazer as provas que são aplicadas hoje em dia" (entrevistado nº 5).

Em vista disso, uma das críticas mais recorrentes é a falta de desenvolvimento após o concurso e o ingresso. "Passou o concurso, acabou a carreira, não tem treinamento inicial..." (entrevistado 4).

Juntamente com o exposto acima, questiona-se o fato de que os concursos públicos no Brasil são um sistema "credencialista". São exigidos testes de conhecimento e memória, ou o direito de se candidatar a diplomas universitários e outras credenciais. Mas, por exemplo, a experiência não é exigida como regra.

Portanto, ele é valorizado como um sistema que combate o nepotismo, o clientelismo e a política, mas não garante a seleção de servidores públicos para melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos/ãs.

Com relação ao tipo de provas, considera-se que atualmente existem provas simples e que não há inovação nas mesmas. Observa-se que são provas de caráter monofásico e que não estão necessariamente relacionadas às atribuições da carreira. Esse fato, somado à excessiva judicialização dos concursos e ao papel das entidades que desenvolvem as provas, dificulta muito a inovação nessas questões.



Isso significa que as provas são projetadas para medir uma pequena parte, e não as capacidades das pessoas. O que é necessário hoje em dia é "analisar as grandes capacidades para problemas públicos grandes e complexos" (Entrevistado nº 5).

Alguns dos elementos mencionados como ausentes no tipo atual de avaliação são uma visão mais panorâmica ou a identificação da liderança do serviço público.

Outro aspecto relacionado ao déficit do tipo atual de provas é que não há uma política em massa de treinamento de liderança, e parece que parte do problema é que a seleção se baseia apenas no conhecimento e não nas habilidades ou em outros atributos, como trabalho em equipe ou visão política do estado.

No mesmo sentido, outro aspecto percebido nos concursos públicos é que eles não necessariamente identificam bons ou boas servidores/as públicos/as. Como disse um entrevistado: "se estamos fazendo a mesma coisa há anos, como podemos obter resultados diferentes" (entrevistado nº 10). Os aspectos emocionais também não estão incluídos nas provas atuais, o que não impede que pessoas muito complexas cheguem para trabalhar em órgãos públicos.

Para finalizar, muitos entrevistados têm a percepção de que "o concurso é visto como um direito por parte dos candidatos" (Entrevistado nº 8). Cria-se um ambiente em que a pessoa se sente no direito de adquirir aquele emprego no Estado e, portanto, se sente no direito de entrar com uma ação judicial a qualquer momento. Pela mesma razão, afirma-se que há uma forte pressão social nesse tipo de processo e que as entrevistas afetam os concursos, introduzindo a subjetividade.

2.- Inovações na metodologia dos concursos.

Um dos aspectos mais repetidos nas respostas dos/as entrevistados/as é o paradoxo de sentirem que é necessário e urgente modernizar os processos de concurso público e as provas de avaliação, mas a dificuldade de fazê-lo é imediatamente apontada, seja pelo risco de judicialização, seja por acharem que outros tipos de



provas são subjetivas ou, definitivamente, por não ser possível com os propósitos sociais de inclusão e democracia nas oportunidades de trabalho no Estado.

Sobre a questão da possibilidade de implementar provas on-line, por exemplo, há um consenso de que isso prejudica a igualdade de condições para candidatos/as e reclamações iminentes.

Para outros, a possibilidade de inovar em metodologias ou tipos de provas em concursos públicos, segundo alguns, é mais uma questão de maturidade e cultura do que um impedimento legal. Por exemplo, observa-se que nada proíbe entrevistas, mas é muito difícil de ser aceito no Brasil. Um dos casos que é dado como contraponto e que será discutido mais adiante é o de Portugal, onde é realizada uma prova inicial de conhecimentos, mas depois são feitas entrevistas, combinando os tipos de prova.

"A inovação pode abrir espaço para muita discricção. A estabilidade a protege. Há muitos mitos sobre isso, mas eles nunca foram mensurados". (Entrevistado nº 6)

Com relação às possibilidades de avaliação de competências, habilidades ou atributos, há um consenso de que são discricionárias e subjetivas, em alguns casos inócuas, mas acredita-se que há um problema jurídico em acreditar que são subjetivas.

3.- Papel das instituições.

Com relação ao papel dos diversos órgãos envolvidos nos processos de seleção e concursos públicos, a criação do Ministério de Gestão e Inovação de Serviços Públicos é valorizada. Há um consenso de que, antes de sua criação, não havia um órgão responsável pela coordenação do processo.

Mesmo assim, há uma consciência de que o MGI só recentemente está construindo uma estrutura institucional. Durante anos, houve uma tradição de descentralizar as



questões de Recursos Humanos (RH). Não dentro de um sistema. Isso significa que muita coordenação acaba sendo perdida. De acordo com alguns entrevistados/as, de 2005 a 2015, houve concursos fragmentados. Essa agenda de coordenação está começando a voltar nos últimos 5 ou 6 anos. Não dentro dos governos, mas sim a partir de organizações internacionais (CLAD, etc.). É importante ressaltar que no governo anterior não houve debates sobre isso. Apenas alguns estados fizeram bons progressos (Ceará, Minas Gerais, Goiás, Pernambuco).

Com a constituição do MGI, com um processo descentralizado que separa a Transformação da Gestão de Pessoas, o assunto foi retomado com base no Concurso Público Nacional Unificado.

Para alguns entrevistados/as, o desafio do MGI é verificar se o protagonismo é mantido e se há continuidade administrativa. Isso, considerando que ele vem de uma tradição de descentralização. O MGI está construindo um conjunto de políticas e tem um grande poder normativo que pode fortalecer seu protagonismo, mas muito terá de ser visto sobre como o processo de concurso unificado continua e termina. Se essa continuidade e propriedade forem mantidas, no entanto, alguns veem a necessidade de criar uma agência específica para essas questões. Em contrapartida, outros veem a necessidade de manter a autoridade e a coordenação dos concursos unificados no MGI, por meio de uma estrutura leve e ágil, apoiada pelo ministério, a fim de reduzir a burocracia e agilizar os processos e a tomada de decisões. "Se for criado um órgão específico, corre-se o risco de burocratizar o processo" (entrevistado nº 15).

Quanto ao papel da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), as opiniões variam. Para alguns, a capacidade técnica e operacional da ENAP deve ser usada para questões de seleção. Eles consideram necessário que a ENAP desempenhe um papel mais estratégico no processo de ingresso, especialmente no treinamento inicial. É claro que, nesse processo, sempre deve haver uma posição de um órgão do Estado. Acredita-se que a Enap está ajudando cada vez mais a ser um centro de disseminação de ideias dentro do governo, dados e evidências para a tomada de



decisões, e como um órgão de treinamento. Mas o risco da continuidade do MGI faz com que alguns vejam a institucionalidade duradoura da Enap também para os processos seletivos. Para a maioria, a Enap deveria desempenhar um papel técnico maior, avançando para estruturar o detalhamento das competências transversais que poderiam ser incluídas em alguns concursos, trabalho que já foi iniciado com a "Matriz de competências de alto desempenho e liderança" (Enap, 2021), elaborada em 2021 pela Enap.

Por outro lado, há aqueles que não veem um papel para a Enap nos processos de concurso e apenas atribuem a ela seu papel tradicional de responsável pelo treinamento de servidores/as públicos. Para eles, a Enap deveria ter um papel não apenas no treinamento, mas também na transmissão da visão do que é o serviço público. Mas acredita-se que deveria haver um órgão específico responsável para os concursos, e não a Enap. A Enap pode ajudar a definir as competências comportamentais.

Há um consenso de que a Enap deve contribuir com mais força e conexão na formação de um curso inicial, que em alguns casos é proposto para fazer parte do concurso. O papel da Enap é percebido como o órgão responsável pela formação de um ethos público: uma ética, por meio de um curso de imersão e de um programa de melhoria contínua. Isso permitiria a formação de pessoas que possam estar alinhadas com uma visão e um propósito do que significa ser um servidor/a público/a no Estado brasileiro.

Esta ferramenta é valorizada por ser boa no alinhamento e transmissão da "vocação pública", complementando o que não    possível avaliar em concursos públicos.

4.- Perfil genérico e competências transversais

Sobre a questão do desenvolvimento de um perfil genérico para servidores/as públicos/as no Brasil, as opiniões variam.



Enquanto alguns entrevistados/as sobrevalorizam os concursos como uma busca por pessoas com “vocação pública” e outros/as acham difícil definir os componentes de um perfil ideal ou genérico do que deve ser um servidor público, para outros/as alguns atributos aparecem claramente: responsabilidade e compromisso.

Valores democráticos centrados na república e na democracia, na crença nos direitos humanos e no respeito à igualdade. Compromisso cívico, tolerância à diversidade, como outros valores que um/a servidor/a público/a deve ter.

Em termos de habilidades, são mencionadas as seguintes:

- aprendizagem
- negociação
- flexibilidade
- capacidade analítica
- “sensibilidade política”.
- inteligência emocional.
- Capacidade gerencial e analítica para criar políticas públicas.

Para alguns entrevistados/as, é sem dúvida possível incluir comportamentos baseados em valores no processo de seleção. Os valores e o conhecimento sobre o Estado ou a República podem ser medidos.

Para outros/as, por outro lado, a única coisa que pode ser avaliada é o “perfil que não funciona”. Isso pode ser definido, mas não o contrário. Diante da ideia de avaliar atributos ou habilidades, é preferível definir as características que descartam imediatamente um candidato ao cargo de servidor público.

5.- Judicialização:

Um dos problemas mais comuns que dificultam possíveis reformas e inovações nas metodologias de avaliação é o número de judicializações que os candidatos fazem em face de possíveis falhas ou alegações de “anomalias”.



Diante disso, a maioria dos/as entrevistados/as acredita que os sistemas de justiça desempenham um papel muito importante no controle dos concursos e da aptidão. Isso levou a testes competitivos, de conhecimento e discursivos para garantir a suposta “objetividade” e aquilo que os candidatos esperam e com o que estão acostumados. O que está implícito aqui, como disse um entrevistado, é “não quero correr riscos e não quero inovar”.

6.- Concurso Público Nacional Unificado.

O CPNU é um modelo inovador de seleção de servidores públicos, criado pelo Ministério da Gestão e Inovação no Serviço Público. Esse novo modelo consiste na realização conjunta de concursos públicos para provimento de cargos públicos efetivos no âmbito dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autônoma e fundacional, mediante a aplicação simultânea de provas em todos os Estados e no Distrito Federal (<https://www.gov.br/gestao/pt-br/concursonacional>). O objetivo é promover a igualdade de oportunidades de acesso a cargos públicos permanentes; padronizar os procedimentos na aplicação das provas; aprimorar os métodos de seleção de servidores públicos, de modo a priorizar as qualificações necessárias para o desempenho das atividades inerentes ao setor público; e garantir o princípio da impessoalidade na seleção dos candidatos em todas as fases e etapas do concurso (<https://www.gov.br/gestao/pt-br/concursonacional>).

Com relação à percepção da iniciativa recentemente implementada pela MGI, o Concurso Público Unificado (CPU), há percepções geralmente positivas.

Entre as coisas boas que são valorizadas, destaca-se a possibilidade de chegar a todos os lugares, tornando-os mais acessíveis e democráticos. É extensivo a todos os territórios. Melhora e simplifica o deslocamento dos/as candidatos/as para diferentes lugares e não apenas para Brasília, o que permite a descentralização e o deslocamento para áreas onde antes era difícil encontrar candidatos/as. Melhora o risco de que, em algum momento, os concursos sejam “elitizados”, concentrando-se apenas nas pessoas que podem viajar para Brasília.



Além disso, a implementação da lei de cotas para a incorporação de pessoas negras e pardas e pessoas com deficiência também é valorizada. Essa também é uma oportunidade para a diversidade de áreas geográficas. Mesmo que haja muita pressão do órgão convocador, é uma boa ideia melhorar a acessibilidade dos cargos públicos.

Para alguns, essa iniciativa é uma ideia “inovadora” dos últimos anos. Mas a “governança” dos concursos públicos unificados precisa ser revista: não está claro se ela durará. Entre as coisas que não funcionam bem nesse processo, são indicadas a complexidade da logística, a falta de uma equipe estável e permanente e o processo de definição das vagas. Quanto a isso, o papel das empresas externas também é destacado em termos de serem organizações que incorporam a mesma diversidade e inclusão de cotas em suas equipes de trabalho, de modo que os candidatos também sejam representados na empresa externa durante o processo.

Outro ponto de alerta é a divulgação do concurso público unificado. Há um risco em delegar a estratégia de divulgação e comunicação a empresas externas. Para alguns, essa é uma função que o governo não assume como sua, o que poderia ter um impacto de distorção no edital.

VI. COMPARAÇÃO COM AS EXPERIÊNCIAS DE OUTROS PAÍSES.

Segundo o último relatório de Panorama das Administrações Públicas da América Latina e do Caribe (ALC), publicado pela OCDE e pelo BID (OCDE, 2024), “funcionários públicos competentes são a espinha dorsal de uma governança eficaz, pois são responsáveis pela elaboração de políticas e por traduzi-las em ações tangíveis que impulsionam o progresso social. Suas funções vão desde a formulação de políticas até a prestação de serviços, e sua eficácia tem grande influência nos resultados das iniciativas públicas”. A importância estratégica da profissionalização do serviço



público, dos processos de seleção competitivos e do aprendizado e treinamento contínuos para garantir que os esforços dos funcionários públicos sejam voltados para a inclusão e a sustentabilidade não pode ser exagerada.

Em 2022, o emprego no setor público foi responsável por uma média de 11,6% do emprego total na região da ALC em 2022, em comparação com 20,8% em média nos países da OCDE (OCDE, 2023).

Para a OCDE, os sistemas de emprego público na região permanecem fortemente baseados nas carreiras, caracterizados pela seleção competitiva para o ingresso no serviço público e carreiras longas.

Os cargos mais altos da administração pública geralmente só podem ser preenchidos por funcionários públicos já existentes. Embora esse sistema contribua para o desenvolvimento de um serviço público profissional, independente e baseado no mérito, ele também pode limitar a capacidade das administrações de se adaptarem às circunstâncias em constante mudança e de atraírem ou manterem diferentes habilidades e competências (OCDE, 2023).

Nos últimos anos, vários países, incluindo o Brasil, o Chile e a Colômbia, buscaram tornar seu serviço público mais flexível e voltado para o futuro. Por exemplo, o Brasil adotou iniciativas para promover a mobilidade dentro das carreiras a fim de fortalecer a profissionalização do serviço público e o desenvolvimento de habilidades (OCDE, 2023). No entanto, o emprego público na região ainda está atrasado em relação aos países da OCDE no desenvolvimento de um serviço público com a autonomia, o profissionalismo e a capacidade necessárias para melhorar a eficiência e a inovação do setor público, bem como para aumentar a eficácia das políticas (Salazar-Morales e Lauriano 2021, em OCDE 2024).

Outra das conclusões da OCDE em seu relatório “Panorama das Administrações Públicas da América Latina e o Caribe, 2024” é que a seleção e a promoção baseadas no mérito para os níveis mais altos do serviço público também poderiam ser fortalecidas na região (Gerson, 2020). Para isso, a formação de um grupo



diversificado de servidores públicos qualificados que estejam alinhados com as metas sustentáveis e inclusivas de seus governos envolve atrair e reter profissionais com as habilidades certas. Para a OCDE, isso também envolve posicionar o serviço público como um empregador preferencial, estruturar políticas de emprego em termos do que atrai e retém funcionários qualificados, oferecer remuneração adequada e equitativa e buscar ativamente atrair grupos e conjuntos de habilidades sub-representados (OCDE, 2019).

Alguns dos dados destacados são que, na América Latina e no Caribe (LAC), a contratação tende a ser menos aberta à concurso geral na medida em que a hierarquia dos cargos aumenta. De acordo com a OCDE, em 2022, 11 dos 15 países pesquisados (73%) nomearam diretamente cargos de alta gerência sem um processo competitivo; e apenas 5 países (33%) exigem que os candidatos concorram a cargos específicos de alta gerência (OCDE, 2023).

Uso de concursos e avaliação de habilidades.

O processo do concurso é mais comumente usado para nomear servidores públicos em níveis não gerenciais (em 10 de 15 países; 67%), enquanto em 5 países o processo de contratação depende do cargo. Depois de atrair os candidatos, a maioria dos países (11 de 15; 73%) avaliam sua motivação para ingressar no serviço público, suas habilidades analíticas e cognitivas e suas competências comportamentais por meio de mecanismos complementares (por exemplo, entrevistas, provas e avaliação de currículo). A maioria usa entrevistas para avaliar a motivação dos candidatos (14 de 15; 93%), semelhante aos países da OCDE (81%).

Dos 15 países analisados pela OCDE em seu relatório "Panorama das Administrações Públicas da América Latina e do Caribe, 2024", 13 (86%) países avaliam as habilidades analíticas e cognitivas dos candidatos. Essas habilidades são avaliadas por meio de entrevistas na maioria dos países (11 de 15; 73%), embora 53% usem testes padronizados, menos do que na OCDE (59%).



O relatório também mostra que os países da América Latina e do Caribe levam em consideração as competências comportamentais dos candidatos (10 de 15; 67%). A maioria dos países também avalia essas competências por meio de entrevistas (67%, em comparação com 75% na OCDE).

Uma das observações destacadas é que o fato de depender muito de entrevistas também exige entrevistadores qualificados que estejam atentos aos possíveis vieses de recrutamento. Portanto, apenas cinco países (33%) testam as competências cognitivas ou comportamentais por meio de centros de avaliação mais estruturados que podem permitir avaliações mais detalhadas.

Com relação à forma como as provas são conduzidas, descobriu-se que realizar todo ou parte do recrutamento remotamente pode aumentar sua eficácia e ajudar a atrair e selecionar candidatos de diferentes regiões de um país. Isso inclui a realização de entrevistas ou a avaliação de candidatos de forma remota.

O uso da tecnologia para apoiar os processos de contratação remota na administração pública varia consideravelmente na ALC. Somente na Colômbia, Equador, Guatemala, Honduras e Peru todo o processo pode ser conduzido por meio da tecnologia (OCDE, 2023).



Gráfico 1: Métodos para evaluar las competencias e a motivação durante o recrutamento, 2022.

	Examen del CV	Pruebas estandarizadas	Entrevistas	Centro de evaluación	Revisión de referencias
Barbados			•		
Brasil		■			
Chile	■♦♦		■♦♦		♦
Colombia		■♦♦	■♦♦	■	
Costa Rica		■♦	■♦♦		
Ecuador	■♦		•		
El Salvador	■	■♦	■♦♦	■♦♦	
Guatemala	■♦	■	■♦♦	■♦	•
Haití	•	•	•		
Honduras			■♦		
México		■	■♦♦		
Paraguay			■♦♦		
Perú		■♦	■♦♦	■♦	
Trinidad y Tobago			■♦♦	■♦	
Uruguay		■♦	■♦♦		
Total ALC					
■ Competencias analíticas/cognitivas	4	8	11	5	0
♦ Competencias de comportamiento	2	5	10	3	1
• Motivación	3	2	14	2	1
Total OCDE					
■ Competencias analíticas/cognitivas	4	19	20	13	1
♦ Competencias de comportamiento	6	7	24	13	6
• Motivación	8	3	26	8	4

Fuentes: OCDE-BID (2022), Encuesta sobre liderazgo y capacidad en la administración pública; OCDE (2020), Encuesta sobre liderazgo y capacidad en la administración pública.

StatLink <https://stat.link/mr2obn>

Seleção, inclusão e diversidade.

A diversidade na força de trabalho também pode ser aumentada com o uso de ferramentas que facilitem ou promovam a participação de diferentes candidatos nos processos de recrutamento.



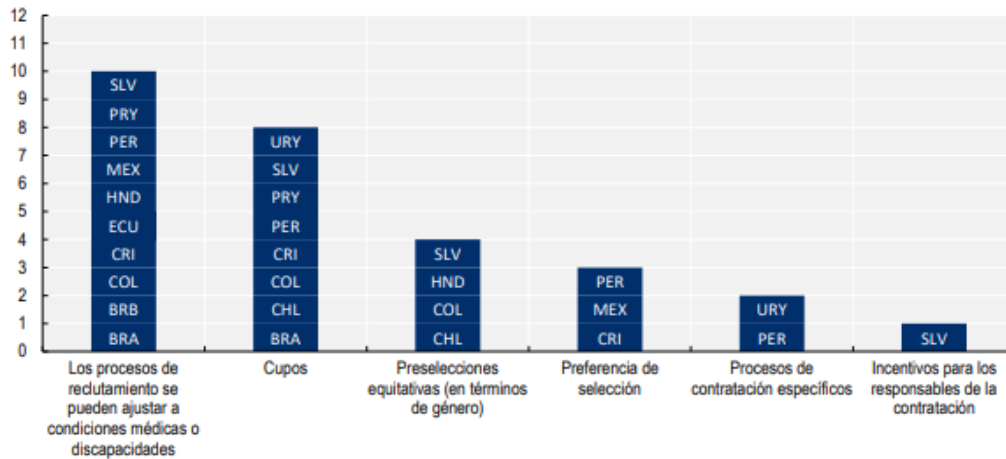
De acordo com a OCDE (OCDE, 2024), na ALC, 10 dos 15 países (67%) facilitam o recrutamento de grupos minoritários ajustando os processos às condições médicas ou deficiências; 8 têm cotas (53%) e 4 têm listas de pré-seleção equilibradas baseadas em gênero (27%).

O Peru emprega uma ampla variedade dessas ferramentas para aumentar a participação de grupos minoritários; e o Chile usa estratégias para preparar as mulheres para se candidatarem a cargos executivos e adaptou suas plataformas de recrutamento para que os candidatos possam colocar o nome e a identidade de gênero com os quais se identificam (OECD, 2024).

Atrair proativamente funcionários públicos de grupos sub-representados também exige que os governos adotem estratégias para se adaptar internamente e responder às suas necessidades. No relatório da OCDE (OCDE, 2024), o uso dessas estratégias varia na ALC. Oito dos países (53%) tentam envolver grupos minoritários gerenciando a mudança cultural organizacional (ou seja, valores, expectativas e normas), enquanto seis (40%) usam estratégias de comunicação para aumentar as inscrições de grupos diversos. O Peru tem programas especiais de estágio; o Chile oferece treinamento em liderança como parte de seu programa +Mujeres; e El Salvador tem mentoria e treinamento específicos para candidatos de grupos sub-representados (OECD, 2024).

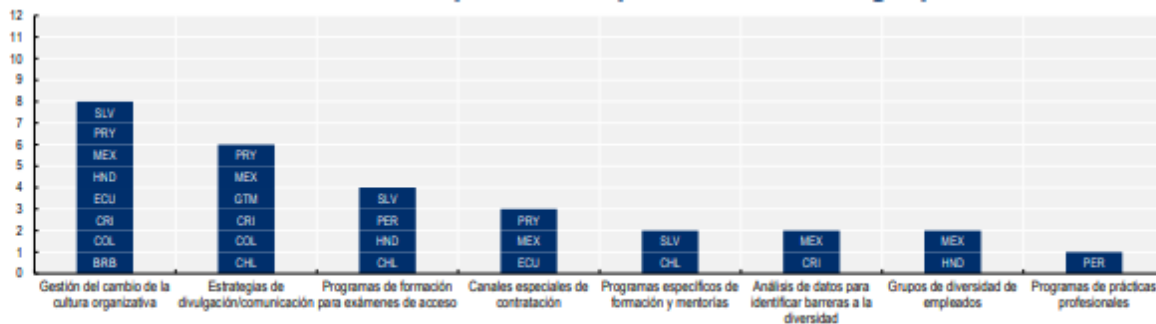


Gráfico 2: Ferramentas para aumentar a participação de minorias nos processos de recrutamento, 2022 (OECD, 2024).



Fuente: OCDE-BID (2022), Encuesta sobre liderazgo y capacidad en la administración pública.

Gráfico 3: Ferramentas usadas para envolver proativamente grupos minoritários, 2022 (OECD, 2024).



Fuente: OCDE-BID (2022), Encuesta sobre liderazgo y capacidad en la administración pública.

StatLink <https://stat.link/mekb1s>

**Portugal, o uso de entrevistas e a lista de candidatos.**

No caso da administração pública de Portugal, o recrutamento é, por regra geral, realizado através de um procedimento competitivo limitado aos trabalhadores que tenham um contrato de trabalho público por tempo indeterminado. A abertura de um procedimento de recrutamento de um candidato com contrato de trabalho em funções públicas por tempo determinado ou sem contrato de trabalho em funções públicas só é possível através de autorização prévia e quando se verifique a impossibilidade de preenchimento do posto de trabalho por um trabalhador com contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado.

Com base na proposta de recrutamento setorial, que inclui os postos de trabalho a preencher através da contratação de trabalhadores sem vínculo de emprego público anterior, os membros do Governo responsáveis pelas áreas de Finanças e da Administração Pública aprovam o mapa anual global consolidado de recrutamentos autorizados, após a entrada em vigor do Orçamento do Estado de cada ano. Os postos de trabalho também podem ser preenchidos através da mobilidade. Nos procedimentos competitivos nos quais sejam admitidos trabalhadores sem vínculo de emprego público anterior, será aplicada a quota legal de 5% das vagas existentes reservadas a pessoas com deficiência, com um grau de incapacidade funcional igual ou superior a 60%.

Há dois tipos de procedimentos nos concursos:

Comum: desde que tenha como objetivo o preenchimento imediato ou futuro de cargos previstos, mas não preenchidos, no quadro de pessoal de um empregador público.

Centralizado: para criar grupos de recrutamento para uso futuro por um grupo de empregadores públicos. É realizado pela Direção Geral de Administração Pública e Emprego, que, para esses fins, é a Entidade de Recrutamento Centralizado (ERC).

Cabe à gerência superior decidir se deve abrir o processo de recrutamento, levando em conta a estratégia, os objetivos definidos, as competências das unidades organizacionais e os recursos financeiros disponíveis.



Antes de iniciar qualquer procedimento de recrutamento de um funcionário, por um período indeterminado ou por um período fixo, sem prejuízo do esquema de mobilidade, o diretor do organismo deve concluir o procedimento acima para o recrutamento de funcionários com status profissional para as funções ou cargos em questão.

O recrutamento continua condicionado à verificação da existência, no corpo em questão ou no ERC de candidatos no grupo de recrutamento para o(s) cargo(s) a ser(em) preenchido(s).

O responsável pelo serviço é responsável por nomear e constituir o júri, que é responsável por todas as operações do procedimento competitivo. Por iniciativa ou decisão do responsável pelo departamento, o procedimento de contratação pode ser parcialmente realizado por um órgão público ou privado especializado.

Os procedimentos competitivos devem ser anunciados no Diário da República, em uma plataforma dedicada à contratação e no site da entidade, e também podem ser anunciados por outros meios de divulgação.

A Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP) determina quais métodos de seleção são de aplicação obrigatória, dependendo do universo de candidatos, e quais devem ser indicados no edital de abertura do concurso.

No caso de um contrato de duração indefinida, são aplicadas uma prova de conhecimentos, uma avaliação psicológica e a possibilidade de acesso externo.

No caso de contratos por tempo indeterminado para acesso interno, a avaliação curricular é aplicada, com a mesma categoria e identidade funcional.

Quando há um contrato de duração indefinida, aplica-se uma prova de conhecimento para acesso interno (sem a mesma categoria e/ou identidade funcional).

Para o contrato temporário, é aplicada a avaliação curricular.

A principal inovação do modelo português é a criação de um grupo de candidatos de reserva, bem como o uso de entrevistas nos processos.



Nos processos de concursos centralizados, os métodos de seleção são baseados em provas de conhecimento e avaliações psicológicas.

O processo do grupo de reserva é realizado com uma lista de classificação final do grupo de recrutamento: ela é apresentada em ordem decrescente de classificação dos candidatos aprovados, expressa em uma escala de 0 a 20 valores. Os candidatos são então notificados para fins de audiência com as partes interessadas.

Após a conclusão dessa etapa, a lista de classificação final é aprovada. A lista de classificação final é enviada e aguarda a aprovação da gerência superior do ERC após a conclusão da audiência com as partes interessadas. Após a aprovação, ela é publicada na plataforma dedicada de Recrutamento Centralizado. O ato de aprovação da lista pode estar sujeito a contestação administrativa.

O grupo de recrutamento é então constituído: o grupo de recrutamento é composto por candidatos aprovados para o respectivo perfil profissional, de acordo com seu pedido. Essa lista de recrutamento é válida por um período de 18 meses a partir da aprovação da lista de classificação final.

Desde 2016, foram realizadas duas edições de concursos centralizados, liderados pela Diretoria Geral de Administração Pública e Empresas (DEGAEP).

As etapas desses processos são a definição do perfil entre quatro perfis genéricos predefinidos centralmente (de acordo com 4 tópicos), análise curricular, provas de conhecimento (genéricas e específicas de acordo com o perfil), avaliação psicológica e entrevistas. O objetivo é gerar um grupo de candidatos para futuras convocações. Os aprovados nas entrevistas vão para o grupo de candidatos, aguardando uma candidatura ou solicitação de um organismo público e administrado pela DEGAEP.

Modelo de avaliação baseado em evidências: a mudança de paradigma no Chile.

Em 2016, e como resultado da promulgação da Lei nº 20.955 que “Aperfeiçoa o Sistema de Alta Administração Pública e Fortalece o Serviço Civil”, o Chile iniciou um processo de mudança do paradigma e da metodologia de avaliação em concursos públicos para a Alta Administração Pública.



Até então, as avaliações eram delegadas a empresas externas com suas próprias metodologias, testes projetivos e baterias de testes, mas está sendo introduzido um modelo de avaliação de atributos, operacionalizado em comportamentos e baseado em evidências, transversal e definido pelo Serviço Civil.

O modelo de seleção da ADP atualmente em vigor no Chile é um processo alinhado com os valores institucionais do Serviço Civil (transparência, confidencialidade, não discriminação, mérito, participação igualitária) e padronizado em etapas, cada uma com seus próprios objetivos, ferramentas e padrões.

As etapas de avaliação por meio de entrevistas técnicas e gerenciais são estruturadas como espaços para a avaliação dos candidatos já selecionados na primeira etapa da análise curricular.

Essas etapas são caracterizadas por serem um exemplo bem-sucedido de uma parceria público-privada na qual o Serviço Civil orienta o processo que é executado por empresas de consultoria externas que foram selecionadas com base em uma licitação pública e transparente.

Há focos de avaliação para cada estágio e critérios para filtrar os candidatos para que passem de um estágio para o outro. Há também uma estrutura padronizada que as entrevistas dessas duas etapas devem ter, indicando os objetivos e os tempos sugeridos para cada etapa da entrevista.

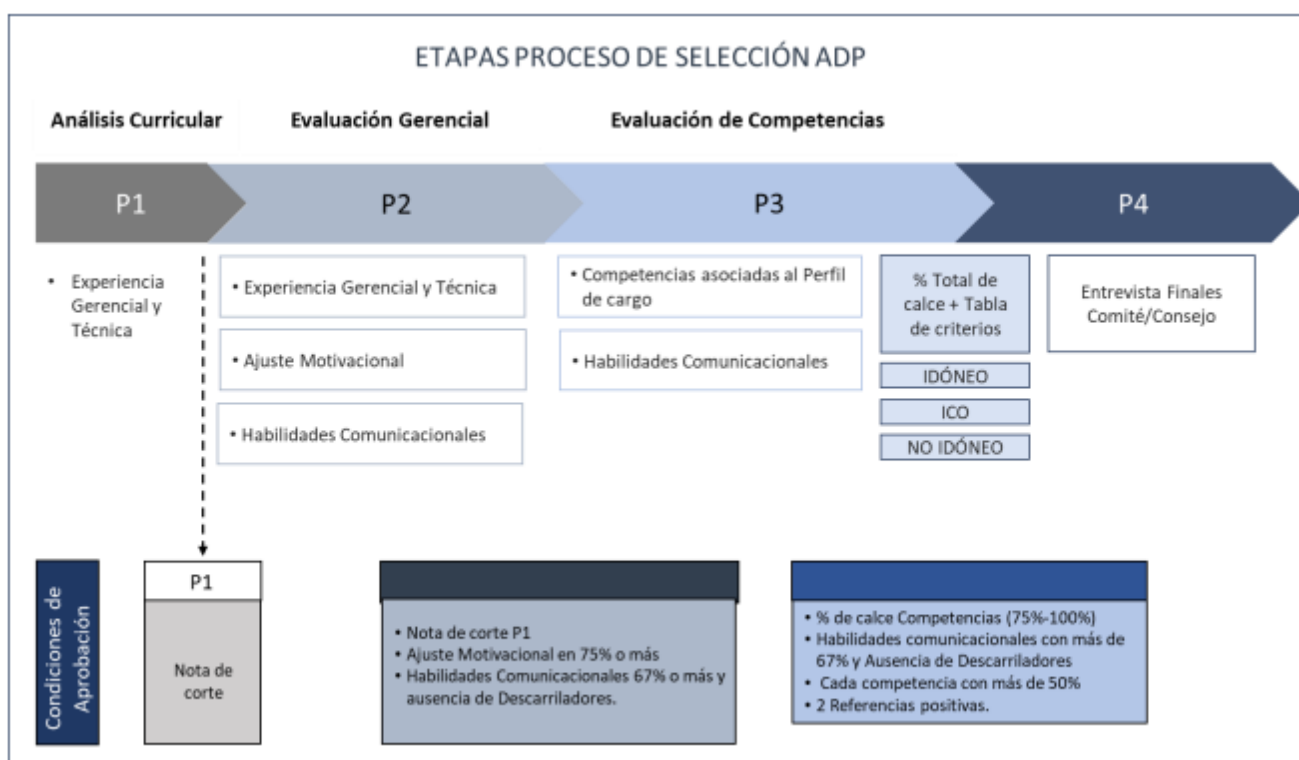
Depois disso, um conjunto de perguntas referenciais é incluído para investigar o treinamento e a experiência, a adequação motivacional e as competências.

Cada etapa contém uma estrutura de pontuação e critérios de elegibilidade.

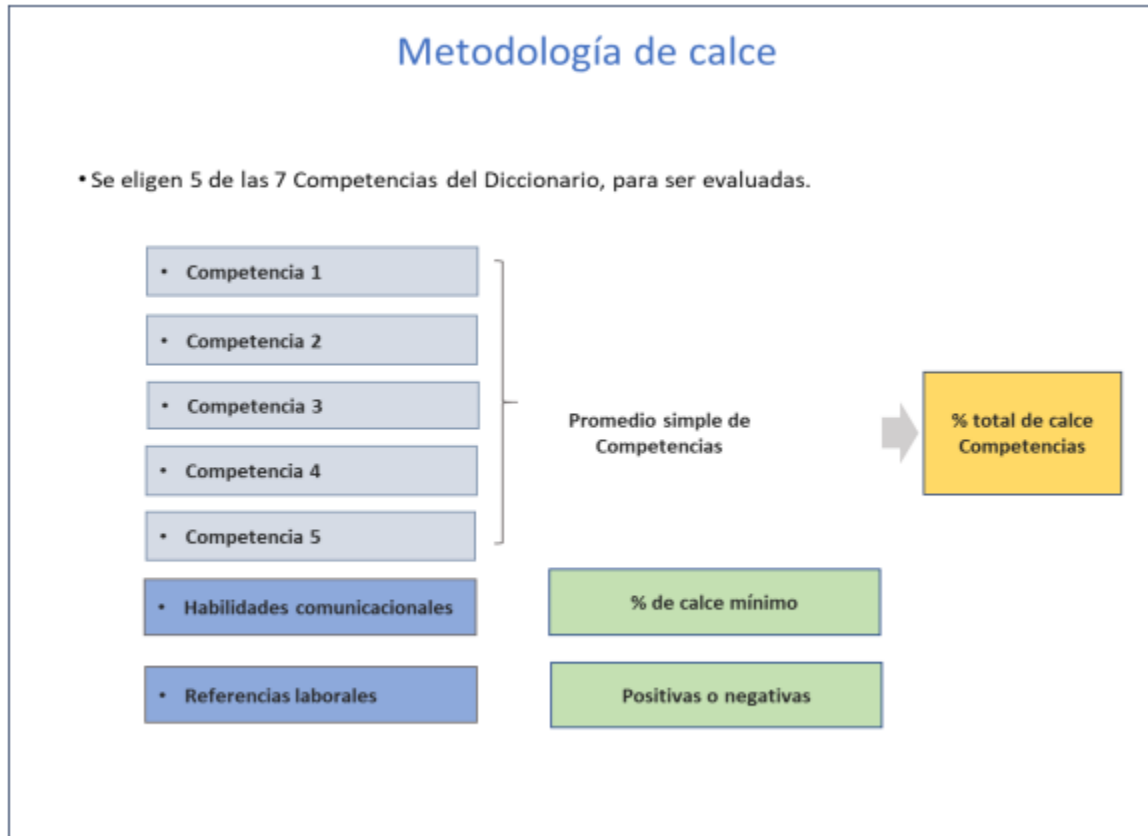
Para a codificação das respostas do candidato, são incorporadas rubricas de avaliação, que permitem a atribuição de uma categoria para a medição da adequação motivacional e das competências de forma padronizada. Cada uma dessas rubricas está diretamente vinculada ao Dicionário de Competências desenvolvido pelo Serviço Civil.

Ele também inclui uma diretriz de verificação de referência que fornece às empresas externas as diretrizes necessárias para obter o máximo de informações possível a fim de fazer o melhor uso do processo de avaliação.

Diagrama 1: Fluxograma do modelo de seleção do ADP Serviço Civil do Chile.



Fonte: Serviço Civil, 2023.

**Diagrama N°2: Ponderação de competências.**

Fonte: Serviço Civil, 2023.

De acordo com o relatório de diagnóstico preparado pelo Serviço Civil (Serviço Civil, 2017) na época da mudança de paradigma, algumas das justificativas para essa mudança, com relação a provas e ferramentas, foram:

- Os relatórios psicológicos de emprego são redigidos em termos de traços de personalidade do candidato e não com evidências concretas de emprego.
- As referências profissionais não são integradas no processo de avaliação como outra fonte válida de informação.
- As referências de candidatos inadequados não acrescentam valor ao relatório ou à situação do candidato.
- Há atualmente evidências sobre a baixa previsibilidade dos testes projetivos no contexto de trabalho.



- A avaliação dos conhecimentos técnicos efetuada pelas empresas de consultoria baseia-se principalmente na investigação do historial profissional do candidato, sem uma orientação estruturada para determinar o grau ou nível de conhecimentos numa matéria específica.
- As empresas de consultoria não dispõem das habilidades ou ferramentas necessárias para avaliar os conhecimentos técnicos específicos dos candidatos.

Defende igualmente a rejeição dos testes psicológicos nos processos de seleção:

“É possível apontar vários estudos que sugerem a necessidade de analisar a pertinência da utilização de ferramentas projetivas na seleção de pessoas. Neste sentido, o manual de boas práticas de recrutamento e seleção do Colégio Oficial de Psicólogos de Madrid (2011) defende que devemos levar em consideração que a validade da avaliação será determinada na medida em que os resultados obtidos contribuam para gerar evidências para tomar decisões que nos permitam prever o sucesso no desempenho do candidato selecionado para um cargo específico e numa organização determinada” (Serviço Civil Chile, 2017).

São também citados vários estudos realizados no Chile, como o de Nicolás Didier no seu artigo “Seleção de Pessoal no Chile” para a revista Iberoamericana de Psicología: Ciência e Tecnologia, em junho de 2014, que realiza uma revisão da literatura sobre as evidências que sustentam a utilização, na seleção de pessoal, dos instrumentos de avaliação mais utilizados no Chile, entre os quais se encontravam testes projetivos como Lüscher e Zulliger, e testes gráficos como Pessoa na chuva, Grafologia e HTP, entre outros. Neste artigo, Didier argumenta que “pode observar-se de forma transversal que não foram encontrados estudos ou literatura que apoiem a validade preditiva ou a sua utilização em contextos de seleção de pessoal” (Serviço Civil Chile, 2017).

Para Didier, a maioria das provas citadas acima servem apenas como métodos diagnósticos que fornecem informações sobre a dinâmica psíquica dos indivíduos, sendo seu foco descartar patologias que possam ser incompatíveis com o cargo (Serviço Civil Chile, 2017).



Por sua vez, a Sociedade Chilena de Psicologia do Trabalho e das Organizações (SCHIPTO), elaborou em 2016 um documento de orientação denominado “Diretrizes Técnicas e Normas para Processos de Recrutamento, Avaliação e Seleção em Contextos de Trabalho”. Este documento faz referência aos principais instrumentos utilizados nos processos de seleção no Chile (Barros 2011), e concluiu que os mais utilizados são os seguintes: teste de cores de Luscher, Zulliger, Rorschach, Grafologia e testes baseados em desenhos (pessoa na chuva e similares). Entendendo a validade de um instrumento utilizado na seleção de pessoal como a sua capacidade de prever o desempenho futuro de um candidato, este documento concluiu que a evidência até à data para os instrumentos acima mencionados é nula ou escassa. (Serviço Civil Chile, 2017).

Os EUA e o organismo que atende as impugnações.

Os Estados Unidos dispõem de um Conselho de Proteção dos Sistemas de Mérito ou MSPB na sua estrutura de processos de concurso para funcionários públicos. Trata-se de um organismo independente, quase judicial, do poder executivo que atua como guardião dos sistemas federais de mérito. O MSPB tem poderes para ouvir queixas e decidir sobre medidas corretivas ou disciplinares quando uma agência é acusada de ter cometido uma prática de pessoal proibida (OCDE, 2020).

O MSPB cumpre as suas responsabilidades e poderes estatutários principalmente através da resolução de recursos individuais de funcionários e da realização de estudos sobre o sistema de mérito. Além disso, o MSPB analisa ações significativas do Gabinete de Gestão de Pessoal ou OPM para avaliar em que medida essas ações podem afetar o mérito. O Gabinete do Conselheiro Especial ou OSC é um organismo executivo independente que investiga acusações de práticas proibidas em matéria de pessoal, processa os infratores das regras e regulamentos da função pública e aplica a legislação pertinente (OCDE, 2020).



A Austrália:

As decisões de emprego na Administração Pública Australiana (APS) baseiam-se no mérito, que é um dos princípios do serviço para o emprego. No mínimo, todas as decisões de emprego devem basear-se numa avaliação das qualidades relacionadas com o trabalho de uma pessoa e das qualidades necessárias para o desempenho do trabalho. Para decisões que possam resultar na contratação ou promoção de um funcionário da APS, a avaliação deve ser competitiva (OCDE, 2024).

De acordo com a Lei de Administração Pública de 1999, a decisão é baseada no mérito quando:

- Baseia-se na adequação relativa dos candidatos às funções, por meio de um processo de seleção competitivo.
- Baseia-se na relação entre as qualidades relacionadas ao trabalho dos candidatos e as qualidades realmente necessárias para as funções relacionadas ao trabalho.
- Concentra-se na capacidade relativa dos candidatos de alcançar os resultados relacionados ao dever.
- O mérito é a principal consideração na tomada de decisão.

Para que a avaliação seja competitiva, ela também deve ser aberta a todos os membros da comunidade que cumpram com os requerimentos. Para empregos permanentes e não permanentes com mais de 12 meses de duração, isso é feito publicando o emprego na Gazeta de Emprego da APS no site de empregos da APS.

Entre as qualidades relacionadas ao trabalho que podem ser levadas em consideração ao fazer uma avaliação incluem-se:

- habilidades e capacidades
- qualificações, capacitação e competências
- padrões de desempenho no trabalho
- capacidade de produzir resultados a partir de um desempenho eficaz no nível exigido
- qualidades pessoais relevantes
- potencial demonstrado para maior desenvolvimento



- Capacidade de contribuir para o desempenho da equipe.

Fonte: Informação fornecida pela Comissão de Administração Pública da Austrália

Dados e experiências de outros países para incorporar as competências:

“Os sistemas meritocráticos costumam buscar critérios específicos, objetivos que sejam mensuráveis. Isso pode ser um desafio quando se trata de competências comportamentais e/ou cognitivas, que são mais difíceis de avaliar e classificar, mas cada vez mais vitais como indicadores de sucesso, principalmente no âmbito gerencial e de liderança. Vincular essas competências a competências mais clássicas é uma etapa importante, e a maioria dos governos da OCDE faz isso por meio da definição de perfis de trabalho, o que ajuda não apenas a descrever as tarefas, mas também a se concentrar nos resultados do trabalho e nas habilidades e competências necessárias para alcançá-los” (OCDE, 2020).

No relatório Panorama das Administrações Públicas na América Latina e no Caribe de 2020, a OCDE descreve que em 66% dos países da América Latina e do Caribe é utilizado um concurso público. Em alguns deles (Argentina, Chile, Colômbia e Costa Rica), o recrutamento e a seleção são gerenciados de forma centralizada pelo órgão de gestão de RH e, em outros (Brasil, México, Peru e Chile), são delegados aos ministérios/agências. Essa prática é mais comum na OCDE (apenas 22% dos países administram o recrutamento e a seleção de forma centralizada, incluindo a Bélgica, a Espanha, a França e Israel). Em El Salvador, a Jamaica e o Uruguai, os candidatos se inscrevem diretamente para um cargo específico.”

Com relação à avaliação de competências ou atributos, a OCDE adverte que é necessário um novo conjunto de ferramentas de avaliação e conhecimento especializado. Sem investir em tal expertise, a avaliação de tais fatores “está aberta a interpretações subjetivas e vieses inconscientes, o que pode comprometer a validade do processo de mérito e abrir a porta para o nepotismo” (OCDE, 2024).

Ainda assim, para a OCDE, a conclusão é que a capacidade da abordagem meritocrática tradicional de selecionar os melhores candidatos (ou seja, educação,



experiência e exames padronizados) pode não ser mais adequada às necessidades de uma organização moderna de serviço público.

Devido a esses desafios, alguns países optaram por testar especificamente a conscientização e o conhecimento dos procedimentos éticos e usar testes de julgamento situacional para obter informações sobre o julgamento dos candidatos.

As avaliações baseadas em valores também podem fornecer informações sobre a adequação dos valores, o que pode ser um importante indicador da performance futura. Em geral, a primeira etapa é que a organização esclareça quais valores são parte essencial de seu trabalho. Isso deve ir além da simples listagem de palavras-chave, como “integridade” e “responsabilidade”, e incluir uma descrição dos comportamentos que ilustram esses valores em um contexto de trabalho. Os comportamentos passam a fazer parte dos critérios de avaliação, juntamente com as habilidades, a experiência e a aptidão (OECD, 2024).

A avaliação desses comportamentos não é simples e requer um certo grau de especialização. Ela pode ser usada em entrevistas, por exemplo: algumas organizações podem pedir aos candidatos que falem diretamente sobre seus próprios valores. No entanto, muitas vezes, uma maneira melhor é conhecê-los indiretamente: perguntando, por exemplo, sobre uma ocasião em que o funcionário foi forçado a tomar uma decisão ética no trabalho ou uma ocasião em que sentiu que havia um conflito de valores e, em seguida, procurando os comportamentos identificados anteriormente. Melhor ainda é que os candidatos demonstrem seus valores por meio de metodologias do centro de avaliação, como dramatizações, simulações e exercícios em grupo. O uso de jogos é cada vez mais utilizado como forma de avaliar comportamentos e valores em um ambiente mais natural, mas essas abordagens exigem verificações cuidadosas por especialistas em psicologia para garantir a confiabilidade e a validade”. (OECD, 2020)



VII. DILEMAS A SEREM RESOLVIDOS, QUESTÕES SUBJACENTES

1.- Avaliação positiva dos concursos públicos como uma ferramenta social versus disposição para inovar.

Há um consenso em quase todas as entrevistas de que o concurso público tem um impacto social no Brasil, além das necessidades do Estado de preencher suas vagas. Significa uma oportunidade de empregabilidade, dotada de estabilidade, possibilidades de desenvolvimento e a chance de ingressar em um emprego que provavelmente sempre poderá ser mantido. É por isso que os concursos públicos são tão procurados, mas também são altamente expostos e examinados. Na indústria de concursos há um número significativo de “concurseiros” e atores relacionados (empresas especializadas em preparação, ou mesmo aquelas que vivem de assumir casos de judicialização), a verdade é que não se percebe vontade ou necessidade de arriscar em inovações. Em quase 100% das respostas sobre quais possíveis inovações poderiam ser implementadas, principalmente referentes a outros tipos de avaliações, uso de tecnologia, testes on-line ou outros aspectos metodológicos, a resposta mais recorrente é que é uma necessidade, mas é muito difícil de implementar, pois seria uma fonte de objeções, judicializações e abriria um aspecto subjetivo que não é necessário.

É curioso que essa resposta não venha apenas dos candidatos ou de “concurseiros”. Ela também vem principalmente de especialistas técnicos nas áreas de pessoas e processos dos concursos.

A ideia de subjetividade pode ser explicada pela falta de conhecimento de novas metodologias, como a avaliação comportamental baseada em evidências, testes disponíveis on-line, que salvaguardam condições que evitam fraudes, ou algumas outras que são usadas no próprio estado brasileiro, em departamentos diferentes do governo central.

No entanto, parece que o objetivo e o foco dos concursos são principalmente sociais e políticos. Como resultado de anos de imobilidade e falta de concursos e congelamento de vagas em governos anteriores, o atual governo tem insistido em



ativá-los e recuperar o atraso na provisão de pessoas para trabalhar no Estado. Esse parece ser um objetivo político e social relevante, mas é uma ameaça à alta exposição e à dificuldade de correr o risco de inovação nos processos e o subsequente questionamento ou acusação.

2.- Continuidade e consistência entre os processos de recrutamento, seleção e treinamento.

Em termos teóricos, os processos de seleção devem ser o melhor indicador do desempenho subsequente das pessoas selecionadas. Esse, que parece ser um axioma básico na moderna administração de pessoas, é um grande desafio nos concursos públicos brasileiros. A falta de perfis específicos baseados em comportamentos ou habilidades observáveis e mensuráveis impede evitar candidatos com conhecimento e memorização do conteúdo necessário, mas sem clareza de como agem no trabalho, qual é seu estilo de trabalho e, o mais importante, se estão comprometidos com o serviço público. Isso permite que um bom número de funcionários públicos entre no Estado com a necessidade de serem treinados em valores e ética pública, o que poderia ser evitado se os candidatos fossem avaliados por esses conteúdos. Uma das ferramentas disponíveis atualmente é a “Matriz de Competências Transversais” desenvolvida pela Enap. Essa referência conceitual e metodológica tem um potencial significativo, mas carece de aplicabilidade para os órgãos públicos. Se fosse uma versão detalhada dos comportamentos esperados de cada competência e seus graus de exigência em perfis genéricos e seus indicadores ou padrões de realização, poderia se avançar na medição de comportamentos prévios ao ingresso no Estado, em um nível básico e transversal, mas que guardasse relação com este Guia e com os conteúdos e metodologias de desenvolvimento posterior. Para isso, é fundamental estabelecer um foco comum e coordenado entre as instituições e as equipes técnicas encarregadas tanto dos processos de seleção e definição de perfis quanto da instituição encarregada do desenvolvimento dessas competências.



3.- Dificuldade em formar uma equipe técnica estável.

Embora haja boas expectativas com relação ao encerramento do Concurso Público Unificado, as dificuldades em sua implementação não são poucas. Além da interrupção do processo devido às enchentes e à catástrofe ocorrida no Estado do Rio Grande do Sul, a formação de uma equipe técnica especializada para conduzir o processo tem sido outro desafio. A criação de uma equipe ad hoc e transversal de vários órgãos públicos especializados garante a qualidade da implementação desse primeiro processo, mas não garante a sustentabilidade no tempo, nem a gestão do conhecimento. Corre-se até mesmo o risco de desviar recursos humanos estratégicos para as funções dos concursos. Isso porque há profissionais técnicos especializados que também foram candidatos interessados nesta licitação e tiveram que se abster de participar na implementação do concurso.

Isso determina o futuro dos futuros concursos, entendendo que não será possível formar equipes transitórias com frequência, perdendo o conhecimento, as lições aprendidas e a continuidade de uma futura política pública, se essa fosse a intenção.

VIII. PROPOSTAS.

Com base nas informações coletadas no processo de diagnóstico por meio de entrevistas virtuais e de campo, além da análise da literatura e de experiências comparativas em outros países, são apresentadas as seguintes propostas de melhorias nos processos de concursos públicos no âmbito do governo central:

1.- Recomendações sobre a institucionalidade.

De acordo com o diagnóstico, não há clareza sobre quem deverá conduzir os processos de concursos públicos nacionais unificados no futuro. A situação atual, evidentemente, não assegura sustentabilidade e durabilidade ao longo do tempo, considerando a necessidade de criação de equipes de trabalho “ad hoc”,



considerando, entre outros aspectos, o legítimo interesse dos/as funcionários/as públicos/as das áreas envolvidas nos próprios concursos na qualidade de possíveis candidatos/as.

Existe também uma incerteza sobre como a institucionalidade do MGI se consolidará e dependerá do sucesso ou não do Concurso Público Nacional Unificado. Também não há consenso sobre o papel da Enap. Enquanto alguns esperam um papel mais estratégico, outros o limitam a seu papel de treinamento.

O que fica claro é que não há continuidade e correlação entre os dois processos. Enquanto for avaliada a viabilidade de uma agência específica especializada nessa tarefa, como acontece em outros países, que aja de forma independente e com conhecimento técnico, o trabalho coordenado entre o MGI e a Enap deverá ser maior.

Uma das sugestões se refere a incorporar como parte das etapas do concurso, e uma vez superada a primeira etapa de avaliações gerais, um curso introdutório ou de orientação, com duração máxima de 3 meses, que permita identificar e desenvolver as competências mínimas necessárias para o desempenho do papel de servidor público no Brasil. Quando essas competências estiverem definidas, a Enap poderá completar o processo de seleção com base na avaliação de metodologias de casos ou situações, alguns aspectos mínimos do ethos do servidor público brasileiro definidos na atualização das competências transversais.

2.- Recomendações para gerar inovação por meio de projetos-piloto.

Levando em consideração as condições do contexto do país e o papel do Estado como empregador, juntamente com o interesse político no assunto e o consenso sobre a dificuldade de introduzir inovações no atual formato dos concursos públicos, propõe-se explorar algumas modificações na metodologia ou nos métodos de



avaliação, por meio de experiências controladas, experimentais e limitadas em organizações que tenham as condições mínimas para aplicá-las.

A centralidade da ferramenta dos concursos públicos como função social impede primeiramente a inovação em processos em massa, mas não impede que algumas inovações sejam aplicadas em organismos disponíveis ou processos limitados.

Comprovou-se que os argumentos relacionados à subjetividade de alguns tipos de avaliações ou metodologias são questionáveis com base nas experiências em outras instituições do próprio Estado brasileiro (Polícia Federal, Petrobras, Universidades e Poder Judiciário), bem como em outros países. Particularmente Portugal, o Chile e a Austrália, entre outros, que avançaram na aplicação de avaliações de competências baseadas em evidências comportamentais em cargos do setor público.

A primeira inovação metodológica proposta diz respeito aos fatores de avaliação. Sem excluir as provas de conhecimento e discursivas, é possível avançar na criação de um fator de avaliação para comportamentos ou competências incluídos no perfil do cargo. Embora haja consenso sobre a dificuldade de incluir competências ou atributos comportamentais, a lei não proíbe a avaliação comportamental nem a realização de entrevistas. Para evitar o questionamento da subjetividade, são propostas as seguintes ações:

Recomendações para a definição de projetos-piloto:

Identificar as instituições públicas que cumpram as condições para a aplicação de uma metodologia baseada em competências:

- Perfis de cargos nos quais é possível identificar competências comportamentais ligadas ao desempenho
- Cargos, sempre que possível, de natureza profissional
- Cargos que possam ser agrupados em grupos de cargos com competências transversais



- Número limitado de vagas a serem preenchidas
- Líder da instituição disposto a inovar nesse processo e capaz de tornar a iniciativa politicamente viável (bom relacionamento com sindicatos).
- Equipes sólidas na especialização técnica de competências e seleção de pessoas, bem como nos aspectos jurídicos para a condução do processo e posterior avaliação da experiência.

Identificação e desenvolvimento de competências transversais:

Um dos insumos importantes para esse processo pode ser o trabalho realizado pela Enap em 2021 para desenvolver uma matriz de competências transversais para servidores públicos no Estado brasileiro.

O Programa de Incorporação na Administração Pública Federal tem como base a Matriz de Competências Essenciais de Liderança para o Setor Público. Foi construído pela Enap e definido no anexo 2 da Instrução Normativa nº 21, de 1º de fevereiro de 2021, sobre critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP.

Atualmente, há uma definição de 3 eixos que agrupam 9 competências transversais em funções de liderança pública e 7 competências transversais para alto desempenho no setor público (Oliveira, José Mendes de Marqués, Paulo Carvalho, Renata, 2021). Uma das recomendações para avançar na avaliação de competências em processos seletivos, de forma experimental, é considerar essa matriz como insumo inicial para restringir um número reduzido de competências genéricas e transversais (não mais do que 4). Essas poderiam ser competências básicas para todo/a funcionário/a público/a que ingresse na administração pública, ou poderiam ser várias de acordo com os tipos de cargos e carreiras em que se enquadram. O ideal é que elas possam ser aplicadas em um Ministério específico.



- Formar uma equipe técnica conjunta especializada entre a Enap e o MGI ou contar com assessoria especializada para atualizar a operacionalização dos comportamentos específicos e “descarriladores” (comportamentos indesejados) os atributos ou competências genéricas selecionados com base na matriz de competências da Enap, de modo que seja possível identificar os critérios e métricas de desempenho a serem observados no processo de avaliação nos perfis de cargos que contenham um componente transversal e comum de competências.
- Desenvolver as respectivas rubricas, modelos de avaliação de competências de acordo com os tipos de cargos ou carreiras (percentuais) e diretrizes padronizadas para as entrevistas. Com isso, é possível identificar as competências mínimas para trabalhar como servidor/a público/a no Estado brasileiro de forma transversal e comum a todos os tipos de cargos, ou agrupar de acordo com os tipos de carreiras, por exemplo, e identificar as competências transversais por tipos de cargos e carreiras.
- Para o detalhamento metodológico de rubricas, operacionalização de comportamentos e padronização de entrevistas, recomenda-se aproveitar a experiência da mudança do modelo ADP no Chile ou em Portugal.

Espera-se que este trabalho sirva de insumo para o projeto-piloto identificado acima, de acordo com as características e condições metodológicas adequadas para sua aplicação.

Uso da tecnologia:

Um dos aspectos que enfrenta uma forte resistência por parte dos principais atores é a incorporação de inovações no processo de avaliação e nos canais de avaliação, pois elas não garantem condições iguais de concorrência para os/as candidatos/os ou há dúvidas sobre os métodos questionáveis ou pouco objetivos.



Nesse sentido, propõe-se aproveitar uma experiência limitada e experimental, idealmente com cargos profissionais, e oferecer a possibilidade de fazer as provas “on-line” como algo “opcional”. Para isso, os processos educativos nas universidades e nos cursos de pós-graduação, por exemplo, contam com aplicativos ou plataformas que resguardam as condições necessárias para qualquer avaliação: tempo concedido, câmeras de movimento ou de detecção de voz, uso de dispositivos diferentes da plataforma etc. Recomenda-se explorar esse tipo de ferramenta já disponível em universidades no Brasil ou em alguns outros países.

Isso poderia ser aplicado tanto às provas de conhecimentos básicos quanto às provas de habilidades e competências, uma vez que as competências transversais tenham sido definidas.

O conceito de “opcional” é importante, pois é obrigação de quem organiza o processo de concurso, garantir todos os meios e canais possíveis de avaliação para qualquer candidato/a, de modo que ninguém se sinta impedido de fazer uma prova se não for possível fazê-la on-line.

Além disso, o uso de bancos de candidatos oferece opções para otimizar e gerenciar a busca de candidatos por meio de big data e inteligência artificial. Uma das ações mais simples a serem tomadas pode ser aproveitar as informações de candidatos adequados que foram bem avaliados em processos anteriores, mas que não chegaram à fase final, e que podem ser disponibilizados em bancos de dados configurados de acordo com os tipos de perfis e cargos, com a ideia de simplificar e acelerar a busca por candidatos/as. O conceito de “divulgação” é salientado, pois não está sendo proposto convidar diretamente para os concursos ou tirar proveito dessa avaliação prévia no novo processo, mas sim garantir que o recrutamento de candidatos seja mais eficaz e otimizado, atraindo candidatos com boas avaliações prévias.



3.- Recomendações relacionadas à incorporação de entrevistas.

Uma vez concluído o trabalho de atualização e identificação das competências transversais e seus indicadores e critérios de desempenho, propõe-se experimentar um processo limitado com as condições já descritas, fases de entrevistas que podem ser realizadas até mesmo virtualmente.

Para isso, caso se mantenha a necessidade de aplicar os processos por meio de empresas externas, sugere-se que seja gerado com essas empresas um amplo processo de treinamento e divulgação do conteúdo das competências transversais e das formas de medição das mesmas. É muito importante alinhar não apenas o conteúdo do modelo atualizado de competências transversais a ser gerado, mas também treinar a metodologia das entrevistas, padronizando e propondo o “passo a passo” desses processos: perguntas, contraste com o perfil, porcentagens de correspondência, formas de questionamento etc. Isso possibilitará a padronização da metodologia de entrevistas e tornará cada processo “auditável”. Propõe-se também que, no caso de entrevistas virtuais, elas sejam gravadas para proteger as informações contra possíveis questionamentos ou judicialização.

4.- Recomendações sobre a lista de candidatos.

Um dos aspectos a serem aprimorados no processo de concurso é a necessidade repetida de convidar os mesmos candidatos que já foram avaliados recentemente em outros processos semelhantes, toda vez que uma chamada para inscrições é aberta. Para evitar esse gasto desnecessário e a repetição de candidatos permanentes, propõe-se analisar a ideia de criar uma lista de candidatos que já tenham sido avaliados e que tenham uma avaliação aceitável para serem convocados para possíveis processos abreviados ou concursos específicos. Essa lista poderia ser categorizada por tipos de carreira ou tipos de cargos e poderia ser administrada pelo MGI. Para isso, sugere-se consultar o processo de Portugal e como

**CLAD**

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

a DEGAEP administra esse banco de dados. Isso, conforme mencionado acima, pode ser apoiado pelo uso da tecnologia.

5.- Recomendações para fortalecer o cumprimento da Lei de Cotas.

Embora a incorporação de cotas venha melhorando constantemente desde que a lei foi promulgada, ela deve ser consistente não apenas na inclusão de candidatos e pessoas selecionadas, mas também no ecossistema como um todo. Para esse fim, propõe-se exigir que as empresas externas responsáveis pela avaliação incorporem pessoas negras ou pardas e pessoas com deficiência, a fim de dar um sinal por parte do Estado de empatia e consequência em termos de inclusão e diversidade.



IX. BIBLIOGRAFIA.

Australian Public Service Commission (APS) (2017): "Recruitment Guidelines".

Banco Mundial (2024) : <https://www.worldbank.org/en/country/brazil/overview>

Drumond, Felipe (2024), BID: "Diagnóstico Institucional Do Serviço Público Na América Latina 2024"

Dirección Nacional del Servicio Civil Chile (2017): "Perfeccionamiento del Modelo de Evaluación y Selección de Altos/as Directivos/as Públicos/as en Chile: Informe Ejecutivo.

Dirección General de Administración y Empresas Públicas de Portugal (DEGAEP), 2023: "Guía de Reclutamiento y Selección en la Administración Pública en Portugal".

Enap Brasil, José Mendes de Oliveira Paulo Marques Renata Carvalho, 2023: "Matrizes de Desenvolvimento Competências para o Setor Público Brasileiro".

Enap, Gomide Alexandre de Ávila, 2023: "Guia Referencial para Concursos Públicos: promoção do ethos público, realidade brasileira, inclusão, diversidade e direitos humanos".

Ministerio de Gestión e Innovación de Servicios Públicos del Gobierno de Brasil y Escuela Nacional de Administración Pública de Brasil (2024) :
Prospecto: "Propuesta de Cooperación Técnica Horizontal: Apoyar la Implementación de Mecanismos de Selección más Adherentes a la Contratación de Funcionarios Públicos con Valores y Ethos Públicos" .

Oliveira, José Mendes de Marques, Paulo Carvalho, Renata, (2021) Enap:
"Matrizes de desenvolvimento competências para o setor público brasileiro.



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

OCDE, (2024); “Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe”.

OCDE, (2020); “Panorama de las Administraciones Públicas en América Latina y El Caribe”.

OCDE, (2023); “Empleo y Gestión Pública 2023: Hacia un servicio público más flexible”.

Sociedad Chilena de Psicología del Trabajo y las Organizaciones (SCHIPTO) - 2016: “Orientaciones técnicas y estándares para procesos de reclutamiento, evaluación y selección de personas en contextos laborales”.