

# **Modelos de Incentivos e Sistemas de Adesão para ocupação de cargos públicos Sistema de Altos Executivos do Governo Federal Brasileiro Programa Líderes que Transformam**

*Mariana Haberl de Lima y Márcia Iglesias dos Santos  
Mención Honorífica*

## **Introdução**

O presente trabalho tem como foco o desenvolvimento de métodos e técnicas orientados ao desenho e implementação da estratégia nacional para ocupação de cargos de liderança no setor público considerando parceria entre o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e a Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

Aqui se apresentam as práticas de referência escolhidas, a partir de análise documental e realização de entrevistas, justificando a razão da escolha de tais experiências, descrevendo em linhas gerais como estão constituídas, e destacando seus principais avanços e desafios, com o foco de buscar elementos que inspirassem a experiência brasileira. São apresentados os principais pontos de destaque identificados nos Sistemas de Alta Direção do Chile, Peru e Portugal.

A análise dessas experiências adotou como ponto de partida o objetivo central do projeto, de aperfeiçoar as iniciativas já em curso na Enap orientadas à implementação do Sistema de Altos Executivos do governo federal, estimulando a geração de demanda e a permanência dos cargos de alta direção nesse sistema. Para isso, foram estabelecidas duas estratégias centrais: a necessidade de desenhar um conjunto de diretrizes para estruturar o modelo de adesão ao sistema e definir seu conjunto de incentivos. A pesquisa de melhores práticas, portanto, buscou conciliar as inspirações da literatura sobre o tema da alta direção pública com os avanços e desafios enfrentados pelas experiências concretas dos casos chileno, peruano e português.

Além do modelo de adesão e dos incentivos, inicialmente previstos, foi identificada, a partir do benchmarking, a importância de se estabelecer uma terceira frente para o projeto, relacionada à disseminação do modelo brasileiro, por meio de estratégias de articulação com atores-chave, iniciativas de comunicação, e da compilação e divulgação dos resultados já alcançados.

Chile e Portugal trazem insights para um modelo de recrutamento e seleção customizado e mandatário, já que leis gerais obrigam as autoridades governantes a nomearem profissionais selecionados por meio dos sistemas de alta direção; já o caso peruano representa um modelo mais escalável, por ser menos customizado, e tem caráter voluntário. Nenhuma das experiências poderia ser replicada diretamente ao Brasil, mas todas elas, analisadas em conjunto, contribuíram para ajudar a pensar estratégias mais aderentes à realidade do governo federal.

A análise comparada dessas experiências considerou como roteiro as principais dimensões dos sistemas de alta direção, trazendo elementos que dialogam com as ações em curso na Enap, de recrutamento e pré-seleção, e que as complementam, na medida em que sinalizam possibilidades de avanço para as demais dimensões constitutivas desses espaços de direção: dizem respeito a iniciativas de contratualização de resultados, avaliação e desenvolvimento.

Nesse sentido, para pensar o modelo de adesão, buscamos entender como as experiências estão estruturadas e como são incorporados os cargos aos referidos sistemas. Também identificamos e descrevemos brevemente as principais contrapartidas e incentivos adotados, sempre partindo da visão geral de todas as dimensões e etapas constantes dos sistemas de alta direção estudados. O *benchmarking* realizado trouxe reflexões importantes para a estruturação das diretrizes do modelo brasileiro.

Desde a publicação do Decreto nº 9.727, de 15 de março de 2019, que dispunha sobre os critérios, o perfil profissional e os procedimentos gerais a serem observados para a ocupação dos cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores (DAS) e das Funções Comissionadas do Poder Executivo (FCPE), posteriormente revogado pelo Decreto nº 10.829, de 05 de outubro de 2021, a Enap, por meio da Coordenação-Geral de Seleção e Certificação de Competências (CGSC), realizou processos de pré-seleção que tiveram como resultado a nomeação de 33 dirigentes.

A Enap buscou expandir as 33 nomeações mencionadas e, ainda, implantar medidas que trouxessem resiliência ao seu modelo de pré-seleção, de modo que os resultados alcançados fossem expandidos e os riscos de retrocessos minimizados.

A questão central que guiou o projeto apoiou-se na reflexão e discussão sobre quais aspectos no atual sistema poderiam ser aperfeiçoados de modo a atrair os órgãos e entidades federais, conferindo-lhes vantajosidade ao incorporar seus cargos ao modelo de forma permanente.

São duas as estratégias centrais inicialmente definidas, que nortearam os resultados a serem buscados:

1) Modelo de adesão: orientado a estabelecer as novas regras, ou seja, as condições mínimas para a celebração de parcerias entre a Enap e outros órgãos e entidades do governo federal para a introdução da pré-seleção como mecanismo meritocrático que precedesse a nomeação dos ocupantes dos cargos a serem contemplados no sistema de altos executivos, com foco nos cargos de alta liderança níveis 4 e 5.

Dentre as condições a serem previstas, buscou-se distinguir e estabelecer com clareza os papéis e limites dos diferentes atores envolvidos nas diversas etapas de pré-seleção, até a nomeação final do candidato escolhido; adicionalmente, também se considerou a adoção de incentivos que dialogassem com a implantação de outras dimensões no sistema (contrato de resultados, avaliação, desenvolvimento, desligamento).

2) Sistema de incentivos: visou estabelecer as contrapartidas a serem oferecidas pelo governo federal, em geral, e pela Enap, em particular, aos órgãos que aderissem ao sistema de altos executivos, tendo como foco a atração e retenção de talentos, na dimensão da alta liderança na administração pública. No escopo do projeto, denominou-se de Sistema de Altos Executivos do Governo Brasileiro o conjunto de ações e propostas orientadas à definição de uma estratégia nacional para ocupação de cargos de liderança no setor público brasileiro.

No caso brasileiro, a denominação de sistema indica a seleção de profissionais, cujas etapas de aferição do mérito e das competências de gestão, são realizadas pela Enap, no processo denominado de pré-seleção, e cuja escolha final e nomeação se dá pelo órgão parceiro.

Não constituiu escopo do projeto o desenho de todas as dimensões que um sistema de alta direção pressupõe, mas, sim, a definição de estratégias de atração e retenção de cargos para o sistema federal, considerando o aperfeiçoamento do modelo em uso.

Por essa razão, o foco da pesquisa foi estabelecer formalmente as regras e diretrizes, considerando os aprendizados gerados por outras experiências, os resultados alcançados e as práticas internacionais analisadas.

## 2. Pesquisa de Melhores Práticas

Cabe ressaltar que quando se fala em Sistema de Alta Direção Pública, encontramos, na literatura e nas entrevistas com os profissionais e especialistas atuantes nos sistemas, já implementados em diversos países do mundo, sistemas formalmente constituídos, previstos e estabelecidos em lei, com instituições, atribuições, regras de seleção, nomeação, avaliação, remuneração, desenvolvimento, entre outras, definidas e, em muitos casos, distinta e específica para os dirigentes públicos, quando comparadas com as regras que regulamentam o restante dos servidores públicos.

A primeira etapa do projeto consistiu na realização de *benchmarking*, em diferentes países, que teve como principal eixo de análise a busca por diferentes estratégias de incorporação de cargos de direção nos processos de seleção, de modo a compreender os mecanismos de adesão e os incentivos adotados por tais modelos.

A pesquisa considerou 3 casos de referência: Chile, Portugal e Peru. Os critérios e os atributos centrais que justificaram tais escolhas foram:

1) Países que compartilham realidades político-administrativas similares ao caso brasileiro, em contraposição a países como Reino Unido, Estados Unidos e Austrália: enquanto algumas experiências já realizam concursos meritocráticos para a ocupação de cargos de direção e utilizam alguns espaços de livre nomeação como porta de entrada para pessoas de fora do serviço público, para buscar inovação ou para melhor equilibrar a dinâmica política, o Brasil e os casos escolhidos possuem um desafio considerável quando propõem adotar critérios mínimos de escolha e procedimentos de seleção para espaços que são, tradicional e historicamente, ocupados por livre nomeação.

2) O Chile representa o principal *benchmarking* sobre o tema na América Latina, já tendo alcançado quase 20 anos de experiência na seleção de altos dirigentes públicos, e constitui um caso de sucesso, que segue aprimorando continuamente os mecanismos de escolha e de operação do sistema.

O caso chileno seleciona para altos dirigentes públicos, o que equivaleria aos níveis 5 e 6 na estrutura de cargos do governo federal brasileiro. Os concursos públicos tiveram início após um longo processo marcado por um importante acordo político-legislativo e pela aprovação de uma lei geral reguladora, que obriga todas as organizações previamente identificadas a incorporarem, paulatinamente, seus cargos ao sistema.

3) Portugal, pela ousadia da reforma realizada na reestruturação de toda a gestão de pessoas do setor público nos últimos 20 anos, dando ênfase e tratando de forma específica o segmento da alta direção pública. Portugal seleciona para posições de alta direção (equivalente ao caso chileno) e para posições intermediárias (e, portanto, mais próximas do que vem sendo realizado pelo governo brasileiro).

4) Peru por ser um caso bem desenhado e implementado de forma igualmente cuidadosa e estratégica em 2008, e única experiência, dentre as 3 escolhidas, de adesão voluntária ao sistema. Outro critério foi o interesse em entender o sistema de *pool*, baseado na definição de *puestos-tipo*.

O Peru realiza seleções parecidas com concursos e os candidatos aprovados integram um banco de profissionais, podendo ou não ser nomeados e entrar em efetivo exercício. Este é, portanto, um modelo diferente daqueles adotados pelos sistemas de posição, como Chile e Portugal, nos quais se realizam seleções específicas para cargos e a seleção se encerra com a nomeação do candidato escolhido. As seleções no Peru se dão apenas para níveis intermediários de direção, equivalentes aos níveis 4 ou

inferiores na estrutura de cargos do governo federal brasileiro. O quadro 1 resume tais aspectos distintivos de cada sistema.

Para os 3 casos, foram realizadas 6 entrevistas, com um total de 8 entrevistados. Os entrevistados representam atores relevantes em todas essas experiências, pois estiveram à frente da concepção e implementação de tais modelos. Alguns deles ainda exercem funções executivas no âmbito dos respectivos sistemas. A relação e um breve descritivo dos entrevistados encontra-se no quadro 2.

### **3. Análise Comparativa**

A análise dos casos considerou, como estrutura, um roteiro que contemplou todas as dimensões de um sistema de alta direção público, desde a definição do cargo a ser ocupado até o momento de desligamento do dirigente, dando ênfase às dimensões que dialogassem com as estratégias de incorporação de cargos ao sistema (modelo de adesão) e aos incentivos adotados.

Nas entrevistas, o foco central foi justamente o da estratégia de incorporação dos cargos aos sistemas (incentivos e adesão), os demais aspectos não foram tratados em detalhe.

Abaixo, é apresentada a visão geral comparativa das práticas pesquisadas em 3 grandes temas:

1) Visão Geral – Sistemas de Alta Direção: apresenta alguns elementos descritivos de contexto e de desenho dos modelos analisados.

2) Estratégia de Incorporação dos Cargos ao Sistema / Modelo de Adesão: considera as seguintes dimensões:

- tipo de adesão;
- abrangência, perfil e nível hierárquico dos cargos;
- modelo de emprego;
- atores e responsabilidades;
- incentivos institucionais;
- penalidades aplicadas;
- instrumentos jurídicos.

3) Modelo de Incentivos: considera os incentivos institucionais contemplados dentro do Modelo de Adesão, acima indicado, bem como outros incentivos:

- criação de uma marca e estratégia de comunicação;
- rede de alta direção e de inovação;
- prestígio e resultados do sistema.

Para os temas tratados, observa-se no quadro 3, um comparativo das experiências chilena, peruana e portuguesa, bem como a indicação dos elementos que as experiências possuíam em comum ou como grande destaque e, ainda, os pontos de atenção e desafios enfrentados, juntamente com as estratégias adotadas para lidar com tais desafios.

### **4. Visão Geral - Sistemas de Alta Direção**

Em diversos países do mundo as reformas orientadas pelo paradigma da gestão por resultados conferiram especial ênfase ao segmento da alta direção pública. Em alguns casos, tais iniciativas coincidiram com um conjunto mais amplo de reformas de todo o serviço civil e, em outros, recebeu um tratamento especial, conferindo à alta direção pública um desenho institucional distinto, com governança, regras de seleção, remuneração, desenvolvimento e desligamento diferenciados, quando comparados aos demais servidores públicos.

Importante ressaltar que os casos analisados tiveram início e incorporaram cargos aos seus sistemas após a publicação de normativos legais, que instituíram regras claras sobre a composição e funcionamento de cada sistema; houve também, suporte político e, em casos como o Chile, grande apoio da opinião pública. Já no Peru, além do apoio político, houve uma proposta técnica consistente e bem desenhada e, desde sempre, houve preocupação com o escrutínio público e a promoção da transparência constituiu eixo norteador de todas as ações.

No Chile, a reforma tratou com grande distinção, em termos de regramentos e estruturas, o segmento da alta direção pública, mas implementou, também, reformas orientadas a profissionalizar e fortalecer o mérito para a gestão de todo o pessoal da administração pública. Em síntese, a experiência chilena, conhecida como *Sistema de Alta Dirección Pública*, surgiu no contexto de aprovação da Lei nº 19.982, de 2003, e teve como objetivo central introduzir o mérito para a escolha dos ocupantes de altos cargos de direção do governo central, até então nomeados livremente.

O sistema português foi implementado em dois momentos: em 1999, com o início do processo de seleção para os dirigentes intermediários, realizados pela organização à qual o cargo estava vinculado; 12 anos depois, em 2011, os dirigentes superiores começaram a ser recrutados nos mesmos moldes, dando início pela administração central, e depois sendo expandido e adaptado aos municípios e regiões autônomas de Madeira e Açores.

Assim como o Chile, Portugal avançou no tema da profissionalização dos cargos de direção ao mesmo tempo em que implementou uma completa e radical modernização da gestão pública, redefinindo e flexibilizando modelos de emprego público, reduzindo drasticamente o número de carreiras públicas, associando a perspectiva dos resultados às políticas de seleção, introduzindo iniciativas de contratualização e avaliação de resultados, entre outros.

Já no Peru, após sucessivas tentativas de reformas amplas, sem sucesso, o país mudou a estratégia e implementou uma reforma mínima, com um escopo e recorte bem delimitados, apostando na criação de uma agência executiva responsável pela gestão de pessoas do Estado, em 2008, denominada *Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)*, e na criação do Corpo de Gerentes Públicos como embriões para estruturar e implementar reformas mais amplas quase uma década mais tarde.

## **5. Estratégia de Incorporação dos Cargos ao Sistema - Modelo de Adesão**

Nesta seção, apresenta-se os aspectos analisados nas experiências pesquisadas e consideradas relevantes para a estruturação do modelo de adesão do governo brasileiro:

- 1) o tipo de adesão;
- 2) a abrangência, perfil e nível hierárquico dos cargos;
- 3) o modelo de emprego;
- 4) os atores e responsabilidades;
- 5) os incentivos institucionais;
- 6) as penalidades aplicadas; e
- 7) os instrumentos jurídicos adotados.

### **5.1 Tipo de Adesão**

Os casos analisados, Chile e Portugal, nos quais estabeleceu-se em regime jurídico a obrigatoriedade da seleção de determinados cargos no âmbito do sistema de alta direção e, um exemplo de adesão voluntária,

o Peru, nas quais cabe a cada Ministério solicitar à entidade executiva do Corpo de Gerentes Públicos os perfis desejados para a ocupação dos cargos de que dispõem em seus quadros.

No Chile, a adesão dos cargos ao Sistema de Alta Direção Pública se deu de forma sistêmica: organizações e cargos previamente definidos conformaram um sistema com regras próprias, não apenas para a seleção, mas também para a remuneração, avaliação e desligamento dos dirigentes.

Portugal seguiu uma norma regulamentadora das seleções, aplicada a todo o país, na qual todas as organizações públicas, com exceção daquelas que desempenham funções exclusivas de Estado (como Forças Armadas e Relações Exteriores) devem seguir os trâmites concursais para a seleção de seus dirigentes, em todos os níveis.

O Peru, por sua vez, adotou um modelo de adesão voluntária, por demanda dos Ministérios, selecionando profissionais com perfis genéricos e constituindo um banco de profissionais que ficam à disposição e são alocados nos diferentes Ministérios e níveis de governo, podendo alterar a unidade de exercício ou permanecer à disposição das organizações públicas.

Em princípio, deparar-se com o caráter mandatário dos sistemas do Chile e de Portugal, permitiu ter a ideia inicial de que esse seria o caminho com maiores possibilidades de sucesso para avanço de reformas dessa natureza, dada a fragilidade e dificuldade de controle de um sistema voluntário.

O Chile, por exemplo, possui a figura das nomeações transitórias que permite aos políticos nomear alguém de seu interesse de forma provisória, até que seja realizado e concluído o concurso.

## **5.2 Abrangência, Perfil e Nível Hierárquico dos Cargos**

No Chile, o sucesso do modelo levou à sua expansão para níveis locais. Em Portugal, se estabeleceu desde o início a aplicação aos níveis regionais e locais de governo, considerando a autonomia de cada esfera subnacional na adaptação das regras do governo central às suas especificidades. O Peru, desde o início, estabeleceu que os Gerentes Públicos poderiam ser alocados em qualquer nível de governo.

Segundo um dos entrevistados, o diferencial que contribuiu para um bom desenho do sistema no Chile foi a distinção, desde o início, entre o papel dos Ministérios como formuladores de políticas públicas, e o dos chamados serviços públicos, espaços de atuação dos dirigentes chilenos, como executores; a falta de clareza neste âmbito dificultaria a implementação de um sistema profissional.

O Chile mapeou e distinguiu as organizações e os cargos que seriam objeto do sistema de alta direção, e deu início à implantação do sistema incorporando os cargos pouco a pouco, conforme tornavam-se vagos. Em Portugal, a reforma da alta direção vem depois da reforma dos cargos de nível intermediário e ambas seguiram, também, a lógica que marca tais reformas dos espaços de direção para, então, definir o perfil do dirigente e desenhar o processo de seleção.

O Peru tem um modelo distinto, de banco e de direção intermediária. Foi dada ênfase na atuação dos Gerentes Públicos na execução dos investimentos públicos, como forma de convencer o Ministério de Economia e Finanças sobre a importância da reforma e da criação desse corpo de profissionais. O Corpo de Gerentes Públicos foi pensado, de fato, como embrião para a alta direção do Peru.

Na concepção do modelo peruano, houve uma ideia inicial de que o Corpo de Gerentes Públicos seria substituído pelos dirigentes no futuro; hoje, no entanto, os dois modelos convivem. O modelo de alta direção ainda está em desenho e implantação, enquanto os Gerentes constituem um corpo que seguiria sendo funcional para a administração peruana.

O quadro 4 resume as características de cada sistema em relação à sua abrangência, perfil e nível hierárquico dos cargos de direção.

### **5.3 Modelo de Emprego**

Chile e Portugal realizam processos de seleção específicos para cada cargo de direção, e são por isso chamados de sistemas de posição. Ambos possuem forte inspiração das modernas práticas de gestão por resultados (*New Public Management*) e de *benchmarks* de referência no setor privado. No Chile, a implantação e desenvolvimento do modelo contou com a participação do setor privado desde o início, o que representou um importante aspecto de aprendizado do sistema: até então, governo e empresas de recursos humanos nunca tinham atuado conjuntamente na busca pelos melhores candidatos para trabalhar no governo.

Portugal deu início em diferentes momentos e atribuiu a diferentes atores as seleções para dirigentes de nível superior e nível intermediário, conforme mencionado; mas, para ambos os casos, manteve um modelo de seleção específica para cada posição.

No Peru, foi criado um *pool* de dirigentes, a partir de um processo de seleção muito parecido com um concurso público do modelo brasileiro. Não houve um esforço de seleções individuais e customizadas, mas sim de desenho de *puestos-tipo* que permitem ao Estado selecionar competências mais gerais e menos específicas, e ao gerente nomeado, ser alocado transversalmente, e de forma rotativa, em diferentes organizações ao longo do tempo.

Foi enfrentado, no Peru, um enorme desafio de introduzir nomeações baseadas em critérios meritocráticos, onde não havia essa cultura, não apenas para níveis altos de direção, mas para toda a administração pública. Nesse sentido, a adoção do modelo de concurso adotado para os Gerentes, com etapas classificatórias e eliminatórias, representou aspecto inovador e importante.

O quadro 5 destaca os modelos de emprego utilizados pelos 3 países.

### **5.4 Atores e Responsabilidades**

A clara definição dos atores e responsabilidades no âmbito dos sistemas de alta direção constituiu aspecto central no desenho de um modelo de adesão, uma vez que as decisões são caracterizadas por contínuos processos de negociação entre eles, nem sempre detentores de interesses convergentes.

Nos casos analisados, há sempre a figura da instituição que seleciona e a do órgão demandante. A diferença reside nos desenhos institucionais adotados para contemplar alguns atores e mecanismos de decisão ao longo dos processos de definição dos cargos, perfis de seleção, realização da seleção, definição das listas tríplices, entre outros. Chile e Portugal contam com uma instituição reitora, vinculada ao Legislativo, com independência e autonomia, atuando com maior isenção e trazendo alguma garantia de equilíbrio entre as dimensões dos interesses políticos e das demandas de fortalecimento da meritocracia destes sistemas.

No Chile, temos como organização relevante para o funcionamento do sistema chileno o Conselho de Alta Direção Pública, criado junto com o sistema em 2003. O Conselho constitui organização fundamental para garantir o cumprimento dos princípios de meritocracia, probidade, transparência, não discriminação, imparcialidade e idoneidade/competência nos processos de seleção de dirigentes chilenos. O Conselho é um organismo autônomo, integrado por cinco conselheiros, dos quais quatro são ratificados por quatro sétimos do Senado, representando setores políticos do governo e da oposição. Tal desenho obriga que os pares sejam eleitos por consenso, o que marca a motivação da criação do sistema chileno e sua estrutura decisória, constituindo um objetivo constante em todas as ações implantadas.

No Peru, a criação do Corpo de Gerentes Públicos, com o desenho e a formulação do modelo conta, inicialmente, com atores pertencentes à Presidência do Conselho de Ministros (PCM), órgão responsável pela coordenação ministerial; com uma equipe técnica liderada pelo Ministro do Trabalho, órgão executivo de gestão de pessoas do governo, criada para implementar o Corpo de Gerentes Públicos, além de outras medidas na área de gestão de pessoas. Criou-se, também, o Conselho de Direção da SERVIR, formado por especialistas em gestão pública e recursos humanos nomeados pelo Presidente; e tal Conselho acomoda em sua composição atores participantes do desenho da política, como o Ministério da Economia e Finanças (MEF), cujo Diretor de Orçamento Público ocupa assento fixo; e a Secretaria de Gestão Pública (SGP) (vinculada ao PCM), que também ocupa assento fixo neste Conselho.

A governança do modelo peruano, portanto, situa-se dentro dos limites do Poder Executivo e do controle presidencial, gozando de menor independência se comparada com o modelo chileno; por outro lado, tal modelo traz a vantagem de maior controle e celeridade nos processos de seleção. Tal modelo representa, segundo Weber, Lafuente e Cortázar (2017), uma *“alternativa que viabiliza a reforma em contextos de fragmentação política ou déficit no quadro institucional de gestão de recursos humanos”*.

Em Portugal, temos a Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública (CReSAP), entidade administrativa autônoma vinculada ao Ministério das Finanças, mas de caráter independente. É a única entidade dessa natureza que, por lei, não pede e nem recebe orientações do Governo na execução de suas atribuições, pois responde diretamente ao Parlamento, e qualquer medida orientada a revogar ou reduzir sua autonomia teria um custo político muito alto.

Sua atribuição central está na condução dos processos de recrutamento e seleção, em síntese, elaborando pareceres de avaliação curricular e de adequação de competências no caso dos gestores públicos e efetuando procedimentos concursais de recrutamento e seleção no caso dos dirigentes superiores da administração direta e indireta do Estado. A cada seleção, à semelhança do Chile, constitui-se uma comissão, chamada de Júri ou Banca, que possui composição distinta para dirigentes intermediários ou dirigentes superiores.

O modelo português, como o chileno, possui uma governança que equilibra melhor as forças do Executivo e do Legislativo, dada a existência de um órgão central autônomo com grande autonomia. No entanto, a CReSAP alcança apenas os dirigentes superiores.

### **5.5 Incentivos institucionais adotados**

A proposta considera que incentivos institucionais sempre devem ser desenhados e implementados, mantendo o equilíbrio e a negociação constante entre a vontade e os interesses dos políticos envolvidos e detentores dos cargos do sistema, versus a introdução das capacidades técnicas e gerenciais requeridas



para a profissionalização de tais espaços, desenvolvidas e aplicadas por instituições e atores com expertise nesse tema.

A definição e desenho dos incentivos deve considerar como estrutura de análise o ciclo de vida do dirigente, contemplando, portanto, 7 dimensões:

- 1) a definição do perfil do dirigente, a partir dos resultados que se pretende entregar;
- 2) a realização do processo de seleção /pré-seleção, com garantias de mérito e imparcialidade;
- 3) a escolha entre os candidatos habilitados e sua posterior nomeação;
- 4) o suporte à gestão para resultados (ao órgão demandante e ao dirigente), a partir, primeiro, da adoção de um contrato de resultados;
- 5) e, posteriormente, da avaliação dos resultados efetivamente entregues;
- 6) a adoção de políticas de desenvolvimento (com ênfase nas soft skills); e
- 7) a adoção de regras claras de desligamento, contemplando, também, o suporte à transição de dirigentes (com vistas à continuidade das políticas públicas).

### **5.5.1 Seleção meritocrática e imparcial**

As 3 experiências possuem, em comum, um modelo de seleção aberto a candidatos internos e externos ao serviço público, transparente e competitivo, baseado em competências técnicas e na aferição de competências de gestão. Em seus desenhos institucionais, adotaram regras para garantir espaços de negociação entre os diferentes atores objetivando a melhor definição do perfil a ser recrutado, a escolha das técnicas de recrutamento e seleção a serem adotadas, e a decisão final do candidato a ser nomeado. Ao mesmo tempo, também possuem mecanismos para garantir sua idoneidade e imparcialidade técnica. No Chile e em Portugal, temos seleções customizadas. Cada seleção é feita de forma individualizada, com bancas de avaliação específicas. Com essa customização, o sistema português conseguiu ganhar escala fazendo uso das tecnologias de informação, não faz uso de nenhum papel em nenhuma etapa do processo, tudo é online (o tempo de seleção hoje do pedido até a nomeação é de 35 dias úteis). No Peru, há uma distinção. A seleção por *pool* e *puestos-tipo* é mais semelhante a um concurso público e reduz, portanto, a probabilidade de se alcançar o melhor *fit* entre o perfil do cargo e o perfil do candidato selecionado.

### **5.5.2 Lista tríplice com entrevistas**

Sistemas de alta direção têm maiores chances de sucesso quando capazes de acomodar os diferentes interesses no âmbito das seleções. Experiências como a chilena não buscam eliminar a dimensão política do sistema, mas, ao contrário, acomodá-la, utilizando mecanismos para equilibrar a garantia do mérito com a discricionariedade no âmbito de cada seleção e nomeação.

Seguindo essa premissa, uma das alternativas mais comuns nesses sistemas é a conformação de listas tríplexes (com 3 ou até 5 nomes) de candidatos que passaram pelo crivo técnico e são considerados habilitados para o cargo. Em seguida, cabe à autoridade política a escolha final, podendo entrevistar diretamente tais candidatos. Este é um importante incentivo para que atores políticos aceitem submeter a processos de seleção cargos que, até então, poderiam prover livremente.

Chile e Portugal finalizam a seleção com a elaboração de uma lista de candidatos habilitados, dentre os quais 1 nome deve ser escolhido. Para os dirigentes intermediários portugueses, no entanto, deve-se escolher o primeiro colocado e não há, portanto, tal espaço de discricionariedade para a autoridade que realiza a nomeação. Para o Peru, a escolha é feita pela SERVIR, podendo o órgão demandante participar das entrevistas com os candidatos finalistas com direito a voz, mas não de voto.

No Chile e em Portugal, há casos em que as seleções são encerradas sem sucesso, ou seja, o candidato com o perfil requerido não é encontrado; são os chamados concursos desertos. Nestas situações, a CReSAP, em Portugal, reabre o processo seletivo, realizando todas as etapas novamente, mas mantendo os mesmos critérios e condições. Caso não seja possível encontrar o candidato, uma vez refeito o processo seletivo, o Ministro pode nomear livremente, seguindo os critérios e requisitos técnicos previamente estabelecidos, e sujeito à impugnação da seleção pela CReSAP.

Pode ainda haver situações nas quais o candidato desista da vaga. Em Portugal, dentro dos 20 dias entre a indicação da lista tríplice e a nomeação, caso haja desistência de algum candidato, a banca de seleção pode incluir outro nome e, em não havendo candidatos a recomendar, deve também realizar novamente o processo seletivo, nas mesmas condições.

No Chile, antigamente, havia a figura das nomeações transitórias, que com a reforma de 2016 deixaram de existir; não é possível nomear temporariamente alguém de fora para um cargo enquanto este está vago, nestas situações, nomeia-se o substituto legal do cargo para responder provisoriamente até a conclusão da seleção.

### **5.5.3 Período de prova**

O Peru, único caso com o modelo de *pool*, oferece um tempo de experiência, de 3 a 6 meses, dentro do qual a entidade pode remover o dirigente; depois disso, deve seguir o mandato originalmente estabelecido. Tal aspecto do modelo, no entanto, ainda é de difícil avaliação, já que o tempo médio de permanência dos Gerentes Públicos foi, segundo um dos entrevistados, de 1,5 anos em média, e seu desligamento se dá por diversos motivos, como troca de governo, a pedido do próprio Gerente, entre outros.

Ainda assim, tal aspecto constitui um incentivo interessante, pois permite ao político alguma manobra para desligar o dirigente se não houver um bom alinhamento entre ambos durante esse período. Cabe lembrar que o modelo opera segundo a ideia de um mandato, assim como Chile e Portugal, devendo o dirigente permanecer por um tempo mínimo no cargo, e podendo ser reconduzido ou removido, dentro de algumas condições previamente estabelecidas.

A remoção dentro do período de mandato é um mecanismo que gera constrangimentos ao político que o destitui, caso o desligamento se dê por razões puramente políticas, nesse sentido, mostra-se de grande relevância o contrato de resultados, pois ali se estabelece o desempenho esperado do dirigente, dando a ele e ao político, elementos concretos para justificar sua permanência no cargo, mas, também, seu desligamento em caso de desempenho insatisfatório.

### **5.5.4 Suporte à gestão para resultados (ao órgão demandante e ao dirigente)**

Chile e Peru possuem modelos mais robustos pois, além da seleção, implantaram estratégias orientadas à gestão de seus dirigentes e dos resultados esperados, desde o momento de sua entrada no sistema até sua saída, passando por avaliação e desenvolvimento.

No Chile, a Direção Nacional é responsável pela seleção, mas também participa da contratualização de resultados, avaliação e formação dos dirigentes chilenos. Tem também a figura dos chamados serviços “*no adscritos*” e das seleções para governos locais, que seguem as regras próprias de cada organização.

Similarmente, no Peru, a SERVIR é a responsável por todas as etapas do “ciclo de vida” dos dirigentes, em parceria com os órgãos nos quais eles são alocados.

Em Portugal, por sua vez, tais responsabilidades cabem aos diferentes organismos do Estado, e inexistem uma estratégia integral de gestão dos cargos de direção, como observado no caso chileno e peruano. Tais iniciativas ficam a critério de cada organização, cabendo à CReSAP apenas a realização das seleções. Nesse tema do suporte à gestão por resultados, tanto sob a perspectiva do dirigente como do órgão demandante da seleção, ressaltamos 3 principais dimensões:

### **1) Definição do perfil**

Passo inicial da definição dos resultados a serem entregues e que norteiam todo o processo de seleção. O momento de início da seleção requer um adequado desenho do perfil do cargo a ser provido, e dos resultados que o dirigente deverá entregar, uma vez nomeado.

Esse desenho de perfil é que vai definir as competências de gestão norteadoras da seleção. Este consiste num dos mais relevantes aspectos do Sistema, uma vez que o desenho do perfil, a partir da definição das competências e conhecimentos necessários de seu futuro ocupante, é elemento central de todo o processo de seleção, mas também da avaliação de desempenho.

Em comum, temos, nos 3 casos, a figura do órgão demandante, que representa aquele que pede a abertura do procedimento de seleção, quando um cargo se torna vago, e envia o perfil genérico desejado. No Chile e Peru, os órgãos demandantes definem os perfis em termos gerais, com a experiência e competências desejáveis, e cabe ao Conselho chileno e à banca de seleção, em Portugal, aprovarem o perfil final. Segundo um dos entrevistados, em Portugal, a CReSAP se depara com o problema de receber perfis muito específicos.

Os desenhos de perfis de cargo sempre estabeleceram habilidades genéricas e foram aprimorados ao longo do tempo com o apoio de especialistas internacionais contratados, sendo capaz de valorizar cada vez mais as competências técnicas, além das habilidades de gestão. A negociação durante a elaboração dos perfis é elemento sensível no desenho de sistemas dessa natureza, uma vez que pode haver interesse de alguns atores em elaborar perfis mais específicos, com maior exigência de conhecimento prévio do setor público, enquanto outros atores podem buscar perfis mais amplos e que privilegiem as competências estratégicas e gerenciais.

No Chile e em Portugal, as bancas de seleção aplicam os métodos definidos para cada concurso e elaboram a proposta de designação, indicando de 3 a 5 candidatos, com os fundamentos da escolha de cada um deles. No Peru, conforme já mencionado, a seleção conforma um banco de candidatos habilitados e a SERVIR os direciona aos órgãos demandantes.

### **2) Contrato de resultado**

Consiste no estabelecimento formal dos resultados que serão entregues pelos dirigentes ao longo de seu mandato.

Em comum, as 3 experiências possuem a figura do mandato do dirigente e a celebração de um contrato que estabelece os resultados que deverão ser entregues durante seu mandato. Os dirigentes podem renunciar ou podem ter sua renúncia solicitada por mérito ou por confiança.

No Chile, assinam um convênio com 3 anos de vigência, renovável por igual período, com base no desempenho. No Peru, temos o Convênio de *Asignación* entre o Gerente Público, a entidade de destino e a SERVIR, que apoia o processo de definição dos objetivos e metas dos gerentes, cumprindo um importante papel como árbitro das negociações entre a entidade e o gerente, nessa definição de resultados.

Segundo um dos entrevistados, a entidade demandante sempre queria muito e o Gerente sempre queria pouco, então a SERVIR mediava o consenso. No Chile, esse papel cabe ao Conselho de Alta Direção. Em Portugal, o contrato se chama Carta de Missão, que é definida pelo órgão demandante, publicada no edital do concurso e assinada no momento da aceitação do cargo.

### **3) Avaliação**

Consiste em monitorar as entregas previamente definidas, mensurar os resultados alcançados ao longo do tempo e ainda a compilação dos resultados do sistema de direção pública, de modo mais amplo.

Em tais sistemas, a escolha tem início com um bom desenho de perfil, baseado em competências, e definido a partir dos resultados concretos que o dirigente deve entregar. A permanência ou desligamento do dirigente do cargo, igualmente, está vinculada à dimensão dos resultados, são previstas avaliações dos resultados entregues, que servem para justificar a recondução do dirigente no cargo ou sua desvinculação, em caso de não cumprimento. Na prática, essa tem sido a dimensão mais desafiadora, em termos de implementação, em todos os sistemas.

No Chile, os dirigentes públicos devem informar ao seu superior, anualmente, o grau de cumprimento de seu convênio que analisa, valida e informa à Direção Nacional do Serviço Civil, já que o modelo chileno associa os resultados à parte de remuneração variável.

No Peru, o Gerente deve apresentar um diagnóstico do avanço após 6 meses e uma avaliação do cumprimento de metas anualmente. O tempo de permanência dos Gerentes é curto, especialmente em Ministérios de políticas sociais, onde são maiores as necessidades de bons profissionais e nos quais o tempo de permanência é, aproximadamente, de 4 a 5 meses, segundo um dos entrevistados.

Em Portugal, a renovação do mandato do Dirigente Superior requer a apresentação de um relatório dos resultados obtidos durante o exercício do cargo, tendo sempre como referência a carta de missão e os planos e relatórios de atividades. Já para Dirigentes Intermediários, fica a cargo de cada órgão definir a forma de avaliação e aferição do desempenho. As avaliações dos dirigentes se dão no âmbito de um sistema de avaliação do governo.

#### **5.5.5 Suporte à transição de dirigentes (continuidade das políticas)**

Em todos os casos, é sensível o tema da continuidade dos mandatos. Conforme já apresentado, o Peru tem um período de permanência curto no cargo. O Chile enfrenta alto *turnover* nos momentos de trocas de governo (em torno de 70% dos dirigentes de primeiro nível hierárquico e 50% dos dirigentes de segundo nível hierárquico). Por um lado, dada a natureza de livre confiança dessas posições, deve ser esperado e compreensível tal aspecto, por outro, cabe buscar mecanismos que, a despeito das trocas políticas, estabeleçam as condições de desligamento e garantam, em alguma medida, a continuidade das políticas públicas em curso.

Sobre as condições de desligamento, Portugal, por exemplo, prevê as seguintes: o próprio fim do mandato; a tomada de posse pelo dirigente em outro cargo ou função, por extinção ou reorganização da unidade administrativa à qual ele pertence; se o dirigente violar o princípio da dedicação exclusiva ao cargo; o não cumprimento dos objetivos definidos na carta de missão; a falta de prestação de informações relevantes; a não comprovação de sua capacidade de observar as orientações de seus superiores políticos; a necessidade de imprimir nova orientação aos serviços/organizações públicas; por procedimento disciplinar; por não frequentar ou não aproveitar curso de formação de dirigentes ou a requerimento do

interessado. O dirigente desligado pode, ainda, receber indenização dependendo do motivo do desligamento, caso já tenha exercido mais de 12 meses de serviço.

### **5.5.6 Desenvolvimento (soft skills e esferas operacional, política e estratégica)**

O tema da formação e desenvolvimento de dirigentes públicos deve dialogar com a perspectiva do desenvolvimento de competências de gestão, e não com aspectos de seu desenvolvimento formal, de competências técnicas. Nos modelos de Peru e de Portugal, existe a figura de uma Escola de Governo, responsável por ofertar essas formações. Já no Chile, em geral as ofertas são propostas pela Direção Nacional do Serviço Civil e contratadas no mercado.

Há nos 3 modelos a preocupação com o *onboarding* dos candidatos, que passam por alguma formação ou sensibilização mínima logo após a nomeação. E há, no Chile, a promoção de encontros regulares entre os dirigentes, chamados de Comunidade de Alta Direção Pública, visando maior troca de experiências entre eles.

Uma vez em exercício, o Gerente Público peruano era acompanhado de forma muito próxima pela SERVIR. Segundo um dos entrevistados, havia, na SERVIR, a figura do *sectorista*, um profissional que exercia uma série de funções de suporte aos Gerentes, com a finalidade de contribuir para a permanência no cargo. O Peru oferecia programas de *coaching* em grupo e o cargo fica vinculado à SERVIR e o número de Gerentes é menor do que nas outras experiências, permitindo um acompanhamento mais próximo e direto dos dirigentes.

### **5.5.7 Suporte financeiro (custo da seleção e ofertas de formação)**

Outro elemento que pode ser pensado como forma de incentivo diz respeito a quem financia o sistema, em especial os processos de seleção. No caso do Peru, além da seleção, a SERVIR financia parte da remuneração do dirigente. Com a pandemia e a restrição orçamentária imposta ao governo peruano, o programa não funciona mais. Atualmente, o incentivo é o próprio prestígio do Corpo de Gerentes Públicos, conquistado ao longo dos anos.

## **5.6 Penalidades aplicadas**

No Peru, em 2008, a primeira seleção para o Corpo de Gerentes Públicos, tinha como planejamento inicial a seleção de 50 gerentes. Contou com 3.200 candidatos inscritos, dos quais 89 foram aprovados para a segunda etapa e 49 aprovados em decisão final. Desses 49 aprovados, somente 36 foram nomeados, porque um ou mais ministérios desistiram da nomeação prevista. Nas seleções seguintes, o Peru implementou um tipo de sanção obrigando os Ministérios que desistissem do processo, a custear aquela seleção concluída sem a nomeação inicialmente planejada.

## **5.7 Instrumentos jurídicos adotados**

Em geral, as experiências contam com a celebração de um termo de parceria entre o órgão que realiza a seleção e o órgão que detém formalmente o cargo de direção em seu quadro de pessoal, e que é o responsável legal pela nomeação do dirigente.

Além disso, estabelecem entre o superior político e o dirigente nomeado, um contrato de resultados estabelecendo as entregas esperadas do dirigente durante seu mandato. No Peru, dado o modelo híbrido, a SERVIR também é parte integrante deste instrumento.

## **6. Modelo de Incentivos**

Além dos incentivos chamados de institucionais, contemplados no escopo do Modelo de Adesão, e baseados, especialmente, nas relações entre o órgão responsável pela seleção e os órgãos demandantes das seleções, é recomendável, a partir das práticas pesquisadas e das entrevistas realizadas, a implementação de ações orientadas ao convencimento da adoção de um sistema de direção profissional de forma mais ampla.

Nesse sentido, destacam-se três iniciativas principais:

- 1) a adoção de uma estratégia de comunicação e a criação de uma marca específica;
- 2) a criação e estímulo à uma Rede de Inovação em Direção Pública, formada por dirigentes públicos e atores especializados no tema, nacionais e internacionais; e
- 3) a adoção da avaliação sistêmica do modelo, associada à sua permanente divulgação, orientadas a gerar valor e demonstrar os benefícios que o sistema gera para a sociedade, de forma mais ampla.

### **6.1 Estratégia de comunicação e criação de uma marca**

A partir das entrevistas realizadas, consideramos que a adoção de estratégias de comunicação gerais e específicas, segundo os diferentes atores representantes de possível apoio ou possível veto a sistemas dessa natureza, podem ser muito benéficas para o avanço do modelo, em países como o Brasil. Sem o apoio político e o peso da obrigação legal presentes no caso brasileiro, caberia pensar e desenhar estratégias orientadas a atrair apoiadores ao sistema. Sob a perspectiva dos atores políticos, haveria baixo incentivo para o suporte a tais reformas.

Uma sugestão de um dos entrevistados foi a criação de selos de qualidade ou selos de certificação, instituído pelo próprio governo federal ou por uma entidade internacional, algo que o ator político possa usar a seu favor.

Outro entrevistado considera que reformas desse tipo dependem de um Ministro ou Governador, que tenha compromisso com a meritocracia e que acredite nos modelos de seleção, ao invés da nomeação puramente política. Identificar e atrair esses atores para o fortalecimento do modelo constitui fator-chave para o seu sucesso.

Já sob a perspectiva das carreiras públicas, em geral, tendem a apoiar esse tipo de reforma porque as compreendem como uma possibilidade de fazer carreira no setor público, ascendendo a posições que não teriam acesso no contexto das nomeações de interesse puramente político.

Em relação à opinião pública, um dos entrevistados acredita que há grande dificuldade da sociedade em associar o fortalecimento da capacidade institucional do Estado, por meio da profissionalização dos cargos de direção, com a entrega de melhores políticas públicas (educação, saúde, segurança, entre outras). No Chile, houve o entendimento sobre a necessidade de despolitizar a ocupação desses espaços. Importa muito, portanto, construir estratégias de formação da opinião pública sobre o tema e não apenas dos atores políticos e da burocracia.

Será necessário, ainda, refletir sobre os desafios e as possibilidades de construção de parcerias dentro do próprio governo federal. Nas reformas citadas, foi muito importante o papel de Ministérios como o da Fazenda e atores do núcleo central do governo. Também constituem atores fundamentais aqueles responsáveis pelas políticas mais amplas de gestão de pessoas do governo. E, por fim, a sociedade civil organizada e especializada, tais como associações em prol da transparência, institutos de pesquisa,

universidades, pesquisadores experientes no tema e em reformas dessa natureza. Eles são parceiros fundamentais na contribuição do constante aprimoramento e fortalecimento da iniciativa.

Além de uma estratégia geral de comunicação, também é possível pensar analogamente aos procedimentos adotados pelo Peru, na criação de uma marca e uma identidade para a reforma: os envolvidos denominaram a reforma, em todos os discursos oficiais, de reforma de serviço civil, ao invés de gestão de pessoas ou de emprego público, para dar ênfase à perspectiva de prestação de serviços aos cidadãos, na intenção de conferir ao Estado uma nova identidade: “*el Estado al servicio de la ciudadanía*”.

A criação da *Autoridad Nacional del Servicio Civil, SERVIR*, foi estrategicamente pensada com a intenção deliberada de criar uma marca que traduzisse os esforços e propósitos da reforma e lhe conferisse maior possibilidade de sucesso.

## **6.2 Rede de Inovação em Direção Pública**

Em uma das entrevistas, foi destacada uma conversa sobre o tema das competências dos dirigentes. A reflexão foi embasada na indagação sobre qual seria a competência mais importante em um dirigente, como resposta, foi obtida a afirmação “tomar café com o chefe”. Isso evidencia que, por vezes, são selecionados dirigentes com muitas habilidades técnicas e gerenciais, mas pouca capacidade de articular os interesses organizacionais, dos resultados que se pretende entregar aos cidadãos, aos interesses e orientações da formulação das políticas, que cabe aos atores políticos.

O diálogo constante constitui um dos elementos mais importantes para o bom desempenho dos gerentes em seu espaço de atuação, além de propiciar a promoção constante de espaços de troca e aprendizado mútuo entre seus diferentes atores. Contribui para superar os desafios que marcam os relacionamentos e ajudam a criar espaços de construção de soluções práticas e de inovação.

Cabe ressaltar que, dada a natureza dinâmica de sistemas como esses, iniciativas institucionais de formação e desenvolvimento podem ter um alcance muito limitado. Trocas de experiências estruturadas entre os diferentes atores, com a participação de especialistas nacionais e internacionais, visitas in loco a experiências internacionais, ou outras iniciativas relacionadas podem constituir incentivos mais promissores e mais orientados a aspectos pontuais e centrais dos problemas enfrentados no dia-a-dia da implantação e operação de sistemas como esse.

## **6.3 Avaliação Sistêmica Permanente - Prestígio e Resultados**

Em algumas entrevistas, os entrevistados perguntaram quais os avanços e principais resultados da experiência da Enap. Segundo eles, ter uma visão clara dos resultados alcançados até o momento é o primeiro fator para ajudar a disseminar a experiência e a convencer mais atores a apoiá-la, seja no âmbito da incorporação de cargos ao sistema, seja num convencimento social mais amplo sobre o significado e importância de reformas dessa natureza.

Chile adquiriu tanto *know how* sobre como selecionar que a área judiciária e os governos regionais pediram à Direção Nacional do Serviço Civil para selecionar seus cargos e isso tem gerado a expansão do modelo até hoje. Este foi um incentivo que surgiu naturalmente, justamente ao lado do aprendizado e do mérito da experiência ao longo de quase 2 décadas, segundo um dos entrevistados.

O Peru contou com o apoio da agência que seleciona (SERVIR), oferecendo como principais incentivos previstos o desenho do modelo e o financiamento dos salários dos gerentes públicos, entre outros, o que funcionou bem no início. Contou, ainda, com um incentivo mais suave, que é o prestígio de fazer parte do Corpo de Gerentes. Segundo outro entrevistado, pertencer ao sistema representa um valor, um status, e tal aspecto importa para as pessoas, embora seja difícil de mensurar.

Outro aspecto importante, relacionado aos resultados efetivos que tais sistemas são capazes de gerar, permitem divulgar o modelo a partir de informações e dados concretos e mensuráveis. É fundamental a introdução de mecanismos de mensuração de resultados.

Um banco de dados, inicialmente com informações descritivas, é uma possibilidade de ponto de partida para a construção de evidências e análises sobre esse universo de cargos, e, ainda, para a proposição de melhorias futuras, dentro do escopo do projeto. Tal levantamento poderá representar um embrião para um futuro painel de controle de resultados da experiência, como forma de introduzir melhorias na prática de avaliação contínua dos avanços alcançados pela Enap e dos desafios enfrentados.

### **7. A Enap e a aplicabilidade da pesquisa: Programa Líderes que Transformam**

A Escola Nacional de Administração Pública (Enap) é uma Escola vinculada ao Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Pertence à Administração Pública Federal e tem seu olhar voltado para a construção do futuro do serviço público brasileiro.

É, também, uma fundação, um instituto de ciência e tecnologia, um *hub* de inovação e um *think tank* que tem como lema transformar pelo conhecimento.

Tem como missão formar e desenvolver agentes públicos capazes de inovar, alcançar resultados e servir melhor à sociedade.

Como visão, prima por ser o ambiente onde o setor público se transforma em competência, conhecimento, inovação, atitude, resultado e valor.

Seus valores estão pautados no foco em pessoas, aprendizagem com protagonismo, inovação com impacto, integração com diversidade, flexibilidade com integridade e compromisso com o conhecimento, a ciência e a sociedade.

A Enap tem a sua Gestão Estratégica sustentada pelos seguintes pilares:

#### **1) Cadeia de Valor:**

Composta pelos três principais processos que norteiam o funcionamento das atividades da Escola:

- Processos finalísticos.
- Sustentação.
- Governança e assessoria.

#### **2) Mapa Estratégico:**

A partir de um olhar interno e coletivo, a Escola revisitou sua Missão, Visão e Valores e traçou seus objetivos estratégicos.

#### **3) Metas e Indicadores:**



A Escola possui indicadores estratégicos que estão divididos em três eixos, agregando ainda, a Gestão para Resultados:

- Resultados e Governo;
- Processos internos e
- Pessoas e recursos.

#### **4) Portfólio de Projetos:**

A partir de um Escritório de Projetos, define em projetos estratégicos das áreas e projetos estratégicos de alto impacto.

A estrutura de gestão estratégica conta, ainda, com Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que é o norteador de todas as ações da escola incorporando todas as regras de negócio e todo o planejamento estratégico e com o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) que orienta e traz a identidade da Enap como escola.

Criada em 1986, a Enap caminha com a maturidade e a ambição de procurar transformar a cultura e o modelo mental de cada agente público, tendo em vista a entrega de melhores produtos e serviços para a sociedade.

#### **7.1 Sobre o Programa Líderes que Transformam da Enap**

Desde 2019 a Enap tem transformado os modelos de seleção de lideranças para ocupação de cargos públicos na administração pública.

A partir destes estudos, realizados em parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), desenhou-se o Programa Líderes que Transformam, seguindo as melhores práticas internacionais dos chamados Sistemas de Alta Direção Públicos, instituindo um Modelo de Adesão e Sistema de Incentivos, constituídos por um conjunto de diretrizes, instrumentos e metodologias para fomentar a implementação de práticas inovadoras na seleção de lideranças da administração pública, bem como a profissionalização dos cargos de livre provimento do setor público.

O Programa é instituído a partir da incorporação voluntária e gradual de cargos de livre provimento e exoneração do Poder Executivo do Governo Federal brasileiro, que deixam de ser providos exclusivamente pela livre escolha das autoridades nomeantes e passam por processos de recrutamento e pré-seleção, realizados pela Enap.

#### **7.2 Objetivos**

##### **7.2.1 Objetivo Geral**

Constitui objetivo central do Programa Líderes que transformam contribuir para a melhoria da escolha dos ocupantes de cargos de livre provimento, a partir da adoção de processos prévios de recrutamento e pré-seleção.

Os referidos processos buscam aferir as competências comportamentais de candidatos e sua posterior recomendação às autoridades nomeantes, visando ao melhor *match* entre o perfil profissional do dirigente e os desafios requeridos pelo cargo.

##### **7.2.2 Objetivos Específicos**

Constituem objetivos específicos do Programa:

- **Transparência:** promover maior transparência nos processos de escolha no âmbito da alta liderança.
- **Fortalecimento Institucional:** desenvolver as capacidades institucionais nos temas de gestão e alta direção pública.
- **Valor Público:** entregar maior valor público à sociedade.
- **Sistema de Alta Direção Pública:** desenvolver continuamente ações orientadas à estruturação de um Sistema de Alta Direção Pública para o Brasil.
- **Diversidade e Inclusão:** reduzir as desigualdades de representação de gênero e raça na Alta Liderança Pública, promovendo a equidade de oportunidades.

### **7.3 Princípios Orientadores**

São princípios orientadores do Programa Líderes que Transformam:

- a melhora dos resultados entregues e do valor público gerado para a sociedade, a partir da escolha qualificada das pessoas ocupantes de espaços de direção do setor público brasileiro;
- a competência e capacidade profissional das lideranças para que possam responder aos desafios requeridos pelos cargos aos quais forem recomendados;
- a autonomia decisória das Autoridades de Governo na escolha das lideranças;
- a transparência, integridade e isonomia dos processos de recrutamento e pré-seleção conduzidos pela Enap; e
- a colaboração entre as entidades e atores integrantes do Programa, visando ao seu contínuo aperfeiçoamento.

### **7.4 Modelo de Adesão**

São elegíveis aos processos de recrutamento e pré-seleção, cargos de primeiro e segundo nível hierárquico (níveis 5 e 4) de órgãos ou entidades do Poder Executivo do Governo Federal, ou unidades administrativas vinculadas, cujas atribuições contemplam as funções de direção, orientadas à execução de políticas públicas, à provisão direta de serviços públicos aos cidadãos e às áreas estruturantes da administração pública.

Cargos de terceiro nível hierárquico (nível 3) e cargos de assessoramento (níveis 3, 4 e 5) podem ser elegíveis para adesão ao Programa. Nesses casos, poderão aderir ao modelo apenas na modalidade padrão. A Enap financia integralmente tais seleções, desde que atendido o número mínimo de 10 cargos, conforme Sistema de Incentivos para a modalidade de adesão padrão.

Órgãos e entidades subnacionais, dos Estados e Municípios brasileiros, poderão contatar a Enap para solicitar sua adesão ao Programa. Caberá à Enap avaliar o perfil de cargos subnacionais elegíveis. Poderão aderir ao modelo apenas na modalidade padrão.

A incorporação dos cargos ao Programa Líderes que Transformam depende da adesão voluntária dos Ministérios federais e governos subnacionais, que podem optar pela incorporação parcial ou total de seus cargos elegíveis, dentro de um cronograma de incorporação gradual a ser negociado com a Enap para o período mínimo de 1 ano, prorrogável por igual período.

Uma vez que a autoridade competente decida pela incorporação de um ou mais cargos, deve seguir as Diretrizes estabelecidas pelo Programa, bem como exercer sua opção pela adesão padrão ou complementar.

A parceria tem início a partir da celebração de um Termo de Adesão entre a Enap e o Órgão aderente e se encerra na data estabelecida no Termo, em comum acordo entre as partes, caso não seja exercida a opção de prorrogação da parceria. A estes órgãos e entidades foi adotada a denominação “Órgão Aderente”.

Existem duas formas de adesão dos referidos cargos ao Programa, a modalidade padrão e a complementar. A conformação da lista curta de candidatos pré-selecionados pode ser por processos personalizados, de ampla seleção ou a partir de perfis profissionais constantes do Banco de Perfis.

#### **7.4.1 Adesão Padrão**

Orientada ao recrutamento e pré-seleção de lideranças, foco essencial da parceria entre a Enap e os Órgãos Aderentes. Contempla as etapas de Definição de Perfil, Recrutamento e Pré-Seleção, Escolha e Nomeação, e Balanço Final dos Resultados.

#### **7.4.2 Adesão Complementar**

Contempla todas as etapas do modelo padrão e inclui etapas adicionais, representativas dos Sistemas de Alta Direção Públicos: inclui a celebração de um acordo de resultados, ações orientadas a seu acompanhamento, e, ainda, ao desenvolvimento das lideranças selecionadas e profissionais da área de Gestão de Pessoas do órgão aderente.

### **7.5 Modalidades de Pré-Seleção**

São oferecidas pela Enap duas possibilidades de recrutamento e pré-seleção das pessoas candidatas, a depender do perfil do cargo, dos critérios mínimos exigidos de seus ocupantes (servidores públicos e/ou não servidores) e da urgência da escolha e nomeação:

#### **7.5.1 Processo Personalizado**

Processos de recrutamento e pré-seleção abertos, de ampla concorrência, orientados a servidores e não servidores. Apenas em casos exigidos por dispositivos legais do governo federal, tais processos serão fechados, ou seja, exclusivos para servidores.

#### **7.5.2 Banco de Perfis**

O Banco de perfis foi criado a partir do mapeamento de áreas transversais e estruturantes da administração pública brasileira, aberto para inscrição de pessoas com ou sem vínculo com a administração pública, que tenham experiência profissional nas áreas temáticas, além de pessoas candidatas que já passaram pelo processo de recrutamento e pré-seleção da Enap ou que foram diretamente recomendadas pela Enap, a partir de processos de busca ativa. Os inscritos podem ser convidados a participar de nova pré-seleção ou, ainda, a compor diretamente a lista curta de pessoas candidatas, desde que atendam ao perfil requerido para o cargo.

### **7.6 Entidades e Atores**

#### **7.6.1 Escola Nacional de Administração Pública**

Representada por sua autoridade máxima, que delega à Diretoria de Inovação - GNova, a responsabilidade pela implementação e contínuo aperfeiçoamento do Programa, devendo regular e conduzir os processos de recrutamento e pré-seleção, dando suporte à estruturação das demais dimensões do Programa, relacionadas à contratualização dos resultados e contempladas na modalidade de adesão complementar. A articulação com as demais áreas da Escola é fundamental para viabilizar ações de desenvolvimento previstas no sistema de incentivos.

### **7.6.2 Órgãos Aderentes**

Representados pelos Ministérios Federais e entidades vinculadas, órgãos e entidades subnacionais, dos Estados e Municípios brasileiros, demandantes dos processos de recrutamento e pré-seleção, responsáveis pela definição dos resultados a serem entregues pelas Lideranças, bem como pela avaliação final das pessoas candidatas pré-selecionadas, apontadas em lista curta pela Enap, sua posterior nomeação e informe dos resultados alcançados.

### **7.7.3 Unidades de Gestão de Pessoas**

Unidades pertencentes aos Ministérios e entidades vinculadas, órgãos e entidades subnacionais, dos Estados e Municípios brasileiros, e suas unidades administrativas, responsáveis por apoiar as Autoridades de Governo e Lideranças na definição, acompanhamento e informes de entrega dos resultados previstos.

### **7.7.4 Lideranças Públicas**

Todas aquelas em exercício após processo de recrutamento e pré-seleção, responsáveis por atuar orientando para resultados previamente estabelecidos, contribuindo para o desenvolvimento de capacidades institucionais nas organizações públicas e entrega de melhores serviços à sociedade.

### **7.8 Contrapartidas**

São contrapartidas oferecidas aos Órgãos Aderentes e Líderes:

- a possibilidade de atuar alinhado às melhores práticas internacionais, caracterizadas pelo constante diálogo entre as dimensões da autonomia política e do mérito como critérios para a escolha dos ocupantes de cargos de direção de livre provimento;
- a adoção de modernas práticas de recrutamento e pré-seleção, baseadas em competências, e a pré-seleção das melhores pessoas candidatas para cada cargo vago;
- o olhar constante ao valor público entregue aos cidadãos, ponto de partida que guia todas as demais dimensões de um Sistema de Alta Direção Pública.

Também são oferecidas às Entidades e Atores do Programa:

- a clareza das diretrizes, obrigações e etapas que regulam seu funcionamento;
- a facilidade de solicitação e formalização das parcerias, em ferramenta 100% online;
- processos transparentes, íntegros e isonômicos;
- disponibilização de canal direto de comunicação para dúvidas, acompanhamento dos processos e atendimentos;
- financiamento parcial ou integral do processo de recrutamento e pré-seleção em determinadas condições;
- suporte direto para a:
  - construção do perfil do cargo, alinhado aos resultados desejados pelo órgão;
  - definição de metas e meios de verificação, para fins de elaboração do acordo de resultados (aplicável ao modelo de adesão complementar);
  - condução das entrevistas finais com os candidatos pré-selecionados; e
  - elaboração dos informes de resultados;
  - trilhas de capacitação temáticas.
- agilidade na reposição de profissionais, dado o conhecimento prévio do perfil do cargo e resultados estabelecidos, conferindo maiores chances de continuidade das políticas públicas em curso.

São oferecidas, especificamente, às Autoridades de Governo:

- a opção de escolha entre o modelo de adesão padrão ou complementar;

- a definição final dos resultados a serem entregues pela liderança e do perfil do cargo, que guiarão o processo de recrutamento e pré-seleção;
- a opção de estabelecer, em comum acordo com a Enap, o tipo de recrutamento e pré-seleção a ser adotado: Personalizado ou Banco de Perfis;
- a condução da etapa de avaliação final, após recebimento da lista curta de pessoas candidatas pré-selecionadas;
- a escolha final da pessoa candidata que será nomeada;
- a recomendação de profissionais para candidatarem-se aos processos de recrutamento e pré-seleção (o que não confere às pessoas candidatas nenhum diferencial em relação aos demais, em respeito à isonomia do processo);
- caso não identifique o perfil desejado ou, se houver a desistência de pessoas candidatas dentro da lista curta de pré-selecionados, o órgão poderá considerar as demais pessoas candidatas recomendadas e, em não encontrando um nome, poderá requerer à Enap uma segunda lista curta para o mesmo processo de pré-seleção, ou a abertura de um novo processo seletivo, desde que justifique os motivos que levaram a não escolha dentre os perfis apresentados;
- a opção de não escolher nenhuma pessoa candidata, caso não encontre o perfil desejado, já que a realização do processo de recrutamento e pré-seleção não condiciona o órgão à escolha de uma das pessoas candidatas indicadas, desde que apresente justificativa para a não escolha;
- a qualquer tempo, exercer a prerrogativa de exoneração da pessoa candidata já nomeada, dado o caráter de livre provimento e exoneração do cargo de direção.

São oferecidas, especificamente, a cada Liderança:

- a possibilidade de conhecer previamente as entregas esperadas;
- a possibilidade de conhecer previamente os(as) gestores(as) com quem irá trabalhar, caso o Órgão Aderente conduza entrevistas para subsidiar sua escolha após o recebimento da lista curta;
- a possibilidade de ter seu perfil cadastrado no Banco Perfis, podendo receber convites para compor listas curtas ou participar de processos de ampla seleção;
- manter os benefícios do cargo, quando servidor federal;
- ser convidado a participar de ações de desenvolvimento, oferecidas pela Enap e sua rede de parceiros;
- integrar a Rede de Lideranças Públicas, podendo receber convites para eventos de trocas e diálogos orientados ao seu autodesenvolvimento, melhoria contínua dos resultados entregues à sociedade e ao desenvolvimento do Programa Líderes que Transformam.

## **7.9 Sistema de Incentivos**

A adesão e permanência no Programa Líderes que Transformam do Governo Federal é voluntária. Além das contrapartidas oferecidas aos órgãos que optarem por aderir ao Programa, são previstos alguns incentivos:

### **7.9.1 Financiamento**

Os processos de recrutamento e pré-seleção poderão ser integralmente custeados pela Enap em duas situações:

- Sempre que o Órgão Aderente optar pela adesão ao modelo complementar;
- Nos casos em que o Órgão Aderente optar pelo modelo de adesão padrão, desde que a adesão estabeleça um mínimo de 10 cargos elegíveis, e as pré-seleções sejam executadas dentro do prazo de vigência do Termo de adesão.

### **7.9.2 Desenvolvimento**

As lideranças são contempladas com a oferta de programas de desenvolvimento pela Enap, diretamente ou em parceria com sua rede de colaboradores nacional e internacional (neste caso, quando o Órgão Aderente optar pelo modelo de adesão complementar).

Os programas de desenvolvimento oferecidos estarão voltados tanto à consolidação e aprendizado no âmbito do Programa, como às reais necessidades vivenciadas pelos diversos profissionais para o alcance dos resultados estabelecidos quando da sua seleção e nomeação.

### **7.9.3 Rede de Lideranças Públicas**

As lideranças são convidadas a se tornarem membros da Rede de Lideranças Públicas. No âmbito dessa Rede, a Enap oferece recomendações e desenvolve iniciativas orientadas à promoção de oportunidades de diálogos e trocas entre as lideranças, visando ao contínuo aperfeiçoamento de suas trajetórias profissionais, do próprio Programa Líderes que Transformam e dos resultados entregues à sociedade.

Os incentivos de Desenvolvimento e Rede de Lideranças Públicas serão oferecidos somente às lideranças selecionadas pelos órgãos aderentes optantes pela modalidade de adesão complementar.

## **8. Suportes Tecnológicos ao Programa**

O Programa Líderes que Transformam, conta com ferramentas tecnológicas que auxiliam a eficiência e a eficácia do processo e minimizam o desperdício de tempo e trabalho, valorizando os recursos humanos envolvidos na sua gestão e operacionalização, além de buscar o ganho de escala no aprimoramento dos processos realizados. A seguir, apresentam-se as ferramentas tecnológicas utilizadas nos processos seletivos demandados à Enap:

### **8.1 Plataforma de Seleção – Empresa Gupy**

A plataforma de seleção é uma licença de uso mensal de software na modalidade de Software as a Service (SaaS), adquirida para execução, monitoramento e gestão on-line de processos de recrutamento e pré-seleção no âmbito do programa.

A plataforma possibilita seleções feitas integralmente online e contribui para a resolução de problemas como: ausência do histórico da pessoa candidata, dificuldade de comunicação direta com os participantes, processos seletivos demorados, ausência de transparência, impossibilidade de atendimento aos requisitos da Lei Geral de Proteção de Dados, elaboração ineficiente de relatórios por dificuldade na extração de dados, dentre outras.

A plataforma organiza as informações das pessoas candidatas facilitando a análise curricular. Permite a busca por palavras-chave dentro da trajetória profissional e experiências descritas pelos candidatos e a identificação do perfil profissional mais aderente à vaga.

Outra vantagem é inserir filtros estratégicos de afunilamento para alcançar o *match* ideal. Existe um módulo para identificar a diversidade nos processos seletivos (por exemplo, mulheres, pessoas negras ou LGBTQQICAAPF2K+). Também permite criar bancos de perfis, além de possuir funcionalidades para a customização de etapas dos processos seletivos, como análise curricular, realização de testes, gravação de vídeo e elaboração de textos, agendamento de entrevistas online, etc. O candidato pode acompanhar, exatamente, em que fase do processo se encontra.

### **8.2 IA Cris - Apponte**

A contratação dessa Inteligência artificial surgiu da necessidade de dar mais agilidade para as análises curriculares realizadas no âmbito do programa. Dessa forma os servidores podem realizar atividades mais estratégicas de coordenação.

A IA Cris reduz o tempo utilizado com a análise curricular, otimiza a realização do *matching* entre o perfil de candidato e os requisitos necessários para a vaga, além de ampliar a capacidade de atendimento aos órgãos para ganho de escala na realização de processos seletivos.

Por ser uma ferramenta flexível permite inserir parâmetros de forma customizada para cada necessidade de seleção. A triagem manual de currículos é substituída pelo *input* do perfil da vaga e a IA executa o *matching* e gera a lista ranqueada automaticamente.

### **8.3 Testes de Avaliação das Competências Comportamentais - ID Singular**

De modo geral, a avaliação das competências comportamentais ocorre por intermédio de entrevistas, o que resulta em processos seletivos mais demorados e caros, pois gera a necessidade de contratar avaliadores especializados para cada seleção.

Os testes de avaliação das competências comportamentais estão em desenvolvimento para avaliar o nível de alinhamento que os candidatos possuem em relação às 16 competências com base nos estudos produzidos e publicados pela Enap, a saber:

- Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro.
- Competências transversais de um setor público de alto desempenho.

A inteligência artificial (Cris) e os testes de avaliação das competências comportamentais estão em fase de testagem pela Enap.

## **9. Resultados**

O Programa Líderes que Transformam tem 11 bancos de perfis em áreas transversais e estruturantes da administração pública brasileira e 2 bancos de carreiras da administração pública, além de 10 órgãos aderentes nas modalidades padrão e complementar, mais de 10.000 profissionais cadastrados nos bancos de perfis, mais de 1.000 profissionais avaliados, mais de 300 lideranças pré-selecionadas, 53 lideranças nomeadas via processo de pré-seleção e 10 órgãos aderentes ao Programa.

## **Bibliografia**

- ALESSIO, Maria Fernanda; PACHECO, Regina (2013). O sistema de Alta Dirección Pública do Chile: política e gestão. In: XVIII Congresso Internacional del CLAD, Montevideú.
- ALESSIO, Maria Fernanda (2013). Dirigentes públicos, política e gestão: o Sistema de Alta Dirección Pública chileno. São Paulo: FGV (Dissertação de Mestrado). CHILE. Site oficial. Disponível em: <<https://www.serviciocivil.cl/sistema-de-alta-direccion-publica-2/2020-2/>>. Acesso em: 24 jul. 2021.
- CORTÁZAR VELARDE, J. C. (2011). "Aprendiendo a partir de la reforma del Servicio Civil en Chile. Algunas lecciones de interés para países latinoamericanos". Revista del CLAD Reforma y Democracia. Núm. 49 (febrero). Caracas: CLAD.
- ALESSIO, Maria Fernanda (2017). Estratégias de Escolha de Dirigentes Públicos no Brasil: alcances e limitações das experiências recentes à luz do debate internacional. São Paulo: FGV (Tese de Doutorado).
- BILHIM, J. (2021). As Reformas da Administração Pública em Portugal: últimos 20 anos. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, São Paulo, v. 26, n. 84, p. 1-20. \_\_\_\_\_ (2019). Comparação do serviço civil brasileiro frente ao português sobre a profissionalização do serviço público. Cadernos

- Enap. Brasília: Enap. \_\_\_\_\_ (2018). Processo de Recrutamento e Seleção de Dirigentes da Alta Administração Pública. Experiência Portuguesa. Apresentação de slides. CIDESP. I Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público. Florianópolis, Brasil.
- \_\_\_\_\_ (2012). "O Mérito nos Processos de Seleção da Alta Direção da Administração Pública Portuguesa: mito ou realidade". In Sequência: Estudos Jurídicos e Políticos, v. 33, n. 65, p. 57-78.
- CORRALES ANGULO, A (2013). Los directivos públicos em la reforma del servicio civil peruano. Congreso Brasileño de Gestores Públicos - El Estado para el ciudadano. Brasília, 17-19 oct.
- \_\_\_\_\_ (2010): "Diseño e Implementación del Cuerpo de Agentes Públicos". Ponencia presentada en el XV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, 9-12 de Noviembre.
- CORTÁZAR, FUENZALIDA, LAFUENTE (2016). Sistemas de mérito para la selección de directivos públicos ¿Mejor desempeño del Estado? Un estudio exploratorio. Nota Técnica nº IDB-TN-1054.
- CORTÁZAR VELARDE, J. C. (2014). Perú: gradualidad e innovación en la reforma del servicio civil. Nota Técnica # IDB-TN-686.
- \_\_\_\_\_ (2013). "Perú 2008–2009: gradualidad e innovación limitada en la reforma del servicio civil" (Versión 1 del 15 de agosto).
- \_\_\_\_\_ (2012). Impulsando Reformas Institucionales en Contextos de Bloqueo y Debilidad Institucional: El caso de la iniciativa de reforma del Servicio Civil Peruano (2008). Lima: Mimeo.
- CRoSAP (2021). Site oficial. Disponível em: <<https://www.cresap.pt/>>. Acesso em: 24 jul. 2021.
- CRoSAP (2020). Relatório de Atividades 2020. Disponível em: <<https://www.cresap.pt/>>. Acesso em: 24 jul. 2021.
- ENAP - Escola Nacional de Administração Pública (2020), repositório Enap, Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro, <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5715>, 01-07-2023.
- ENAP - Escola Nacional de Administração Pública (2020), repositório Enap, Competências transversais de um setor público de alto desempenho, <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5663>, 01-07-2023.
- FERRAZ, David (2016). Atores políticos e administrativos: dicotomia ou complementaridade na seleção de dirigentes públicos? Lisboa: ISCTE-IUL, 2016. Tese de doutoramento.
- GPPLab (2016). Sistemas de Alta Direção Pública: Propostas para uma agenda de reformas. GPPLab, Policy Brief nº 2, dez.
- \_\_\_\_\_ (2015). Dirigentes Públicos no Brasil: Propostas para uma agenda de reformas. GPPLab, Policy Brief nº 1, nov.
- IACOVIELLO, Mercedes (2011): Diagnóstico Servicio Civil de Perú. Informe Final. BID.
- IACOVIELLO, Mercedes; LLANO, Mercedes; STRAZZA, Luciano (2012). Fortalecimiento de la función directiva pública: exploración a partir de una selección de experiencias latinoamericanas y anglosajonas. Revista del CLAD Reforma y Democracia, n. 52, feb. Caracas.
- \_\_\_\_\_ (2011). Profesionalización de altos cargos de dirección pública em América Latina. In: Desigualdade & Diversidade. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio, n. 9, jul dez. p. 49-70.
- KUPERUS, H.; RODE, A. (2008). Top Public Managers in Europe. Management and Working Conditions of the Senior Civil Servants in European Union Member States. EIPA, European Institute of Public Administration. Maastricht, the Netherlands/Pays-Bas, December.
- KUPERUS, H.; RODE, Anita (2008). Top public managers in Europe. Management and working conditions of the senior civil servants in the European Union Member States. EIPA - European Institute of Public Administration. Maastricht, the Netherlands/Pays-Bas, December.



LAFUENTE, Mariano; MANNING, Nick; WATKINS, Joanna (2012). International experiences with Senior Executive Service cadres. Public Sector Performance Global Experts Team. Washington DC: Banco Mundial.

Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro. Aprova o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado (versão atualizada, contemplando as alterações posteriores até a presente data). Disponível em: <[https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/70186988/201509030100/diploma?did=34547575&\\_LegislacaoConsolidada\\_WAR\\_drefrontofficeportlet\\_rp=indice](https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/70186988/201509030100/diploma?did=34547575&_LegislacaoConsolidada_WAR_drefrontofficeportlet_rp=indice)>. Acesso em: 24 jul. 2021.

SERVIR (2021). Site oficial. Disponível em: <<http://redgestorespublicos.pe/servicio-civil-peruano/>>. Acesso em: 24 jul. 2021.

SILVA DURÁN, Francisco. Profesionalización de la función pública: la experiencia chilena (Reforma 2003-2011). In: Desigualdade & Diversidade. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio, n. 9, jul.-dez. 2011. p. 23-33.

WEBER, LAFUENTE, CORTÁZAR (2017). Como desenhar e implementar um quadro de direção profissionalizado? Opções para uma gestão pública “à la carte”. Nota Técnica nº IDB-TN-1240.

### Quadros e tabelas

Quadro 1: Resumo dos principais aspectos distintivos de cada sistema.

	CHILE	PERU	PORTUGAL
Destaque	Quase 20 anos de implementação, caso de sucesso e referência no tema da alta direção pública	Desenho e implementação bem-sucedidos, sistema de pool com base em puestos-tipo	Ampla reforma do governo português, com destaque para os níveis de alta direção
Tipo de Adesão	Adesão mandatória	Adesão voluntária	Adesão mandatória
Modelo de Emprego	Cargos / sistema de posição	Misto ou híbrido / sistema de pool	Cargos / sistema de posição
Níveis Hierárquicos	Alta direção	Direção intermediária	Alta direção e direção intermediária

Fonte: Gnova/Enap.

Quadro 2: Relação e descritivo dos entrevistados.

CHILE
-------

Francisco Silva-Durán	Chefe da Divisão Jurídica e de Assuntos Institucionais da Direção Nacional do Serviço Civil chileno, responsável pela implementação jurídico-administrativa do Sistema de Alta Direção Pública e da nova política de Gestão de Pessoas do Estado do Chile
<b>PORTUGAL</b>	
João Bilhim	Implantou sistema em Portugal, presidindo a CReSAP (Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública), órgão independente responsável pela seleção dos dirigentes de nível superior
<b>PERU</b>	
Andrés Corrales	Foi Gerente de Desenvolvimento da Gerência Pública e líder da condução do Corpo de Gerentes Públicos da Autoridade Nacional do Serviço Civil, ente reitor da gestão de recursos humanos do Estado peruano
Miguel Robles-Recavarrén Benites	Diretor Acadêmico da Escola Nacional de Administração Pública (Enap)
Máximo Quintana	Gerente de Desenvolvimento da Gerência Pública, da Autoridade Nacional do Serviço Civil (SERVIR)
Laura Prado	Especialista de Cooperação Técnica da SERVIR
<b>CHILE E PERU</b>	
Juán Carlos Cortázar	Especialistas internacionais em modernização do Estado do BID, tendo acompanhado e assessorado diretamente as experiências no tema da alta direção pública
Luciano Strazza	

Fonte: Gnova/Enap.

**Quadro 3: Comparativo dos Sistemas de Alta Direção Pública**

	CHILE	PERU	PORTUGAL
Nome	Sistema de Alta Dirección Pública (SADP)	Cuerpo de Gerentes Públicos (CGP)	Estatuto do Pessoal Dirigente

Marco Legal	Lei 19.882, de 2003 (Lei del Nuevo Trato Laboral)	Decreto Legislativo 1024 (Cria e regula o Corpo de Gerentes Públicos) e Decreto Legislativo 1023 (Cria a Autoridade Nacional do Serviço Civil) (ambos de 2008)	Lei 2, de 2004 (Estatuto) e Lei 64, de 2011 (Institui a Comissão de Recrutamento e Seleção - CReSAP)
Modelo de Empleo	Posição (seleção para cargos)	Misto – Puestos-tipo (seleccionados para conformar um pool de dirigentes)	Posição (seleção para cargos)
Motivação para a Reforma	Despolitizar o segmento de alta direção e promover a transparência das nomeações, após crise institucional relacionada às remunerações abusivas em postos ocupados por livre indicação política	Criar um corpo profissional de caráter transitório para gerar capacidade institucional, massa crítica de inovadores, num contexto de baixa capacidade de execução de investimentos públicos em todos os níveis de governo	Contexto de reforma mais ampla do serviço público português, buscando associar suas organizações às diretrizes e práticas da gestão orientada a resultados, modernização administrativa e orientação aos cidadãos - despolitização de espaços de direção, únicos não providos por concursos
Principal lócus institucional	<i>Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC), vinculada ao Ministério da Fazenda e Consejo para la Alta Dirección Pública (CADP)</i>	<i>Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), vinculada à Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) e Conselho de Direção da SERVIR</i>	Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública (CReSAP), vinculada à Assembleia Legislativa
Níveis Hierárquicos	Cargos de Alta Direção (N1 e N2)	Cargos de Direção Intermediária (N3 para baixo)	Cargos de Direção Superior (N1 e N2) e Cargos de Direção Intermediária (N3 e N4 – ou abaixo)
Títulos Típicos	N1: Superintendente, Diretor Executivo, Diretor Nacional N2: Chefe de Departamento, Chefe de Divisão, Diretor Regional	Gerente de Administração, Gerente de Assessoria Jurídica, Gerente de Planejamento e Orçamento, Gerente de Gestão Institucional Educativa	N1: Diretor-Geral, Secretário-Geral, Inspetor-Geral e Presidente N2: Subdiretor-Geral, Secretário-Geral-Adjunto, Subinspetor-Geral e Vice-Presidente

			N3: Diretor de Serviços N4: Chefe Divisão
Níveis de Governo	Governo Central, expandido para governo local	3 níveis de governo (administração central, regional e local)	3 níveis de governo (administração central, regional e local)
Alguns Números	980 cargos no governo central (de implementação de políticas - exclui formuladores e assessoramento) (de um total de 152.000 funcionários) e 3.900 locais (educação)	137 gerentes de um total de 478.817 cargos da administração central	Em exercício N1 e N2 2011-2014 média de 370 Em exercício N3 e N4 2011-2014 média de 830

Fonte: Gnova/Enap.

**Quadro 4: Resumo das principais características de cada Sistema.**

	CHILE	PERU	PORTUGAL
Abrangência	Governo Central, expandido para governo local	Governo Central, expandido para governo local	3 níveis de governo (administração central, regional e local)
Perfil	Execução de Políticas Públicas		
Nível Hierárquico	Alta direção (N1 e N2)	Direção intermediária (N3 abaixo)	Alta direção (N1 e N2) e direção intermediária (N3 e N4 – ou abaixo)

Fonte: Gnova/Enap.

**Quadro 5: Modelos de Emprego**

	CHILE	PERU	PORTUGAL
Posição (seleção para cargos)		Misto <i>Puestos-tipo</i> <i>Pool</i> de dirigentes	Posição (seleção para cargos)

Fonte: Gnova/Enap.

### Resumo

O foco central dos estudos voltados para a elaboração de propostas direcionadas para a seleção e profissionalização da administração pública, tem como objetivo a melhoria efetiva da gestão e dos resultados entregues à sociedade. O Brasil tem avançado na dimensão das práticas e ferramentas modernas de seleção e tais resultados têm enorme potencial de gerar as transformações necessárias às

reformas mais amplas, tanto àquelas voltadas à constituição de um robusto sistema de alta direção pública, como a mudança cultural que tal sistema requer, e, principalmente, a melhoria dos resultados entregues.

Olhar com atenção para os principais atores e pontos estratégicos da mudança, a exemplo da experiência peruana, e monitorar continuamente tais espaços, mensurando e avaliando seus resultados, a exemplo da experiência chilena, seguindo uma reforma gradual e consistente, consolidam as chances de sucesso para a efetiva institucionalização, por intermédio de políticas públicas, das práticas já adotadas e das mudanças e reformas a serem implantadas.

Reformas que têm como foco a introdução do mérito em espaços tradicionalmente providos pela livre nomeação política, terão maiores chances de êxito se considerarem que tais espaços sempre manterão uma dupla característica, ou seja, o constante diálogo entre as dimensões da racionalidade técnica e do mérito com a dimensão da política e da flexibilidade, tanto na perspectiva da escolha e nomeação dos dirigentes, quanto no desenho e permanente aperfeiçoamento de sistemas dessa natureza.

**Palavras-chaves:** Modelos de incentivo, Sistemas de alta direção público, ocupação de cargos públicos, recrutamento, seleção, pré-seleção, sistema de incentivos, competências, meritocracia, incorporação de cargos, desenho de perfil de cargo, competências, entrevista, seleção imparcial, banco de perfis, diretrizes