

PROJETO EUROBRASIL 2000
Apoio à Modernização do Aparelho de Estado
Co-financiado pela União Européia

**Textos de Referência em
GESTÃO DE PESSOAS
(Cargos Gerenciais)**

Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão
Departamento de Programas de Cooperação Internacional em Gestão

Comissão Européia

Brasília

2006

Presidente da República

Luiz Inácio Lula da Silva

Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão

Paulo Bernardo Silva

Secretário de Gestão

Valter Correia da Silva

Diretor do Departamento de Programas de Cooperação Internacional em Gestão

Victor Branco de Holanda

Diretor Nacional do Projeto EuroBrasil 2000

Ruben Bauer

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

Comissão Europeia

**Textos de Referência em
GESTÃO DE PESSOAS
(Cargos Gerenciais)**

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO
SECRETARIA DE GESTÃO
DEPARTAMENTO DE PROGRAMAS DE COOPERAÇÃO INSTITUCIONAL EM GESTÃO
PROJETO EUROBRASIL 2000

Esplanada dos Ministérios, bloco K – 4º andar – sala 479-A
CEP 70040-906 – Brasília-DF
Telefones: (61) 3429.4906 / 3429.4208 / 3429.4836
Fax: (61) 3225.5183
eurobrasil@planejamento.gov.br
<http://www.planejamento.gov.br/gestao/conteudo/eurobrasil/eurobrasil.htm>

Direção Nacional do Projeto EuroBrasil 2000:
Carla Sorneta (equipe européia)
Flávia Carvalho (equipe brasileira)
Luciana Vieira (equipe brasileira)
Norma Nogueira (equipe brasileira)
Roger Pouliquen (equipe européia)
Ruben Bauer (Diretor)

CAPA
Bárbara Bela Editora Gráfica

DIAGRAMAÇÃO E ARTE FINAL
Bárbara Bela Editora Gráfica

TIRAGEM
200 exemplares

É permitida a reprodução parcial ou total desde que citada a fonte.

Normalização: DIBIB/CODIN/SPOA

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Comissão Européia. Textos de referência em gestão de pessoas: cargos gerenciais / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão – Brasília : MP, 2006.

68 p.

Conteúdo: Gestão da gerência Sênior: a reforma do serviço público nos países membros da OCDE — O administrador público: que perfil? Que carreira?; Uma agenda para uma administração em transição num mundo em mudança / Isabel Corte Real.

1.Administração Pública. 2. Serviço Público. I. Título. II. Real, Isabel Corte.

CDU 35.08

SUMÁRIO

Apresentação	07
Introdução	09
Gestão da gerência senior: A reforma do serviço público nos Países membros da OCDE	11
Administrador Público: Que perfil? Que carreira	55
Uma agenda para uma administração em transição num mundo em mudança	63

APRESENTAÇÃO

O Projeto EuroBrasil 2000 é um acordo de cooperação técnica firmado entre o Brasil e a União Européia para apoio ao Governo Federal em seus esforços de modernização e reforma da Administração Pública, a partir do contato com o estado da arte europeu em administração pública e o intercâmbio de experiências entre o Brasil e a Europa nesse campo. Para isso, o Projeto conta com a assistência técnica prestada por um consórcio contratado pela União Européia, integrado pela Escola Nacional de Administração da França (ENA), pelo Instituto Sueco de Administração Pública (SIPU), pelo Instituto Holandês de Administração Pública (ROI) e pelo Instituto Nacional de Administração de Portugal (INA).

O Projeto tem por objetivo geral apoiar o Governo brasileiro na implementação da sua política de gestão pública, e por objetivos específicos:

- apoiar a flexibilidade da gestão da administração pública;
- reforçar a capacidade das instituições centrais para a reforma administrativa;
- melhorar a capacidade de gestão dos funcionários públicos de categorias superiores;
- melhorar as relações entre a administração pública e os cidadãos; e
- criar laços permanentes com a Europa.

Em um prazo de três anos, o Projeto prevê a capacitação de cerca de 5.000 servidores de nível superior do quadro permanente da Administração, mediante atividades como videoconferências, cursos de educação à distância, oficinas e seminários com especialistas, além de participação em missões técnicas à Europa e incubação de redes temáticas e comunidades de prática. Serão ainda elaborados estudos técnicos para subsidiar iniciativas de mudança na Administração Pública.

O Projeto tem três componentes principais:

- Fortalecimento da Administração Pública;
- Desenvolvimento da capacidade gerencial dos servidores públicos; e
- Relacionamento entre a Administração Pública e o cidadão.

Estes componentes, por sua vez, subdividem-se em blocos de ações encadeadas: as áreas temáticas do Projeto. Em seu formato atual, o Projeto conta com 13 áreas temáticas:

- Ética profissional;
- Formação para o serviço público;
- Gerenciamento de projetos;

- Gestão de pessoas;
- Gestão por resultados;
- Melhoramento da relação entre o Estado e o cidadão;
- Modelagem federativa;
- Modelagem institucional;
- Monitoramento e avaliação de programas governamentais;
- Parcerias público-privadas;
- Planejamento e gestão territorial;
- Planejamento estratégico; e
- Redes e comunidades de prática (suporte metodológico ao Projeto).

No âmbito do componente “Fortalecimento da Administração Pública” e da área temática “Gestão de Pessoas” do Projeto, foi programada, em parceria com a Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SEGES/MP), a oficina “Critérios Definidores da Ocupação de Cargos Dirigentes no Serviço Público”.

Esta publicação contém três textos de referência sobre o estado da arte desse assunto na Europa, precedidos de um texto introdutório à matéria, de autoria da Secretaria de Gestão.

Brasília, novembro de 2006
Direção Nacional do Projeto EuroBrasil 2000

INTRODUÇÃO


A criação, em 1936, do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, foi uma tentativa de formação da burocracia nos moldes weberianos, isto é, com base no princípio do mérito profissional. Mas, embora tenham sido valorizados instrumentos como o instituto do concurso público e do treinamento, não se chegou a adotar consistentemente uma política de recursos humanos que respondesse às necessidades do Estado.

Em 1967, a reforma operada pelo Decreto-Lei 200 foi um marco na tentativa de superação da rigidez burocrática da Administração Pública. Realizou-se a transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, a fim de obter-se maior dinamismo operacional por meio da descentralização funcional. Mas, com essas mudanças, o núcleo burocrático foi, na verdade, enfraquecido pela opção do regime militar de não desenvolver carreiras de administradores públicos de alto nível, preferindo, ao invés, contratar os escalões superiores da administração por meio das empresas estatais.

Já em 1988, a Constituição promoveu um engessamento do aparelho estatal, ao estender para os serviços do Estado e para as próprias empresas estatais praticamente as mesmas regras burocráticas rígidas adotadas no núcleo estratégico do Estado. Instituiu-se a obrigatoriedade de regime jurídico único para os servidores civis da União, dos Estados e dos Municípios e retirou-se da administração indireta a sua flexibilidade operacional, ao atribuir-se às fundações e autarquias públicas normas de funcionamento idênticas às que regem a administração direta.

Na década de 90 o cenário foi de um grande quantitativo de cargos e carreiras na administração pública. Em relação às estruturas, os dados demonstram que houve um aumento substancial no conjunto de instituições do Executivo Federal – de 272 para 400 organizações – sem a devida proporção de criação de cargos comissionados. Neste cenário, aumenta a necessidade de fortalecimento e de profissionalização da burocracia pública para incrementar a capacidade técnica do Estado na condução de políticas públicas. Isso, porém, só será alcançado a partir da introdução de mecanismos capazes de ampliar e reter competências dentro da máquina pública.

Nesse sentido, foi editado o Decreto n.º 5.497, de 21 de julho de 2005, que dispõe sobre o provimento dos cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores – DAS, níveis 1 a 4, por servidores de carreira no âmbito da Administração Pública Federal. O Decreto determina que esses cargos serão providos exclusivamente por servidores de carreira (ativos ou inativos, oriundos de órgão ou entidade de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios), na seguinte distribuição: setenta e cinco por cento dos cargos em comissão DAS níveis 1, 2 e 3; e cinquenta por cento dos cargos em comissão DAS nível 4.



Outro aspecto importante do Decreto é a determinação de que os órgãos, autarquias e fundações da Administração Pública Federal deverão incluir, em seus planos de capacitação, ações voltadas à habilitação de seus servidores para o exercício de cargos de direção e assessoramento superiores, cabendo à Fundação Escola Nacional de Administração Pública – ENAP a promoção e execução dessas ações.

Desta forma, o debate sobre a profissionalização ganha força no sentido de aumentar a capacidade técnica do Estado para a condução de políticas públicas. A profissionalização se traduz concretamente: (i) na definição de competências básicas, aptidões, experiência profissional ou formação adequada para ocupação de cargos comissionados; (ii) na destinação de um novo grupo de cargos comissionados aos servidores e empregados públicos; e (iii) no estabelecimento de ações específicas voltadas para o desenvolvimento ou a aquisição das competências estabelecidas.

Brasília, novembro de 2006.
Secretaria de Gestão

GESTÃO DA GERÊNCIA SENIOR: A REFORMA DO SERVIÇO PÚBLICO NOS PAÍSES MEMBROS DA OCDE¹

SUMÁRIO EXECUTIVO

1. Esta nota apresenta uma visão geral das reformas do serviço público sênior em 12 países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)². Ela parte da distinção clássica entre os dois principais tipos de sistemas de administração pública, cujos pontos de partida são:

2. Primeiramente, um sistema de administração pública “baseado na carreira”, que recruta no âmbito de um amplo grupo de servidores públicos de primeira linha. O recrutamento se dá após a universidade ou no início da carreira, freqüentemente através de concursos, e a progressão é posteriormente administrada pela organização. Nesse sistema investem-se muitos recursos no desenvolvimento dos servidores públicos selecionados e nas suas carreiras, para prepará-los para as posições executivas de primeira linha.

3. Em segundo lugar, um sistema de administração pública “baseado em cargos”, em que os candidatos a posições executivas específicas são recrutados no serviço público como um todo e no setor privado, o que resulta em um grande *pool* de possíveis candidatos. Uma subcategoria do sistema “baseado em cargos” é o sistema de administração pública “baseado no departamento”, no qual não há um sistema de carreira governamental, como um todo, bem desenvolvido. As nomeações tendem a ser feitas segundo critérios de tempo de serviço e de mérito, dentro dos limites do departamento envolvido.

4. Essa tipologia sugere graus diferentes de centralização nos processos de recrutamento e de nomeação. Embora muito poucos países se adaptem perfeitamente a qualquer um dos sistemas citados, é possível optar pelo sistema com o qual o país mais se identifica. Isso tem um valor prático quando se compara as reformas gerenciais do serviço público sênior em países diferentes, já que o significado e o entendimento das reformas geralmente dependem do ponto de partida definido pelos tipos. Cada um dos dois sistemas estabelece incentivos caracteristicamente diferentes para os indivíduos e, portanto, tende a estimular características culturais diferentes.

5. Para comparar os 12 países membros da OCDE, este documento enfoca 6 questões-chave no que concerne aos sistemas e às reformas da administração pública sênior:

¹ Tradução da Nota Informativa OECD/GOV/PUMA (2003)17: “Managing Senior Management: Senior Civil Service Reform in OECD Member Countries – Background note”. 28th Session of the Public Management Committee, 13-14 November 2003, Chateu de la Muette, Paris. Disponível em: [http://www.oalis.oecd.org/olis/2003doc.nsf/LinkTo/GOV-PUMA\(2003\)17](http://www.oalis.oecd.org/olis/2003doc.nsf/LinkTo/GOV-PUMA(2003)17).

² Os 12 países são Bélgica, Canadá, Finlândia, França, Itália, Coréia, México, Holanda, Nova Zelândia, Espanha, Reino Unido e Estados Unidos. Além disso, está incluída uma breve descrição das reformas na Alemanha.

- Escopo da administração pública sênior
- Recrutamento
- Mandatos por nomeação e contratos
- Avaliação de desempenho e remuneração
- Promoção e mobilidade
- Treinamento e aprendizado

6. Há uma tendência geral entre os países examinados de focar no desenvolvimento de capacidades gerenciais. Embora a gestão do desempenho já seja foco de reformas em todos os países, esta, cada vez mais, tem sido suplementada por uma ênfase na liderança, na gestão da mudança, bem como na gestão de recursos humanos³. Em graus variados, todos os 12 países descentralizaram responsabilidades de gestão, juntamente com a adoção de mecanismos que garantam a responsabilização individual dos executivos seniores.

7. Juntamente com essas tendências similares, a análise dos países mostra que o significado e o entendimento das reformas nos 12 países dependem, em alto grau, do tipo original de cada sistema de administração pública.

8. Sistemas “baseados em carreiras”, com tradição em recrutamento, promoção e treinamento de forma centralizada, estão introduzindo reformas tais como concursos externos para posições abertas, gestão ministerial por objetivos e programas de treinamento permanentes.

9. Sistemas “baseados em cargos” com alto grau de descentralização das nomeações, das promoções e do treinamento estão introduzindo, de forma crescente, a orientação central das nomeações, bancos de talentos e de bancos de dados interministeriais de servidores públicos seniores atuais e potenciais.

10. A análise das reformas da administração pública sênior nos 12 países revela que os dois principais sistemas de administração pública estão evoluindo, o que realça a necessidade de redefinir essa tipologia clássica. Isso não significa que os sistemas em si estejam convergindo, e sim que, provavelmente, os países estejam adotando algumas características de outros modelos e adaptando-as ao seu próprio sistema.

O NOVO EXECUTIVO PÚBLICO: A REFORMA DO SERVIÇO PÚBLICO SÊNIOR EM 12 PAÍSES MEMBROS DA OCDE

I. INTRODUÇÃO

11. Este documento apresenta uma breve visão geral das mudanças estruturais e de gestão na administração pública sênior nos 12 países membros da OCDE. Primeiramente, estabelece a tipologia clássica dos sistemas de serviço público sênior. Essa tipologia funciona como uma lente através da qual essas reformas podem ser comparadas. Em segundo lugar, proporciona uma visão geral das reformas nesses países. O restante do documento enfoca mais detalhadamente os seis principais tópicos das reformas gerenciais, quais sejam: escopo do serviço público sênior; recrutamento, nomeações e contratos, avaliação do desempenho e remuneração, promoção e mobilidade e treinamento e aprendizado.

³ Entendida como gerenciamento das relações de *staff*.

12. Em colaboração com o Diretorado para a Governança Pública e o Desenvolvimento Territorial (GOV) da OCDE, o Ministério da Economia, das Finanças e da Indústria da França empreendeu um estudo analisando as mudanças na gestão dos servidores públicos seniores em 7 países membros. O Diretorado reutilizou uma grande parte desse estudo, mantendo sua estrutura principal, e deseja agradecer ao Ministério da Economia, das Finanças e da Indústria da França por sua colaboração.

II. TIPOLOGIA DOS SISTEMAS DE SERVIÇO PÚBLICO SÊNIOR.

13. Uma tipologia clássica dos sistemas de administração pública faz uma distinção entre sistema de administração pública “baseado em carreira” e sistema de administração pública “baseado em cargos”. Neste documento essa tipologia é aplicada aos sistemas de serviço público sênior.

14. As características que definem os dois sistemas de serviço público seniores dizem respeito, principalmente, ao recrutamento de gerência e aos processos de nomeação:

15. Os sistemas de administração pública “baseados em carreira” recrutam líderes potenciais diretamente das universidades ou no início de suas carreiras através de processos competitivos como concursos. Nesses sistemas são investidos muitos recursos no desenvolvimento dos servidores públicos seniores e nas suas carreiras visando prepará-los para assumir posições de alta direção executiva. Com carreiras profissionais claras, o gerenciamento dos servidores públicos seniores tende a ser centralizada.

16. Os sistemas de administração pública “baseados em cargos” têm um processo de recrutamento mais aberto, que disponibiliza posições seniores vagas para a administração pública em geral e, em alguns casos, para o mercado aberto. O resultado é um conjunto mais amplo de possíveis candidatos. Nesses sistemas, o gerenciamento dos executivos seniores tende a ser mais descentralizado.

17. Uma subcategoria desse tipo é um sistema que não intervém especialmente nos processos de nomeação e gerenciamento. As nomeações tendem a ser feitas com base em critérios de tempo de serviço e de mérito dentro dos limites do departamento envolvido.

18. Experiências empíricas mostram que cada um desses dois tipos apresenta vantagens e desvantagens.

19. O sistema de administração pública “baseado na carreira” visa à construção de uma administração pública com executivos de primeira linha que compartilhem a mesma cultura, o que faz com que o trabalho conjunto e a comunicação entre as organizações governamentais sejam facilitados e favorece a mobilidade interna.

20. Os principais pontos fracos desse sistema são a falta de competição para as posições mais altas, o viés em favor de habilidades “generalistas” e o perigo de que os servidores públicos seniores – pelo fato de gozarem de uma carreira profissional segura e, por assim dizer, fazerem parte de um “clube fechado” – possam eventualmente se distanciar daquilo que ocorre na sociedade em geral e dos interesses a que devem servir.

21. O sistema de administração pública “baseado em cargos” visa disponibilizar uma gama maior de candidatos com habilidades especializadas, o que promove a competitividade, a renovação cultural e uma maior capacidade de adaptação ao serviço público.

22. Tal sistema, no entanto, está aberto ao risco de que sejam feitas nomeações e promoções em outras bases que não o mérito. Embora às vezes seja necessária a aplicação de procedimentos pesados para evitar isso, uma vez estabelecidos bons processos para nomeações transparentes e baseadas no mérito, as principais fragilidades desse sistema passam a ser a falta de uma cultura comum entre os executivos de primeira linha, a pouca mobilidade desses executivos entre as organizações e a possibilidade de uma taxa de rotatividade de pessoal mais alta.

23. Caso o sistema seja “baseado no departamento”, tem a vantagem adicional de recorrer a um *pool* de pessoas que conhecem muito bem o trabalho departamental. A desvantagem de tal sistema é de que os departamentos tendem a se tornar bastante desiguais em suas capacidades de atrair e manter os maiores talentos – o que pode fazer com que os candidatos internos seniores sejam de menor qualidade comparados com os candidatos correspondentes de outros departamentos. Tal sistema também pode produzir gerentes seniores mal preparados para lidar com as questões das políticas de governo como um todo, por terem dedicado toda sua carreira profissional a uma especialização departamental particular.

24. Abaixo serão analisadas as características e o foco das reformas nos 12 países, e a tipologia será utilizada para comparar os efeitos das diferentes reformas. Os 6 principais focos das reformas da gestão sênior mencionados na introdução serão estudados para que se possam fazer comparações mais específicas.

III. A REFORMA DO SERVIÇO PÚBLICO SÊNIOR

25. As reformas da gestão do serviço público sênior continuam sendo um objetivo importante da administração pública em todos os países englobados neste documento. Embora haja grandes variações nas características das reformas, há algumas tendências gerais no foco das mesmas.

26. A Tabela 1 apresenta uma visão geral da fase, do período de tempo e das bases das reformas nos 12 países examinados.

Tabela 1: Características das reformas dos sistemas de Serviço Público Seniores (SPS – Serviço Público Sênior) *

Países	Características das Reformas					
	Fase		Período de Tempo		Base	
	Implementado	Planejado	Radical	Gradual	Reforma específica do SPS	Parte da reforma do Setor Público geral
Bélgica	X		Desde 2000		X	X
Canadá	X	X	Desde 1990	Até 1990	X	X
Finlândia	X	X		X	X	X
França	X			X	X	
Itália	X		X		X	
Coréia	X		X		X	
México	X	X		Desde 1995	X	X
Holanda	X		X			X
Nova Zelândia	X			X	X	
Espanha	X	X		Desde o final de 1990		X
Reino Unido	X			X		X
Estados Unidos	X	X (em processo)		X	X	X

Fonte: Descrições dos países abaixo.

* A serem confirmados pelos países membros.

27. A Tabela 1 ilustra que, enquanto todos os países implementaram reformas do seu serviço público sênior, muitos ainda estão no processo de planejamento de reformas adicionais. Algumas das reformas implementadas foram radicais – freqüentemente o resultado de uma crise em um setor público específico – enquanto outras foram graduais, geralmente durante um período de tempo considerável.

28. Uma das primeiras descobertas é que o foco na implementação da gestão por desempenho levou a uma convergência dos sistemas de serviço público sênior.

29. Muitos países examinados estão tentando tornar sua administração pública mais engajada com relação às decisões políticas, bem como com as necessidades dos cidadãos, através de uma ênfase maior no “desempenho” do que na conformidade com o processo. Isso significou uma descentralização da tomada de decisão gerencial e um fortalecimento da responsabilidade individual e do desempenho dos altos gerentes. Esse movimento de “individualizar” a responsabilidade pública tem sido perseguido através da introdução de mecanismos de estabelecimento de objetivos e de responsabilização, como também de recompensas e sanções individualizadas. No entanto, a extensão da implementação da gestão “baseada no desempenho” para executivos de primeira linha varia muito significativamente entre os países estudados neste documento e está relacionada, até certo ponto, à sua semelhança, maior ou menor, com um serviço público “baseado na carreira” ou “baseado em cargos”. Enquanto as reformas da gestão por desempenho são gerais para todos os países, seu foco se direciona cada vez mais para a liderança e para a gestão da mudança, bem como para a gestão de recursos humanos, como ilustra a Tabela 2.

Tabela 2: Foco das reformas gerenciais

Países	Foco das reformas de gestão		
	Gestão de Desempenho	Gestão de RH	Liderança e Gestão da Mudança
<i>Bélgica</i>	<i>Implementado</i>	<i>Implementado</i>	<i>Implementado</i>
<i>Canadá</i>	<i>Implementado</i>	<i>Implementado</i>	<i>Implementado</i>
<i>Finlândia</i>	<i>Implementado</i>	<i>Planejado</i>	<i>Planejado</i>
<i>França</i>	<i>Implementado</i>	<i>Implementado, com outras reformas planejadas</i>	<i>Implementado, com outras reformas planejadas</i>
<i>Itália</i>	<i>Implementado</i>	<i>*</i>	<i>Planejado</i>
<i>Coréia</i>	<i>Implementado</i>	<i>*</i>	<i>*</i>
<i>México</i>	<i>Implementado</i>	<i>Planejado</i>	<i>Planejado</i>
<i>Holanda</i>	<i>Implementado</i>	<i>*</i>	<i>*</i>
<i>Nova Zelândia</i>	<i>Implementado</i>	<i>Estrutura de RH em desenvolvimento</i>	<i>Em processo de implementação</i>
<i>Espanha</i>	<i>Planejado</i>	<i>Planejado</i>	<i>Planejado</i>
<i>Reino Unido</i>	<i>Implementado</i>	<i>Em processo</i>	<i>Planejado</i>
<i>Estados Unidos</i>	<i>Implementado</i>	<i>Implementado</i>	<i>Implementado</i>

Fonte: Descrição do país abaixo.

* Necessidade de informações adicionais

30. Juntamente com essas tendências convergentes, a análise dos países mostra que o significado e o entendimento das reformas relativas às seis questões-chave dependem, em alto grau, do ponto de partida definido pelo tipo de administração pública dos 12 países.

Tabela 3: Sugestão de aplicação de tipologia de sistemas de serviço público seniores*

Países	Tipos de sistemas de serviço público sênior	
	Sistema "baseado na carreira"	Sistema "baseado no cargo"
<i>Bélgica</i>		X
<i>Canadá</i>		X (alguma tendência em direção a um sistema "baseado em departamentos") *
<i>Finlândia</i>		X (tendência forte em direção a um sistema "baseado em departamentos")
<i>França</i>	X	
<i>Itália</i>	X	
<i>Coréia</i>	X Suplementado pelo Sistema Aberto de Cargos em 1998 (20%)	
<i>México</i>	X Objetivo desde 1995 – estabelecer um sistema federal de serviço público sênior de carreira	
<i>Holanda</i>		X
<i>Nova Zelândia</i>		X
<i>Espanha</i>		
<i>Reino Unido</i>	X	X
<i>Estados Unidos</i>		X

Fonte: Descrições dos países abaixo.

* A ser confirmado pelos países membros

31. Poucos países examinados se adaptam perfeitamente a esses dois tipos de sistema, mas é possível estabelecer de qual deles um país se aproxima mais e esclarecer a evolução de tais tipos de sistema.

32. Países com um sistema baseado em cargos estão tendendo a estabelecer processos competitivos que assegurem procedimentos de nomeação transparente baseados no mérito⁴. Ao mesmo tempo, oficialmente ou não, muitos países também estão fomentando o desenvolvimento de *pools* de futuros líderes a serem cultivados.

33. Até certo ponto, esses países também estão voltando a centralizar a gestão de seus executivos seniores, através da definição de critérios de nomeação compulsórios por todo o governo, de processos de nomeação supervisionados, da manutenção de bancos de dados de executivos atuais e futuros por todo o governo, da definição de padrões para todos os serviços etc. Alguns estão revendo os sistemas de mobilidade e promoção para propiciar planos de carreira mais nítidos e aperfeiçoados para executivos seniores que desejarem permanecer no governo. O objetivo é de reduzir a taxa de rotatividade, promover a mobilidade nas organizações e promover a socialização em uma cultura comum.

34. Finalmente, os perfis de recrutamento nesses sistemas estão evoluindo. Atualmente se espera que os executivos realmente liderem, mudem e renovem suas organizações. Como consequência, a delimitação do grupo de gerentes seniores também evoluiu em direção a uma definição mais funcional, incluindo somente os que possuem maiores responsabilidades com o *staff* e com a organização. Também se espera, cada vez mais, que essa elite tenha mobilidade entre os ministérios e as agências para encorajar um diálogo comum sobre desempenho, indicadores e resultados.

35. Muitos países com sistemas de carreira tradicionais, administrados de forma centralizada, estão tentando abrir seus processos de recrutamento para aumentar a competição por posições executivas de primeira linha, para aperfeiçoar o desempenho de futuros executivos e para introduzir mudanças culturais e adaptabilidade a seus sistemas de administração pública.

36. Embora países cujo sistema se assemelha ao tipo “baseado na carreira” tenham um sistema de serviço público sênior claramente definido, baseado em concursos iguais e abertos, e gerenciado de forma centralizada, eles têm experimentado dificuldades no relato de seu desempenho para promoção e remuneração, como consequência de recrutamento, treinamento e promoção precoces. Poucos desses países relacionaram a remuneração variável dos servidores públicos seniores à avaliação de desempenho, porém alguns estão tentando introduzir a gestão por objetivos.

37. Parece haver diferentes tendências de centralização e descentralização das reformas, levando a uma forma de convergência entre os dois principais tipos de administração pública. Essas tendências estão resumidas na Tabela 4.

Tabela 4: Tendências de centralização e descentralização das reformas de acordo com os tipos de Serviços Públicos Seniores

<i>Tendências das Reformas</i>	<i>Tipos “baseados em carreira”</i>	<i>Tipos “baseados no cargo”</i>
<i>Centralização</i>	<i>Introdução da gestão por objetivos</i>	<i>Nomeação, promoção e treinamento.</i>
<i>Descentralização</i>	<i>Recrutamento, promoção e treinamento.</i>	<i>Introdução de orientação central de nomeações, pools de talentos e bancos de dados interministeriais de servidores públicos atuais e potenciais.</i>

Fonte: Apêndice 1

⁴ No entanto, em muitos países, algumas posições claramente definidas são reconhecidas como interface entre o mundo político e o administrativo, e há poucos critérios para a nomeação para essas posições, se é que os há.

38. De modo geral, as várias reformas não são, necessariamente, compatíveis e os países estão se esforçando para encontrar um equilíbrio entre a introdução de novos valores de gerenciamento e, ao mesmo tempo, a proteção dos valores tradicionais do serviço público, como integridade, neutralidade e imparcialidade.

IV. ESCOPO DO SERVIÇO PÚBLICO SÊNIOR

39. Em um número crescente de países, é a nomeação para postos de responsabilidades gerenciais importantes que determina se alguém é um executivo sênior, e não o cargo original, o salário, o alcance do serviço ou as qualificações. Alguns países (por exemplo, a Bélgica e os Estados Unidos) até chegam a fazer distinção entre executivos seniores com grandes responsabilidades gerenciais por um lado, e especialistas ou consultores por outro, que podem chegar ao mesmo salário e posto hierárquico sem pertencer ao mesmo grupo “executivo”. Cada vez mais, pertencer a um grupo de executivos seniores significa, dessa forma, que alguém tem grandes responsabilidades gerenciais. No entanto, países que possuem sistemas que se assemelham ao sistema “baseado em carreira”, como a França e a Coreia, ainda usam a formação educacional ou o nível hierárquico para definir o escopo de sua administração pública sênior.

40. Todos os países, exceto a Finlândia e o México, possuem um grupo diferenciado de executivos seniores (vide tabela 5). Há duas formas de diferenciar grupos de executivos seniores de acordo com o tipo de serviço público sênior. Países com sistemas que se assemelham ao sistema “baseado no cargo” incluem nesse grupo altos gerentes e um *pool* de gerentes potenciais identificados, a quem é dispensada atenção especial. Países com sistemas que se assemelham ao sistema “baseado na carreira” incluem no gerenciamento sênior um raio mais amplo, que vai da gerência sênior até o nível gerencial mais baixo, como na França, na Itália e na Coreia.

41. O tamanho do grupo varia de algumas centenas a alguns milhares, dependendo do país (veja tabela 5). É claro que o tamanho do serviço público do país deve ser levado em consideração, mas ao mesmo tempo, o tamanho do grupo reflete uma opção estratégica por definir quem, afinal de contas, detém a responsabilidade. Alguns países decidiram confiar numa pequena elite (como na Espanha), enquanto outros estão construindo um *pool* maior de servidores públicos seniores (como o Reino Unido).

42. Países que não possuem um grupo diferenciado de gerência sênior, como a Finlândia, aplicam mais ou menos os mesmos sistemas de gestão tanto aos executivos seniores quanto aos outros servidores públicos. No entanto, embora não haja nesses países definição oficial de um executivo sênior, há um entendimento geral sobre o posto.

Tabela 5: Escopo do Serviço Público Sênior

Países	Escopo do Serviço Público Sênior		
	Definição do serviço público sênior por	Níveis no serviço público sênior	Tamanho do serviço público sênior
Bélgica	Responsabilidades de gestão	4	450
Canadá	Responsabilidades de gestão	9	3.600
Finlândia	Não definido	*	200
França	Formação educacional ou salário	*	5.360 (salário 25.000)
Itália	Responsabilidades de gestão	2	4.800
Coréia	Sem definição precisa, mas o nível hierárquico é usado como indicador	2	1.325
México	Responsabilidades gerenciais pelo decreto de 1999, mas ainda não está em uso	2-3	381 (1.533 incluindo o nível 3)
Holanda	Responsabilidades de gestão	3	739
Nova Zelândia	Primeiro nível por responsabilidades de gestão; do segundo ao quarto níveis por responsabilidades gerenciais ou baseado na especialização	2-4	250-300
Espanha	Responsabilidades de gestão	5	276 (excluindo 36 cargos orientados politicamente)
Reino Unido	Responsabilidades de gestão	3	3.500
Estados Unidos	Responsabilidades de gestão	*	5.940 (excluindo 660 cargos de primeira linha com a mesma escala de remuneração, porém sem pertencer ao serviço executivo sênior)

Fonte: Apêndice 1

* Necessária informação adicional.

V. RECRUTAMENTO

43. Os critérios de recrutamento variam entre os países estudados, porém as variações fundamentais estão relacionadas ao escopo da administração pública sênior. Países que possuem uma definição funcional de gestão sênior, enfatizando as responsabilidades gerenciais dos cargos, apresentam um processo de nomeação que visa, de forma crescente, ao recrutamento de executivos com habilidades de liderança e gestão. Isso significa critérios novos de recrutamento que enfocam a experiência de gestão anterior, um processo de recrutamento diferente e a abertura dos cargos a candidatos originários de fora do serviço público (vide tabela 6). A procura é, dessa forma, direcionada aos executivos com capacidade comprovada no serviço público ou em algum outro lugar. Normalmente, eles são recrutados na segunda metade de sua carreira. Em todos os países, entretanto, o número de recrutamentos externos (particularmente executivos do setor privado) permanece minoritário. Essa minoria, porém, pode ser importante e o recrutamento externo não é somente uma política simbólica. Existe a expectativa de que os executivos seniores com capacidade de liderança comprovada fora do serviço público possam encorajar uma mudança de mentalidade e abrir uma janela para as mudanças sociais.

Tabela 6: Graus de abertura para o recrutamento externo

<i>Graus de abertura para recrutamento externo</i>		
<i>Sem restrições</i>	<i>Restrições</i>	<i>Fechado</i>
<i>Bélgica, Canadá*, Finlândia, Holanda, Nova Zelândia, Reino Unido, Estados Unidos</i>	<i>Itália, Coreia</i>	<i>França, Espanha*</i>

Fonte: Apêndice 1

* A ser confirmado pelo país membro.

44. A ausência de requisitos acadêmicos específicos (em muitos casos o grau universitário é suficiente) também encoraja o recrutamento aberto e diversificado. Em quase todos os países, a diversidade resultante dos recrutamentos externos é posteriormente impulsionada por esforços ativos para recrutar mulheres e/ou minorias.

45. Países sem um grupo diferenciado de executivos seniores ou com uma definição de tipo hierárquica do serviço público sênior não enfatizaram suficientemente a noção de liderança e gestão em seus processos de recrutamento. Esses países realizam um recrutamento centralizado, baseado em processos competitivos ou concursos e em treinamento centralizado logo após a universidade ou no início das carreiras dos executivos potenciais (vide tabela 7). Alguns países desse grupo começaram a encorajar o recrutamento externo e a valorizar a experiência internacional, privada ou acadêmica entre seus próprios servidores públicos seniores, como forma de acirrar a competição, a renovação cultural e a adaptabilidade (vide tabela 6).

Tabela 7: Centralização e descentralização dos processos de recrutamento e as diretrizes e os critérios para esses processos

	<i>Processos de recrutamento centralizados</i>	<i>Processos de recrutamento descentralizados</i>
<i>Orientação e critérios para recrutamento centralizados</i>	<i>França, Itália, Coreia, México e Espanha*</i>	<i>Canadá, Holanda, Reino Unido, Estados Unidos</i>
<i>Orientação e critérios para recrutamento descentralizados</i>		<i>Bélgica, Finlândia, Nova Zelândia</i>

Fonte: Apêndice 1

* A ser confirmado pelo país membro.

46. Alguns países apenas recentemente estabeleceram critérios e procedimentos para garantir o recrutamento para os cargos seniores com base no mérito e garantindo a igualdade nos processos de recrutamento. Esses processos continuam sendo extremamente importantes em todos os países e a maioria deles reconhece que a procura por melhores “habilidades interpessoais” não deve minar a igualdade nos processos de recrutamento. Como consequência, na maior parte dos países que não possuem concursos que garantam a igualdade, ou que recrutam fora do serviço público, foram estabelecidos procedimentos de recrutamento mais sofisticados:

- i) Há uma tendência em direção a um certo grau de “recentralização” da gestão de executivos seniores nos países com sistemas de gestão descentralizada (com a definição central de um critério compulsório de recrutamento, com procedimentos de recrutamento definidos centralmente e, algumas vezes, até mesmo fiscalização central do processo de recrutamento). Em outros casos, o órgão central criou um banco de dados interministerial de executivos seniores para garantir uma melhor competição (vide tabela 7).
- ii) A transparência é, cada vez mais, uma palavra-chave nos processos de recrutamento aberto. As vagas em aberto são anunciadas publicamente e o recrutamento por meio de banca examinadora tornou-se regra.

iii) Os processos de recrutamento tornaram-se complexos em seus esforços para garantir um bom nível de competição entre os candidatos, assim como a lealdade no recrutamento, que deve ser baseado no mérito. Os processos incluem:

- o uso de pré-seleção ou de comitês de seleção, cujos membros não incluem representantes do governo, para garantir transparência e recrutamento objetivo;
- o uso de centros de avaliação, que combinam testes e resolução de problemas para evidenciar competências pessoais;
- o uso de concursos para entrada no serviço público, de forma a isolar a esfera política.

47. Embora em muitos países algumas posições sejam claramente definidas como sendo a interface entre o mundo político e o mundo administrativo, há poucos critérios, se é que os há, que se aplicam às nomeações para essas posições.

VI. NOMEAÇÕES E CONTRATOS

48. Tanto nos países com administração pública “baseada em carreira” como nos de administração pública “baseada no cargo” fica claro que, em todos os lugares, um grande número de executivos seniores construíram suas carreiras no serviço público e vão continuar suas carreiras no serviço público.

49. Na maior parte dos 12 países membros da OCDE examinados, as nomeações são feitas por períodos determinados. Esses países estão, progressivamente, desenvolvendo contratos de desempenho individual detalhados, e alguns países (notadamente a Finlândia e o Reino Unido) estão unindo esses contratos individuais a objetivos organizacionais e estratégias de longo-prazo.

50. Em países com sistemas que se assemelham ao sistema “baseado em carreira” os contratos são relacionados a uma posição específica, enquanto que a nomeação para a administração pública sênior é permanente.

51. Há uma disparidade crescente entre a designação por prazo determinado ligada à definição de objetivos de desempenho e o emprego permanente dentro do serviço público (na maior parte dos casos, mesmo dentro do grupo executivo sênior). Esse emprego permanente pode ser formalizado em um contrato de emprego por tempo indeterminado ou, independentemente disto, pode ser o que acontece na realidade para a maioria do *staff* (tornando possível a permanência dos servidores de baixo desempenho dentro do grupo executivo sênior, ainda que por vezes eles permaneçam na administração pública em outras posições).

52. Dois países (Canadá e Estados Unidos) relatam que a nomeação de servidores públicos seniores é baseada exclusivamente em avaliações de desempenho. Desse modo, os contratos não têm prazo fixo. Dois países (Holanda e Espanha) não desenvolveram sistemas de avaliação de desempenho como parte integrante de seus sistemas de administração pública seniores.

Tabela 8: Mandatos permanentes e fixos, bem como uso de contratos.

Países	Mandatos	Contratos
Bélgica	6 anos - renováveis	Sim
Canadá	Permanente, mas a avaliação de desempenho pode resultar em demissão	Não
Finlândia	Alguns permanentes, alguns por 5 anos. Proposta para separar deveres por período determinado e contrato de emprego permanente.	Sim
França	3 anos – renováveis uma vez*	Não
Itália	Máximo de 3 anos*	Sim*
Coréia	Permanente, exceto o Sistema Aberto de Cargos: 2 – 5 anos renováveis	Sim para o Sistema Aberto de Cargos (20%)
Holanda	Grupo de gestão de primeira linha: máximo de 7 anos Serviço público sênior: 3 – 7 anos renováveis	Não
Nova Zelândia	5 anos – renováveis para Executivos chefes Permanente ou por período determinado para outros gerentes seniores	Sim
Reino Unido	5 anos renováveis para algumas nomeações seniores	Sim
Estados Unidos	Permanente, mas a avaliação de desempenho pode resultar em demissão	Permanente, mas a avaliação de desempenho pode resultar em demissão

Fonte: Apêndice 1

* Nomeações/contratos somente para cargos específicos; nomeação permanente para servidores públicos seniores.

VII. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E REMUNERAÇÃO

53. Todos os países estão se esforçando por, primeiramente, atrair as melhores pessoas – e a remuneração é um dos instrumentos de atração de um empregador – e, em segundo lugar, por avaliar o desempenho dos gerentes com relação aos objetivos organizacionais e por incentivá-los a apresentar um desempenho melhor. Esses objetivos não são necessariamente contraditórios, já que a falta de incentivos de desempenho também pode desencorajar a busca por posições executivas de alto nível por parte dos melhores candidatos.

54. Cada vez mais países estão utilizando sistemas complexos de avaliação de desempenho que visam estabelecer um diálogo entre objetivos e resultados. Para promover essa nova cultura, os países perceberam que é necessário estabelecer procedimentos transparentes para não abalar a confiança do *staff*.

55. Os procedimentos de avaliação começam no ponto crítico em que os objetivos são designados. Eles são ajustados regularmente e estão diretamente ligados aos objetivos organizacionais. Os supervisores avaliam seu *staff* uma ou duas vezes ao ano. Uma avaliação mais abrangente ao término dos contratos ou dos mandatos determina a permanência de um executivo no serviço ou até sua promoção. Alguns países lançam mão de recursos de apelação em casos de discordância.

56. A maior parte dos países tentou formalizar melhor a ligação entre a avaliação do desempenho dos executivos e suas promoções e carreiras. Além disso, em muitos países, uma parte de toda a remuneração dos executivos é salário variável claramente ligado à consecução dos objetivos, mas há algumas variações relacionadas ao tipo de sistema de administração pública sênior. Enquanto todos os países com sistemas assemelhados ao tipo “baseado na carreira” implementaram sistemas de remuneração variáveis para seus servidores públicos

seniores, nem todos esses sistemas estão claramente relacionados à avaliação de desempenho. Países com sistemas assemelhados ao tipo “baseado em cargos” implementaram a remuneração relacionada ao desempenho, embora a Bélgica e a Holanda pareçam ser exceções⁵.

Tabela 9: Grau de remuneração relacionada ao desempenho

<i>Países</i>	<i>Remuneração relacionada ao desempenho</i>
<i>Bélgica</i>	<i>Não</i>
<i>Canadá</i>	<i>Sim (bônus variáveis)</i>
<i>Itália</i>	<i>Sim (20% da remuneração)</i>
<i>Finlândia</i>	<i>Sim</i>
<i>França</i>	<i>Não</i>
<i>Coréia</i>	<i>Não (variável de acordo com a classificação)</i>
<i>México</i>	<i>Não</i>
<i>Holanda</i>	<i>Não há sistema de avaliação de desempenho</i>
<i>Nova Zelândia</i>	<i>Sim (Executivos chefes: até 15% da remuneração) Servidores executivos seniores: bônus variáveis)</i>
<i>Espanha</i>	<i>Não</i>
<i>Reino Unido</i>	<i>Sim (bônus variáveis)</i>
<i>Estados Unidos</i>	<i>Sim (equipes variáveis e bônus individuais)</i>

Fonte: Apêndice 1.

57. Finalmente, muitos países descentralizaram em algum grau as decisões relativas ao nível de remuneração dos executivos seniores. Em alguns países, as negociações sobre nível de remuneração podem ser individuais.

VIII. PROMOÇÃO E MOBILIDADE

58. Em todos os países, o sistema de promoção é baseado na avaliação do desempenho e das competências pessoais. Parece haver três principais grupos de sistemas de promoção, dependendo, principalmente, do tipo de sistema de administração pública sênior.

59. Países com sistemas assemelhados ao tipo “baseado em carreira” tendem a apresentar um bom grau de mobilidade e mecanismos de promoção sofisticados. Como consequência, eles também possuem, normalmente, uma definição dos funcionários públicos seniores que inclui um número grande deles e que abrange graus de hierarquia mais baixos. No entanto, uma das principais desvantagens desses sistemas é a dificuldade em manter um bom grau de competição entre candidatos às posições seniores ao longo do tempo, o que resulta em critérios de desempenho mais fracos para promoção.

60. Países com sistemas mais “baseados em cargos” têm enfatizado sua dificuldade em encorajar a mobilidade dos gerentes seniores entre os departamentos e em manter esses gerentes ao longo do tempo, criando assim problemas de coerência em todo o governo. Muitos desses países sentiram necessidade de estabelecer:

⁵ A Holanda, diferentemente, enfoca o desenvolvimento de competências pessoais como critério, porém não fica claro como se dá a relação com o pagamento.

- Bancos de dados centrais de servidores públicos seniores e de potenciais futuros servidores públicos seniores, com informações completas sobre suas carreiras (Holanda). Esses bancos de dados são, normalmente, públicos;
- *Pools* formais e centralizados de futuros candidatos (Reino Unido) ou mais informais e descentralizados (Estados Unidos). Esses candidatos são identificados no início de suas carreiras, e lhes é dedicada uma atenção especial quanto ao desenvolvimento delas, ao mesmo tempo em que permanecem competindo com um potencial futuro *staff* que vem de fora do grupo.

Tabela 10: Mobilidade interna e externa de acordo com o sistema de Serviço Público Sênior.

	<i>Sistema “baseado na carreira”</i>	<i>Sistema “baseado no cargo”</i>
<i>Mobilidade interna</i>	<i>Geralmente alta (e.g. França e Itália)</i>	<i>Variável (pode ser alta devido a incentivos relativos à mobilidade como no Reino Unido, ou marginal com um sistema mais “baseado no departamento”, como a Finlândia).</i>
<i>Mobilidade externa</i>	<i>Geralmente marginal (Itália e Coreia estão tentando abrir para o recrutamento externo)</i>	<i>Geralmente baixa (todos esses países não tem restrições quanto ao recrutamento externo, mas parece que a mobilidade ainda é marginal, especialmente em sistemas mais “baseados no departamento”).</i>

Fonte: Apêndice 1

IX. TREINAMENTO E APRENDIZADO

61. O treinamento tem vários objetivos, inclusive o reforço das habilidades técnicas, o aperfeiçoamento das habilidades gerenciais, a transmissão de noções quanto ao que se espera da liderança e a criação de uma cultura comum e de um espírito de grupo entre o *staff* e, especialmente, entre a gerência sênior.

62. Enquanto todos os países parecem ter enfatizado o aprendizado permanente, dois grupos de países podem, novamente, ser diferenciados. Os países com um sistema aberto “baseado em cargos” tendem a enfatizar o treinamento específico, o que não surpreende, já que sistemas de recrutamento mais abertos oferecem uma gama mais diversificada de candidatos com uma cultura comum débil e que, por vezes, necessitam de treinamento sobre assuntos e procedimentos do governo. Os países que selecionam futuros líderes potenciais logo após a saída da universidade ou no início de suas carreiras tendem a enfatizar o treinamento precoce em detrimento do treinamento permanente.

63. No entanto, uma tendência geral é o aumento dos cursos de treinamento que têm o seu foco principal no desenvolvimento da liderança e das qualidades gerenciais. Eles promovem a abertura para novas idéias e focalizam progressivamente a capacidade de negociar e trabalhar em um ambiente político e internacional.

64. Programas de treinamento são organizados de forma centralizada na maior parte dos países, porém podem ser delegados a universidades ou a centros de treinamento mais autônomos. Além disso, há disponibilidade de treinamento especial em todos os países onde se dá particular atenção ao *pool* de futuros executivos seniores.

Tabela 11: Ênfase prioritária no treinamento*

<i>Ênfase no treinamento de acordo com necessidades específicas</i>	<i>Ênfase no treinamento precoce</i>	<i>Ênfase no treinamento especial do pool de talentos</i>
<i>Canadá, Finlândia, Holanda, Nova Zelândia, Reino Unido, Estados Unidos</i>	<i>França, Itália, Coreia e Espanha</i>	<i>Bélgica, Canadá, Coreia, Holanda, Nova Zelândia, Espanha, Reino Unido, Estados Unidos</i>

Fonte: Apêndice 1

*A ser confirmado pelos países membros.

X. CONCLUSÃO

65. A análise das reformas gerenciais da administração pública sênior dos 12 países membros da OCDE revela que os dois principais tipos de administração pública estão evoluindo, e porque, em certas circunstâncias a tipologia clássica parece limitada e precisa ser redefinida.

66. A recente atenção dada às questões da liderança entre os países que até hoje foram os reformadores mais ambiciosos parece perseguir dois objetivos de certa forma conflitantes – o uso do líder individual como força condutora do melhor desempenho, e o desejo de trazer de volta a coesão cultural da administração pública, que foi enfraquecida pelas fortes tendências individualizantes de outras mudanças gerenciais. A pesquisa mostra que o principal foco daqueles que projetam programas de desenvolvimento de lideranças está em sua capacidade individual de estimular o desempenho do setor público. O objetivo da coesão coletiva, que mais provavelmente será alcançado pela socialização do que através do treinamento *per se*, é uma prioridade menor. Isso pode apresentar algum perigo no futuro.

67. Porém, é claro que a coesão cultural não é um valor em si; ela é útil somente se servir de apoio para um governo melhor. Em alguns poucos países com uma estrutura de liderança fortemente amarrada e coerente há atualmente um foco na liderança, que é projetada não somente para estimular o desempenho, mas também para abrir as posições de gerência sênior para novas pessoas e novas idéias.

APÊNDICE 1: DESCRIÇÕES DOS PAÍSES

1. HISTÓRICO DOS SISTEMAS E DAS REFORMAS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO PAÍS

BÉLGICA

Antecedentes das reformas: nos anos de 1990, as instituições belgas foram sacudidas por uma série de escândalos, precipitando uma extensa onda de agitação cívica, e a eleição de uma nova coalizão em 1999.

Iniciativas das reformas e resultados: O novo governo iniciou imediatamente uma reforma radical do governo federal lançando mão de relatórios elaborados por consultores e acadêmicos. Batizado de “Copérnico”, o novo plano foi lançado em 16 de fevereiro de 2000. Possui quatro objetivos: uma nova estrutura governamental, uma nova cultura de gestão, uma nova visão de recursos humanos e um novo método de trabalho.

Além da reforma profunda das estruturas ministeriais – agora, então, conhecidas como Serviços Públicos Federais (SPF) – o foco foi claramente direcionado para a reforma da gerência e da gerência sênior do setor público, que foi inteiramente renovado. Foi lançado um novo programa para recrutamento de executivos seniores de dentro e de fora do serviço público, e os diretores responsáveis tiveram que se readaptar às recém criadas posições gerenciais.

Objetivos e novas competências: um dos principais objetivos da reforma é o de nomear gerentes com experiência comprovada que acrescentaram liberdade à gestão de seus departamentos. Agora, eles devem possuir as qualidades definidas em seu perfil de trabalho, tais como conhecimento, formação multidisciplinar, entendimento contextual, liderança, capacidade de planejamento e coordenação, capacidade de liderar mudanças, flexibilidade, rapidez de resposta e capacidade de gestão de recursos humanos.

Outro tema importante da reforma diz respeito à relação entre a gerência e o *staff*, de quem se espera agora a promoção de uma cultura mais aberta. Os gerentes de unidades devem ser treinados para se comunicarem melhor com o *staff*, para voltarem a atenção para o treinamento do *staff* e para a construção de um genuíno espírito de equipe.

CANADÁ

Antecedentes das reformas: Embora o Canadá tenha testemunhado reformas graduais de seu setor público, nos anos de 1990 implementou uma série de reformas radicais, visando à redução do tamanho do setor público, ao melhoramento da qualidade dos serviços (prestação de serviços centrados no cidadão), e à utilização de incentivos e métricas na gestão de pessoas, à terceirização e à maior descentralização da autoridade. Em 6 de fevereiro de 2003, o governo canadense apresentou ao Parlamento uma lei relativa à modernização da administração pública. Paradoxalmente, essa reforma profunda de uma legislação que passou por muito

poucas modificações desde 1967 tem o objetivo primordial de fechar de forma satisfatória uma série de reformas e desenvolvimentos ininterruptos por quase quarenta anos.

A consciência crescente das tendências demográficas estimulou a criação da *La Relève*, uma iniciativa de renovação do serviço público. *La Relève* promoveu o re-exame das políticas de remuneração, rotatividade, classificação e gestão de recursos humanos de nível executivo do serviço público. De 1985 a 1994, os efetivos empregados no Grupo Executivo foram cortados em 11,8%.

Iniciativas de reformas e resultados: A crise estimulou a criação do grupo de trabalho *La Relève* em 1997, para examinar a renovação da gestão de recursos humanos e para lançar um plano de ação em áreas como recrutamento, incentivo à fidelidade, oportunidade e remuneração iguais e um programa de treinamento para os gerentes e os executivos mais eficientes.

Em 1998, foi estabelecida uma nova organização multifuncional – a Rede de Liderança – para promover as reformas lançadas por *La Relève*. Essa rede é responsável, entre outras coisas, pela gestão conjunta do cargo de Ministro Adjunto Assistente (*Assistant Deputy Minister – ADM*). Também presta aconselhamento em todos os níveis do serviço público com relação à renovação da força de trabalho.

Em geral, as missões da gerência sênior canadense (o Grupo Executivo) foram consideradas progressivamente vitais com a descentralização do processo de tomada de decisão. As mudanças políticas no início dos anos 1990, as pressões tradicionais sobre a administração (limites financeiros, emergências de um governo deficiente, falta de credibilidade do governo federal etc.) mudaram significativamente e afetaram a estrutura da gerência sênior.

Objetivos e novas competências: hoje em dia, quatorze competências são consideradas essenciais para executivos seniores e ministros adjuntos assistentes. Essas competências são utilizadas como diretrizes para a seleção, o desenvolvimento e a avaliação dos executivos seniores e são divididas em 5 categorias:

- competências intelectuais – capacidade cognitiva, criatividade;
- capacidade de construir o futuro – visão;
- competências gerenciais – gerência baseada na ação, entendimento da organização, trabalho de equipe e parceria;
- competências nas relações humanas – relações interpessoais, comunicação;
- vitalidade/resistência ao stress, ética e valores, personalidade, flexibilidade de comportamento, autoconfiança.

A Rede de Liderança promove a liderança por todo o serviço público. Também tem responsabilidade específica pela gestão coletiva da comunidade de Ministros Adjuntos Assistentes. Isso inclui a provisão de recursos, apoio ao desenvolvimento profissional e iniciativas de construções comunitárias, porém, não inclui responsabilidade pela sua contratação.

FINLÂNDIA

Antecedentes das reformas: A Finlândia permanece no processo de repensar a gestão dos funcionários públicos seniores. O principal objetivo da reforma administrativa pública da Finlândia nos últimos anos tem sido o aumento da capacidade de gerenciamento em todos os níveis da organização pública.

Iniciativas de reformas e resultados: Na primavera de 2000, a Secretaria Estadual de Emprego (*State Employer's Office*) do Ministério das Finanças lançou um projeto que visa a avaliar a efetividade do

desenvolvimento da gestão na administração pública de acordo com os seguintes critérios: gestão estratégica, gestão por resultados, gestão de pessoal, gestão financeira e gestão de assuntos internacionais.

Em janeiro de 2002 o Ministério das Finanças lançou um projeto para criar uma estratégia de aperfeiçoamento do desenvolvimento gerencial no governo central. O projeto era baseado em uma avaliação estratégica da efetividade do desenvolvimento gerencial e na Decisão Governamental sobre as Diretrizes da Política de Pessoal do Estado (Government Decision in Principle on State Personnel Policy Line). Os objetivos gerais são aumentar o nível de profissionalização dos gerentes, para incentivar uma nova geração de gerentes a crescer em suas funções e adotar uma abordagem sistemática e profissional para o desenvolvimento da gestão no governo central. O grupo de trabalho estabelecido pelo Ministério das Finanças formulou as seguintes propostas estratégicas:

- Os encargos da alta gerência devem ter um mandato fixo; o tempo de permanência em um emprego não deve exceder oito anos.
- Todos os gerentes do governo central devem ter contratos de gerenciamento pessoais estabelecidos por um prazo fixo, revisados de acordo com a apreciação do desempenho, e submetidos a uma avaliação global final seis meses antes do prazo para seu término.
- O gerenciamento deve ser desenvolvido com base em um modelo comum.
- A eficiência e a liderança dos gerentes devem ser avaliadas com base em um sistema comum.
- O desenvolvimento, o uso e a mobilidade dos gerentes devem ser aperfeiçoados.
- O gerenciamento no governo central deve ser aprimorado com serviços de desenvolvimento conjunto.

Ao mesmo tempo, uma das prioridades do governo finlandês é aperfeiçoar a coordenação horizontal, e espera-se dos altos gerentes que eles respondam às crescentes expectativas quanto ao conhecimento gerencial, ao estabelecimento de parcerias e de redes de relacionamentos quanto à criação de boas condições para a tomada de decisões em conjunto e para incentivar inovações.

Os gerentes têm recebido mais competências e mais autoridade para a tomada de decisões no dia-a-dia de suas organizações e, portanto, espera-se que sejam totalmente responsáveis na prestação de contas de seus resultados. A Finlândia tem enfatizado claramente o desenvolvimento de um sistema de gestão do desempenho para gerentes do setor público. Por outro lado, a mobilidade do pessoal gerencial permaneceu baixa. Também houve pouco progresso da capacidade dos próprios gerentes na gestão de pessoas.

Objetivos e novas competências: Em geral, o objetivo do governo é mudar o clima da gestão em direção a uma ênfase clara na inovação, na interação baseada na confiança, na cooperação e no aperfeiçoamento de habilidades nas relações humanas. O objetivo é encorajar os gerentes da administração pública a se tornarem líderes dotados de visão e exemplos para a implementação de mudanças. O governo também espera que seus gerentes seniores sejam pessoalmente responsáveis na prestação de contas dos resultados de sua organização.

FRANÇA

Antecedentes das reformas: A gestão dos executivos seniores foi analisada sistematicamente em 1945 com a criação da ENA (*Ecole Nationale d'Administration*), visando à implementação de princípios de gestão modernos: recrutamento centralizado, promoção interna através de concursos, foco no treinamento inicial e em estágios práticos, mobilidade entre os ministérios e carreiras baseadas no desempenho.

Iniciativas de reformas e resultados: Desde 1945 houve três principais reformas: i) em 1989 o treinamento permanente foi reconhecido como prioridade; ii) foco na mobilidade: desde 2002, executivos de nível mais baixo não podem permanecer na função principal por mais de dois períodos de 3 anos; iii) novo treinamento

em gestão de recursos humanos obrigatório antes da nomeação para uma posição executiva (2002). Embora o sistema tenha sido bem sucedido na criação de uma administração pública sênior politicamente neutra, leal e profissional, ele foi posto em questão em uma série de relatórios – mais recentemente, foram publicados importantes relatórios sobre o assunto. No entanto, ainda não foi tomada nenhuma decisão radical para a mudança do sistema.

ALEMANHA

Antecedentes das reformas: Após a reunificação, o número de empregados na administração pública decolou de menos de dois milhões para mais de seis milhões. As reformas do governo, portanto, enfocaram a diminuição da mão de obra para reduzir a folha de pagamentos em pelo menos 1,5% ao ano e retrair os gastos públicos. A administração pública emprega pessoas de três *status* diferentes: trabalhadores e *staff* administrativo (governados pelo direito privado) e funcionários públicos (um terço da mão de obra). O corpo de funcionários públicos se subdivide em quatro categorias: *staff* junior, gerentes intermediários, gerentes intermediários superiores e gerentes seniores. Não há um grupo de executivos seniores ou administração pública sênior com regras gerenciais a serem aplicadas ao seu grupo em especial.

Um grupo seletivo de servidores investidos em cargos de natureza política (secretários de estado, diretores gerais dos ministérios, diplomatas seniores, funcionários públicos seniores do serviço de inteligência etc.) goza de um *status* federal especial em razão da necessidade de assegurar que eles estejam totalmente em acordo com os objetivos fundamentais das políticas. O governo pode suspendê-los automaticamente. Esse grupo consiste de menos de 500 empregados federais (dados de 1997).

ITÁLIA

Antecedentes das reformas: Em fevereiro de 1993, um decreto legislativo inovador introduziu contratos para os servidores, os quais agora são empregados sob o regime geral de leis trabalhistas.

- uma nova agência, a ARAN, que representa o empregador público nas negociações com os sindicatos e que é responsável pelas minutas dos acordos de negociações coletivas;
- separação entre responsabilidades políticas (*indirizzo politico*) e responsabilidades administrativas (*responsabilità dirigenziale*);
- um novo perfil do gerente sênior: novos valores, novas responsabilidades, novos métodos de gestão;
- desenvolvimento de um *pool* interministerial de executivos responsáveis “pelos resultados das atividades gerenciadas por seus departamentos e pela execução dos programas e dos projetos a eles confiados, à luz de objetivos de produtividade e de resultados gerenciais financeiros, técnicos e administrativos, incluindo decisões gerenciais sobre os recursos humanos e sobre a organização”.

Iniciativas de reformas e resultados: embora o decreto de 1993 permaneça sendo a base para todas as reformas gerenciais seniores, podem-se distinguir três períodos, e cada um deles elevou a contratualização de resultados a um novo nível:

a) 1993 a 1998: a “privatização” recomendada no documento de trabalho ainda não havia sido aplicada aos executivos seniores. Suas nomeações e suas obrigações de desempenho permaneciam como responsabilidades dos ministérios. Sua remuneração refletia escalas-padrão. Os outros gerentes eram governados por acordos de negociação coletiva.

b) 1998 a 2002: acordos de negociação coletiva tornaram-se aplicáveis aos executivos seniores. Eles assinaram contratos de prazos fixos regidos pelo direito privado, com especificação de objetivos e de remuneração. A reforma criou uma estrutura de gestão interministerial. Em princípio, todos os executivos deveriam ter sido

Desde outubro de 2002: a nomeação e os objetivos dos executivos seniores são fixadas por decreto (ato público unilateral). Sua remuneração é negociada e estabelecida por meio de um contrato privado assinado pelo prazo de sua nomeação (3 anos ou menos). O “*ruolo unico dei dirigenti*” abriu o caminho para os *pools* ministeriais, mas o banco de dados interministerial continua a ser utilizado. O objetivo permanece sendo a promoção de mobilidade.

Objetivos e novas competências: A recém organizada “*dirigenza*” tornou-se a plataforma de lançamento para a modernização da gestão pública. A nova gestão da gerência sênior tornou a administração pública mais neutra politicamente e, como tal, tornou mais claros os papéis respectivos da política e da administração pública.

O principal objetivo da recém criada “*dirigenza*” era corrigir a falta de profissionalismo e os preconceitos políticos do consagrado serviço público sênior, através do estímulo a uma cultura de excelências dentro do governo. Desejou-se também promover relações próximas baseadas em princípios compartilhados, que combinassem os valores fundamentais da administração pública – integridade, neutralidade e imparcialidade – com as qualidades pragmáticas cobradas dos gerentes. Essa ética de responsabilidade na prestação de contas permanece sendo a pedra angular de todos os textos adotados desde 1993.

CORÉIA

Antecedentes das reformas: Nos últimos anos, uma das principais mudanças na gestão dos funcionários públicos seniores na Coréia foi a introdução do Sistema de Posição Aberta (*Open Position System* – OPS) na administração pública coreana em 1998. O objetivo era aumentar a competição dentro do serviço público e realçar a transparência. Nesse sistema, em torno de 20% das posições seniores das agências centrais são agora abertas para candidatos externos, com exceção das referentes à segurança pública e à promotoria. Espera-se que especialistas do setor privado introduzam uma nova perspectiva e aumentem o profissionalismo e a competitividade entre os gerentes seniores.

O governo coreano, até agora, considera que o OPS atingiu com sucesso seus objetivos de melhorar o desempenho e a competitividade da administração pública. Recentemente, o Presidente coreano enfatizou que há necessidade de expandir o número de recrutamentos especiais no setor público em 2003.

Iniciativas e resultados das reformas: No início, essa reforma gerou alguma resistência nos servidores públicos, que estavam preocupados com o decréscimo do número de oportunidades de promoções. Além disso, foi necessário tomar medidas para estimular o interesse e o cadastramento de gerentes de alto nível do setor privado. Em geral, considera-se agora que a reforma foi muito bem sucedida quanto ao aporte de “sangue novo” e de espírito competitivo ao que anteriormente costumava ser um procedimento rígido.

Objetivos e novas competências: Com a introdução desse novo sistema, novos valores foram identificados e introduzidos no sistema de gestão da gerência sênior. De acordo com os princípios da Comissão de Administração Pública e, em adição à experiência e ao desempenho anteriores, há cinco qualificações especiais requeridas para o recrutamento para posições em aberto: especialização, liderança estratégica, capacidade de resolver problemas, capacidade de gerenciamento e capacidade de comunicação e de negociação. Outras qualificações podem ser adicionadas a esse critério obrigatório, como capacitação em Tecnologia da Informação (TI), línguas estrangeiras ou especialidade técnica relacionada à função específica.

MÉXICO

Antecedentes das reformas: No início dos anos 1980, a reforma do setor público visava a uma maior abertura, à privatização e à desregulamentação em relação ao governo.

Até 1995, a administração pública sênior do governo não era subordinada a um conjunto específico de normas, o que impedia o estabelecimento de uma carreira profissional do serviço público federal sênior *per se*. A partir daí, a construção de uma carreira profissional sênior na administração pública passou a ser uma prioridade do governo. O objetivo é estabelecer uma distinção melhor entre os políticos e o serviço público e garantir empregos permanentes para combater a corrupção.

Iniciativas e resultados da reforma: O estabelecimento da carreira profissional do serviço público foi um dos principais temas da eleição presidencial de 2000. Foram elaboradas novas leis no novo governo, que visam aperfeiçoar a responsabilização dos servidores (março de 2002), garantir o direito de acesso a informações do governo (junho de 2002) e estabelecer uma carreira profissional do serviço público (abril de 2003). Este último item estabelece as condições requeridas para que alguém se torne um servidor público, permaneça no serviço público e seja promovido.

O sistema todo será administrado de forma descentralizada e flexível. Cada organização governamental contará com um “Comitê técnico para o serviço público profissional e para seleção”, responsável pela implementação e avaliação do sistema de carreira dentro da organização.

Objetivos e novas competências: Com a implementação de alguns novos sistemas de melhoria da qualidade, o governo também reconheceu, recentemente, a necessidade de que a gerência mostrasse algumas competências de liderança e fez alguns ajustes em seus cursos de treinamento com esse objetivo.

HOLANDA

Antecedentes das reformas: Incitado por uma crise orçamentária, por um enfraquecimento da credibilidade do Estado de bem-estar social e pela crescente complexidade e dimensão internacional da ação governamental, o governo holandês introduziu várias mudanças radicais na administração pública.

Iniciativa e resultados da reforma: As três maiores mudanças foram: i) o alinhamento das relações e condições de trabalho no setor público aos padrões do setor privado; ii) a criação de agências; iii) a criação de um grupo interministerial de executivos seniores, o Serviço Público Sênior (SPS), em 1995.

Objetivos e novas competências: A criação desse grupo serviu a dois objetivos:

- promover melhor coordenação e cooperação entre servidores seniores nos diferentes ministérios;
- aprimorar o profissionalismo e reforçar a integridade dos executivos seniores através do incentivo à emergência de valores e *benchmarks* comuns (espírito de equipe).

A gerência sênior deve conduzir os valores do serviço público e cumprir um papel importante no encaminhamento e alcance dos objetivos de um governo mais moderno, mais efetivo e mais eficiente. Os valores tradicionais de integridade e comprometimento foram então complementados com a necessidade de construir competências gerenciais e de relacionamento.

O serviço governamental geral responsável pela administração do SPS formulou uma lista de competências abrangendo toda a gama de funções da gerência sênior: valores de liderança, visão, capacidade de comunicação, iniciativa, capacidade de analisar problemas, estabelecer objetivos e apresentar soluções, bem como respostas

rápidas e flexíveis. Esses valores e essas competências determinam a identificação, o recrutamento e o desenvolvimento desse grupo de executivos seniores.

NOVA ZELÂNDIA

Antecedentes das reformas: Após um período de crescimento econômico lento acompanhado de alto nível de desemprego e de inflação, o governo trabalhista iniciou em 1984 um programa de reestruturação do setor público, de desregulamentação e de liberalização econômica. Durante esse tempo, o número de servidores públicos decresceu de 90.000 em 1984 para 30.600 hoje (muitos servidores foram transferidos para entidades semi-públicas).

Iniciativas e resultados da reforma: A Lei do Setor Estatal (*State Sector Act*) de 1988 mudou radicalmente a cultura administrativa através do aumento da autonomia de organismos e da transferência de algumas funções do Estado para empresas estatais. Também transformou os executivos seniores em verdadeiros gerentes, com autonomia para recrutar *staff*, estabelecer salários e organizar as estruturas de suas carreiras. A Lei de Contratações (*Employment Contracts Act*) de 1991, que desregulamentou o mercado de trabalho em geral, descentralizou as relações industriais e permitiu a descentralização da gestão dos funcionários públicos em ministérios individuais (que estão capacitados a determinar suas escalas de pagamento e as tabelas de classificação para seus executivos). Também individualizou a gestão de servidores públicos que puderam optar pelo alistamento em acordos coletivos ou por um contrato individual.

Ao mesmo tempo, a Lei do Setor Estatal separou a gestão de dois grupos de servidores seniores:

- Os executivos chefes dos ministérios (“CEs”), recrutados por suas qualidades de liderança e gerenciamento, capazes de administrar estruturas altamente autônomas e sujeitas a avaliações de desempenho;
- O Serviço Executivo Sênior (*Senior Executive Service – SES*) foi desabilitado recentemente e substituído pela Estratégia de Desenvolvimento Gerencial e Liderança Sênior (*Senior Leadership and Management Development Strategy – SLMD*) e pelo Programa de Liderança Executiva (*Executive Leadership Program*).

Objetivos e novas competências: Os critérios para executivos chefes foram pensados com bastante clareza e incluem:

- qualidades pessoais: compromisso com o sucesso, a honestidade, a integridade, a capacidade intelectual;
- competências de gestão: gestão de recursos, especialização em gestão e capacidade de comunicação efetiva;
- qualidades de liderança: comunicação interna e externa, formulação e desenvolvimento de claros objetivos estratégicos e gestão do ambiente político e cultural das organizações envolvidas e manutenção da neutralidade do serviço público.

As qualidades requeridas dos membros do SES buscadas no Serviço Público estão sintetizadas no Perfil da Capacidade de Liderança (*Leadership Capability*), que foi desenvolvido como parte da Estratégia SMLD e enfoca os atributos pessoais, as experiências e os caminhos, a capacidade de liderança etc.

ESPANHA

Antecedentes das reformas: Após as grandes reformas de devolução da autoridade às regiões, a fase seguinte de reformas governamentais importantes aconteceu ao final de 1990, com a nova Lei de Organização e Funcionamento da Administração Geral do Estado (*Ley de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado*), de 1997; a nova Lei Governamental de novembro de 1997, que regula o funcionamento do governo; e o novo estatuto básico do serviço público, que não foi aprovado ainda.

Iniciativas e resultados da reforma: Na lei de 1997 sobre a organização e operação da Administração Geral do Estado distinguiu-se postos de natureza política e de natureza administrativa e, como consequência, os requisitos para a nomeação e treinamento para os mesmos. Essa distinção existia antes, mas não era regulada tão claramente e não afetava os postos de nível de diretor-geral e acima (mesmo se, de fato, a grande maioria das altas posições seniores fosse ocupada por servidores públicos profissionais do grupo A).

Em fevereiro de 2000, um Livro Branco do Governo frisava a necessidade de estabelecer um serviço público unificado, com novos métodos de seleção e de treinamento baseados em competências, e de estabelecer um sistema de gestão do desempenho para servidores públicos seniores. Além disso, o acordo de novembro de 2002 entre o governo e os sindicatos, relativo à modernização e melhoria no governo sublinha a necessidade de promover o profissionalismo e uma melhor qualificação do serviço público.

Objetivos e novas competências: O novo projeto de estatuto do serviço público visa estabelecer novos métodos de gestão para o serviço público, como a gestão por objetivos, o foco no desempenho, a responsabilidade individual quanto aos resultados e a responsabilidade dos gerentes seniores na prestação de contas sobre sua gestão. O novo estatuto ainda não foi aprovado.

O Livro Branco do Governo insiste na necessidade de desenvolver e contar com lideranças para conduzir a mudança. O documento define a liderança como a capacidade de motivar o *staff* e construir sua confiança na administração do conhecimento e da informação, na determinação de responsabilidades e na realização dos resultados esperados.

Há um projeto para a criação de um serviço público sênior como um grupo unificado e para a introdução de um novo estilo de gerenciamento. Estão previstas várias medidas para implementar esse objetivo:

- Elaborar um estatuto do serviço público sênior;
- Planejar o conjunto de competências executivas a serem satisfeitas pelos profissionais do serviço público;
- Implementar novos métodos de seleção e treinamento baseados nas competências;
- Estabelecer um sistema de avaliação de competências para os funcionários públicos seniores.

Nesse contexto, está sendo desenvolvido um estudo/pesquisa das competências presentes e futuras necessárias aos servidores públicos seniores, com o objetivo de identificar e definir as competências executivas sobre as quais se poderia definir um modelo de serviço público sênior para a Administração Geral do Estado.

Reino Unido

Antecedentes das reformas: O governo inglês passou por uma série de reformas da administração pública ao longo das três últimas décadas, visando desregulamentar a economia, diminuir a excepcionalidade do serviço público em relação ao setor privado e focar nos resultados e no desempenho.

Iniciativas e resultados da reforma: Em 1988, o governo inglês lançou a iniciativa *Next Steps* (Próximos Passos) para melhorar a gestão dentro do governo e para separar a implementação de políticas públicas do processo de tomada de decisão. Essa reforma envolveu a criação de agências encabeçadas por um Executivo Chefe (*Chief Executive*) com bastante poder discricionário na organização e condução de sua agência (autonomia organizacional, administrativa e financeira). O recrutamento de líderes do setor privado é encorajado para estimular nessas agências – que atualmente empregam a maioria dos servidores públicos – uma cultura de gestão baseada no desempenho.

Em 1996, o governo estabeleceu o Serviço Público Sênior (SPS) para encorajar o profissionalismo e uma visão abrangente dentro do governo, bem como para promover o fortalecimento da cooperação e da coesão entre departamentos ministeriais. O objetivo desse Serviço é de estender as mudanças gerenciais ao executivo sênior do governo central e construir uma cultura de eficiência organizacional e o conceito de resultados.

Objetivos e novas competências: As competências requeridas dos altos servidores estão determinadas na Estrutura de Competências do SPS. Essa nova estrutura, inteiramente comportamental, é baseada em 6 competências-chave:

- mostrar objetivos e direção;
- provocar um impacto pessoal;
- pensar de forma estratégica;
- extrair o melhor das pessoas;
- aprender e se aperfeiçoar;
- focar no cumprimento dos resultados.

Um documento preciso determina, para cada critério, quais os comportamentos a adotar e quais os inadequados. Os valores tradicionais da gestão sênior continuam válidos, tais como a neutralidade e a imparcialidade e foram complementados por novos valores, tais como justiça e a qualidade das relações com os usuários e qualidade da regulação.

No início de 2003 o *Civil Service Management Board* (CSMB) autorizou a implantação de um grande programa com o objetivo de fortalecer a capacidade de liderança do serviço público inglês. O CSMB chegou ao acordo de que a descrição de liderança que deseja desenvolver é a seguinte: “Líderes evidentes são os que inspiram confiança, assumem responsabilidade pessoal pelo cumprimento dos resultados de forma efetiva e rápida, trabalham em equipes que são mais do que a soma de suas partes e vão além dos limites tradicionais; enfocam resultados estratégicos, correlacionam os recursos com as prioridades dos negócios e são honestos, corajosos e realistas com a equipe, aprendendo constantemente”. O trabalho continua em três áreas principais:

- Gestão de desempenho pessoal e organizacional aprimorada, por meio da mudança de ênfase: de um processo de gestão de desempenho baseado no papel para um processo de baseado em discussões sobre desempenho, em um número maior de perspectivas de desempenho (*feedback* de 360 graus), em treinamento e orientação fortalecidos e na identificação de baixos desempenhos;
- Gestão da carreira mais ativa, por meio de mudanças negociadas para ampliar o conhecimento pessoal e organizacional, da opção de mudar de papéis políticos/gerenciais para iniciativas de apoio organizacional/corporativo, da opção por trabalhos mais flexíveis e por postos de trabalho com tempo limitado, do gerenciamento ativo do processo de saída do posto de trabalho.
- Mais investimento no desenvolvimento, com um comitê de treinamento e desenvolvimento fortalecido para o SPS e os níveis de acesso, novo treinamento para as pessoas responsáveis por assegurar a prestação dos serviços, e um esquema de desenvolvimento de alto potencial aberto para o SPS nas faixas de remuneração 1 e 2 com possibilidades para ir além.

Os detalhes da implementação da visão de liderança serão objeto de consulta no outono de 2003.

ESTADOS UNIDOS

Antecedentes das reformas: Os conceitos de desempenho e resultados governamentais estão na essência das reformas governamentais há mais de 3 décadas. A Lei do Serviço Público de 1978 é uma das reformas mais importantes, que transformou os métodos de recrutamento e de gestão de servidores federais através do

impulsioneamento de um sistema baseado na descentralização e na delegação de poderes. Em 1979, essa iniciativa originou o *Senior Executive Service* (SES). O sistema de nomeação política de altos gerentes foi complementado com o estabelecimento do SES para:

- estabelecer um sistema geral de gestão de executivos seniores com o objetivo de remover da esfera política a operação de serviços do governo;
- manter a competência gerencial de seus membros;
- melhorar o sistema de mobilidade e de rotatividade gerencial;
- melhorar o reconhecimento dos resultados individuais através de remuneração, promoções e transferências;
- manter a responsabilidade dos servidores seniores pela prestação de contas dos resultados oficiais e pelo desempenho de suas unidades.

Iniciativas e resultados da reforma: Ao contrário dos critérios de seleção anteriores para membros do SES, os quais eram baseados nas capacidades procedimentais e de gerência técnica, as reformas de 1994 e 1997 mudaram radicalmente as competências requeridas para entrar no SES.

Objetivos e novas competências: Hoje, o governo promove qualidades como liderança e capacidade de produzir resultados, de liderar mudanças, de liderar equipes, de influenciar, de negociar e de comunicar. Foram estabelecidos critérios e métodos de avaliação claros.

A seleção final de um novo membro do SES deve ser validada pelo Conselho de Análise de Capacitação (Qualifications Review Board) que, entre outras coisas, verifica se as qualificações técnicas de um candidato não sobrepujam suas qualidades de liderança.

2. ESCOPO DO SERVIÇO PÚBLICO SÊNIOR

Bélgica: A reforma “Copérnico” enfatizava claramente o que se chama atualmente de “altos gerentes”. Essa equipe de 450 pessoas substituiu o grupo de “gestão” anterior, que ia do “grau 13 a 17”, e era composto de 2.000 pessoas.

As funções de gerência cobrem agora quatro níveis:

- Presidente do Comitê de Direção;
- Diretor Geral ou Gerente Geral;
- Diretor;
- Diretor Regional (somente para administração de impostos)

Canadá: O escopo da gerência sênior reflete as funções existentes nos ministérios em nível federal (ou central). Atualmente, a equipe de gestão do serviço público consiste de aproximadamente 3.600 executivos seniores.

Cada ministério é encabeçado por um ministro adjunto, que ocupa o topo da pirâmide. O “grupo executivo” é formado por executivos seniores em níveis mais baixos em todos os ministérios. Esses executivos ocupam quaisquer das seguintes funções: ministro adjunto assistente, diretor geral, diretor ou representante. Eles formam o *pool* no qual os futuros ministros adjuntos são localizados e recrutados.

Finlândia: Não há um grupo de serviço público sênior distinto na Finlândia. No entanto, há algumas normas especiais na Lei do Serviço Público (*Civil Service Act*) direcionadas ao grupo dos servidores públicos dos escalões seniores, que tratam da criação e da extinção de órgãos e do término da relação de emprego público.

Há também diferentes normas de recrutamento e seleção, ações disciplinares/demissões, e determinações quanto a pagamento, estabilidade no emprego e padrões de ética profissional requeridos para os SPSs, mais do que para o resto do serviço público. O número de servidores públicos seniores é de aproximadamente 200.

Há normas especiais na Lei dos Servidores Públicos do Estado (*State Civil Servant's Act*) para a demissão de SPSs, o que significa que, legalmente, é mais fácil demitir os servidores mais graduados do que os outros empregados.

A estratégia de desenvolvimento proposta inclui a idéia de dar ao grupo dos SPSs recursos comuns de gerenciamento. O desenvolvimento em conjunto, bem como a exploração e a mobilidade dos recursos comuns de gestão governamental central serão aprimorados sistematicamente. Um meio de fazê-lo é convertendo os postos de serviço público sênior nos ministérios – i.e. secretários permanentes, subsecretários e gerentes em várias unidades operacionais definidas separadamente – em postos governamentais conjuntos.

França: A noção de gestão sênior não é claramente estabelecida na França e implica uma multiplicidade de definições. A delimitação mais comum é normalmente chamada de “serviço público sênior” e usualmente indica membros do quadro generalista recrutado, em sua maioria, pelo concurso, da *Ecole Nationale d'Administration* (ENA) e por outros concursos mais específicos e, também, membros dos quadros técnicos superiores (em sua maioria da *Ecole Polytechnique*). Faz parte desses quadros quem se gradua em uma dessas escolas mencionadas acima. Os membros desses quadros são recrutados para posições de gerentes seniores. Apenas algumas nomeações para posições gerenciais específicas de alto escalão podem ser feitas fora desses grupos. Embora quando do início da carreira (*juniores*) possam não estar em posição de executivo sênior, eles são considerados parte do serviço público sênior. Os membros desses quadros são aproximadamente 5.360. Uma outra definição possível, embora menos comum, seria utilizar a escala de salários e incluir na gestão sênior todos os servidores posicionados no topo da escala de salários. Após a exclusão das categorias óbvias, serão em torno de 25.000 servidores públicos seniores.

Itália: A gerência sênior ou “*la dirigenza*” no governo central consiste de dois escalões:

- nível mais baixo: executivos (em torno de 4.400 pessoas);
- nível mais alto: executivos seniores (em torno de 400 pessoas).

As posições executivas e executivas seniores são identificadas em cada ministério. As responsabilidades gerenciais (supervisão de uma ou mais agências) determinam se alguém é ou não executivo, e não as qualificações. Essa abordagem objetiva mostra o número exato de executivos seniores e permite o desenvolvimento de um banco de dados com informações atualizadas de idade, tempo de serviço, gênero, nível e ministério.

Coréia: Não há definição precisa e explícita de serviço público sênior nas leis e nos regulamentos. Porém, há um acordo geral sobre a distinção entre servidores públicos seniores e o resto dos servidores públicos. Embora o critério não esteja formalmente definido nos regulamentos relevantes, o nível hierárquico de alguns postos específicos do governo é muito utilizado como indicador para a distinção. Desde a introdução do Sistema de Posição Aberta (*Open Position System – OPS*), todos os postos do OPS podem ser considerados como postos para o serviço público sênior.

A gerência sênior inclui dois níveis de postos em uma organização típica: Chefe de Agência (Grau 1) e Diretor-Geral (Graus 2 e 3), excluindo Ministro e Vice Ministro, que são nomeações políticas. Numa organização afiliada, a gerência sênior inclui o Chefe da Agência e o Diretor-Geral (Graus 2 e 3).

Em 2000, 1.325 pessoas pertenciam ao nível gerencial sênior nos governos centrais.

México: Um decreto governamental de 1999 descreve como os postos de executivos seniores deveriam ser definidos quanto às suas responsabilidades em termos de tomada de decisão, de definição de programa, de projeto dos programas gerais do governo e das responsabilidades gerenciais com alto grau de autoridade. Parece, porém, que os servidores públicos seniores não foram definidos como um grupo diferenciado. Em 1994 havia 381 servidores públicos de alto nível (excluindo o nível 3), ou 1533 (incluindo o nível 3). A proporção de mulheres no serviço público de alto nível foi de 9% (contra 5,4% em 1985).

Holanda: O “*Senior Public Service*” consiste de servidores com funções de supervisão ou de gerenciamento – escalões 15 a 19 do serviço público, isto é 739 empregados em 2001.

Embora esse grupo tenha sido formado inicialmente de servidores comissionados, são as responsabilidades gerenciais que determinam se alguém pertence ao SPS. O SPS se divide em três níveis:

- escalão 19 ou “alta gestão”, um grupo formado por executivos-chefes, diretores gerais e diretores de agências;
- escalões 17 e 18, cujos membros ocupam posições de supervisão;
- escalões 15 e 16, usados como *pools* de talentos, aos quais se dá atenção especial.

A média de idade dos membros do SPS (50.7 anos em 2001) mostra que a promoção para essas posições tende a ocorrer na segunda metade da carreira de um indivíduo.

Espanha : O serviço público é dividido em cinco grupos dependendo do nível de qualificação requerida para entrar para o serviço público (Grupos A, B, C, D e E). O Grupo “A” requer doutorado, bacharelado, graduação em engenharia, arquitetura ou equivalente. A alta gestão inclui postos em secretarias de estado, vice-secretarias de estado, diretorias gerais, diretoria, presidência, vice-presidência e diretoria em grandes empresas governamentais, entre outros.

A Lei sobre a Organização e a Operação da Administração Geral do Estado, conhecida por “LOFAGE” (Lei 6/1997 de 14 de abril) introduziu a distinção entre postos orientados politicamente (ministros, secretários de estado) e executivos “profissionais” (sub-secretários, secretários gerais, secretários gerais técnicos, diretores gerais e vice-diretores gerais). Agora todos os executivos “profissionais” devem ser nomeados segundo critérios de mérito ou em bases profissionais, a não ser que o ministério declare algo em contrário (antes da lei, somente vice-diretores gerais deviam ser nomeados em bases profissionais). A lei estabelece uma distinção entre “altas autoridades” ou “autoridades superiores” (autoridades designadas politicamente) e “autoridades diretivas” ou “gestoras” (servidores públicos profissionais seniores ou executivos profissionais).

As autoridades superiores são os ministros e os secretários de estado e as autoridades diretivas são as subsecretarias, secretarias gerais, secretarias técnicas gerais, diretores-gerais e diretores adjuntos gerais. Todas elas, exceto o diretor-geral adjunto, são consideradas “altas posições sênior”. Todas as outras autoridades da Administração Geral de Estado dependem de uma autoridade maior ou diretiva.

Todas as posições diretivas devem ser nomeadas com base na competência profissional e na experiência entre servidores públicos com estabilidade e que pertencem ao Grupo A (onde a entrada no serviço público requer doutorado, bacharelado, graduação em engenharia, arquitetura ou grau equivalente). Uma exceção é a Secretaria Geral, que será nomeada entre pessoas experientes e capacitadas ao exercício de posições de responsabilidade na gestão pública e privada. Para a posição de Diretor-Geral, não há necessidade de ser um servidor público se o Decreto Real que governa a estrutura do Departamento, em vista de características específicas do Diretório Geral, assim o permita.

Portanto, somente nesses dois casos há possibilidade de determinação em contrário – e não do próprio Ministério, mas sim do Governo, por meio de um Decreto Real.

De acordo com o ministério de administração pública, em 1999 havia 303 servidores públicos seniores (12 ministros, 24 secretários de estado, 61 subsecretários e secretários gerais e 205 diretores gerais).

Reino Unido: O *Senior Civil Service* (SCS) consiste de quase 3.200 servidores seniores, principalmente aqueles que correspondiam aos graus de 1 a 5 da estrutura anterior. Inclui diretores seniores (diretores gerais, diretores etc.), consultores políticos e diretores de agências.

Cada ministério ou agência determina quais trabalhos fazem parte do SCS.

A gestão sênior no Reino Unido também é originária de um *pool* de talentos criado como parte do programa *Fast Stream*, que recruta graduados universitários em geral (*Oxford* e *Cambridge*) e executivos titulares com alto potencial, cujas carreiras são rapidamente promovidas.

Estados Unidos: Os critérios a seguir determinam quais posições executivas seniores pertencem ao *Senior Executive Service* (SES):

- gestão de uma unidade organizacional;
- responsabilidade por um ou mais programas ou projetos;
- supervisão, avaliação e ajuste do trabalho feito por uma unidade, para alcançar os objetivos da organização;
- nomeação de funções com significativa influência sobre as políticas públicas ou as decisões políticas.

Na prática, essas são posições de alto nível e somente um pequeno percentual de gerentes recrutados para o serviço público a partir das melhores universidades podem fazer parte do SES. Esse grupo normalmente compreende algo em torno de 6.600 membros em altas posições governamentais, incluindo 90% dos executivos seniores (os outros 10% não são examinados neste documento). As responsabilidades da gerência determinam se uma posição pertence ou não ao SES. A mesma escala de pagamento se aplica a algo em torno de 800 posições que não pertencem ao SES, tais como as posições dos consultores seniores, cientistas e especialidades profissionais. A criação de *pools* com candidatos de alto potencial, selecionados dos níveis mais baixos, é encorajada, porém sua administração permanece inteiramente descentralizada.

3. RECRUTAMENTO

Bélgica: O recrutamento envolve a avaliação dos candidatos para identificar se possuem as competências necessárias para a vaga. Os gerentes que não pertencem ao serviço público também podem concorrer para as posições de presidente dos Serviços Públicos Federais e diretor-geral.

Os candidatos são filtrados por meio de um procedimento de avaliação organizado por uma empresa de seleção de recursos humanos independente (*“head hunter”*) em um centro de avaliação. O procedimento de avaliação procura informações indiretas (testes-padrão e entrevistas) bem como observações de comportamento (situações simuladas). Em seguida, os candidatos passam por uma entrevista individual com um comitê de seleção presidido por um representante do departamento de recrutamento. Finalmente, o comitê de seleção e um gerente da empresa de *“head hunting”* comparam as notas e classificam os candidatos.

Os resultados da avaliação e da entrevista com o comitê de seleção têm, normalmente, peso igual. Dependendo da vaga em questão, os candidatos com as classificações mais altas podem ser convidados para uma entrevista final com o Ministro ou o Presidente do Serviço Público Federal em questão, que toma a decisão final.

Canadá: Há dois procedimentos de seleção distintos:

- um para ministros adjuntos, que são selecionados da comunidade de Ministros Adjuntos Assistentes. São nomeados pelo Primeiro Ministro por recomendação do Secretário do Conselho Particular (*Privy Council*). Este último é o ministro adjunto sênior e chefe do Serviço Público;
- outro para o grupo executivo. Os padrões de seleção para o grupo executivo são estabelecidos e monitorados pela Comissão de Serviço Público, uma agência independente do governo federal, que é responsável por salvaguardar os valores de um serviço público profissional: mérito, competência, não partidarismo e representatividade. Os candidatos internos podem participar da competição em um dos programas de desenvolvimento da Comissão de Serviço Público. Ao mesmo tempo, os candidatos internos e externos podem se candidatar a uma concorrência particular. As concorrências normalmente envolvem um filtro inicial a partir das qualificações, um exame escrito, uma entrevista conjunta e referências e checagem de dados.

O desejo de garantir um acesso igualitário aos empregos do serviço público (Lei de 1995) se reflete na aplicação de políticas afirmativas para recrutamento de mulheres, de povos nativos, de pessoas com deficiências e de minorias.

Finlândia: A Finlândia não possui um serviço público de carreira (exceto para o Ministério das Relações Exteriores). Todas as vagas devem ser do conhecimento público, qualquer pessoa pode se candidatar e a lista de candidatos é acessível ao público. Na prática, em muitos casos, os executivos seniores vêm de uma promoção interna a partir de posições mais baixas da organização, passo a passo. As competências gerenciais e a experiência são julgadas durante o processo de contratação dos serviços. O uso do serviço de recrutamento externo tornou-se comum no processo de avaliação dos candidatos. Além da experiência e das competências de gestão comprovadas, estão sendo levadas em consideração, de forma crescente, a capacidade de administrar um ambiente político-administrativo, e de colaborar com líderes políticos e outros servidores públicos. Entre os executivos seniores, somente o Secretário de Estado do gabinete do Primeiro Ministro é nomeado em bases políticas.

O Ministério das Finanças lançou um projeto 2002 para a promoção de mulheres a posições gerenciais. Hoje, as mulheres respondem por somente 13% dos postos gerenciais mais altos.

Estima-se que 85% dos gerentes de alto nível e 55% dos gerentes médios sairão do serviço público durante os próximos dez anos. Isso cria um grande desafio de recrutamento para o governo, cujo objetivo é de tornar-se um empregador modelo.

França:

i) Recrutamento inicial no grupo de servidores públicos seniores

Um pouco mais de 100 candidatos generalistas são recrutados a cada ano após o concurso muito competitivo para entrar na *Ecole Nationale d'Administration* (ENA). Cinquenta por cento são recrutados logo após a universidade (média de idade: 24 anos), 40% do serviço público (que precisam ter mais de 5 anos de experiência como servidores públicos – média de idade: 34 anos) e 10% de qualquer outro lugar (média de idade: 38 anos). O exame do concurso engloba testes abrangentes escritos e orais, que avaliam a capacidade técnica dos candidatos (em direito público, economia, finanças públicas, nível de educação geral, línguas estrangeiras etc.) e personalidade. Hoje, mais de 30% das mulheres passam no concurso.

Após dois anos de treinamento e estágios, os estudantes são classificados na graduação e podem escolher seus grupos de designação futuros ao qual pertencerão até o final de suas carreiras: 3 “quadros” que recrutam somente 10 ou 15 estudantes a cada ano gozam da melhor reputação e dão origem ao maior número de futuros altos executivos. Esse processo de designação tem sido questionado há anos, porém não foi ainda implementada nenhuma reforma. Mais de 400 candidatos são recrutados para o serviço público através da *Ecole Polytechnique* (que é originalmente uma escola militar). O concurso é reputado como tão difícil quanto o da ENA. No entanto, uma grande proporção de graduados deixa o serviço público logo após a graduação.

ii) Recrutamento nas altas posições gerenciais:

Para as posições executivas mais altas (em torno de 600 incluindo diretores gerais e diretores em nível central, prefeitos representando o estado central em nível local, embaixadores, chefes locais da área de educação), há total liberdade de nomeação pelo governador. Não há critérios específicos e somente para algumas posições há uma forma comum de procedimento. A maior parte dessas posições é preenchida por funcionários públicos, mas nem todas o são e as nomeações seguem a prioridade do governo.

Para as posições executivas restantes, há algumas regras de nomeação estritas. Primeiramente, as nomeações devem se dar entre os funcionários membros dos “grupos designados” dos “quadros” formados após a ENA ou a *Ecole Polytechnique* e suas escolas de implementação. Em alguns casos, os candidatos devem mesmo ser originários de “quadros” específicos, seja esta uma norma legal ou somente resultado da história de algumas posições governamentais, que foram mantidas por alguns membros de certos “quadros” para outros membros do mesmo “quadro”. Em segundo lugar, os candidatos devem ter trabalhado vários anos como membros de seus “quadros” (oito anos, por exemplo, para posições de diretor adjunto). Finalmente, algumas condições, como mobilidade preliminar, por exemplo, também devem ser preenchidas.

Em 2001, a parcela de mulheres em nível de diretoras foi de 12 a 13%.

Itália: O governo italiano encoraja o recrutamento de executivos jovens, em sua maior parte recém saídos da universidade. Isso reflete a necessidade de renovar e rejuvenescer todo o escalão gerencial sênior. Observe-se que o grupo executivo está, cada vez mais, buscando talentos do setor privado, como também das universidades e entidades regionais, que respondem atualmente por 10% dos executivos seniores e 8% dos executivos. Candidatos externos só podem ser contratados por um prazo determinado.

Outros executivos são recrutados através de concursos destinados a eliminar influências políticas do governo geral. Há dois tipos de concursos:

- o primeiro (*corso concorso*) para pessoas que desejam entrar na escola de administração pública. O currículo dessa escola cobre 15 meses de treinamento teórico alternado – a maior parte de sociologia organizacional – e treino prático, com muitos problemas interativos e estágios. Ao término, os estudantes devem passar por um outro exame. Dependendo dos resultados, os graduados escolhem seu futuro ministério. O nível requerido para qualquer candidato é o mestrado. Os candidatos podem ser estudantes, italianos ou executivos de governos estrangeiros ou gerentes do setor privado;
- o segundo tipo é um concurso organizado pelos ministérios. Os pré-requisitos e os padrões de treinamento são aproximadamente os mesmos que os do primeiro tipo. Os alunos que passam nesse exame seguem um programa de, no máximo, um ano na escola de administração pública.

A escola de administração pública encoraja fortemente a emergência de um espírito de equipe em todos os programas básicos de treinamento. Os graduados das primeiras classes fundaram uma associação cujo

objetivo é de disseminar a inovação na administração pública. Além disso, os cursos são ministrados por executivos do governo e também por pesquisadores acadêmicos, o que leva a parcerias com universidades.

Até outubro de 2002, a gestão de executivos seniores era um assunto interministerial, com a ajuda de um *pool* conhecido como *rolo único dei dirigenti*. A criação dessa estrutura foi a espinha dorsal da reforma conduzida de 1993 a 2001. Teve o apoio de um banco de dados de empregos e de perfis. Esse instrumento permitiu ao governo publicar posições disponíveis em tempo real e estabelecer um mercado de trabalho para gerentes.

O novo texto adotado em 2002 substituiu a gestão interministerial de executivos seniores por gestão ministerial. No entanto, o banco de dados interministerial e o mercado de trabalho para executivos seniores foram mantidos.

Coréia: O sistema de administração pública coreano é um sistema de carreira. Dentro do serviço geral (de GR 9 – *staff* – até GR1 – gerência sênior. O serviço geral exclui *staff* administrativo e níveis mais baixos), há três níveis de entrada: GR9 (*staff*), GR7 (*staff*) e GR5 (gerência média), às quais cabe o concurso. Todos os exames são conduzidos centralmente pelo MOGAHA.

Legalmente, não há impedimento para alguém que passou pelos exames de seleção para os GR9 ou 7 alcançar o nível gerencial sênior um dia. Na realidade, exceto pelo *Open Positions System* (vide parte I), todos os gerentes seniores vêm de um *staff* que passou pelo exame para o GR5. Há três subcategorias de exames do GR5: *Higher Executive Exam* – HEE (Exame Executivo Superior) para o serviço geral, *HEE for Diplomatic Service* (HEE para o serviço diplomático) e *HEE for specialized service* (HEE para serviços especializados). A maior parte dos que passaram no exame GR5 são jovens graduados e usualmente vêm das melhores universidades.

Todos os exames são conduzidos de forma centralizada pela MOGAHA, e aproximadamente 300 pessoas são recrutadas a cada ano no nível GR5. Elas são treinadas por um ano em um instituto de treinamento nacional (chamado COTI), durante o qual devem passar por uma série de cursos de treinamento em liderança, direito público básico, inglês, e assim por diante. Na última etapa desse treinamento, devem passar por estágio tanto em um ministério central do governo quanto em um governo local.

Nesse contexto, a abertura de 20% dos postos do serviço público sênior para o *staff* do setor privado constitui uma grande reforma do sistema executivo sênior coreano, que tende a ganhar mais importância quanto mais postos forem abertos para recrutamento externo a curto prazo. Desde 1999, foram abertas mais de 138 posições em nível de diretor-geral em 40 organizações governamentais para candidatos externos. Desde maio de 2003, a taxa de recrutamento externo é de 36,4% para essas posições abertas.

O sistema de recrutamento é altamente centralizado, porém há duas organizações centrais responsáveis pela gestão de Recursos Humanos:

- O CSC (*Civil Service Comission* – Comitê do Serviço Público), órgão independente, é responsável pelo estabelecimento dos padrões e dos procedimentos referentes ao emprego e à promoção de funcionários públicos para os Graus 3 ou acima, bem como pelo exame de servidores empregados e promovidos aos Graus 3 ou acima.
- O Ministério da Administração Governamental e Assuntos Internos (MOGAHA), no Governo central, recruta servidores os públicos dos Graus 5 ou mais altos e os de Graus 6 ou mais baixos. Além disso, o CSC, diante de solicitação do MOGAHA, deve rever a nomeação dos funcionários seniores. Os funcionários abaixo do grau 5 são nomeados pelo ministro.

Há dois planos de ação afirmativa: um para mulheres e um para deficientes, ambos estabelecidos pelo CSC e pelo MOGAHA, e implementados pelos governos central e local. O CSC e o MOGAHA fundaram um

“Plano de Promoção de 5 Anos para Nomeação de Gerentes Femininas” com o objetivo de aumentar o número de servidoras no grau 5 e acima, até o ano de 2006. Uma pesquisa recente mostrou que a meta de aumentar a fatia de servidoras para 5,5% até o ano de 2002 foi bem sucedida.

Os gerentes seniores acima do grau 1 são nomeados politicamente. Sua nomeação se dá após as eleições e requer aprovação da Assembléia Nacional. Esses servidores são responsáveis pela elaboração das políticas governamentais de grande importância, ou prestam assistência aos que estão engajados no processo de elaboração dessas políticas.

México: O México promoveu recentemente uma revisão da base legal de seu serviço público para construir melhor um serviço público profissional que inclua os servidores de nível executivo. Esses altos servidores agora devem ser nomeados em bases profissionais e as carreiras do serviço público serão profissionalizadas.

Holanda: O *General Government Service* (Serviço Governamental Geral), uma estrutura independente do *Home Office*, fundado em 1995, é encarregado do recrutamento e do gerenciamento do SPS (*Senior Public Service*). O SPS é administrado de forma centralizada. Todas as posições vagas do escalão 17 para cima devem ser reportadas a esse serviço que, juntamente com os ministérios envolvidos, elabora as especificações do cargo e os perfis de competências e ajuda a identificar os candidatos.

O *Top Management Group* (Grupo “Alta Gerência”) é recrutado de forma diferente. É nomeado um comitê de pré-seleção presidido por uma personalidade de fora do governo central, com o objetivo de elaborar uma primeira lista de candidatos. Personalidades não-governamentais podem se candidatar para posições vagas sem restrições. Em 2001, 10% de todos os executivos nomeados vieram de fora do governo. O governo holandês está ativamente engajado, também, em uma iniciativa de recrutar mulheres e minorias. Em 2001, o SPS incluiu 11% de mulheres e 2% de minorias.

Nova Zelândia: Os diretores executivos são nomeados pelo Gabinete, sob recomendação do *State Services Commissioner* (Comissário para os Serviços Estatais). As posições são amplamente anunciadas, inclusive no nível internacional, em muitos casos. Consultores auxiliam, por vezes, na identificação dos candidatos. O Comissário (ou seus adjuntos) preside o conselho de seleção, que inclui servidores de fora do setor público. Quando o processo não se conclui, isso deve ser publicado oficialmente no Parlamento e o *State Services Commissioner* é obrigado, então, a convocar um novo processo seletivo.

A nomeação de gerentes seniores depende inteiramente da seleção do diretor executivo do departamento. Candidatos de organizações públicas e privadas podem se candidatar às vagas.

Espanha: As nomeações para o agora amplo grupo de executivos seniores profissionais devem ser feitas dentro do serviço público. De fato, a maior parte de pessoas do *staff* que chegam a postos executivos seniores vêm do Grau A do serviço público. As nomeações para o amplo grupo de executivos seniores profissionais devem ser feitas dentro do serviço público entre servidores públicos estáveis pertencentes ao Grupo A, com base na competência profissional e na experiência (isso se aplica a todas as nomeações ; as únicas exceções foram explicadas anteriormente). O novo mecanismo de nomeação, portanto, não é diferente dos sistemas de promoção para os graus abaixo das posições executivas seniores.

Como os executivos profissionais devem ser nomeados entre os servidores do Grupo A, o recrutamento é feito no momento de ganhar acesso à Corporação correspondente. O processo de contratação para o *staff* do Grau A é descentralizado. A lei requer um diploma universitário para fazer o exame, e estes são organizados pelos ministérios, depois que eles fazem a publicação anual do seu número de vagas para o Grau A.

Um grupo específico de servidores públicos dá origem à grande parte do número de executivos seniores e seu processo de contratação é bastante centralizado. É o Corpo Superior de Administradores Públicos do Estado.

A seleção para entrar para o serviço público é fortemente estruturada e regulada como forma de garantir os princípios constitucionais de igualdade, do mérito e da capacidade. Essa característica se aplica também para a seleção do Grupo A, a partir do qual são nomeados os executivos profissionais. O procedimento usual para entrar nesse grupo é através de um concurso, que consiste de vários exames para determinar o conhecimento e as aptidões dos candidatos e estabelecer uma ordem de preferência entre eles. Como regra geral, os exames de conhecimento do Grupo A têm um peso muito forte nessa seleção, embora sempre haja um exame prático. Pode haver também um concurso para examinar e avaliar os méritos e a experiência dos candidatos, porém com um peso muito menor. É completamente excepcional a seleção ser baseada em somente um procedimento competitivo (acontece, por exemplo, no campo da pesquisa, mas poucos executivos seniores são nomeados a partir dessa área). Um terço das posições são reservadas para o *staff* do Grupo B, para promoção interna.

Reino Unido: Tradicionalmente voltado para jovens graduados das principais universidades, o recrutamento executivo tornou-se agora mais amplamente disponível para outros candidatos. Não há mais barreiras de qualificação (como diplomas ou critérios de antiguidade) para as posições da alta gerência.

Os candidatos são avaliados e entrevistados em centros de avaliação, em conversas com membros do ministério em questão (cada ministério é responsável por seu próprio recrutamento). As posições são graduadas de acordo com o *Job Evaluation for Senior Posts – JESP* (Avaliação de emprego para posições seniores), que oferece 3 níveis de empregos e as correspondentes escalas de remuneração. O governo encoraja o recrutamento de pessoas de fora do serviço público para posições que requerem competências e experiência encontrada mais facilmente no setor privado, tais como diretores de agências.

Novos executivos também são recrutados a partir do *pool* criado dentro da estrutura do programa *Fast Stream*, sob o qual o governo recruta graduados pelas universidades de Oxford e Cambridge e servidores públicos com alto potencial, cujas carreiras são aceleradas.

Desde 1999, a política britânica tem sido de diversificar suas fontes de recrutamento. Até 2004-2005 as mulheres e as minorias vão responder por, respectivamente, 35% e 3,2% do grupo de servidores seniores.

Estados Unidos: Cada instituição federal utiliza seus próprios métodos para selecionar e recrutar executivos seniores, com base em um processo elaborado para promover a competição entre candidatos internos e externos. A maior parte das instituições federais estabeleceu seu *pool* informal para o *Senior Executive Service – SES* – (composto por potenciais futuros membros do SES) e investe em treinamento e gestão das carreiras dessas pessoas.

Cada instituição nomeia um consultor de recrutamento para supervisionar o processo. A escolha final feita pela instituição federal é validada pelo *Qualifications Review Board* (Conselho de Qualificação), cuja principal tarefa é a de checar se as qualidades técnicas não pesam mais que as qualidades de liderança nos candidatos selecionados. Esse Conselho é constituído de executivos seniores de fora da entidade que está recrutando. É utilizado um procedimento rápido para as novas nomeações dos membros encarregados do SES.

Atualmente, 25% dos membros do SES são mulheres e 14.6% são minorias.

4. MANDATOS POR NOMEAÇÃO E CONTRATOS

Bélgica: Os gerentes recebem um mandato temporário de seis anos, que é concedido pelo ministro ou pelo presidente do Serviço Público Federal. Somente o presidente do Serviço Público Federal de Chancelaria e Apoio (*Chancellery and Support Services SPF*) recebe um mandato que expira automaticamente ao final da legislatura.

O Diretor de auditoria interna recebe um mandato do Comitê de Auditoria Nacional (*National Audit Committee*) para garantir sua independência em relação ao presidente do SPF.

No prazo de três meses após a nomeação, cada SPF e seus consultores devem apresentar ao ministro um plano de gestão. Esse plano é elaborado em colaboração com os diretores gerais e abrange:

- uma definição precisa de seus deveres;
- seus objetivos estratégicos;
- os objetivos operacionais;
- os recursos orçamentários.

Baseados nesse plano, os gerentes de nível mais baixo elaboram planos operacionais para seus próprios departamentos, que incluem:

- um plano de três anos alinhando serviços concretos que resultem na realização de objetivos estratégicos e operacionais na estrutura de recursos orçamentários;
- o orçamento anual necessário para executar os serviços.

Canadá: O trabalho do gerente é avaliado à luz de seu desempenho e de seus resultados. Nenhum contrato particular é assinado quando uma nova posição é designada.

Finlândia: O Ministério das Finanças iniciou a implementação do plano de acordo com o qual cada contrato de gestão pessoal é estabelecido entre os gerentes seniores e os supervisores das operações, dos recursos e de seu desenvolvimento. O modelo do contrato é desenvolvido primeiramente para os gerentes subordinados a ministros, tais como chefes de unidades operacionais (diretores-gerais), subsecretários e chefes de departamentos nos ministérios. O ministro tem a responsabilidade de monitorar a realização dos objetivos estabelecidos nos contratos de gestão dos gerentes administrativos de unidades operacionais, tirar as conclusões necessárias e tomar as medidas necessárias visando à eficiência gerencial e à liderança.

Um ponto de partida é a distinção entre os postos de serviço público ou as relações de serviço e as nomeações gerenciais. O objetivo é determinar um prazo fixo para as nomeações dos gerentes seniores, enquanto as relações do serviço público permanecem vigorando indefinidamente.

O serviço público finlandês não possui um sistema de carreira. Um funcionário público individual pode crescer na sua carreira pessoal se candidatando para os cargos vagos.

França: Uma vez membros da corporação, os funcionários públicos de alto nível permanecem nessas corporações pelo resto de suas carreiras e vão mudando de função e sendo promovidos. A mobilidade é promovida por um limite máximo de permanência nas altas posições gerenciais nos ministérios centrais/departamentos, estabelecido em 2 a 3 anos.

Servidores públicos de alto nível nomeados pelo governo do momento sem qualquer critério específico recebem uma “carta missão” nos seis meses seguintes às suas nomeações.

Itália: O status dos executivos seniores é regido pela lei privada desde 1998. É ligado a um acordo coletivo negociado (cuja minuta é feita pela ARAN, a agência representante do empregador público), que estipula as condições gerenciais requeridas para os contratos individuais. Em outras palavras, em executivo sênior assina dois contratos:

- um contrato permanente com o ministério onde é empregado;
- um contrato de prazo fixo com seu supervisor (secretaria geral do ministério para executivos seniores).

Os contratos de prazo fixo não devem exceder três anos para os executivos seniores e cinco anos para os executivos. Esses contratos estabelecem os termos da remuneração. Em 2002, o ministro recebeu a incumbência de estabelecer os objetivos – que devem ser muito precisos – o que reduziu o papel do contrato. A consecução desses objetivos é, no entanto, verificada a cada ano baseada no controle gerencial e nos resultados de planejamento estratégico.

Coréia: O governo coreano tem a expectativa de que, uma vez recrutados, seus funcionários assumam um compromisso permanente com o serviço. No entanto, o *Open Position System* – OPS (Sistema de Posição Aberta) introduziu recentemente a noção de contrato para as posições executivas de primeira linha. Nas posições do OPS, enquanto os nomeados com experiência anterior no serviço público mantêm seu status corrente de servidor público (e são nomeados através de promoções, transferências, mudança de série ocupacional ou emprego especial), os outros do setor privado são nomeados como servidores contratados sem plano de carreira. No último caso, os contratos que incluem o salário sem teto são negociados individualmente, de acordo com sua experiência e especialização. O prazo para a ocupação das posições abertas, que gira em torno de 2 a 5 anos, é determinado pela chefia dos ministros relevantes. Pode ser prolongado até o limite de 5 anos sem procedimentos adicionais de recrutamento aberto. Pesquisa de 2001 mostra uma tendência a taxas de rotatividade altas. De acordo com a pesquisa, a média de vida é de 1,1 ano no grau 3 e acima, nos governos centrais.

Para as posições que não fazem parte do OPS, é preciso que os candidatos sejam funcionários com qualificação em grau imediatamente inferior ao qual desejam ascender.

A “Gestão por Objetivos” (MBO - *Management by Objectives*) foi introduzida no governo coreano em 1999 e se aplica ao serviço público de graus 1 a 4 em todos os ministérios. Cada departamento estabelece seus próprios objetivos e os submete ao Ministério. Cada objetivo é classificado segundo um dos três critérios abaixo:

- objetivos estratégicos designados no nível do diretor-geral;
- objetivos principais designados no nível do diretor de divisão;
- objetivos básicos designados no nível de diretor assistente.

Holanda: A reforma “do status geral dos funcionários públicos” de julho de 2000 mudou todo o perfil do SPS e, entre outras coisas, fortaleceu a distinção entre o Grupo de Alta Gerência (*Top Management Group*) do escalão 19 e os outros membros do SPS. Enquanto todos os membros recebem uma nomeação permanente, a nomeação para uma função particular é por um prazo fixo:

- membros do *Top Management Group* são indicados pelo Gabinete por um prazo de até 7 anos, após o qual devem ser transferidos;
- o serviço governamental geral indica os outros membros do SPS para posições por um período de 3 a 7 anos sem transferência obrigatória.

Nova Zelândia: Os Chefes Executivos dos ministérios são indicados pelo Comissário dos Serviços do Estado (*State Services Commissioner*), frequentemente, com a ajuda de consultores externos após a publicação

das posições vagas. Os Chefes Executivos assinam um contrato renovável de 5 anos (ou menos) até um máximo de 8 anos. Suas carreiras não são garantidas quando deixam a posição ou quando seus contratos terminam ou não são renovados. Os contratos dos servidores públicos seniores são negociados entre os chefes executivos e cada indivíduo particularmente.

Reino Unido: Os executivos seniores ingleses assinam dois contratos: um permanente e um de prazo fixo, que estipula os termos do emprego e o desempenho esperado (“*Performance Agreement*”). Um executivo assina o segundo contrato com seu supervisor direto. Esse contrato inclui os objetivos e competências da carreira e os objetivos de conhecimento, e está ligado a indicadores de medição de desempenho. Esse “Acordo de Desempenho” se encaixa na estrutura maior do plano do negócio e dos objetivos designados para a organização.

Os diretores das agências são recrutados por um prazo fixo de 5 anos.

Seus contratos são negociados individualmente e estipulam bônus de desempenho, que podem representar até 25% de sua renda anual.

Estados Unidos: Os membros do SES são nomeados sob contratos permanentes, porém dentro de uma estrutura de gestão e de procedimentos de avaliação de desempenho muito rigorosos –que podem determinar demissões –, como também em um contexto de grande e tradicional mobilidade.

5. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E REMUNERAÇÃO

Bélgica: Os gerentes são submetidos a uma avaliação bianual baseada nos objetivos estabelecidos nos planos de gestão e operacional: no máximo até seis meses antes de expirar seu mandato, um executivo recebe uma avaliação geral final. O ministro é responsável pela avaliação do presidente do comitê de gestão que, por sua vez, é responsável pela avaliação das outras funções gerenciais. Recebem a assistência de especialistas independentes. É possível lançar mão de procedimentos de apelação em caso de discordâncias. Somente os executivos cuja avaliação final é “altamente satisfatória” podem se recandidatar a uma posição sem outro procedimento de avaliação.

A remuneração depende de um coeficiente de ponderação, que está ligado à função e foi alinhado às remunerações do setor privado. Cada posição é avaliada de acordo com 12 critérios ou “requisitos da função”, recebendo, cada um deles, um número de pontos cujo total indica a remuneração. Os conceitos de mérito pessoal e desempenho não exercem influência na remuneração.

Canadá: Os processos de avaliação, indexação e promoção para a gestão sênior estão intimamente ligados à implementação do “Programa de Gestão de Desempenho” (*Performance Management Program*), o lado operacional dos programas de ação do governo. Isso vale para todos os escalões e todos os setores.

A cada ano, o chefe do Serviço Público publica as prioridades estratégicas. Essas prioridades dão ao programa de ação do governo uma estrutura consistente. O chefe também se certifica de que essas prioridades estejam refletidas nos objetivos dos executivos seniores em cada ministério. Essas prioridades orientam os acordos de desempenho negociados com os ministros adjuntos e são anunciadas subsequentemente aos gerentes de posições subalternas em todos os ministérios, e se refletem nos acordos de desempenho dos executivos seniores. Durante a avaliação, são utilizados critérios de medição de desempenho para determinar se os compromissos foram alcançados. Esses critérios também são usados para checar se o encarregado demonstrou qualidades de liderança, valores e senso de ética. A classificação de desempenho indicada ao final da avaliação é usada para determinar o valor dos bônus. Esse sistema habilita os ministros adjuntos, entre outros, a identificar as qualidades de liderança e as fragilidades dos executivos seniores.

Itália: Os executivos são submetidos a uma avaliação anual baseada na realização de objetivos, na adequação das ações implementadas em conformidade com as diretrizes ministeriais e com as informações fornecidas pelo serviço de controle-gerencial e avaliação estratégica. Executivos cujos contratos expiram são avaliados para determinar se serão mantidos e/ou promovidos.

Discordâncias de avaliação são revistas por um comitê de apelação. A remuneração é baseada em:

- um salário fixo (60% da remuneração);
- uma parte (20%) ligada à responsabilidade inerente à posição, correspondendo à classificação adotada pelo ministério (três níveis no Ministério do Serviço Público – A, B e C – e cinco níveis no Ministério das Finanças – A, B, C, D, E). Essa classificação é transparente e publicada por todos os ministérios;
- uma percentagem (20%) ligada à realização dos objetivos.

Quando um executivo não encontrar uma nova posição imediatamente após o término de um contrato com prazo fixo, ele/ela mantém parte de sua remuneração fixa (60% da remuneração).

Finlândia: A princípio, o seguinte procedimento é adotado, em negociações anuais no nível organizacional: i) avaliação do ano anterior; ii) organização dos objetivos e recursos específicos; iii) acordo entre o servidor público e seu superior quanto aos objetivos; iv) avaliação das necessidades de desenvolvimento.

No entanto, o procedimento de gestão de desempenho varia bastante entre os diferentes ministérios e agências governamentais. O único processo formal e coordenado de forma central é o processo orçamentário, que é ligado ao processo de condução do desempenho no nível organizacional.

De acordo com a estratégia proposta de desenvolvimento de gestão, os novos contratos pessoais de gestão para os servidores públicos seniores são ligados a acordos de desempenho específicos para cada organização, de forma que as metas de desenvolvimento de longo prazo são levadas em conta nas metas anuais. Os contratos de gestão pessoais estabelecem e especificam o seguinte:

- os valores que orientam as operações;
- a descrição das funções de um gerente e o desempenho pessoal crítico;
- os recursos disponíveis, incluindo sociedades e redes;
- as metas para operações de desenvolvimento (por exemplo, metas de produtividade, de reforma do sistema de remuneração, de viabilidade do sistema de remuneração adotado e de elaboração de uma estratégia de desenvolvimento para a gestão das unidades operacionais);
- as metas de desenvolvimento pessoal de um gerente;
- o compromisso com os objetivos comuns do governo central;
- os princípios, métodos e indicadores para avaliar a implementação do contrato.

Um contrato de gestão também é elaborado para secretarias permanentes nos ministérios. A implementação dos contratos é acompanhada e os contratos são revistos em apreciações de desempenho anuais. Os contratos também podem ser renovados antes do final de um período, caso as circunstâncias mudem de forma significativa.

Seis meses antes do final do período fixado, é avaliada a realização das metas de desempenho e de desenvolvimento, e os pré-requisitos para a continuidade das obrigações gerenciais. A continuidade das obrigações gerenciais sempre requer um novo contrato de prazo fixo.

O novo esquema salarial dos servidores públicos estabelece um novo sistema onde a remuneração é dividida em três partes: i) salário base baseado nos requisitos da função; ii) desempenho individual e capacidade

profissional; iii) resultados e desempenho. No entanto, os altos gerentes não fazem parte desse sistema, já que o nível de sua remuneração é decidido pelo Conselho de Estado.

França: Todos os servidores públicos são avaliados anualmente e seu desempenho é importante para a nomeação dos altos executivos. Um decreto de 2002 também generalizou e confirmou a entrevista de avaliação individual, que já existia em várias organizações do governo central. Isso demandará um diálogo sobre a definição de objetivos individuais e organizacionais.

Todos os funcionários públicos têm parte de sua remuneração como salário variável. Essa parte, que corresponde, em média, a 17% para todos os servidores públicos, é maior para os servidores de alto nível. Algumas organizações governamentais apresentam alto grau de variação salarial e outras não. Não fica claro se, nesse caso, o salário variável realmente seja qualificado como salário relativo ao desempenho. Há estudos em andamento nessa área, atualmente, no sentido de estabelecer um salário de 3 níveis: i) salário base; ii) especificidades do trabalho; iii) desempenho.

Coréia: A remuneração da gerência sênior é composta de três pagamentos diferentes: o salário básico anual, o salário anual baseado no desempenho e outro tipo de pagamento.

- O salário básico anual (que inclui bonificação sazonal, bonificação por merecimento, bonificação de apoio e bonificação gerencial, pagamentos de comutação e pagamento de feriados tradicionais) é fixo, mas varia de acordo com o número de anos de experiência de trabalho no setor público.
- para os servidores públicos do grau 3 e acima o salário variável anual baseado no desempenho varia de acordo com o grau de avaliação, que é determinado com base no resultado da avaliação do MBO.

O salário anual dos servidores públicos é estabelecido em uma faixa de valores máximos e mínimos para cada grau (a diferença entre os valores máximos e mínimos é aproximadamente de 30%). O desempenho é avaliado pelo Ministro ao final de cada ano de acordo com o sistema MBO. Não há procedimento de apelação.

Além da remuneração, a avaliação afeta a promoção para gerentes seniores comuns e renovação de contrato para posição em aberto.

Holanda: A Holanda não possui um sistema estabelecido de remuneração baseado no desempenho ou um sistema de avaliação do desempenho. Dito isso, o acordo ao qual chegou a coalizão governamental de 1998 prevê uma ligação íntima entre o desempenho e a remuneração, incluindo a possibilidade de contratualizar os objetivos. O acordo prevê entrevistas de avaliação com foco voltado para os objetivos e os acordos bilaterais entre ministros, secretarias gerais e diretores gerais.

Esse foco foi aprovado pelo gabinete em outubro de 2000 e, até agora, tem sido conduzido por dois ministérios. O pagamento permanece largamente determinado pelo escalão e, portanto, pela função em questão. É possível receber remunerações complementares, particularmente bônus não ligados aos resultados. O salário base permanece sendo a parte maior da remuneração.

Nova Zelândia: o Comissariado de Serviços do Estado (*State Services Commissioner*) determina o salário dos executivos chefes, incluindo bônus de desempenho, que podem significar até 15% do salário anual. O *State Services Commissioner* reexamina, em nome do ministro, o desempenho desses funcionários, baseado nos objetivos do ministro.

Espanha: Será elaborado um plano de ação visando à incorporação de novas técnicas de gestão à administração dos gerentes seniores através do estabelecimento de sistemas de avaliação de desempenho mais significativos. No momento, o salário variável representa 20% a 30% de todo o salário dos funcionários públicos profissionais, mas, infelizmente, esse salário variável é ligado apenas marginalmente à avaliação de desempenho real, e a maior parte dos servidores públicos sabe quanto receberá como salário variável antes mesmo de começar.

O governo espanhol está buscando meios de aperfeiçoar o sistema e tornar o salário variável mais articulado a uma avaliação de desempenho objetiva. No momento, não há um mecanismo de salário variável específico para os altos servidores públicos. Há um projeto para o estabelecimento, em médio prazo, de um serviço público sênior que abranja a implantação de um sistema de avaliação de competências para os servidores públicos seniores.

Reino Unido: Os executivos seniores ingleses são administrados de acordo com um sistema de avaliação de desempenho particular. São submetidos ao chamado “360 degrees assessment” (avaliação de 360 graus) ou “feedback”, que envolve o superior direto, colegas com o mesmo nível de responsabilidade, subordinados e, por vezes, usuários do serviço público. A avaliação de final de ano determina a promoção e o bônus. Esse bônus, genuinamente orientado pelo desempenho, varia de 0 a 11% do salário bruto, dependendo dos resultados.

Estados Unidos: O sistema de remuneração é estabelecido em nível federal. Os níveis salariais dependem do nível da posição a que se referem. Os níveis salariais devem refletir qualificações ausentes em qualquer área pertinente, ser similares aos salários do setor privado na mesma área, levar em conta a localização geográfica e, por fim, permitir ajustes de acordo com o desempenho. O agregado de remunerações e bônus de um executivo não deve exceder US\$161.200 (em 2001).

Como todos os servidores públicos federais, os membros do SES devem possuir um plano de desempenho que estabeleça os objetivos a serem alcançados durante o período de planejamento (que varia). A avaliação do supervisor é enviada aos superiores e submetida ao Conselho de Avaliação de Desempenho (*Performance Review Board*) – formado por representantes da entidade em questão e por personalidades independentes – que opina sobre a avaliação e quaisquer bônus. Baseado nessas recomendações, o diretor da organização federal decidirá sozinho a premiação com bônus e o valor:

- bônus da equipe ou geral (pool de premiação);
- bônus individuais.

Finalmente, o Presidente dos Estados Unidos oferece dois tipos de reconhecimento para desempenhos excepcionais, que incluem um bônus de mais de 35% do salário base:

- a classificação de “executivo eminente”, concedida todo ano a 1% dos executivos seniores;
- a classificação de “executivo meritório”, concedida a, no máximo, a 5% dos executivos seniores.

Em 2001, os membros do SES receberam mais de 3.000 bônus num valor médio de mais de US\$12.000.

Quando a avaliação total de um agente do SES é “insatisfatória”, o corpo federal tem duas opções: demissão e transferência para um serviço de fora do SES ou transferência para uma outra posição do SES.

Além disso, a cada três anos, os membros do SES passam por um procedimento de “recertificação”.

6. PROMOÇÃO E MOBILIDADE

Bélgica: O sistema de mandatos não é compatível com as normas de gestão de carreira tradicionais. Um gerente cujo mandato expira deve se recandidatar e refazer todo o procedimento de recrutamento, exceto se a sua nota na avaliação final tenha sido “altamente satisfatória”.

Canadá: O conceito de “carreira” é importante, pois combina uma referência ao potencial, ao desempenho e ao itinerário. Há dois mecanismos, ambos supervisionados por um comitê de ministros adjuntos:

- *Accelerated Executive Development Program* (Programa executivo de desenvolvimento acelerado): os executivos concorrem para participar do processo. Esse programa é projetado para identificar um grupo representativo de EX1-EX3 que demonstrem potencial para se tornarem ministros-adjuntos assistentes (EX4 e EX5) e para acelerar seu desenvolvimento e progresso na carreira.
- Ministros adjuntos assistentes. O *Career Assignment Programme – CAP* – (Programa de designação de carreiras) identifica indivíduos com potencial executivo e acelera seu desenvolvimento e progresso para EX1 (Diretor). Vale notar que todos os programas descritos nessa seção são oferecidos somente para candidatos internos. Eles suplementam outros processos competitivos para posições executivas, que podem ser abertas para candidatos internos e externos.

Finlândia: Para aprimorar a gestão de carreira, o ministério das finanças lançou um projeto em 2001. O objetivo é de fazer com que as unidades operacionais formem redes nas quais as carreiras possam se desenvolver aumentando, dessa forma, a mobilidade.

Até agora, candidatos com experiência na mesma organização ou no mesmo campo administrativo vêm obtendo uma clara vantagem no processo de recrutamento. A mobilidade tem sido particularmente marginal no campo da administração e, mais ainda, entre os setores público e privado. Na prática, portanto, o serviço público finlandês tem sido, também, um tanto “fechado”. Foi em parte devido ao desejo de contar também com candidatos de outros setores da sociedade que o critério de seleção de funcionários públicos foi reformado em 1997. Ainda é muito cedo para avaliar o impacto da reforma. A mobilidade aumentou levemente logo após a reforma, mas diminuiu mais tarde.

A iniciativa mais séria para aumentar a mobilidade no serviço público sênior é a estratégia de desenvolvimento da gestão proposta para os próximos 10 anos. De acordo com a estratégia, os deveres da alta gerência deveriam ser por um prazo fixo e o tempo gasto em um emprego não deveriam exceder 8 anos.

França: Há dois sistemas de promoção: um é dentro da “corporação” baseado na extensão do serviço. O outro diz respeito à nomeação para as altas posições executivas baseadas nas avaliações da compatibilidade dos candidatos.

Na realidade, a maior parte do *staff* segue sua própria carreira dentro do serviço público de alto nível, uma vez que se torna parte dele.

A mobilidade no interior do serviço público tem sido promovida, e é obrigatória agora para todas as posições executivas. O novo governo indicou sua disposição de aumentar a possibilidade de que os funcionários

públicos adquiram experiência em nível internacional. Em média, o *staff* de altos executivos com base nas organizações do governo central é alternado a cada cinco anos.

Itália: A carreira de um executivo não segue uma linha reta. Ao final de um contrato de prazo fixo, ele pode mudar de uma posição de grau C para uma posição de grau A, caso os resultados das avaliações tenham sido altamente satisfatórios. Para encorajar tanto a promoção quanto a competição interna, 40% das posições de diretor-geral pode ser preenchida por executivos seniores e 10% por personalidades não governamentais.

A mobilidade é um conceito importante. É a espinha dorsal da reforma italiana. Quando a “rotação” obrigatória foi formalmente retirada no decreto de outubro de 2002 (provavelmente por causa de contratos mais reduzidos), o princípio da mobilidade foi preservado e conta com o apoio de um banco de dados interministerial, com vagas em tempo real em todos os ministérios.

Como explicado no capítulo de treinamento, também se encoraja o período de cinco anos de trabalho no setor privado e em organizações internacionais. Isso não afeta a carreira do executivo.

Coréia: A promoção ou nomeação à posição um grau imediatamente superior é feita em função do desempenho, da carreira e de outros critérios. Em geral, para ser candidato à promoção é necessário um tempo mínimo de serviço (por exemplo, 3 anos para o grau 3 ou maior). Geralmente, os candidatos às posições de gerente sênior devem pertencer a um grau imediatamente inferior no mesmo grupo ocupacional. No entanto, o Ministro deve designar 20% das posições de serviço público sênior dentro de uma dada agência como posições em aberto, e preenche-las com os especialistas mais qualificados, mesmo que originários do setor privado, sendo que essas posições ainda não estão abertas para estrangeiros. As posições em aberto são designadas entre as que demandam grande especialidade, grande ligação com a vida do cidadão ou uma perspectiva inovadora.

O Ministro seleciona 2 ou 3 candidatos para a vaga, de acordo com os padrões e procedimentos estabelecidos pelo CSC. O CSC analisa as qualificações dos candidatos selecionados e as classifica. O Ministro propõe ao Presidente a promoção do candidato mais qualificado segundo o CSC. Recentemente, foi introduzido pela agência central, o CSC, o Banco de dados público de recursos humanos (*Public Human Resource Database – PHRDB*). O PHRDB contém informações pessoais sobre a formação e o histórico da carreira de indivíduos, que são informações relevantes em caso de nomeação e de outros procedimentos de gestão de pessoal.

Quanto à mobilidade, o CSC e o MOGAHA introduziram o *Personnel Exchange System – PES* – (Sistema de troca de pessoal), como uma tentativa de promover a experiência substancial do setor privado para os funcionários públicos. Permitindo uma licença de três anos para que os funcionários de grau 4 ou 5 passem pela experiência no setor privado, espera-se que o PES abra a troca de talentos entre os setores privado e governamental. A mobilidade é organizada pelo CSC e o MOGAHA.

Holanda: A Holanda baseia a promoção em critérios de desenvolvimento de competência pessoal, refletindo a mesma política quanto à avaliação. Aqui também, o Serviço Governamental Geral tem um papel chave. Ele é responsável por:

- organizar a mobilidade de executivos seniores e desenvolver suas competências (também conhecido como mobilidade mental). Esses dois aspectos são indispensáveis para o planejamento de carreiras (gestão da competência) e para derrubar barreiras entre ministérios;

- organizar a competição entre os candidatos (papel de *head hunter*);
- apoiar os executivos ao longo de suas carreiras segundo o evidenciado em conversas pessoais, para avaliar seu desenvolvimento e as perspectivas de promoção, bem como em atividades consultivas e de treinamento.

Nova Zelândia: A promoção não é uma questão para os postos de Executivo Chefe. As carreiras do SES refletem o mérito, e as promoções são determinadas por meio de avaliações. No entanto, a mobilidade é encorajada.

Espanha: A nomeação dos funcionários públicos profissionais é baseada na competência e na experiência profissional.

Reino Unido: O Reino Unido atribui muita importância à mobilidade de seus executivos seniores. Frequentemente os executivos são designados para funções em diversos ministérios ao longo de suas carreiras. A mobilidade é considerada um tipo de educação e aperfeiçoamento continuados para os executivos seniores. A média de tempo em uma determinada posição é de 3 a 4 anos, após os quais o executivo pode se candidatar a outro trabalho ou permanecer na mesma posição, caso tenha mostrado as qualidades necessárias para se estabelecer um novo contrato ou uma maior responsabilidade.

Estados Unidos: As posições do SES oferecem poucas oportunidades de promoção, já que a maioria dos executivos incumbidos já está no pico de suas carreiras. Tradicionalmente, poucos executivos do SES fazem trocas entre as organizações federais. A introdução de bônus e de outros incentivos relacionados à mobilidade não tiveram o efeito desejado. Uma das dificuldades está na diversidade das instituições federais. Muitas organizações federais tornaram obrigatória a mobilidade interna do *staff*.

7. TREINAMENTO E APRENDIZADO

Bélgica: A Bélgica não possui um plano específico de treinamento. O governo lançou um programa de treinamento sem acesso direto às posições de gerenciamento, porém projetado para ajudar os candidatos durante a seleção. Batizado de “*Pump*”, o programa lista aproximadamente quarenta pessoas selecionadas após um teste de língua escrita e uma entrevista pessoal. O treinamento dura vários meses e engloba teoria (gestão pessoal e de projeto etc.) e experiência prática, inclusive um estágio de um mês em outro país. Os *trainees* também devem trabalhar por três meses como consultores em projetos de modernização e propor metas de reformas.

Os diretores são aconselhados por um orientador, que normalmente é um consultor. Os presidentes e os diretores gerais têm liberdade para solicitar assistência de um orientador.

Canadá: A educação continuada é considerada uma parte integral do serviço público canadense. As avaliações possibilitam aos ministros-adjuntos determinar o desenvolvimento e o treinamento necessário a cada executivo. O treinamento combina diversos fatores:

- uma escola: o *Canadian Management Centre* – CMC – (que voltará a se chamar “escola” no futuro próximo) apóia os executivos encarregados e os futuros executivos com programas de aprendizado, cursos e pesquisa estratégica.
- Gestão da mobilidade estratégica de executivos encarregados e de futuros executivos: fortalecimento da capacidade de tomar posições que demandam a superação por parte dos executivos de suas capacidades e de seu conhecimento, bem como incentivo à capacidade de assumir novas obrigações etc.

- apoio e serviços para executivos de todos os níveis do serviço público, por parte da “*Leadership Network*” (Rede de Liderança), um comitê de executivos (o mesmo que indica os ministros adjuntos) com o objetivo de auxiliar nas nomeações, no desenvolvimento pessoal e na integração em redes de executivos.

Finlândia: Em princípio, os ministérios e outras organizações são responsáveis pelo treinamento dos servidores públicos seniores. Não há um elemento de carreira comum ou centralizado no sistema de treinamento. O governo está em processo de definição de uma nova estratégia para o desenvolvimento da gestão profissional dos altos servidores públicos, o que é uma prioridade para os mesmos. O objetivo é incentivar uma cultura comum de gestão.

O governo central dará continuidade e desenvolverá a implementação de programas de treinamento conjuntos para a gerência sênior. Um objetivo central é a oferta de um fórum comum para a gerência sênior.

O planejamento de carreira e o treinamento de gerentes potenciais devem contar com o apoio das avaliações de lideranças.

França: O sistema francês dá metade da ênfase ao treinamento após o recrutamento inicial dos altos servidores públicos, durante os anos que passam na ENA ou em outras escolas de recrutamento. A responsabilidade total da coordenação das sessões de treinamento é da *Direction Generale de la Fonction Publique et de l'Administration Territoriale*. Recentemente, ocorreram outros treinamentos de servidores públicos seniores no campo da gestão de recursos humanos, da qualidade, da liderança de projetos etc. Apesar dessas iniciativas, o treinamento permanente ainda é insuficiente e devem-se tomar medidas importantes em curto espaço de tempo nesse campo (talvez através de treinamento obrigatório).

Itália: A educação continuada é coberta por uma diretriz de 2001, cujo objetivo é estimular planos de treinamento, considerados ferramentas primárias na orientação de mudanças nos serviços governamentais. Hoje, os treinamentos devem ser mencionados nos sumários publicados no banco de dados interministerial. O objetivo é de oferecer aos executivos um forte incentivo para serem treinados. O treinamento tradicional foi enriquecido com um componente importante. Os executivos têm agora a prerrogativa de trabalhar por mais de cinco anos no setor privado ou em organizações internacionais, podendo retornar ao grupo executivo sem perda de seus direitos. Essa medida tem o propósito de promover o uso das metodologias de gestão e a identificação de interesses internacionais nas ações executivas.

Finalmente, gerentes técnicos podem se tornar pesquisadores. Um plano lançado pela *Public Administration School* permite que os executivos interessados em pesquisar temas úteis de modernização governamental possam fazê-lo sob a orientação de professores de pesquisa.

Coréia: O Instituto Central de Treinamento de Funcionários Públicos (*Central Officials Training Institute – COTI*), uma sub-organização do MOGAHA, oferece cursos de treinamento central e várias oportunidades de desenvolvimento aos funcionários públicos. Por exemplo, o *Government Fellowship Program for Overseas Study* (Programa governamental de bolsas para estudos no exterior) envia jovens servidores públicos para universidades e institutos de pesquisa em países avançados para cursarem programas de pós-graduação, bem como para estágios. Para gerentes seniores há programas de dez meses que incluem políticas de pesquisa e de estudos no exterior com outras instituições governamentais, bem como com instituições de treinamento privadas.

O COTI tem um programa adaptado para alavancar a capacitação dos funcionários públicos do Grau 4. O programa envolve, principalmente, pesquisa e discussão das tarefas de produção de políticas face às condições socioeconômicas em constante mudança. Para os Graus 2 ou 3, o programa é projetado para incentivar a

capacidade estratégica dos gerentes de políticas, assim como para alargar suas perspectivas com relação às políticas nacionais, para administrar assuntos de estado mais efetivamente. Além disso, há muitos programas especiais tais como programas de desenvolvimento de liderança.

Holanda: A Holanda persegue uma política de educação continuada fortemente pró-ativa, particularmente através de programas de desenvolvimento de gestão.

O governo organiza regularmente seminários e encontros de “pares” para encorajar a troca de experiências e de melhores práticas.

- Um programa especial para o *pool* de talentos foi lançado no outono de 2002. Esse programa prepara aproximadamente trinta candidatos para assumir as funções dos executivos seniores mais velhos. Inclui seminários e oficinas e enfoca as estratégias de gestão e liderança.
- Mais programas de treinamento pessoal possibilitam aos gerentes desenvolver as competências e a experiência necessária para um determinado perfil profissional.

Nova Zelândia: A educação continuada sempre foi uma componente chave do sistema do SES que, no entanto, julgava-se estar no caminho errado. A reforma em andamento no SES visa impulsionar a organização de um *pool* de talentos. O treinamento incluiria a criação de planos de desenvolvimento pessoal, treinamento e monitoração de treinamento individual. Os executivos chefes devem agora prestar contas do desenvolvimento dos membros de seu *staff*.

Espanha: O governo estabeleceu um programa especial para desenvolver futuros líderes dentro do serviço público. Todo ano são propostos novos instrumentos para aprimorar as características de gestão, de gestão pública, de gestão de instituições públicas etc., dos servidores públicos. O treinamento de servidores públicos seniores profissionais é uma prioridade importante da política de recursos humanos. Há programas de treinamento de fato especiais para os funcionários públicos seniores com responsabilidades de tomada de decisão e para funcionários públicos do Grupo A com grande potencial de chegar a funcionários públicos seniores. Há também uma unidade especial responsável pelo treinamento para o alto serviço público (o *Higher Civil Service Centre*, dentro do INAP- Instituto Nacional de Administración Pública).

Reino Unido: Em 1996, o governo inglês fundou o *Centre for Management and Policy Studies – CMPS* (Centro para o estudo da gestão e das políticas públicas), que assumiu as funções do anterior *Civil Service College*. Projetado para apoiar os executivos, o CMPS desenvolve e oferece aos membros designados e potenciais do Serviço Público Sênior programas de pesquisa e de aprendizado para auxiliar nas reformas e aperfeiçoar o gerenciamento. Esses programas de treinamento padrão e personalizado cobrem toda a gama de competências e conhecimentos requeridos dos executivos seniores, particularmente na área da liderança.

United States: O *Office of Personnel Management* (Gabinete de gestão de pessoal) oferece programas de orientação para novos membros do Serviço Executivo Sênior, e oportunidades de desenvolvimento pessoal nos centros de treinamento conjunto para as organizações federais. Os cursos de treinamento enfocam o aperfeiçoamento das habilidades de liderança e de gestão e da capacidade de liderar mudanças. Eles frequentemente incluem avaliações de desempenho anual.

O ADMINISTRADOR PÚBLICO: QUE PERFIL? QUE CARREIRA¹?

Isabel Corte Real
Assessora Principal do INA ²

INTRODUÇÃO

É com o maior gosto e honra que me encontro aqui hoje, nesta sessão, para falar sobre “O Administrador Público: Que perfil? Que carreira?”, tema tão importante para a Administração Pública portuguesa do século XXI.

Felicito, pois, a Universidade do Minho e os alunos da licenciatura em Administração Pública por terem promovido esta sessão.

Deixem-me, em primeiro lugar, dizer quanto me é cara a expressão “Administrador Público” para referir o alto funcionário, profissional da Administração, que terá de se envolver, conceber e pôr em execução muitas medidas de reforma de uma nova Administração.

Ouvi pela primeira vez a expressão “administrador público” numa intervenção do professor Xavier de Basto, em 1993.

Era, à época, Secretária de Estado da Modernização Administrativa e Presidente da Comissão para a Qualidade e Racionalização da Administração, que produziu o Relatório “Renovar a Administração”, finalizado em 1993 e publicado em 1994.

Convidei então o professor Xavier de Basto, conjuntamente com um vasto leque de personalidades, para se pronunciar sobre as questões de renovação e reforma da Administração. Os depoimentos de 23 personalidades ouvidas constituem um anexo ao Relatório.

O professor Xavier de Basto defendeu, então, que se deveriam criar e manter cursos de administradores públicos, ao mais alto nível, como forma de reforçar a neutralidade da Administração, a imparcialidade, o prestígio e competência da função dirigente, dando-lhe credibilidade e aumentando o seu valor social.

Concordando ou discordando destas afirmações, certo é que a semente ficou lançada e o Relatório “Renovar a Administração” deu acolhimento a estas sugestões.

¹ Comunicação apresentada no seminário “Ao Encontro de uma Nova Administração Pública”. Braga, Universidade do Minho, 20 de março de 2001.

² Instituto Nacional de Administração, Portugal.

Tenho, pois, a maior alegria em verificar que a semente lançada produziu os seus frutos.

O Seminário hoje realizado será, sem dúvida, uma oportunidade para consolidar idéias sobre a renovação de uma geração competente de gestores da Administração Pública.

Após esta breve introdução, na minha exposição debruçar-me-ei sobre os seguintes temas:

- Importância do Administrador Público;
- Uma Agenda de reforma para uma nova Administração;
- Administrador Público: Que perfil?;
- Como preparar Administradores Públicos para uma Administração do futuro;
- Conclusão.

IMPORTÂNCIA DO ADMINISTRADOR PÚBLICO

Por que é importante o Administrador Público? Qual o seu papel e perfil?

São várias as razões para eleger o tema como primordial, mas como idéia-chave, sublinharia que o Administrador Público é o depositário da idéia de continuidade e, simultaneamente, de mudança.

Cabe ao Administrador Público consolidar a ação da Administração, dar-lhe continuidade, ser guardião da informação pertinente e necessária para a decisão, garantir que as mudanças se efetuem sem sobressaltos; cabe-lhe gerir as crises; cabe-lhe atuar em caso de falha de mercado, quando estão em causa bens essenciais à comunidade. Mas a ele também se pede que seja o pivô da mudança, movido e motivado por agendas de modernização e reforma dos Serviços Públicos.

É sobre esta possível agenda que nos debruçamos no grupo seguinte de considerações.

• Uma Agenda de reforma para uma nova Administração

Sem que pretenda traçar essa Agenda, que não é objeto do Seminário de hoje, diria que os seguintes pontos de uma Agenda de modernização se impõem ao Administrador Público:

• Neutralidade e Imparcialidade de Administração

O professor Xavier de Basto apresentou desde logo alguns desses atributos:

É necessário reforçar a neutralidade e imparcialidade da Administração; é importante eleger o prestígio e competência da função dirigente como pedra-chave da modernização; é desejável aumentar o valor social da função dirigente.

Em suma: é preciso eleger a imparcialidade e a neutralidade da Administração como seu fundamento e razão de ser, conforme exigência da Sociedade e do Direito, servida pela Ética e Competência dos Administradores.

Os países europeus dão-se conta hoje da importância dos valores tradicionais de Serviço Público, como a equidade e imparcialidade. Assim começa a surgir a idéia de uma alta função pública baseada nesses valores, gerida como um corpo unitário por forma integrada e horizontal, por vezes por órgão central, com elevada mobilidade entre departamentos e beneficiando-se de investimento significativo em formação profissional. Tal é,

por exemplo, o caso da Holanda, do Reino Unido e também da França, onde a tradicional formação da *Ecole Nationale d'Administration* (ENA) tem permitido a criação de um corpo integrado de gestores com especial preparação.

- **Construção e Consolidação da idéia de uma Administração dos Cidadãos.**

Tive já oportunidade de dizer que Portugal, talvez antes de qualquer outro país europeu, conduziu uma linha de política de construção de uma Administração dos cidadãos e para a Sociedade.

Tal perspectiva começou a ganhar força em 1985 e 1986, um pouco antes dos restantes países europeus.

De fato, só em 1987, o Comitê de Gestão Pública da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) publicou o livro "A Administração como serviço, o cidadão como cliente", inspirador de muitas ações administrativas subseqüentes nos países da Europa. Projetos como a construção em multimídia de uma base de dados de informação ao serviço do cidadão (INFOCID), a criação de um Fórum para dialogar continuamente com as associações empresariais (Comissão de Empresas-Administração), a criação dos Prêmios de Qualidade em Serviços Públicos e outras iniciativas mais recentes, na mesma linha, como os Centros de Formalidades das Empresas – que abrigam sob o mesmo teto formalidades relativas à construção de uma sociedade; as lojas do Cidadão e o Fórum Cidadão-Administração são exemplos de uma energia e vitalidade, não somente no nível do discurso e da teoria, mas no nível da prática. Se alguma crítica poderá ser feita a esta visão de modernização e reforma é a de que ela, porventura, tem operado predominantemente na vertente externa da relação da Administração com o cidadão, ainda não informando suficientemente a ação administrativa na sua vertente interna.

Se assim é, importa frisar, por um lado, que a visão da Administração dos Cidadãos está inteiramente associada aos valores da imparcialidade e equidade. Por outro lado, obriga a uma gestão movida por valores de eficiência, uma vez que o cidadão, que também é contribuinte, quer ver bem gerido o imposto que entrega ao Estado.

Se a exigência da administração dos cidadãos não operou, até hoje, reformas mais radicais e de fundo é porque ainda não recebeu suficiente impulso e carece de um discurso renovado, com maior sentido de exigência.

Esta visão da Administração de e para os cidadãos deverá, pois, continuar a ser um ponto da Agenda para o traçado das missões dos dirigentes dos serviços públicos.

- **Melhoria da interface entre o poder político e a Administração**

O terceiro aspecto com impacto na missão do Administrador Público tem a ver com aquilo a que chamaria melhoria da interface entre o poder político e a Administração.

Tenho a opinião de que as diferentes reformas necessárias à modernização da economia, da sociedade e da Administração Pública têm sido objeto de diagnóstico e têm-se traduzido em discursos políticos, consubstanciados em Programas de Governo, Programas de Desenvolvimento Regional, Grandes Opções do Planeamento do Estado, etc.

No entanto, há (tem havido) dificuldade em passar do discurso à prática.

Uma das razões dessa dificuldade está na interface entre política e realização.

É com gestores capazes de compreender a complexidade, de contribuir para a formulação da política, mas também capazes de a operacionalizar e avaliar resultados, que se poderá dar um salto qualitativo em matéria de execução das políticas públicas, sua avaliação e correção de rumo, quando necessário.

• Gerir com eficácia e eficiência

De fato é importante não só alcançar resultados, mas alcançá-los sob forma eficiente.

A despesa pública tem vindo a crescer, representando em 2000 cerca de 51% do PIB. Mais do que a percentagem é o contínuo crescimento da despesa que motiva preocupação.

Os países do norte e centro da Europa começam a apresentar “superávits” nas contas públicas, mesmo aqueles que não aderiram ao Euro, como a Dinamarca e a Suécia.

O contínuo crescimento da despesa pública é, do meu ponto de vista, motivo de preocupação, a exigir gestores eficientes: preocupados com “value for money”.

• Gerir estrategicamente a Administração no Quadro Europeu

Hoje, na Europa em que vivemos, muitas variáveis da política macro-econômica encontram-se enquadradas por critérios comuns: dívida pública, déficit público, inflação, obedecem aos critérios de Maastricht; taxas de câmbio e taxas de juro são o resultado de decisões tomadas no nível do Banco Central Europeu; fala-se em harmonização fiscal. Noutros domínios, os governos estão enquadrados por políticas europeias, por variáveis externas que só podem influenciar no contexto do processo decisório europeu. Mas a Administração Pública continua a ser um domínio de reserva de cada Estado Membro da União Europeia, sendo gerida com total autonomia. A forma como é gerida tem impacto decisivo na política económica e orçamental de cada país, podendo constituir a vantagem competitiva que faz a diferença entre cada nação, com impacto no seu processo económico, na sua competitividade externa, bem como na Europa como um todo.

E para gerir bem a Administração, há que contar não só com a classe política, mas com os administradores públicos com visão de serviço público.

• Complexidade e competitividade de um mundo globalizado

As questões de internacionalização e globalização aditam-se às anteriores, impondo a preparação de uma geração de gestores capazes de lidar com as novidades radicais do nosso mundo.

A palavra “globalização” é frequentemente tão ouvida e banalizada que os nossos ouvidos se fecham, sem escutar a mensagem que encerra.

Para mim, o fator globalização é ao mesmo tempo simples e complexo, sendo que as mudanças que opera decorrem da energia que é libertada pelo processo de revolução tecnológica a que se tem assistido, em especial nos últimos dez anos, o qual consiste no transporte de pessoas, idéias, bens e serviços à escala planetária, em tempo extremamente curto, algumas horas, alguns minutos, por vezes em tempo real.

As fronteiras entre as nações se apagam e cedem perante a revolução tecnológica que gera novas complexidades de gestão.

As administrações, que apóiam os governos na formulação das políticas e que executam as decisões tomadas em fóruns nacionais e internacionais, têm que compreender a nova complexidade, resultante de um número exponencial de atores e da intervenção de redes e de constelações de redes, que ultrapassam culturas e fronteiras.

E este é, para mim, um novo ponto de Agenda, a que o Administrador Público não poderá voltar costas.

Na primeira parte desta exposição, introduzimos o tema Administrador Público.

Na segunda parte, identificamo-lo como gestor da continuidade e da mudança.

Na terceira parte, isolamos os pontos de uma agenda de modernização que tem impacto na sua função. Em suma: falamos do contexto em que atua, das variáveis independentes que lhe impõem uma especial preparação. Falamos das especiais exigências:

- Do Direito e da Sociedade, quanto à imparcialidade e neutralidade da Administração;
- Da construção de uma administração dos cidadãos;
- Da melhoria da interface entre política e execução;
- Da gestão eficiente, numa perspectiva de “value for money”;
- Da gestão estratégica da Administração Pública num quadro europeu;
- Da complexidade decorrente da internacionalização e globalização.

Cabe-nos agora falar do **Perfil do Administrador Público**.

Podemos dizer que das exigências elencadas decorre o seu perfil. Preferia dizer que destas exigências decorre a **imposição** de um perfil para o Administrador Público.

Recentemente, com os meus alunos do curso de Estudos Avançados em Gestão Pública, do INA, tive a oportunidade de eu própria construir o perfil de um líder na Administração, e fi-lo à volta dos seguintes nove pontos:

- Tem espírito de missão. Acredita na missão de Serviço Público. Tem visão, é norteado por valores de equidade e imparcialidade.
- Antecipa e previne problemas, diminui a incerteza; procura atuar estrategicamente; é audacioso na determinação de objetivos.
- Está atento ao ambiente externo. Sabe escutar.
- Dá conteúdo e dimensão às pessoas e às tarefas.
- Orienta a instalação e manutenção de sistemas necessários ao conhecimento, ao Know-how, à tecnologia.
- É gestor do conhecimento em organizações que preside.
- Lidera interações entre as pessoas; motiva as pessoas, elimina barreiras, privilegia a comunicação.
- É autônomo, confiante em si próprio, capaz de assumir responsabilidades. É enérgico, persistente e resistente ao stress.
- Faz participar os elementos da organização na definição dos problemas, estratégias, objetivos e ações, e promove a sua avaliação.
- Adequa o seu estilo à situação ambiental das organizações.

E quando acabamos a ler o elenco dos itens que constituem o perfil, ficamos quase sem fôlego...

Será que há, que haverá um líder, um administrador público assim?

Houve já quem dissesse que a “liderança é a presença do espírito do indivíduo que lidera o relacionamento que se cria com as pessoas lideradas”.

A boa liderança dá conta das necessidades e valores das pessoas que são geridas: leva em consideração as habilidades e capacidades dos indivíduos com quem o líder compartilha uma liderança. Adapta-se ao propósito e necessidades futuras da organização. A liderança é uma arte, uma jornada interior, uma vida de relacionamentos, o domínio de métodos e mais, muito mais. E por não podermos esperar que um indivíduo heróico possua todas estas características, a liderança em última instância precisa ser um sistema (SHOLTS).

É porque é necessário criar sistemas e equipes de liderança que importa dar corpo a conferências como a de hoje.

Preparar formuladores de políticas públicas, facilitadores de relações interpessoais, e de equipe, gestores do conhecimento e das comunicações, gestores eficientes de recursos, é importante para a Administração de hoje e para o nosso país.

A questão que se levanta de seguida é a de como se recrutam e preparam administradores públicos.

E aqui não pode deixar de se entrar em linha de conta com o sistema legal.

A nossa função pública tem para o Administrador Público, de hoje, um misto de sistema de carreira e de emprego.

O Estatuto do Pessoal Dirigente da função pública tem para o cargo de Diretor-geral e Subdiretor Geral um conjunto de regras muito abertas, podendo os titulares de ambos os cargos serem recrutados dentro ou fora da Administração. É um sistema inteiramente flexível, que coloca nas mãos dos responsáveis políticos especiais responsabilidades quanto à seleção para cargos de topo. Quanto mais flexível e aberto o sistema, maior a responsabilidade na seleção por mérito e competência.

Para os cargos de Diretor de Serviços e Chefe de Divisão há uma ligação direta com as de carreira. Ambos têm de ter experiência colhida em funções técnicas superiores.

É a este nível intermédio, de Diretor de Serviços e Chefe de Divisão, que se espera de forma mais sistemática, a gestão da continuidade.

Diria que ambos os níveis são os “pivôs” da consolidação da ação administrativa, em períodos de rotação de poder político e gestão de crises.

Diria, assim, que a “carreira” – não em sentido estrutural, que não existe, mas na perspectiva de desenvolvimento individual dos profissionais na Administração, dos Administradores Públicos – se desenvolve no quadro da carreira técnica superior e do estatuto do pessoal dirigente.

Mas como se recrutam e se preparam – ou podem preparar – dirigentes da Administração, Administradores Públicos, potenciais líderes da Função Pública?

É minha convicção que os lugares dirigentes da Administração Pública têm de ser de confiança técnica e de confiança política, mas não devem ser, na minha perspectiva, olhados como cargos políticos.

Somos um país demasiado pequeno para, num corrúpio contínuo, “queimarmos” profissionais, com as subseqüentes dificuldades em assegurar a qualidade e continuidade do serviço público.

Verifica-se hoje a excessiva rotação, mesmo dentro do partido do poder, dando abrigo a diferentes correntes, grupos ou tendências consoante se verifica alternância de Ministros, mesmo no mesmo Ministério.

Uma resposta possível para este estado de coisas é a de que para o corrigir bastará mudar a legislação.

Não é assim, porém; foi introduzido o princípio do concurso, sem que, do meu ponto de vista, se tenha progredido. Penso que o sistema de cargos dirigentes dá garantia de flexibilidades de gestão na função pública, mas se durante muitos anos tal não significou excessiva politização de cargos (mesmo em períodos posteriores à revolução), essa politização tem vindo a ganhar terreno e corresponde a uma cultura que há que alterar.

Defendo o ponto de vista de que a missão pública é demasiado complexa para preparar gestores do conhecimento, de continuidade e de mudança em curto espaço de tempo.

Tal passa por dois tipos de medidas.

Recrutamento exigente baseado no mérito: a circunstância de nos próximos cinco anos a Administração Pública vir a perder, por termos atingido o limite de idade, dezenas de milhares dos seus efetivos, oferece uma oportunidade de renovação sem sobressaltos e com perspectivas de médio e longo prazo se os novos recrutamentos forem essencialmente pautados por valores de qualidade e mérito. Diria que isto é, por ventura, a última grande oportunidade para a Administração se renovar.

Preparação exigente de novos funcionários, capazes de lidar com novidades radicais. A preparação de dirigentes da alta função pública é um elemento estratégico de mudança, porque a Administração tem que ter recursos humanos não só capazes de fazer diagnósticos, mas também de pôr em prática uma administração com um novo sentido de exigência.

É de uma política de longo prazo, de formação para a vida que se trata. E é ao nível da carreira técnica superior, viveiro de recrutamento de líderes, que se deverá começar essa preparação.

É aqui que o papel dos cursos, como o de Administração Pública da Universidade do Minho, é primordial.

O reforço desta preparação através de pós-graduações, como o caso do Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública, do INA, dos mestrados das Universidades e da formação contínua, continua, do meu ponto de vista, a ser essencial.

Não se antevendo, para já, a alteração da legislação dos dirigentes, acredito porém, que uma oferta de qualidade e competência ao nível das Universidades e Institutos de Formação motivará o poder político para o recrutamento de profissionais muito bem preparados.

Foi assim no passado. Sempre que a Administração preparou gente capaz e competente, essas pessoas foram chamadas para desempenhar lugares-chave na Administração, independentemente da rotação dos partidos do poder.

Acredito, porém, que ganha oportunidade a criação de uma carreira de administradores públicos, guardando princípios e regras de flexibilidade hoje permitidas pelo estatuto dos dirigentes. A nova administração exige uma classe de administradores altamente preparados.

Sem que me atreva, nesta fase, a delinear esta nova carreira para o Administrador Público, diria que a chave do sucesso assentará em três pontos: oportunidade de renovação, que vai ser operada, a médio prazo,

pela estrutura demográfica da Administração; vitalidade da oferta de quadros superiores de qualidade, preparados com visão estratégica, pelas Universidades e Instituições de formação, e finalmente, pelo cultivar de uma cultura e prática político-administrativa de rigor, exigência, qualidade, mérito e responsabilidade.

CONCLUSÃO

Deixem-me terminar dizendo, finalmente, quanto me é caro estar hoje aqui.

Lendo, recentemente, BROCKSMITH Jr., um dos responsáveis por uma empresa que lançou um programa de "Leadership 2000", detive-me sobre uma das suas interrogações partilhadas com colegas do trabalho.

"Se tivermos de passar hoje testemunho a um dos nossos jovens quadros, o que acontecerá?
Estarão mais bem preparados do que nós estávamos?"

Desta interrogação nasceu o programa "Leadership 2000", no qual BROCKSMITH apostou, nas suas próprias palavras, em quatro elementos-chave:

- Envolvimento dos participantes na definição dos atributos das chefias sênior;
- Facilitar o desenvolvimento dos participantes nos atributos das chefias sênior;
- Expor os participantes a pensadores de classe mundial;
- Passar ao grupo tudo que pudermos, o que percebemos e aprendemos com as nossas experiências, como responsáveis na empresa.

Poderia fazer meu o ideário de BROCKSMITH: fazer participar os mais jovens na **missão do serviço público**, essencial para a modernização da Sociedade, da economia e da cultura, já que as Administrações têm de responder à satisfação de necessidades coletivas essenciais à sociedade e ao seu equilíbrio social, mas também têm de ser vanguarda, ter uma visão estratégica, viabilizando e promovendo iniciativas para o desenvolvimento.

Passar para os mais jovens aquilo que tem sido a minha experiência de serviço público, que sempre me motivou e apaixonou, é sem dúvida a minha missão para os tempos mais próximos.

Este é o percurso que hoje faço com os meus alunos do Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública.

Conferências como esta me oferecem esta oportunidade partilhando alguns dos meus pontos de vista com os alunos da Universidade do Minho.

Muito Obrigado a todos.

BIBLIOGRAFIA:

CORTE-REAL, Isabel. *Reforma da Administração Pública: Grandes Reformas para o Século XXI*. Associação Industrial do Minho, 2000.

BROCKSMITH Jr. *Gente notável para a organização do futuro*. Organização do futuro da Fundação Druecker, 1998.

SHOLTS. *Manual do Líder*.

UMA AGENDA PARA UMA ADMINISTRAÇÃO EM TRANSIÇÃO NUM MUNDO EM MUDANÇA

Isabel Corte-Real

Os textos da minha autoria que são citados em “An Agenda for Governance in a Changing World” e “Investir no Homem” contêm muito do que teria hoje para vos dizer.

No sentido de facilitar a exposição, passo, porém, em texto escrito e revisto, as mensagens que convosco gostaria de partilhar, sendo a estrutura da exposição a seguinte:

- O ambiente e o contexto das administrações públicas;
- Os desafios: uma Agenda para a Administração em transição;
- As respostas: os novos papéis a desempenhar pelas Administrações Públicas numa agenda móvel;
- Conclusão.

A primeira questão a abordar é a do âmbito e do contexto em que se movem as Administrações Públicas de qualquer Estado.

Haverá de fato características próprias das Administrações que as diferenciam do setor privado e da natureza e missão das restantes organizações?

A resposta é, de fato, afirmativa, por razões fundamentais que passo a enunciar.

Questões relativas à igualdade de oportunidades, imparcialidade e justiça formam parte do dia-a-dia da gestão pública e têm de ser tidas em conta tanto por políticos como por decisores públicos.

Os tipos de problemas que têm que ser considerados exigem políticas e iniciativas coordenadas, bem como a gestão dessas mesmas iniciativas, não podendo ser resolvidos pelos indivíduos isoladamente.

Os cidadãos, no que se refere à administração pública, têm um duplo papel:

Têm direito ao fornecimento de serviços, mas também contribuem para as escolhas públicas mediante a eleição dos representantes políticos e aprovação dos programas de governo através dos mecanismos democráticos.

A administração pública, por seu turno, não está isolada no fornecimento de serviços. Cada vez mais, estes são objeto de privatização e de utilização de mecanismos de mercado.

Contudo, as administrações têm um papel a desempenhar na formulação das políticas públicas: o de apoiar aqueles que detêm o poder político no processo de tomada de decisões. Para esse efeito as administrações devem prever e antecipar problemas e propor soluções, devem ser ativas, devem apoiar a formulação das políticas e do direito, devem contribuir para a resolução de crises e controlar os resultados. Com os governos, têm também responsabilidade na transformação das sociedades e na condução de reformas, devendo estar preparadas para gerir a mudança.

Para desempenhar a sua missão, as administrações não se organizam como estruturas globais. Não são, o que poderíamos chamar *Mega Administrações*. Na realidade as administrações são sistemas complexos de estruturas e redes, *constelações* de organizações que se integram para resolver os problemas públicos. Esta a razão porque prefiro utilizar a palavra *administrações* no plural.

Para poder funcionar, as administrações contam com grupos profissionais de funcionários públicos, organizados segundo diferentes sistemas de gestão de recursos humanos. Contudo, independentemente do sistema adotado, os funcionários desempenham um papel essencial, a maioria das vezes durante toda a sua vida ativa. Este corpo de profissionais tem que ser competente, virtuoso, com espírito de missão e capaz de resistir às pressões de “lobbies” e grupos de pressão, garantindo que os valores de imparcialidade, equidade e justiça, sejam aplicados nas organizações públicas no que é essencial para que a sociedade confie no Estado e na Administração.

A complexidade dos problemas que o setor público tem de enfrentar requer, por outro lado, aprendizagem ao longo da vida e formação. O conceito de uma sociedade de aprendizagem é relevante para a administração. Um processo ativo de reforma carece de uma cidadania igualmente ativa. Assim, com frequência, se diz que as reformas do Estado têm de dar um lugar proeminente a cidadãos e empresas, beneficiando da sua vitalidade e criatividade.

A questão da privatização não diz respeito, de fato, somente aos setores que podem ser privatizados, mas antes à forma de encontrar um equilíbrio satisfatório no aproveitamento da vitalidade dos cidadãos e da sociedade para melhorar a eficiência. Esta questão tem a ver com considerações políticas que gostaria de pôr para já de lado por forma a reduzir o enfoque da nossa atenção: para serem eficientes, as administrações têm que empregar profissionais preparados para enfrentar os problemas complexos, procurando hoje as soluções para os problemas de amanhã. A formação profissional contribui para as respostas de que se necessitam.

OS DESAFIOS DE HOJE: UMA AGENDA PARA A ADMINISTRAÇÃO EM TRANSIÇÃO

Para compreender os desafios que a Administração tem de enfrentar há que construir um sistema de referências, o qual permita identificar quais os problemas que a administração e a sociedade enfrentam por sua vez.

Sei que descrever uma agenda para a administração num mundo em mudança é um objetivo ambicioso. Mas sei também que se não nos fixarmos em algumas idéias-chave dificilmente progrediremos nos conceitos que me propus abordar convosco. Por essa razão atrevo-me a partilhar uma interpretação muito pessoal das agendas modernizadoras de um grande número de países, sobretudo dos países europeus.

- Como primeiro ponto da agenda refiro-me à globalização da economia e da sociedade. Este novo conceito de globalização é tantas vezes mencionado que começa a perder significado. A palavra globalização é quase olhada como um novo termo no *jargão* tecnocrático ao qual ninguém presta verdadeira atenção. Permitam-me, porém, alertar-vos para aquilo que, do meu ponto de vista, importa para o conceito de globalização:

- Primeiramente há a complexidade dos fatores a considerar na tomada de decisões neste nosso novo mundo. Estes fatores não se confinam às nossas fronteiras. Novos processos – sobretudo na Europa, onde se deu o alargamento para centro e leste – começam a ganhar peso e hoje ninguém pode tomar decisões que dizem respeito exclusivamente ao seu ambiente nacional. A complexidade é uma das características da globalização;
 - Depois, há que considerar a rapidez do movimento que ocorre, o qual liberta uma vertiginosa energia de mudança. De fato há hoje uma capacidade para transportar idéias, pessoas e bens a uma incrível velocidade. O mundo está nas nossas casas, entra nas nossas salas através da mídia. Tudo se transmite e movimenta em poucos dias, em poucas horas, em poucos minutos, às vezes em tempo real.
 - Finalmente, há que considerar que os decisores se preocupam em todo o lado em apreender e a monitorar a nova sociedade global. Começam a surgir novas formas de cooperação internacional na atividade empresarial, na política e na administração.
- Após o tema da globalização e internacionalização, o tópico seguinte respeita aquilo que considero ser um falso debate: o debate entre o Estado e o Mercado. Até bem pouco tempo, falava-se do Estado em oposição ao Mercado. Penso que hoje se começa a considerar esta postura dialética sem sentido. A complementaridade entre setores público, privado e social é, porventura, a palavra chave para o futuro. É hoje claro, e o resultado global da economia depende da forma como os três setores interagem e se complementam.
 - Um terceiro ponto da agenda respeita ao conceito de Estado mais voltado para o cidadão e para a sociedade. No final dos anos setenta e até na primeira metade dos anos oitenta quando falávamos no Estado e na gestão pública, referíamos-nos, sobretudo a recursos, estruturas, pessoal e equipamentos. A gestão pública orientava-se primordialmente para processos, procedimentos e recursos e menos para resultados. Na segunda metade dos anos oitenta começa-se a assistir generalizadamente a uma nova postura, mais orientada para os cidadãos e para a sociedade. Esta nova estratégia e filosofia têm por base o conceito de que a administração vive para o cidadão.
 - O quarto ponto da agenda repousa no difícil problema que a gestão pública enfrenta generalizadamente: a escassez dos recursos financeiros e orçamentais.

As pressões orçamentais existem em todo o lado, em todos os países e correm em paralelo com novas exigências da sociedade. Cidadãos e empresas reclamam serviços públicos de melhor qualidade, uma administração que trabalhe melhor e que custe menos.

As razões das pressões orçamentais podem ser identificadas: em muitos países continua a ser necessário um forte investimento em infra-estruturas e ambiente: o envelhecimento geral das populações é uma característica demográfica da Europa. Isto significa pressão sobre a despesa pública, quer sobre o ponto de vista de segurança social, quer de cuidados de saúde. Estas pressões são, em certo sentido contraditórias. Tem que se alcançar um melhor serviço com menos recursos.

- Por essa razão, é para mim claro que os decisores públicos não podem continuar a resolver os problemas de gestão pública com as mesmas soluções do passado. Para novos problemas há que encontrar novas formas criativas de prestar serviços públicos sem esquecer a dimensão “custo x benefício”.
- Finalmente, a sociedade de informação e as novas tecnologias colocam novas expectativas quanto à prestação de serviços. Impõem novos procedimentos e requerem profissionais que as conheçam e as saibam utilizar.

AS RESPOSTAS: NOVOS PAPÉIS A DESEMPENHAR PELAS ADMINISTRAÇÕES NUMA AGENDA “MÓVEL”

Se aceitarmos algumas destas idéias sobre a nova agenda, podemos entrar no tema seguinte da minha apresentação: Quais os novos papéis a desempenhar nesta agenda em mudança? De fato, precisamos de um Estado ágil, que possa servir os cidadãos na nova sociedade global.

O ritmo vertiginoso dos acontecimentos não pode ser tratado por burocracias tradicionais e centralizadas. Há que desempenhar novos papéis dentro das instituições públicas e há que construir um novo serviço público. As instituições recebem hoje o impacto da globalização e de opções de descentralização e de devolução de autoridade nas suas estruturas e formas de gestão.

Nesta linha, penso que a nova função pública pode se organizar em volta das seguintes questões:

- Uma função pública e uma alta função pública preparadas para realidades políticas, econômicas e sociais complexas, onde a mudança ocorre com grande velocidade;
- Uma função pública que valorize os resultados e a eficiência substituindo a hiper-valorização dos processos e dos procedimentos;
- Uma função pública preparada para a internacionalização e globalização;
- A capacidade de trabalhar em rede, construindo pontos de contatos e sinergias horizontais e verticais em organizações nacionais e internacionais.
- O gosto pelo trabalho em equipe para responder à complexidade crescente dos problemas;
- O fator polivalência como elemento coadjutor à mobilidade do trabalho.

Sem que seja exaustiva permita-me abordar cada um dos temas anteriores:

- *Uma função pública, em particular uma alta função pública, preparada para uma realidade política, econômica e social complexa.* Tal como dissemos, vivemos épocas de grandes mudanças. DROR (1996) identifica assim as necessidades da nossa época: *Novas condições requerem novas formas de governança.* A nossa época está, em muitos aspectos, cheia de novidades radicais. É por isso necessário redesenhar radicalmente a governança e as políticas, baseando-nos numa revolução conceptual, por forma a adquirir as necessárias capacidades para governar.

Educar o público, tornar os públicos mais conhecedores das matérias, reforçar os códigos de ética, avançar em razões de humanidade, em parte como substitutos das razões de Estado, mudar para novas formas de cooperação regional e reforçar a governança global, com uma visão pública do poder privado, tornando os governos mais responsáveis perante as sociedades atuais – são algumas das decisões para as quais os governos devem mudar, para se ajustarem a uma época de vigorosa mudança de valores e expectativas.

Com esta visão de futuro (com a qual se pode concordar ou discordar) DROR retrospectivamente identificou vários tipos de funcionários ao longo de diferentes épocas:

- O “Tipo Alfa”, baseado em privilégios de nascimento e proximidade do poder, fundindo o poder político e administrativo. Foi este o modelo existente nos primórdios das administrações;
- O “Tipo Beta”, exigindo capacidade financeira para ocupar funções na administração;
- O “Tipo Gama”, que requer qualidades de gestão (classe administrativa britânica).

E, finalmente, o funcionário administrativo do futuro:

- O “Tipo Delta”, com capacidade de antecipação de problemas e soluções e, também, com qualidades reformadoras.

Os principais atributos do alto funcionário do “Tipo Delta” são assim identificados por DROR: Super profissional, inovador, criativo, elitista no mérito, refletor da sociedade, virtuoso, autônomo, mas subordinado e com forte sentido de missão.

Concordando ou discordando de DROR, o que julgo reter deste conjunto de informações é que uma política de função pública deve ser ditada por uma visão de futuro. Por alguma forma, alguns elementos do “Tipo Delta” podem começar a ser identificados na alta função pública de muitos países europeus. Fechado um ciclo de privatizações, de descentralização administrativa e de devolução do poder, em particular nos países nórdicos, fundamentalmente para agências ou institutos com autonomia, as administrações voltam a ser confrontadas com a necessidade de uma alta função pública movida por valores de missão e valores éticos de serviço público, de equidade, de imparcialidade e de continuidade de serviço, que representam o melhor da tradição administrativa. Começa-se a esboçar soluções de uma alta função pública integrada, por vezes gerida por um órgão central (caso do Reino Unido e da Holanda), com elevada mobilidade entre departamentos e com acesso a investimentos significativos em formação e desenvolvimento.

- *Uma função pública que valoriza o cidadão e os resultados.* É inequívoca a orientação para o cidadão das políticas de modernização administrativa. A atenção ao cidadão, à melhoria da qualidade de serviço, pressupõe o desenvolvimento de um conjunto de atitudes de responsabilidade e de receptividade, que influi também na forma como são olhados os resultados, os serviços prestados, os quais não poderão ser por qualquer preço, mas que devem encerrar uma dimensão de eficiência, de “value for money”, já que o cidadão é também contribuinte e não quer pagar os custos de uma administração ineficiente.
- *Uma função pública preparada para a Internacionalização e globalização.* Esta constatação decorre da agenda para a modernização num mundo em mudança e também do primeiro ponto que mencionamos, ao falarmos nos desafios da governança global.

A este respeito gostaria de enunciar apenas dois aspectos: a preparação para a internacionalização é uma realidade já de hoje. Basta abordarmos as inúmeras organizações supranacionais em que estamos inseridos, em particular a União Européia, para termos presentes os desafios que as administrações e a nossa Administração, hoje, confrontam. O processo de internacionalização para ser conduzido e monitorado carece de informação e compreensão das realidades e sistemas complexos, de comunicação e apreço pelos valores de negociação e consenso.

O segundo aspecto que gostaria de mencionar é o da necessidade das administrações estarem preparadas para a governança global mencionada por DROR. Todos os dias assistimos, no domínio empresarial, a movimentos que ultrapassam fronteiras, mega-fusões, transferências de sedes, *downsizing* de empresas com impactos nos mercados econômicos, financeiros e de emprego, europeus e mundiais.

O cidadão europeu dispõe de duas formas de regulação do que se passa a nível nacional e a nível europeu: a regulação própria do mercado, mas também a regulação própria da democracia. O cidadão, através dela influencia as escolhas públicas. Porém, perante fenômenos como aqueles a que hoje se assiste, sente-se mais como um peão de xadrez, não sabendo como influenciar, no domínio das políticas, as escolhas que afinal o atingem e sobre ele têm impacto. Este será porventura um domínio novo a carecer de uma função pública preparada para apoiar o poder político na sua difícil missão de governança global num mundo cada vez mais globalizado.

- *A capacidade para trabalhar em rede e em equipe* nasce das necessidades impostas pela complexidade. Acresce que ambos os aspectos podem contribuir fortemente para o auto-desenvolvimento e para atingir um grau de satisfação no trabalho, que funcionam também como motivações para a carreira.
- Finalmente, *a polivalência*, que é por vezes amada ou odiada, mas que, na prática, contribui para o enriquecimento funcional e individual e para a mobilidade no trabalho. A existência de grandes grupos de funções, que possam ser desempenhados por indivíduos e equipes bem preparadas é também fator de motivação, contribuindo para a eficiência das organizações.
- *A formação profissional* é, por sua vez, extremamente importante neste contexto, valorizando a ética do serviço público, pondo o enfoque em valores estáveis como missão, equidade e imparcialidade, dando relevo aos novos papéis e objetivos das organizações: autonomia e responsabilidade para uma administração centrada no cidadão, gestão flexível e avaliação de performance.

CONCLUSÃO

Tendo partilhado convosco os meus pontos de vista pessoais, deixe-me dizer que quando falamos do processo de mudança, estamos a falar da capacidade humana para, ao mesmo tempo, ser objeto e sujeito da reforma. Sendo o processo de mudança um processo que tem a intervenção do homem, sujeitamo-lo a contradições. Esperamos que os homens garantam estabilidade e continuidade; esperamos que iniciem e motivem o processo de mudança; esperamos que aprendam, aprendam a aprender e ensinem; esperamos que corram riscos, antecipem o futuro e reduzam a incerteza. De fato, a capacidade humana é um microcosmo e um vasto universo, onde todas as formas de dialética operam.

Um processo de modernização e qualidade parte da firme convicção de que o homem tem capacidade para impulsionar desenvolvimento e tem ele próprio capacidade de se desenvolver e ultrapassar limitações.

É na afirmação da capacidade da Administração Pública, do seu papel de reguladora da sociedade e de garantia dos valores da igualdade de oportunidades, equidade, imparcialidade e justiça que se ganhará a confiança essencial para dar um novo impulso à Modernização e Qualidade.