

Um roteiro para as mudanças no serviço público?

Revisão das experiências internacionais de reforma

Apresentação	1
Introdução	2
Uma teoria da mudança para as reformas do serviço público	2
A experiência do Banco Mundial	2
A experiência do Centre for Effective Services (CES) e da Atlantic Philanthropies	5
A experiência do Tony Blair Institute for Global Change (IGC)	8
A experiência do Institute For Integrated Transitions (IFIT)	10
Experiências de reforma do Serviço Público em governos estaduais dos EUA	14
Reformas incrementais	14
Reformas de políticas	15
Reformas estruturais	16
Reformas sistêmicas	17
Lições das experiências em estados americanos	18
Lista de siglas	19
Referências	19

Apresentação

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

Introdução

Um serviço público é considerado funcional se consegue gerar resultados e sua capacidade de executar políticas públicas é alta. Os melhores serviços públicos são politicamente neutros, administrativamente autônomos, selecionados de forma meritocrática, são bem capacitados, capazes de prestar contas e representativos das populações que servem, com tamanho e estruturas adequadas às funções exercidas por governos em diferentes realidades.

Muitos países não possuem um serviço público que atenda à estes critérios, e por este motivo elaboram projetos de reforma para estruturar esforços de modernização dos sistemas de gestão de pessoas. Tais esforços nem sempre são efetivos, ou seja, em muitos casos as iniciativas de reforma não geram mudanças efetivas ou positivas, e a experiência empírica (Melchor, 2008) destaca uma série de requisitos necessários para tanto. Neste contexto, inúmeros governos recorrem ao apoio de organizações especializadas para desenvolver seus projetos de reforma, como forma de aumentar as chances de sucesso dos esforços de modernização.

Este documento busca identificar boas práticas sobre como ambos atores (os governos e as organizações especializadas) se preparam para desenhar e implementar os projetos de reforma. Foram identificadas referências empíricas sobre boas práticas de planejamento para a implementação de reformas que podem servir de referência para a o desenho de iniciativas semelhantes no contexto brasileiro. As experiências identificadas contribuem para a construção de roteiros que orientem a implementação de reformas, mas é preciso destacar que as evidências disponíveis são mistas - isto é, não há consenso categórico na literatura disponível sobre as melhores práticas para a realização de reformas -, o que significa que a apropriação de aprendizados com experiências internacionais precisa ser feita à luz dos contextos nacional e local.

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

Uma teoria da mudança para as reformas do serviço público

A experiência do Banco Mundial

Nos últimos anos, o debate acadêmico e empírico sobre os fatores de sucesso das reformas do serviço público tem se concentrado em explicações a posteriori sobre o fracasso das intervenções que são lideradas por organizações parceiras (como bancos de desenvolvimento, agências internacionais, etc), mas há escassa literatura que ofereça sugestões pragmáticas, a priori, sobre quais abordagens ou intervenções apresentam maior chance de sucesso (Srivastava & Larizza, 2013). Partindo deste diagnóstico, em 2008 a unidade de avaliação independente do Banco Mundial elaborou relatório com uma série de orientações para aperfeiçoar os projetos de reforma do serviço público implementados com apoio do banco em todo o mundo.

O relatório (Independent Evaluation Group, 2008) destaca a necessidade de elaborar as intervenções do Banco Mundial a partir do reconhecimento da complexidade dos contextos político e institucional de cada país, identificando sua influência no alcance de resultados em projetos de reforma. Tal recomendação é consistente com a crescente literatura (Scott, 2011) que assinala a importância de entender os sistemas de incentivo que mobilizam políticos e profissionais públicos na hora de desenhar projetos de modernização do serviço público. Contribuições posteriores levaram o debate mais adiante, argumentando que o sucesso das reformas depende da implementação de ajustes frequentes de abordagem, com menos ênfase na implementação de “modelos ideais” e maior destaque para as soluções que sejam adequadas aos diferentes contextos institucionais.

O avanço da discussão acadêmica, no entanto, não levou à disseminação de orientações práticas sobre como implementar reformas, ainda que tenha influenciado a revisão das orientações de caráter mais estratégico. Diante deste *gap*, em 2012 o Banco Mundial lançou um documento com orientações operacionais para qualificar suas intervenções em projetos de reforma do serviço público em toda a década (2010-2020), com o objetivo de aperfeiçoar a maneira que a organização lida com países parceiros e seleciona projetos para apoiar. Para o desenho de novos projetos, a nova abordagem destaca a importância de investir em diagnósticos de alta qualidade, em detrimento da adoção de “boas práticas”. Quanto à implementação das reformas, a nova abordagem dá ênfase à adoção de instrumentos flexíveis e incrementais, passíveis de constante adaptação e experimentação (World Bank, 2012).

A nova abordagem do Banco Mundial é aperfeiçoada por Roseth & Srivastava (2013), que sugerem classificar as disfuncionalidades dos sistemas de serviço civil em duas categorias: as disfunções intencionais, definidas como equilíbrios sub-ótimos que servem a propósitos políticos, e as disfunções de fato, que não são consequência de estratégias intencionais ou preferências de elites políticas, mas o acúmulo sistêmico de imperfeições administrativas. De acordo com os autores, os projetos de

reforma que buscam resolver intervenções de fato apresentam maiores chances de sucesso, e sua implementação pode gerar incentivos sistêmicos para a introdução de reformas mais abrangentes.

A busca do Banco Mundial por desenvolver uma teoria da mudança para as intervenções em projetos de reforma do serviço público é especialmente relevante para o contexto brasileiro, considerando a experiência empírica do banco no apoio à iniciativas de modernização em países com baixa capacidade institucional (característica dos governos subnacionais brasileiros) e o investimento institucional da instituição em desenvolver uma abordagem própria e ancorada em evidências acadêmicas. O esforço da instituição em desenvolver um roteiro sobre como apoiar os países em seus esforços de reforma é uma contribuição para toda a comunidade interessada em desenvolver as capacidades administrativas do setor público. Organizações da sociedade civil, como a Fundação Lemann, podem se apropriar desta experiência para elaborar suas próprias intervenções em projetos de modernização do serviço público, identificando abordagens efetivas para influenciar o comportamento de instituições governamentais e qualificar seu trabalho.

Em documentos internos (Blum & Manning, 2011), o Banco Mundial identifica três questões chave que determinam os modelos de reforma mais adequadas em diferentes contextos:

- **Quem se beneficia e quem é prejudicado com a reforma?** Simplificadamente, as reformas são atrativas para as elites quando concentram recursos que as beneficiem, gerando custos distribuídos para toda a sociedade. Se os recursos (como o poder político, por exemplo) são concentrados entre poucas partes interessadas, então “reformas empreendedoras” (ver box 1) são inviáveis. Dessa forma, as reformas dos sistemas de gestão de pessoas são, via de regra, empreendedoras, pois geram benefícios distribuídos e custos concentrados. Por exemplo: ao tornar mais meritocrática a seleção de professores, governos geram benefícios distribuídos (melhoria dos indicadores de aprendizagem) e custos concentrados (em esquemas de patronagem, no qual políticos possuem discricionariedade para escolher professores de acordo com lógicas clientelistas).
- **Os beneficiários e prejudicados com as reformas são capazes de atuar coletivamente em defesa de seus interesses?** As reformas empreendedoras são mais viáveis quando o contexto político gera incentivos para que os beneficiários atuem coletivamente de maneira mais efetiva do que os prejudicados. No entanto, via de regra as reformas do serviço civil geram os incentivos contrários, com seus beneficiários atuando de maneira dispersa e desorganizada, e seus oponentes (como políticos e sindicatos) atuando de maneira coordenada. Neste contexto as reformas em gestão de pessoas tendem a ser especialmente vulneráveis, pois costuma ser incrementais e gerar resultados de longo prazo.
- **Quando a reforma irá gerar recompensas? E para quem?** Se o horizonte temporal da elite política e administrativa é de curto prazo, então as reformas do serviço público serão viáveis caso gerem benefícios no curto prazo e custos de longo prazo. Esta é uma variável especialmente relevante, na medida em que as transformações da gestão de pessoas frequentemente apresentam beneficiários de curto prazo (organizações parceiras, como o Banco Mundial, e os empreendedores públicos responsáveis pela introdução das reformas), prejudicam determinados grupos ao longo do processo de implementação (como sindicatos e

políticos que se beneficiam de esquemas de patronagem) e beneficiários de longo prazo (cidadãos e usuários de serviços públicos). Este tipo de arranjo pode gerar incentivos para que os governos implementem reformas “de fachada”, apenas para assegurar recursos de organizações parceiras.

Box 1. Reformas Empreendedoras e Reformas Clientelísticas

A ideia de Reformas Empreendedoras e Clientelísticas foi elaborada por Blum & Manning (2011) com base em matriz desenvolvida por Lowi/Wilson sobre as implicações políticas de reformas institucionais. Assim, as reformas são classificadas de acordo com as dinâmicas de poder que são capazes de gerar. Se as reformas geram custos dispersos e benefícios concentrados, são categorizadas como clientelísticas. Por outro lado, se geram custos concentrados e benefícios compartilhados, são caracterizadas empreendedoras.

Uma avaliação apressada pode levar à conclusão de que as reformas do serviço civil não geram os incentivos necessários para sua implementação, por sua natureza de gerar custos concentrados no curto prazo e benefícios distribuídos no longo prazo. Esta, no entanto, é uma conclusão apressada, pois na avaliação do Banco Mundial existem situações nas quais são possíveis abordagens capazes de gerar mudanças incrementais. São elas:

- 1. Em situações nas quais os recursos (como o poder político ou financeiro) são concentrados, as reformas devem ocorrer pelas margens.** Quando os recursos são concentrados, as elites políticas e administrativas tendem a adotar reformas clientelísticas, como forma de aumentar a distribuição de recursos para os seus clientes, em detrimento de reformas mais empreendedoras. Considerando esta configuração como um ponto de partida, o cenário ideal é buscar alternativas subótimas, capazes de gerar eficiência nos sistemas públicos mas sem comprometer a estabilidade política das elites envolvidas. Neste caso, o desafio é identificar um ponto de equilíbrio (ou espaço de reforma) capaz de assegurar ganhos de desempenho sem ameaçar a estabilidade política.

Este tipo de abordagem apresenta maiores chances de sucesso na medida que reconhece que um ataque frontal ao funcionamento dos sistemas administrativos é muitas vezes inviável, tornando necessária a sua “cooptação” por meio de soluções parciais, como no caso dos modelos de seleção de dirigentes públicos que equilibram discricionariedade política com filtros de mérito (como o adotado pelo Chile). Outra solução possível em abordagens dessa natureza é a adoção de reformas em “ilhas de excelência”, que permitam a implementação de mudanças efetivas sem ameaçar a estabilidade política estrutural dos governos.

- 2. Em situações nas quais os políticos apresentam horizonte temporal de curto prazo, reformas específicas que geram retornos rápidos são mais promissoras.** Quando os horizontes de ação das elites políticas são curtos, os incentivos para a adoção de reformas que gerem benefícios de longo prazo são baixos. Nestes casos, a probabilidade de implementar reformas estruturais são menores, mas há espaço para implementar iniciativas de “controle de danos”. Um exemplo dessa natureza seria a implementação de reformas nos

sistemas de emprego público que afetem apenas os novos contratados - sem alterar benefícios atribuídos aos profissionais públicos com vínculo estabelecido.

A experiência do Centre for Effective Services (CES) e da Atlantic Philanthropies

O [Centre for Effective Services](#) (CES) é uma organização da sociedade civil com sede em Dublin, na Irlanda, especializada em apoiar projetos de modernização do setor público na República da Irlanda e na Irlanda do Norte e financiada por doações filantrópicas e aportes de organizações governamentais. Criado em 2008, o CES desenvolve projetos piloto em parceria com ministérios e agências públicas da Irlanda com o objetivo de desenvolver práticas exemplares de aplicação de evidências científicas na gestão de políticas públicas. Os resultados dos projetos desenvolvidos pelo CES são avaliados por entidades independentes, e os aprendizados são sistematizados e compartilhados com as comunidades de acadêmicos e profissionais públicos interessados.

Em 2016 o CES deu início ao Goal Programme for Public Service Reform and Innovation (GP), um projeto de três anos com financiamento de €10 milhões da [Atlantic Philanthropies](#) com o objetivo de aperfeiçoar nove programas governamentais, três dos quais diretamente relacionados à gestão de pessoas no setor público, a saber: 1) Construindo práticas de trabalho colaborativo (Ministério de Educação e Competências), 2) Avaliação de Programas de Capacitação de Servidores (Ministério da Infância e Adolescência) e 3) Programa de Desenvolvimento de Lideranças (Secretaria Geral do Primeiro Ministro). Em agosto de 2019, ao término dos projetos, o CES solicitou ao [Institute for Public Administration](#) (IPA) a avaliação externa da experiência, finalizada em outubro do mesmo ano.

A avaliação solicitado pelo CES ao IPA não deveria considerar a contribuição individual de cada um dos 9 programas apoiados na adoção de evidências pelas organizações públicas, mas sim a contribuição do GP enquanto modelo de colaboração intersetorial para o aperfeiçoamento do serviço público. A avaliação do projeto resultou em sete lições sugeridas ao CES para aperfeiçoar futuras intervenções elaboradas pela organização. São elas:

1. **Foco no resultado esperado e não na solução:** Intervenções baseadas no apoio especializado de organizações parceiras são mais efetivas quando contribuem para desenhar soluções inovadoras, e não para simplesmente implementar soluções de prateleira. Nestes casos, deve haver alinhamento entre governo e organização parceira sobre os resultados esperados do projeto a ser implementado, e investigação conjunta sobre as alternativas mais efetivas para alcançá-los.
2. **Arranjos de governança efetivos e flexíveis:** os instrumentos de acompanhamento não podem se tornar excessos administrativos, mas garantir disciplina e prestação de contas. No caso do GP, a introdução de um conselho assessor com lideranças de todos os ministérios envolvidos permitiu manter o engajamento com as iniciativas de reforma e a superar eventuais desafios interinstitucionais.

3. **Empoderamento dos gestores de médio escalão:** As iniciativas que garantiram maior liberdade de atuação para os profissionais públicos de médio escalão conseguiram engajar melhor as equipes de trabalho e explorar soluções criativas para os desafios de implementação. O compartilhamento da liderança dos projetos depende da capacidade de coordenação dos dirigentes responsáveis por patrocinar os projetos de reforma.
4. **Equilíbrio entre ritmo e urgência:** A implementação efetiva dos projetos de reforma precisa equilibrar o necessário senso de urgência com o reconhecimento de que a mudança no setor público é um processo que leva tempo, isto é, está fortemente associada à manutenção do ímpeto reformista ao longo do tempo. Neste contexto, as iniciativas que demonstraram maior efetividade combinaram 1) a identificação de um responsável pelas reformas, 2) a introdução de calendário de implementação e 3) a estruturação de um fórum para a prestação de contas e sugestão de alternativas (supervisão construtiva e não punitiva).
5. **Prioridade na montagem e desenvolvimento de equipes:** a troca dos responsáveis pela implementação dos projetos é um dos fatores que mais afetam a efetividade das intervenções. Além do mais, a adoção de um mindset intersetorial é um desafio especialmente relevante para profissionais públicos habituados a projetos organizados em silos. No âmbito do GP se destacaram as intervenções que contaram com equipes estáveis ao longo da implementação dos projetos e que introduziram mecanismos de capacitação continuada.
6. **Uso apropriado do suporte técnico das organizações parceiras:** O apoio especializado que as organizações parceiras podem oferecer não deve ser encarado como “mão de obra adicional” para apoiar a implementação das reformas, e sim como fonte confiável de evidências que possam prover conhecimento analítico e documentação acessível para os profissionais públicos. O desenho dos projetos deve assegurar que os especialistas externos contribuam com a oferta de rigor técnico e ferramentas de facilitação - sem substituir o trabalho dos servidores, e sim agregando novas competências à sua atuação.
7. **Planejamento para a incorporação dos princípios de reforma:** O planejamento para a sustentabilidade da reforma após a implementação dos projetos é fundamental para assegurar a continuidade e sustentabilidade das mudanças, e os projetos que planejaram “planos de sucessão” com antecedência, incluindo a gestão do turnover e do conhecimento, conseguiram assegurar uma transformação cultural mais duradoura, assegurando maior comprometimento das lideranças com a continuidade das reformas.

Os resultados da avaliação permitiram ao CES validar a teoria da mudança que deu base ao GP, assegurando a efetividade do modelo de atuação da organização e informando outros projetos desenvolvidos com o apoio da Atlantic Philanthropies. Nesse caso, entende-se como Teoria da Mudança um argumento que explicita as relações entre recursos, atividades e resultados mobilizados pelo GP, identificando suas relações causais. Veja o esquema a seguir:

Se existe uma agenda de reforma do serviço público, recursos para investimentos e uma entidade com capacidade de implementação e conhecimento sobre o funcionamento dos sistemas públicos	Então	Investimentos em projetos modelo podem ser realizados para estimular mudanças sistêmicas, encabeçadas por lideranças públicas	Então	Organizações parceiras podem prover evidências, ferramentas e capacitação técnica para apoiar novos modelos de trabalho, aprendizado e colaboração no setor público	Então	As organizações públicas participantes dos projetos modelo podem desenvolver e alavancar suas próprias capacidades e experiência	Então	Cria-se uma conexão entre os órgãos públicos, os projetos modelo, as evidências científicas e novas práticas de gestão	Então	Novos modos de trabalho são incorporados no serviço público, assegurando as bases para a continuidade de mudanças sistêmicas de longo prazo
---	-------	---	-------	---	-------	--	-------	--	-------	---

Fonte: Boyle, Richard et al. 2019. Evaluation of the Goal Programme for Public Service Reform and Innovation. Institute for Public Administration evaluation of Centre for Effective Services (CEF) initiatives.

A experiência da Atlantic Philanthropies com o GP e investimentos em outros projetos de reforma do serviço público na Irlanda levaram à organização a publicar um relatório com aprendizados sobre modelos efetivos de parceria entre governos e a filantropia em iniciativas de reforma do serviço público (Boyle & Shannon, 2018). Entre as lições apontadas se destacam:

- A necessidade das organizações da sociedade civil se envolverem não só na definição estratégica das políticas, mas também no nível dos projetos, como forma de influenciar políticas e práticas de gestão do serviço público. A parceria nos níveis de projeto permite à sociedade civil se educar sobre o funcionamento do governo e, ao mesmo tempo, evita a introdução das reformas “de fachada” (sem resultado efetivo).
- A importância de construir relacionamentos de longo prazo com as organizações públicas, assegurando confiança mútua entre as partes e o reconhecimento de que ambas (governo e filantropia) buscam alcançar objetivos compartilhados (a melhoria do serviço público).
- A influência dos dirigentes públicos para o sucesso das intervenções é fundamental. Identificar os dirigentes comprometidos com as mudanças almejadas pela filantropia e apoiá-los de maneira constante e construtiva é a melhor estratégia para assegurar a implementação efetiva dos projetos de modernização.
- As mudanças no setor público levam tempo e as parcerias entre governo e sociedade civil precisam reconhecer que mudanças de calendário serão necessárias.
- O financiamento compartilhado dos projetos é fundamental. O aporte de recursos públicos sinaliza aos servidores a necessidade de engajar-se ativamente com o processo de reforma, e não apenas “aceitar” recursos externos.

- O fortalecimento de redes de profissionais públicos é fundamental para incorporar as mudanças almejadas em projetos de reforma. As organizações da sociedade civil precisam gerir relacionamentos nas redes de políticas públicas existentes, buscando comprometer diversos atores com a agenda de modernização por meio do compartilhamento de recursos, conhecimentos e experiências.

A experiência das parcerias do CES e da Atlantic Philanthropies com o governo irlandês não permitem realizar afirmações categóricas sobre eventuais estratégias de reforma do serviço civil. No entanto, são experiências valiosas sobre como a filantropia e organizações da sociedade civil podem desenvolver parcerias com organizações públicas para alavancar agendas de modernização em diferentes políticas públicas, inclusive no campo da gestão de pessoas.

A experiência do Tony Blair Institute for Global Change (IGC)

Os aprendizados da experiência do CES e da Atlantic Philanthropies estão alinhados às recomendações elaboradas pelo Tony Blair Institute for Global Change (IGC), instituição criada pelo ex-premiê britânico para apoiar iniciativas de modernização e reforma do serviço público em países do sul global, especialmente na África. As recomendações do IGC, no entanto, se destacam por sua concretude e complementam alguns dos insights observados nas seções anteriores deste documento.

Em discurso realizado em 2010, Blair destacou a necessidade da comunidade internacional investir mais recursos em projetos de reforma do serviço público. Em sua avaliação, 60% dos recursos investidos por países da OCDE em iniciativas de melhoria da governança nos países em desenvolvimento se concentravam em projetos de aperfeiçoamento do controle e prestação de contas, como a melhoria das unidades de auditoria e combate à corrupção, o fortalecimento da sociedade civil, da imprensa e dos parlamentos. De acordo com Blair, estes são investimentos relevantes, mas as organizações internacionais deveriam oferecer maior suporte aos líderes interessados em fazer a coisa certa - e não apenas puni-los por tomar decisões equivocadas.

Neste caso, caberia às organizações internacionais e à filantropia global criar condições para que as lideranças democráticas dos países em desenvolvimento possam entregar resultados - fortalecendo a noção de que a política está associada às discussões sobre entrega de serviços, e não apenas sobre o combate à corrupção e patronagem. Segundo Blair tal preocupação pode ser traduzida em três diretrizes que devem orientar os projetos de apoio à modernização do serviço público: 1) o alinhamento com as prioridades das lideranças públicas, 2) a definição de intervenções de escopo limitado mas diretamente ligadas à planos de longo prazo e 3) a existência de lideranças bem informadas e cercadas por uma assessoria de alto desempenho.

As recomendações de Blair podem ser ilustradas por uma experiência empírica de construção de capacidades em regiões de baixa institucionalidade, o projeto Strategic Capacity Building Initiative (SCBI), desenvolvido pelo IGC em Ruanda (2014). A experiência de Ruanda é considerada por especialistas (Andrews, 2014) uma boa prática de apoio à realização de reformas e seu sucesso pode ser atribuído a quatro características:

1. **Orientação por prioridades:** a iniciativa é baseada em um portfólio de 4 prioridades elaboradas pelo governo de Ruanda, todas associadas a entrega de resultados tangíveis. O número limitado de prioridades permite manter um escopo ajustado, evitando duas armadilhas:
 - a. a criação de “unidades de implementação de projetos” que criam estruturas paralelas desassociadas dos demais sistemas públicos, gerando ilhas temporárias de excelência que não fortalecem o governo como um todo;
 - b. e a definição de estratégias muito abrangentes, com o objetivo de gerar mudanças sistêmicas por meio de “reformas exaustivas” que poucas vezes alcançam seus objetivos.
2. **Apoio das lideranças políticas** o projeto contou com o apoio direto das lideranças políticas do governo, que o identificaram como um instrumento de alcance de suas prioridades estratégicas.
3. **Vinculação com o centro de governo:** o projeto era acompanhado pelo núcleo do governo, notadamente os ministérios responsáveis pela gestão das prioridades políticas (a casa civil) e da gestão fiscal (fazenda).
4. **Investimento de longo prazo na capacitação de profissionais públicos:** no âmbito do projeto, todo consultor ou especialista externo contratado com apoio do IGC tornava-se mentor de um servidor público do governo de Ruanda, como forma de diminuir o impacto da rotatividade de consultores contratados para apoiar a execução do projeto.

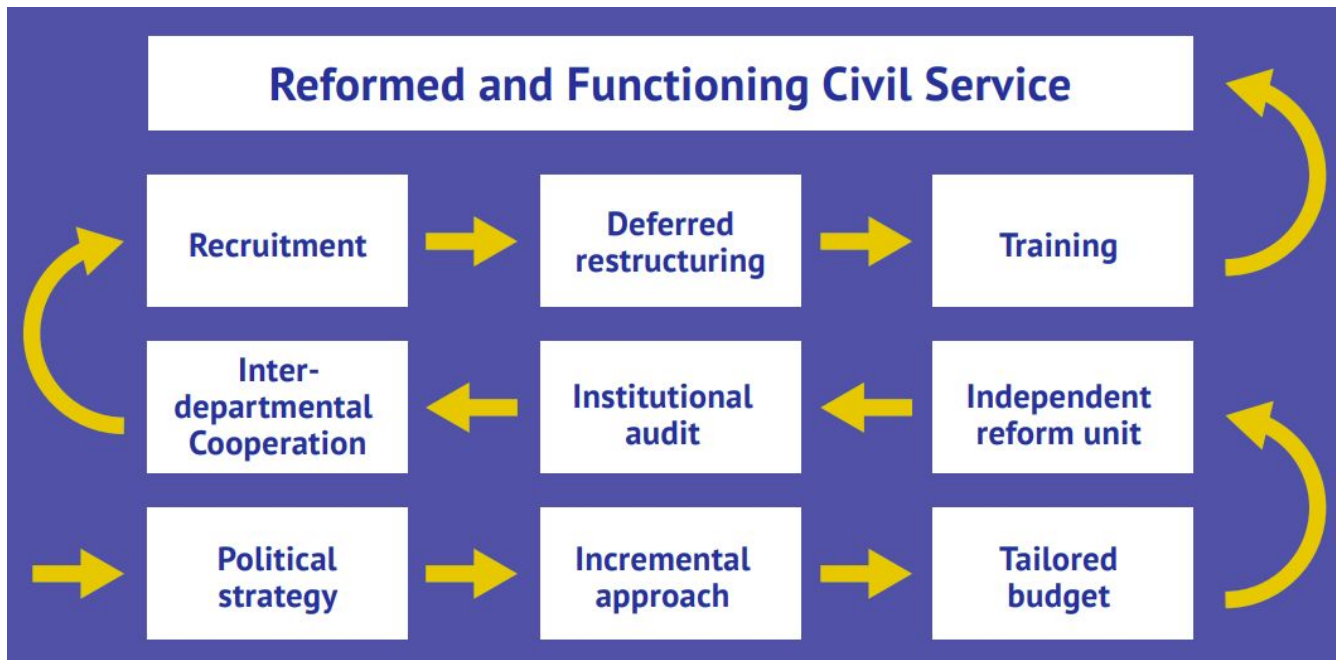
A experiência do Institute For Integrated Transitions (IFIT)

O Institute for Integrated Transitions (IFIT) é uma organização não-governamental de caráter internacional com base em Barcelona (Espanha), financiada principalmente por agências de cooperação internacional de países europeus e também com recursos da filantropia global. A entidade se dedica à construção de capacidades institucionais em países que atravessam processos de transição (transições democráticas ou períodos pós-guerra) por meio de abordagens integradas, trabalhando com a articulação de projetos realizados em parceria com uma miríade de atores estatais e não-estatais.

Em abril de 2020 a organização lançou um relatório com sugestões práticas para a implementação de reformas do serviço civil em contextos de transição. As recomendações são sucintas e pragmáticas, e segundo a organização foram elaboradas devido à centralidade dos sistemas de gestão de pessoas para a construção de capacidades governamentais abrangentes - uma vez que a melhoria do RH do governo apresentaria spillovers positivos em esforços de modernização transversais.

O “mapa de reformas” do IFIT foi elaborado para informar empreendedores públicos em países com institucionalidade frágil e que enfrentam obstáculos muito significativos para conduzir mudanças nas políticas de gestão de pessoas, como a falta de apoio político, de recursos financeiros, a polarização política e a existência de corrupção sistêmica. Em poucas palavras, a entidade recomenda uma abordagem gradual, baseada em uma estratégia política bem definida, financiada principalmente com

recursos públicos (ou seja, sem o protagonismo financeiro da filantropia ou de agências internacionais) e liderada por uma agência independente e de alto perfil. A reforma deve partir de um diagnóstico profundo para, em seguida, construir redes de cooperação entre diferentes órgãos e públicos, especialmente os diretamente envolvidos com os esforços de modernização, priorizando o recrutamento e a capacitação continuada de novos profissionais públicos de alto desempenho, em detrimento de projetos de reestruturação organizacional de larga escala. Tais medidas foram simplificadas em um o esquema de nove passos, detalhados a seguir:



Fonte: Institute For Integrated Transitions. (2020). Civil Service Reform in Times of Transition. IFIT Practice Brief.

- 1) **Comece com uma estratégia política bem definida:** a reforma da gestão de pessoas é um tema essencialmente político por ameaçar centros de poder e culturas organizacionais bem estabelecidas. Seu sucesso não depende da adoção das ferramentas técnicas mais apropriadas, e sim da elaboração de uma estratégia política bem desenhada, capaz de gerar apoio e minimizar riscos políticos.

A estratégia deve elaborar formas de persuadir “embaixadores” com alta visibilidade no mundo político (como legisladores e lideranças partidárias), na burocracia (servidores bem conectados), na iniciativa privada e na sociedade civil (incluindo a imprensa e a academia). Estes personagens devem advogar pela reforma internamente (em seus campos de atuação) e publicamente, promovendo o ímpeto por mudanças ao longo do tempo. A estratégia deve mapear também os principais detratores das reformas, elaborando mecanismos de resposta capazes de neutralizar suas críticas na esfera pública.

- 2) **Adote uma abordagem incremental:** mudanças em pequena escala podem ocorrer em seis meses, mas reformas na gestão de pessoas geralmente levam até cinco anos para apresentar resultados visíveis e mais de dez anos para introduzir raízes no sistema político-administrativo. Nesse caso, a melhor forma de dar início ao processo de reformas é

atuar de maneira tática, priorizando áreas que possam gerar ganhos rápidos, evitar reações políticas violentas e construir apoio público. Os ganhos de curto prazo podem alimentar o apoio político, gerando ímpeto e assegurando orçamento para novas reformas. As mudanças incrementais, no entanto, precisam ser baseadas em uma estratégia de longo prazo (um roadmap com múltiplos anos) que seja flexível o suficiente para se adaptar às oportunidades e riscos de curto prazo, mas que oriente as mudanças consistentes ao longo do tempo.

- 3) **Elabore e aprove um orçamento sob medida:** As reformas precisam ser financiadas com o maior protagonismo possível dos orçamentos públicos, como forma de assegurar maior controle e comprometimento dos governos. Os processos de reforma também precisam contar com orçamentos consistentes de longo prazo e mecanismos de “desembolso emergencial” para utilizar recursos disponíveis em casos de urgência com maior facilidade. Quando o financiamento público não for possível, é recomendável que seja coberto por doações de um único financiador, ou de um grupo de financiadores fortemente coordenado e que compartilhem mecanismos comuns de prestação de contas.
- 4) **Estabeleça uma unidade independente responsável pela reforma:** Uma unidade independente deve ser responsabilizada pelo desenho, implementação e monitoramento da reforma, atuando de maneira cooperativa com outros órgãos relevantes. É aconselhável que esta seja uma unidade separada de outros órgãos responsáveis por supervisionar ou controlar a gestão de pessoas, e que esteja submetida diretamente ao chefe de Estado. Para manter o ímpeto de reforma, é importante que a unidade estabeleça uma agenda de reports constantes com o chefe de estado (com periodicidade de 4 a 6 semanas), como forma de assegurar que as decisões chave sejam tomadas de forma tempestiva.

Esta unidade deve contar idealmente com um time de 8 a 10 profissionais sênior e que demonstrem conhecimento aprofundado sobre as dinâmicas locais, sólidas redes entre os diferentes órgãos públicos e familiaridade com iniciativas de desenvolvimento institucional. Seu líder deve ser um profissional respeitado e reconhecido dentro do governo. Além deste núcleo estratégico, a unidade deve incluir profissionais da iniciativa privada ou da sociedade civil (preferencialmente com alguma experiência no setor público) e que possam introduzir competências relevantes para o processo de reforma, atuando como contrapeso ao movimento de inércia típico do ambiente organizacional do governo.

- 5) **Realize um diagnóstico profundo das práticas existentes de RH:** para elaborar uma reforma que seja responsiva com relação aos desafios e prioridades reais do governo, a unidade responsável pela reforma precisa elaborar uma auditoria profunda de toda a legislação, regulações e procedimentos que orientam a gestão de pessoas, assim como os números, estruturas, funções e capacidades existentes nos órgãos públicos com responsabilidades mais relevantes em todos os subsistemas de gestão de pessoas. Este exercício não deve apenas indicar os gaps das capacidades existentes, mas apontar o custo da ineficiência das práticas de RH existentes. A auditoria também deve elaborar uma “linha base” em torno de indicadores chave que serão trabalhados ao durante da reforma, facilitando o monitoramento e avaliação de seus esforços ao longo do tempo.

- 6) **Promova a cooperação interdepartamental:** ainda que caiba à unidade de reforma coordenar o processo de modernização, a sua implementação efetiva depende do trabalho de uma série órgãos públicos - normalmente acostumados a trabalhar em silos ou territórios específicos. Neste caso, a estratégia de reforma deve contar com fóruns e mecanismos de colaboração interdepartamental que permitam aos diferentes órgãos público contribuir para o aperfeiçoamento do processo. Estes comitês ou forças-tarefa devem assumir a liderança na implementação da reforma “na ponta”, e esta deve ser a principal responsabilidade de seus membros (e não apenas a atribuição de uma tarefa adicional).

A atuação destes comitês, no entanto, deve ser facilitada por ferramentas que os auxiliem a tornar seu trabalho mais efetivo, como o Problem Driven Iterative Adaptation (PDIA), desenvolvido pelo Centro de Desenvolvimento Internacional da Universidade de Harvard. Uma forma de incentivar a cooperação interdepartamental é oferecer novos cargos bem remunerados aos órgãos que desenvolvam e implementem planos de implementação das reformas com indicadores de sucesso transparentes.

- 7) **Priorize o recrutamento de novos profissionais de alto desempenho:** de forma geral a reforma do RH demanda a introdução de mudanças organizacionais que podem gerar resistências, atrasos e demandar intervenções de longo prazo. Por esta razão, a melhor forma de iniciar o processo de reforma é dar prioridade ao recrutamento de novos profissionais públicos de alto desempenho, oxigenando as equipes dos órgãos públicos. Ainda que certas posições possam ser preenchidas com a mobilização de profissionais que já atuem no governo, é importante atrair novos profissionais que possam contribuir para dar início à uma mudança cultural.

Considerando que na maioria dos casos os governos não contam com recursos suficientes para oferecer salários compatíveis com a remuneração oferecida no mercado, a forma mais efetiva de atrair mão de obra qualificada é desenvolver iniciativas de “Aceleração de Talentos”, que ofereça uma “experiência de desenvolvimento” aos participantes e inclua um programa personalizados de desenvolvimento com uma trilha de progressão de carreira mais clara. A experiência internacional aponta que trilhas de carreira previsíveis e regras de remuneração transparentes são tão efetivas quanto salários elevados para atrair pessoal de alta qualificação.

Após a realização da primeira onda de “contratações emergenciais” para formar suas equipes, as unidades de reforma devem priorizar a introdução de um sistema de recrutamento aberto, competitivo e baseado no mérito. Mudanças dessa natureza aumentam a confiança pública no processo de reforma. Os processos de seleção devem ocorrer em etapas, tendo por início a introdução de provas padronizadas até a realização de entrevistas, que devem ser conduzidas por comitês independentes e abertas à fiscalização da sociedade civil. A contratação de terceiros para a elaboração das provas ou condução das entrevistas pode ser efetiva para reduzir interferências políticas, mas a introdução de mecanismos de resolução de apelações deve ser mandatório.

- 8) **Despriorizar projetos de reestruturação organizacional de larga escala:** de forma geral os governos apresentam uma tendência de criar novas unidades administrativas e apostar na proliferação de cargos e posições que muitas vezes não estão vinculados com a entrega de valor público aos cidadãos. Nestes casos, assumir uma posição adversarial e que seja interpretada pelos órgãos públicos como ameaçadora pode minar os esforços de reforma. Nesse caso, quando os processos de reestruturação administrativa são necessários, a recomendação é que ocorram de maneira negociada e gradual. Demissões em massa devem ser evitadas e mecanismos de recolocação devem ser priorizados.

- 9) **Invista em capacitação continuada:** o desenvolvimento do corpo de servidores deve ser priorizado através do investimento em um mix de ferramentas, como mentorias, treinamentos em grupo e ferramentas de aprendizado online (quando possível). A contratação de consultorias ou o financiamento de cursos no exterior devem ser evitados ou ter sua qualidade fortemente avaliada - pois terceirizações apressadas tendem a não contribuir para o desenvolvimento de capacidades institucionais. Por outro lado, o desenvolvimento de parcerias de médio e longo prazo com universidades e outras organizações da sociedade civil são bem vindas.

Experiências de reforma do Serviço Público em governos estaduais dos EUA

Em 2008 o departamento de estudos do maior sindicato de servidores públicos da Califórnia elaborou uma extensa avaliação sobre iniciativas de modernização do RH elaboradas em diferentes governos estaduais nos EUA. O estudo elaborou também uma análise das disfuncionalidades do modelo adotado pela Califórnia e caracterizado por uma ampla difusão das responsabilidades em gestão de pessoas entre mais de nove órgãos diferentes. O documento inclui ainda uma série de recomendações pragmáticas para influenciar os debates sobre reforma no estado, considerando aprendizados de diferentes modelos de reforma adotados em diferentes governos estaduais.

Ao comparar os diferentes modelos de reforma adotados por governos estaduais, o estudo classifica os esforços de modernização em quatro tipos, agrupando-os de acordo com características comuns. Segundo o texto, ainda que a amplitude e a profundidade das reformas tenham variado muito nos diversos estados, os fatores que responsáveis estas diferenças se mantêm: 1) a ideologia do partido dominante na política local destes estados (quanto maior a predominância do partido republicano, mais radicais as reformas que buscam aproximar os modelos de gestão do governo com as práticas adotadas no setor privado) e; 2) o tamanho e a diversidade dos serviços públicos oferecidos pelo poder público em cada estado, ou seja, a complexidade da gestão estadual (quanto mais complexa a gestão, maior a dificuldade de transitar para um modelo puramente “privado” de gestão). A combinação de ambos fatores, somada a outras questões relevantes como a força dos sindicatos em cada estado, o peso da oposição nos legislativos locais e a capacidade de cada governador em apresentar resultados, moldam os tipos de reforma implementados em cada caso.

O estudo organiza as reformas em quatro tipos de acordo com seu, sem entrar no mérito da efetividade de cada abordagem. São eles:

Reformas incrementais

São esforços de modernização que buscam simplesmente melhorar a efetividade dos sistemas de gestão de pessoas existentes, sem alterar de maneira substantiva sua lógica de funcionamento. Existem diversos casos de melhorias dramáticas alcançadas sem a necessidade de mudanças estruturais. A reforma introduzida pelo estado de Nova York nos anos 90 é considerada um dos principais exemplos dessa abordagem: mais de 200 carreiras foram eliminadas, mas cerca de 400 seguiram existindo. O esforço neste caso não foi alterar radicalmente o modelo de classificação dos cargos ou a criação de uma carreira unificada, e sim a eliminação dos cargos e carreiras “vazios” ou virtualmente vazios (isto é, já não mais utilizados para caracterizar trabalhadores da ativa). Por outro lado, a simples adoção de tecnologia permitiu diminuir de 150 para 47 dias o prazo para a realização de processos seletivos.

Em Wisconsin, o governo adotou novas formas de avaliar os candidatos para além das provas de múltipla escolha, incluindo novos métodos avaliativos como entrevistas e análise de currículos. As novas ferramentas avaliativas, no entanto, tiveram de ser aprovadas por padrões de objetividade estabelecidos pela Comissão de Serviço Civil, da mesma forma como já ocorria com os testes de múltipla escolha. O Estado de NY, por sua vez, acabou com a regra de permitir a avaliação por competências apenas dos três melhores avaliados em testes de múltipla escolha, ampliando a flexibilidade dos gestores ao elaborar uma “faixa mínima de sucesso” nos testes de múltipla escolha, a partir da qual os gestores poderiam optar por aplicar as avaliações de competências em um grupo mais extenso de candidatos.

Outra inovação implementada por diferentes estados e que dispensa a introdução de reformas estruturais é a adoção do planejamento da força de trabalho, cuja adoção tem acelerado de maneira exponencial em todo o país. Em 1998 apenas 5 estados adotavam mecanismos efetivos de planejamento da força de trabalho. No início dos anos 2000, 46 estados demonstraram adotar esse tipo de ferramenta.

Reformas de políticas

As reformas de políticas são esforços de modernização mais profundos e que necessariamente demandam alterações legais em estatutos ou legislações. No entanto, a frequência deste tipo de reforma também está associada ao grau de “constitucionalização” das políticas de RH em cada estado. Na Califórnia por exemplo, onde a constituição e as leis estaduais detalham em profundidade o funcionamento das políticas de gestão de pessoas, este tipo de mudança requer um elevado nível de consenso político e legislativo.

Se encaixam nessa definição esforços de reclassificação geral dos cargos públicos, iniciativa desenvolvida em muitos governos com a adoção de modelos de descrição de posições baseados em competências (em detrimento dos modelos tradicionais, baseados em responsabilidades). Reformas abrangentes dessa natureza geralmente afetam os sistemas de remuneração, causando mudanças

fiscais que demandam aprovação legislativa. Outro tipo de reforma que se encaixa nessa definição está a adoção de sistemas de remuneração por desempenho. Dados do [Government Performance Project](#) apontam que no ano de 2000 64% dos estados adotam mecanismos de remuneração individual por desempenho e 38% adotam bônus coletivos. Em 1998 estes dados eram 14% e 2%, respectivamente.

Reformas estruturais

São classificadas como estruturais as reformas associadas a alteração da governança dos sistemas de serviço civil, incluindo a fusão ou criação de novas agências responsáveis pela gestão das políticas de RH. Reformas dessa natureza são menos comuns, na medida que encontram forte oposição legislativa, de forma geral. A reforma do sistema de remuneração adotada pelo estado de Wisconsin em 1998 pode ser classificada como estrutural, na medida que distribuiu a responsabilidade pela definição das políticas remuneratórias da agência central de RH para as agências de linha.

A descentralização é uma tendência nas reformas de serviço civil, na medida que os órgãos centrais de RH têm concedido às agências de linha cada vez maior protagonismo na definição das estratégias de gestão de pessoas, assumindo cada vez mais a função de coordenar e auditar a atuação dos demais órgãos. A descentralização, no entanto, é um fenômeno bastante heterogêneo entre os estados, sendo possível observar diferenças fundamentais entre quais tipos de funções são delegadas pelas diferentes unidades centrais de recursos humanos. Em alguns casos (como no estado da Georgia), a agência central é reduzida de maneira radical, tornando-se apenas uma unidade de consultas especializadas, sem papel fiscalizador. Em outros, como em Wisconsin, a unidade central mantém a autoridade máxima sobre os temas de RH, fiscalizando a adoção de parâmetros - por ela estipulados - nas demais agências governamentais.

Dados coletados pelo [Government Performance Project](#) nos anos 2000 permitiram avaliar o grau de centralização e autonomia das políticas de gestão de pessoas em todos os governos estaduais americanos, adotando uma escala de 1 a 6, na qual 1 indica um controle completo das políticas de RH pela unidade central de gestão de pessoas, e 6 aponta para uma descentralização absoluta destas responsabilidades - veja o quadro abaixo para identificar o grau de descentralização dos diferentes subsistemas de gestão de pessoas. No topo da tabela estão as funções que são mais comumente delegadas às agências de linha, como a gestão do desempenho e a realização de entrevistas. Na parte inferior da tabela estão as tarefas que tendem a ser realizadas pelas unidades centrais, como conduzir a classificação de carreiras e elaborar ferramentas avaliativas.

Subsistema de gestão de pessoas	Grau de descentralização (quanto maior o indicador, mais descentralizada a função)
Tomar a decisão final sobre a contratação de pessoal	5.40
Estabelecer expectativas objetivas de desempenho (metas)	5.34

Executar avaliações de desempenho	4.86
Tomar decisões sobre promoção e reconhecimento	4.80
Realizar entrevistas em processos seletivos	4.76
Aprovar a realização de processos seletivos para posições em aberto	3.76
Elaborar sistemas de pontuação em matrizes de competências	2.77
Avaliar currículos e portfólios em processos seletivos	2.59
Elaborar rankings de candidatos em processos seletivos	2.55
Desenvolver instrumentos e métricas de avaliação de desempenho	2.18
Desenvolver e administrar testes para avaliação de candidatos	2.04
Elaborar tabelas de remuneração de cargos e carreiras	2.00
Realizar a classificação de cargos e carreiras por complexidade	1.94
Desenvolver métricas e modelos de classificação de cargos e carreiras	1.24

Além da descentralização das funções de RH para as agências de linha, outro modelo de descentralização adotado por alguns estados é a terceirização das funções de gestão de pessoas para empresas privadas por meio de diferentes arranjos ou modelos contratuais. Um exemplo deste modelo foi adotado no início dos anos 90 por Jeb Bush no governo da Flórida, que elaborou um contrato de 9 anos ao custo total de US\$ 350 milhões para a contratação da empresa Convergys. A empresa se tornou responsável por assumir a maior parte dos serviços realizados pela unidade central de recursos humanos do estado, como a gestão de benefícios trabalhistas, da folha de pagamentos e a realização de processos seletivos. Outros exemplos são os estados de Vermont, que contratou uma consultoria para torná-la responsável pela reclassificação do sistema de carreiras, e a Carolina do Norte, que terceirizou a realização das avaliações de desempenho.

Reformas sistêmicas

Os estados da Flórida e da Geórgia apresentam dois exemplos bem acabados do que se convencionou chamar de reforma sistêmica do serviço civil. Nos dois casos foram implementadas transformações que combinam todas os tipos de mudança apresentadas anteriormente: incrementais, políticas e estruturais, dando origem à um modelo inteiramente novo de gestão de pessoas no serviço público.

Na Flórida, a gestão Jeb Bush introduziu em 2001 uma transformação radical dos sistemas legais e administrativos da gestão de pessoas - removendo, inclusive, a estabilidade de todos os servidores do poder executivo estadual, delegando aos gestores indicados pelo governador a decisão sobre demissão de todos os profissionais públicos contratados pelo estado desde então. A Geórgia introduziu uma reforma semelhante: todos os profissionais contratados pelo governo estadual desde

1996 não possuem estabilidade de qualquer natureza, tornando-se de livre provimento e demissão por parte das autoridades políticas. Em ambos os casos as reformas criaram um sistema de gestão de pessoas dual - os servidores contratados antes da realização das reformas mantiveram a maior parte das proteções contra demissões, enquanto os novos contratados passaram a submeter-se a um novo sistema de avaliação e demissão por desempenho.

O estado de Washington também realizou uma reforma de impacto semelhante com a aprovação do "Personnel System Reform Act", em 2002, que introduziu uma série de mudanças nos sistemas de gestão de pessoas do estado, como 1) a flexibilização dos critérios para demissão por baixo desempenho, 2) a expansão dos mecanismos de contratação temporária, 3) a descentralização radical das funções de RH, 4) a reformulação dos sistemas de classificação de carreiras, e 5) a introdução da avaliação por competências em processos seletivos. Além disso, a reforma também promoveu a terceirização de serviços públicos, facilitando inclusive a contratação dos antigos profissionais públicos responsáveis por sua previsão pelas empresas contratadas, e alterou as legislações trabalhistas em nível estadual, promovendo a unificação de entidades sindicais e estabelecendo parâmetros para a negociação coletiva no setor público.

Lições das experiências em estados americanos

Uma característica marcante das experiências de reforma do serviço público adotadas em nível subnacional nos EUA é a sua diversidade. No entanto, as iniciativas se diferenciam não por sua natureza, mas por sua intensidade. De forma geral, as reformas implementadas apontam para uma direção semelhante: a desregulação dos sistemas de gestão de pessoas e o aumento do controle das autoridades eleitas sobre o trabalho dos burocratas (ou seja, a introdução de maiores níveis de accountability dos servidores com relação às orientações administrativas elaboradas por autoridades políticas). Ainda que alguns estados, como a Flórida e a Geórgia, tenham se engajado em mudanças radicais, a tendência geral envolve a descentralização das funções de RH, a desregulação da gestão de recursos humanos e limitação das proteções anteriormente atribuídas aos funcionários públicos.

A inspiração destes movimentos de reforma é comumente atribuído, de forma genérica, ao advento da Nova Administração Pública (New Public Management), abordagem para a transformação da gestão pública nascida nos anos 90 com o objetivo melhorar a eficiência do governo. No entanto, as recomendações que orientaram explicitamente tais reformas foram elaboradas pelas comissões Volcker e Winter, formadas por especialistas, acadêmicos e gestores e financiada por grandes fundações filantrópicas com o objetivo de estabelecer agendas de reforma para o serviço civil americano.

A Comissão Volcker foi estabelecida em 1989 com o objetivo explícito de elaborar recomendações para a reforma do sistema de gestão de pessoas no governo federal americano². A Comissão Winter, por sua vez, reuniu ex-governadores e prefeitos, acadêmicos, jornalistas especializados em gestão pública e membros de organizações da sociedade civil com o objetivo de elaborar recomendações para a melhoria da performance dos governos subnacionais nos EUA, com ênfase na modernização dos sistemas de gestão de pessoas.

² As recomendações foram atualizadas em um novo relatório elaborado em 2001.

Inspiradas pelas recomendações das Comissões Volcker e Winter, os governos estaduais americanos introduziram reformas variadas nos sistemas de gestão de pessoas nos últimos 30 anos, mas a evidência disponível sobre os ganhos de eficiência, desempenho e responsividade alcançados por estas reformas é escassa e alguns autores questionam se não são neutralizados por seus efeitos negativos na moral e comprometimento dos profissionais públicos (Nigro & Kellough, 2008; Thompson, 2008). Ou seja, o impacto efetivo das medidas de descentralização das funções de RH, flexibilização das proteções contra demissão e simplificação dos sistemas de classificação e remuneração de carreiras é em grande parte desconhecido - e o que é pior, muitas vezes os dados necessários para a realização de análises desta natureza simplesmente não existem.

Por outro lado, a experiência empírica aponta que nos últimos anos os governos estaduais têm apostado em parcerias com organizações da sociedade civil para aperfeiçoar suas agendas de reforma. Este movimento é uma resposta à avaliação consolidada de que parte do fracasso das tentativas de reforma realizadas desde nos anos 90 se deve à erosão da confiança dos profissionais públicos com relação às autoridades e lideranças políticas. Nesse contexto, ainda que o interesse das organizações da sociedade civil em aportar recursos em iniciativas de reforma seja positivo, tais entidades não contam com a capacidade e as relações necessárias para engajar os servidores públicos nos processos de mudança - e é crescente o número de autoridades eleitas que introduzem medidas para desregulação do RH público apostando em um modelo retórico que degrada ou desmoraliza os profissionais públicos.

Os desafios enfrentados por processos de reforma do serviço civil em governos estaduais americanos podem não parecer animadores, mas a análise destas experiências fortalece a avaliação de que não existe solução one-size-fits-all para a modernização da gestão de pessoas. Por outro lado, o balanço das experiências em contexto subnacional nos EUA fortalece a avaliação feita por inúmeros estudos da OCDE sobre a centralidade de trabalhar a dimensão dos valores como um esforço fundamental para o sucesso das reformas - na medida em a definição de um conjunto de valores comuns facilita a negociação das reformas com os profissionais públicos e suas organizações representativas.

Lista de siglas

Sigla	Significado
CES	Centre for Effective Services
GP	Goal Programme for Public Service Reform and Innovation
IFIT	Institute For Integrated Transitions
IPA	Institute for Public Administration
IGC	Tony Blair Institute for Global Change

Referências

Andrews, Matt (2014). Helping REAL Capacity Emerge: A comment on Rwanda's Strategic Capacity Building Initiative (SCBI). Helping REAL Capacity Emerge: A comment on Rwanda's Strategic Capacity Building Initiative (blog). ([link](#))

Blair, Tony. (2010). Not Just Aid: How making government work can transform Africa, Center for Global Development. ([link](#))

Boyle, Richard & Shannon, Laura. 2018. Better Together? Philanthropy and Government. Lessons from The Atlantic Philanthropies and Irish Government Partnership-based Co-Investments. Institute for Public Administration (IPA). ([link](#))

Boyle, Richard et al. 2019. Evaluation of the Goal Programme for Public Service Reform and Innovation. Institute for Public Administration evaluation of Centre for Effective Services (CEF) initiatives. ([link](#))

Blum, Jürgen, and Manning, Nick. 2011. "How Will We Move Towards a 'Working Theory of Public Sector Management Change' in Developing Countries?" Unpublished Working Paper, World Bank, Washington, DC. ([link](#))

Huerta Melchor, O. (2008), "Managing Change in OECD Governments: An Introductory Framework", OECD Working Papers on Public Governance, No. 12, OECD publishing, © OECD. doi:10.1787/227141782188 ([link](#))

Independent Evaluation Group. (2008). Public Sector Reform: What Works and Why? An IEG evaluation of World Bank Support. Washington, DC : World Bank. © World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/6484> License: CC BY 3.0 IGO. ([link](#))

Institute For Integrated Transitions. (2020). Civil Service Reform in Times of Transition. IFIT Practice Brief. ([link](#))

Institute of Public Administration. (2019). Evaluation of the Goal Programme for Public Service Reform and Innovation (an Centre for Effective Services initiative). ([link](#))

National Commission on the Public Service (Volcker Commission). 1989. Leadership for America: Rebuilding the Public Service. Washington D.C. ([link](#)).

National Commission on the Public Service (New Volcker Commission). 2003. Urgent Business for America: Revitalizing the Federal Government for the 21st Century. Washington D.C. ([link](#)).

National Commission on the State and Local Public Service (Winter Commission). 1993. Hard Truths/ Tough Choices: An Agenda for State and Local Reform. Albany, NY: Nelson A. Rockefeller Institute of Government. ([link](#)).

Nigro, Lloyd & Kellough, Edward (2008). Personnel Reform in the States: A Look at Progress Fifteen Years after the Winter Commission. Public Administration Review. December. Special Issue Edition. ([link](#)).

Roseth, Benjamin and Srivastava, Vivek, Engaging for Results in Civil Service Reforms: Early Lessons from a Problem-Driven Engagement in Sierra Leone (May 1, 2013). World Bank Policy Research Working Paper No. 6458. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2269531>

Service Employees International Union/California (SEIU). (2008). State Civil Service Reform: California's Human Resource Modernization Project in a Comparative Perspective. ([link](#)).

Scott, Zoe. 2011. Evaluation of Public Sector Governance Reforms 2001-2011, Literature Review, Oxford Policy Management. ([link](#))

Srivastava, V., & Larizza, M. (2013). Working with the grain for reforming the public service: A live example from Sierra Leone. International Review of Administrative Sciences, 79(3), 458-485. ([link](#))

Thompson, Frank J. State and Local Governance Fifteen Years Later: Enduring and New Challenges. Public Administration Review. December. Special Issue Edition. ([link](#)).

Tony Blair Institute for Global Change (2014). Building Capacity in Rwanda Through Strategic Capacity Building Initiative (SCBI). ([link](#))

World Bank (2012) Approach to Public Sector Management 2011–2020: Better Result from Public Sector Institutions, Washington DC: World Bank. ([link](#))