



Movimento
Pessoas à Frente

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO

Propostas para uma **Política Nacional de Lideranças em Governos**

*Lideranças para uma administração
pública de alto impacto*



Movimento Pessoas à Frente

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO

COORDENAÇÃO

Diogo G. R. Costa

REDE DE ESPECIALISTAS

Alana Lisboa
Aline Fabiana Timm Cesário
Anna Migueis
André Luiz Marques
Andrea Quadros Pasquini
Anna Carolina Migueis
Bruna Eboli Machado
Bruna Santos
Camila Pinheiro Pozzer
Cibele Franzese
Conrado Tristão
Cristina Mori
Eduardo Viana Almas
Elise Sueli Pereira Gonçalves

Eloy Oliveira
Érika Nascimento
Evelyn Levy
Faviane Teixeira
Felipe Drumond
Francisco Gaetani
Humberto Falcão Martins
Ieda Aparecida de Moura Cagni
Inês Coimbra
Isabela Menon
Leticia Biaggioni
Luciana Silva Custódio

Mariano Lafuente
Mario Woortmann
Natalia Mota
Pedro Pontual
Rafael Leite
Renata Vilhena
Rudinei dos Santos Marques
Soraya Brandão
Tâmara Andrade
Tatiana Ribeiro
Tiago Mitraud
Vera Monteiro
Weber Sutti

SECRETARIA EXECUTIVA DO MOVIMENTO

Rafaella Lopes
Amanda Moreira
Clarissa Malinverni
Diogo Lima

FACILITAÇÃO DOS GRUPOS DE TRABALHO

Cássio França
Maria Lídia Romeiro Meira

ASSESSORIA TÉCNICA

João Paulo Mota
Jean Philippe Cançado
Pedro Souza
Lucas Lima Moreno

REVISÃO TÉCNICA

Felipe Drumond
Rafael Leite

O Movimento Pessoas à Frente agradece à todos os profissionais não citados acima que, de alguma maneira, contribuíram para a formulação das recomendações presentes neste documento.

Este material é resultado de **11 encontros** realizados entre as datas de 06 de abril de 2021 e 30 de novembro de 2021.

Carta de Apresentação

Como transformar a gestão pública?

Governos enfrentam constantes desafios em cenários voláteis que envolvem gerir crescentes demandas, restrições de recursos, assim como a necessidade de equilibrar tensões e contradições decorrentes das necessidades e vontades de diferentes partes interessadas. Além disso, governos têm um papel para além de recepcionar e prover resolução de demandas, mas também de ser propositivo e ativo na criação e gestão de políticas e serviços públicos de qualidade. Para tanto, respostas rápidas requerem ser conduzidas e, nesse contexto, a liderança é o pilar fundamental para promover transformações efetivas e fazer com que organizações públicas consigam entregar valor público em um mundo complexo e imprevisível.

Os líderes públicos são aqueles que pensam e atuam de maneira visionária e transformadora em seus contextos de intervenção. São os responsáveis por conduzir processos de supervisão de equipes, sistemas e orçamentos e, sobretudo, conduzir processos de construção e compartilhamento de uma visão propositi-

va, proativa e protagônica em direção às metas e propósitos públicos, com centralidade em pessoas externas e internas à organização. Exercer liderança é a capacidade de influenciar e atuar no contexto de tal forma que as estratégias sejam executadas e, por sua vez, os resultados institucionais sejam alcançados.

Nesse sentido, toda mudança é iniciada por líderes, sejam eles formais ou informais, atuais ou futuros. São pessoas movidas por ambicionar determinados resultados, impulsionadas pela potência da inovação e da reinvenção, assim como pela esperança e coragem ao propor novos rumos e caminhos para um contexto de urgente transformação.

O líder é responsável por promover um diálogo permanente, construir pontes onde muitos enxergam barreiras intransponíveis e estabelecer estruturas robustas capazes de traduzir as aspirações em estratégias e, com auxílio de suas equipes, convertê-las em resultados perenes.

A literatura sobre liderança no contexto organizacional é extensa. Possivelmente, trata-se de um dos temas mais prolíficos ao longo dos mais de 100 anos de existência da literatura gerencial. Grande parte se destina a definir liderança e como formar líderes. Contudo, poucas obras são dedicadas a como melhor gerir líderes. Além disso, existe uma noção de que líderes, por ocuparem uma posição de liderança, não têm mais necessidade de continuar se desenvolvendo. Parte-se do pressuposto de que eles, ao ocuparem um cargo de máxima responsabilidade, tenham atingido um estado ‘máximo’ de desenvolvimento. Essa noção é reducionista, além de ser um equívoco. Em poucas palavras, gerir lideranças requer, minimamente, definir processos sobre como melhor recrutar e selecionar indivíduos para posições de liderança, bem como desenvolver, acompanhar e avaliar o seu desempenho, sem se esquecer dos processos de sucessão e preparação de futuros líderes.

Nesse intuito, o Movimento Pessoas à Frente, a partir de um processo extenso e profundo, reuniu um grupo formado por especialistas representantes de órgãos públicos do executivo (federal, estadual e municipal), do judiciário, do legislativo, de órgãos de controle e ministério público, do sindicato, da academia e do terceiro setor para construir, conjuntamente, propostas para um novo paradigma de Gestão de Lideranças no Setor Público.

Esse processo de cocriação propiciou consolidar um conjunto de diretrizes e recomen-

dações para uma futura política nacional de lideranças em governos, concebido a partir da sistematização dos conteúdos provenientes dos encontros do GT de Lideranças do Movimento, e detalhados neste documento nos seguintes blocos: i) atração e seleção de lideranças; ii) desempenho e desenvolvimento; e iii) estrutura de governança requerida para gerir a política. Importa mencionar que, além desses temas, há temáticas transversais como diversidade, equidade, inclusão, entre outras relevantes no debate sobre gestão estratégica de pessoas.

As referidas diretrizes e recomendações buscam servir de insumos para uma Política Nacional de Liderança em Governos com o objetivo principal de fortalecer os líderes públicos, ou seja, pessoas que ascendem a posições com elevados compromissos e responsabilidades para edificar organizações públicas que funcionem melhor e entreguem melhores políticas e serviços públicos à população. Além disso, visa propiciar mudanças institucionais habilitadoras de melhores práticas de gestão de pessoas, assim como incentivar mudanças culturais sobre a maneira que a gestão de lideranças é vista pelos governos e se torne uma prioridade.

Em suma, apresenta-se um conjunto de soluções, propostas e reformas, reais e concretas, concebidas para orientar e amadurecer a nossa forma de cuidar e gerir líderes em governos.

Uma ótima leitura!

Secretaria Executiva do Movimento

Sob coordenação de

Diogo Godinho Ramos Costa

Presidente da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e Coordenador do GT de Lideranças

Conteúdo



CARTA DE APRESENTAÇÃO _____ **3**

DIRETRIZES PARA A POLÍTICA NACIONAL DE LIDERANÇAS EM GOVERNOS __ **6**



CAPÍTULO 1 - RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE LIDERANÇAS EM GOVERNOS _ **10**

1.1 | Atração e Seleção de lideranças _____ **12**

1.2 | Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) para cargos de liderança _____ **14**

1.3 | Cargos de liderança prioritários para seleção _____ **17**

1.4 | Publicidade e à transparência do processo de atração e seleção de lideranças _____ **22**

1.5 | Processo de seleção por competências _____ **24**



CAPÍTULO 2 - DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS _____ **27**

2.1 | Desempenho e desenvolvimento de lideranças _____ **28**

2.2 | Política de Desempenho de lideranças _____ **31**

2.3 | Política de Desenvolvimento de lideranças _____ **35**



CAPÍTULO 3 - GOVERNANÇA DA POLÍTICA DE LIDERANÇAS EM GOVERNOS _ **40**

3.1 | Funções de gestão de lideranças necessárias às estruturas responsáveis por essa temática _____ **41**

3.2 | Estrutura responsável pela gestão de lideranças _____ **45**

3.3 | Atuação sistêmica, em rede e integrada aos demais atores envolvidos __ **47**



CONSIDERAÇÕES FINAIS _____ **50**

REFERÊNCIAS _____ **52**

ANEXO - GLOSSÁRIO DE SIGLAS E ABREVIACÕES _____ **54**



Diretrizes para a Política Nacional de Lideranças em Governos

Introdução

As organizações públicas estão tendo de conviver com contextos de incerteza, complexidade e disrupção. Há desafios das mais diversas grandezas e em diferentes áreas de interesse público, desde aqueles com impacto estrito em uma localidade geográfica (ex. municípios) assim como outros de impacto nacional. Entregar serviços públicos de qualidade e cada vez mais tempestivos, em um cenário de circunstâncias desafiadoras, tanto no ambiente organizacional externo (contexto social, econômico, político etc.), quanto no ambiente interno, produz um alto nível de responsabilidade para as lideranças das organizações públicas. São esses líderes que devem produzir respostas rápidas aos desafios que aparecem diariamente, responsabilizando-se e criando um senso de equipe e sinergia com seus liderados com vistas ao devido alcance de resultados.

Há espaço para avançar na construção e fortalecimento de uma estratégia de lideranças no setor público brasileiro. Ter uma estratégia para a gestão de dirigentes públicos (que ocupam cargos de liderança) gera inúmeros efeitos positivos, não só na qualidade das políticas públicas, mas no próprio debate público.

Tendo como pressuposto o cenário citado no parágrafo anterior, criou-se o presente documento que tem como objetivo apresentar as principais diretrizes necessárias à criação de uma política nacional de lideranças em governos. Uma política que auxilie na construção e implementação de uma compreensão de lideranças públicas federais, estaduais e municipais que seja visionária, flexível e comprometida com o serviço público, e com os servidores e funcionários que estejam sob sua gestão.

Nesse sentido, torna-se importante prover direcionamentos sobre temáticas estruturantes para a gestão de lideranças públicas. O avanço estratégico de sistemas de lideranças no serviço público brasileiro deve incluir (i) recrutamento e seleção, (ii) gestão do desem-

penho e gestão do desenvolvimento, e (iii) estrutura de governança; de tal forma que se possa, prontamente, direcionar os desafios impostos pelo contexto.

O **modelo consolidado, exibido na figura a seguir**, apresenta os três pilares citados no parágrafo anterior, sendo importante que exista plena integração e sinergia entre esses elementos, assim como a retroalimentação entre eles. Ou seja, um bom processo de **recrutamento e seleção de lideranças** aumenta a probabilidade de que esses líderes alcancem o **desempenho** esperado, assim como estejam comprometidos com seu próprio **desenvolvimento** e de seus liderados. Ademais, a concepção de uma **estrutura de governança** apropriada, em termos de gestão de redes, colaboração, comunicação, entre outros, favorece que os processos de recrutamento e seleção, gestão do desempenho e gestão do desenvolvimento de lideranças apresentem o suporte institucional necessário para sua implementação e propiciem perenidade nas organizações públicas. A seguir são apresentados os três referidos pilares, a serem detalhados nos próximos capítulos que compõem este documento.

POLÍTICA NACIONAL DE LIDERANÇAS EM GOVERNOS (PARA CARGOS DE LIDERANÇA)



1. DIRETRIZES PARA RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

1. Considerações iniciais e padronização
2. Diversidade e Inclusão
3. Cargos prioritários de liderança
4. Publicidade e transparência do processo
5. Processo de seleção por competências



2. DIRETRIZES PARA DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO

1. Integração Desempenho e Desenvolvimento de lideranças
2. Política de Desempenho de lideranças
3. Política de Desenvolvimento de lideranças



3. DIRETRIZES PARA GOVERNANÇA DAS POLÍTICAS PARA LIDERANÇAS

1. Funções de gestão de lideranças
2. Estrutura responsável pela gestão de lideranças
3. Visão sistêmica e integrações necessárias

Os referidos pilares refletem a preocupação em não somente atrair e selecionar lideranças detentoras das competências necessárias para o exercício destas funções, mas, também, de fornecer os meios para manutenção dessas lideranças a partir da avaliação de desempenho e do desenvolvimento de competências essenciais ao cargo.

Além disso, atuando de forma transversal (e matricial) a esses pilares, encontram-se importantes pautas para a efetividade do modelo. Destacam-se as seguintes pautas:

- ▶ A valorização das competências comportamentais e gerenciais das lideranças por meio de processos de seleção por competências, bem como da avaliação e do desenvolvimento das *soft* e *hard skills* necessárias ao cargo;
- ▶ O direcionamento estratégico abrangente e norteador para as diversas organizações públicas, que servirão para guiar as ações no âmbito da gestão de lideranças;
- ▶ A promoção da diversidade, equidade e inclusão nas posições de lideranças;
- ▶ O fortalecimento da capacidade institucional para viabilizar a articulação entre os diversos atores envolvidos e o provimento das condições necessárias para o pleno exercício das atribuições do cargo;
- ▶ A necessidade de adoção de mecanismos de transparência dos critérios e métodos utilizados na gestão de lideranças, bem como da publicidade dos atos, promovendo a legitimidade do sistema de gestão de lideranças públicas.

Há possibilidade de admissão de abordagens customizadas e flexíveis da gestão de lideranças públicas conforme maturidade institucional e contexto de cada realidade. A seguir é ilustrada a transversalidade de temas contidos nas diretrizes para a gestão das lideranças, – explicitando a integração entre as dimensões verticais (estrutura do documento) e as dimensões horizontais – base para a elaboração deste documento.



Relação entre os capítulos do documento

Importa mencionar que há sinergia entre os três blocos apresentados. Eles se retroalimentam. Por um lado, um bom processo de **atração e seleção de lideranças** aumenta a probabilidade de que esses líderes apresentem o **desempenho** esperado, assim como estejam comprometidos com seu **desenvolvimento** e de seus liderados. Por outro, a concepção de uma **estrutura de governança** apropriada, em termos de gestão de redes, colaboração, comunicação, entre outros, favorece que os processos de recrutamento e seleção, gestão do desempenho e gestão do desenvolvimento de lideranças apresente o suporte necessário para sua implementação e propicie perenidade nas organizações públicas.



Capítulo 1 - Recrutamento e seleção de lideranças em governos

Atrair, recrutar e selecionar lideranças deve seguir padrões e critérios específicos, além de prover um processo transparente que propicie a melhor verificação, dentre os potenciais candidatos, aqueles que possuem maior aderência ao perfil desejado e respondam à altura dos desafios estabelecidos para a posição estratégica a ser ocupada.

Um conjunto de diretrizes sobre Recrutamento e seleção de lideranças em governos foram organizadas em cinco blocos, sendo o primeiro acerca de diretrizes iniciais de caráter abrangente ao capítulo, e os demais blocos de aprofundamento em cada um dos subtemas do capítulo, a saber:

- 1.1 Atração e seleção de lideranças;**
- 1.2 Política de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) para Cargos de Liderança;**
- 1.3 Cargos de liderança prioritários para seleção;**
- 1.4 Publicidade e à transparência do processo de atração e seleção de lideranças;**
- 1.5 Processo de atração e seleção por competências.**

As diretrizes para recrutamento e seleção são impactadas pelas diretrizes de governança da política para lideranças, já que estas dão a base e subsídios para que haja um lócus institucional responsável pela delimitação de funções, pessoas capacitadas e adesão das instituições e demais partes envolvidas. Além disso, o processo de recrutamento e seleção é insumo e deve estar alinhado às diretrizes de Desempenho e Desenvolvimento de lideranças.

POLÍTICA NACIONAL DE LIDERANÇAS EM GOVERNOS (PARA CARGOS DE LIDERANÇA)



1. DIRETRIZES PARA RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

1. Considerações iniciais e padronização
2. Diversidade e Inclusão
3. Cargos prioritários de liderança
4. Publicidade e transparência do processo
5. Processo de seleção por competências



2. DIRETRIZES PARA DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO

1. Integração Desempenho e Desenvolvimento de lideranças
2. Política de Desempenho de lideranças
3. Política de Desenvolvimento de lideranças



3. DIRETRIZES PARA GOVERNANÇA DAS POLÍTICAS PARA LIDERANÇAS

1. Funções de gestão de lideranças
2. Estrutura responsável pela gestão de lideranças
3. Visão sistêmica e integrações necessárias

1.1 | Atração e Seleção de lideranças

As diretrizes a seguir retratam definições gerais e procedimentos padronizados:

- ▶ Um modelo de atração e seleção de lideranças públicas deve ser **abrangente e norteador para as diversas organizações públicas** e não pode deixar de sugerir a descrição de atribuições para os cargos em comissão.
- ▶ O processo de atração e seleção de lideranças deve buscar **o equilíbrio entre capacidade/desempenho e confiança**. Este processo não pode considerar exclusivamente aspectos políticos em detrimento de aspectos técnicos, tampouco ignorar que a liderança se constitui como parte de um projeto político. A dimensão política não pode ser ignorada, mas pode ocorrer nos momentos oportunos. A seguir são explicitadas algumas alternativas de **como implementar modelos que abordam aspectos de capacidade, performance e confiança**: utilização de pré-seleção com a definição de lista curta de candidatos aprovados para seleção pelos gestores; manutenção de cargos de alta liderança por indicação política, enquanto outros passarão por processo seletivo; delimitação de um prazo inicial no mandato em que o político pode indicar politicamente os ocupantes do cargo e, após findado este prazo, eventuais vacâncias serão ocupadas a partir de processo seletivo; dentre outros modelos híbridos.
- ▶ É importante que exista **a capacitação de áreas e profissionais** (servidores) de gestão de pessoas para **realização de processos de recrutamento e seleção internamente, de maneira isonômica**. A realização de processos de atração e seleção de liderança com apoio de organizações especializadas pode ser utilizada quando, internamente no órgão, ainda não existirem conhecimentos e estratégias bem definidas de operacionalização desse processo ou se trata de uma demanda pontual e não recorrente que não justifica uma estrutura para esta finalidade. Também, quando ainda é necessário o desenvolvimento de uma cultura propícia a este processo de atração e seleção de lideranças, e o empoderamento de atores internos para realizá-lo com a devida autonomia.
- ▶ A **implantação de metodologias** de atração e seleção de lideranças requer, na maioria das organizações públicas, uma **mudança de cultura**. Demanda, em especial, **apoio político**. Além disso, o **respaldo jurídico** é fundamental para eventuais necessidades de adaptação normativa e entendimentos legais em relação aos processos seletivos.
- ▶ Os processos de recrutamento e seleção de lideranças devem ser **estruturados e executados de maneira racional e eficaz, levando em consideração as restrições de tempo e recursos**. É prejudicial que um cargo de liderança fique vago, portanto há urgência para sua devida ocupação. Assim sendo, sugere-se: i) processos de seleção pautados em competências, executados com atendimento aos requisitos mínimos de qualidade e que apresentem resultados rápidos; ii) realização periódica de processos seletivos para constituir um banco de profissionais com as competências e certificações necessárias, aptas a assumir cargos de liderança quando exista uma eventual desocupação.

Box 1: Importância e fundamentação referentes às condições iniciais para recrutamento e seleção de lideranças

As declarações iniciais referentes a recrutamento e seleção de lideranças são importantes para romper o paradigma do provimento de posições de liderança pautado exclusivamente em nomeações políticas ou corporativismo, de forma a garantir o equilíbrio entre qualificação e confiança, bem como uma competição justa e aberta. O processo de recrutamento e seleção de lideranças, quando devidamente realizado, oferece a oportunidade de acesso aos cargos de liderança públicos a uma gama mais ampla de profissionais (principalmente quando se considera alguns cargos de liderança que não necessariamente precisam ser ocupados por servidores públicos).

Com pessoas aderentes ao perfil esperado ocupando esses cargos, a capacidade de execução de programas e políticas públicas aumentam, potencializando o impacto positivo gerado à sociedade. Uma pesquisa realizada por Fenizia (2020) demonstrou, a partir de análises quantitativas, que líderes públicos têm impactos significativos na produtividade e na geração de resultados de suas equipes. Ao analisar a possibilidade de alocação de bons líderes no lugar de líderes que não têm um bom desempenho, o estudo evidencia um aumento de produtividade, minimamente, em 6,9%. Essa constatação é relevante quando se considera o desafio de aprimorar o conjunto de talentos entre os servidores públicos a partir de reformas e outros tipos de iniciativas correlatas.

Em 2012, estimava-se que, no âmbito da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), 75% dos países membros possuíam sistemas de seleção por competências para acesso e políticas de recursos humanos específicas para quadros elevados de governo (Lafuente, Manning & Watkins, 2012). Já no contexto da União Europeia, dentre os 27 países membros, apenas a Croácia não indicava ter alguma prática relacionada a área (Kuperus & Rode, 2016).

No que diz respeito ao Brasil, a partir de 2019, sete governos estaduais implementaram políticas de seleção para cargos de liderança com apoio de instituições do terceiro setor. No total, foram 288 cargos providos por processos seletivos baseados em competências. Destes, aproximadamente 60% (172 posições) contaram com concorrência exclusiva de servidores públicos, os demais abertos a candidatos externos (Vamos, 2020). Além disso, alguns estados avançaram em políticas de desempenho e desenvolvimento específicas para estas posições.

1.2 | Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) para cargos de liderança

As diretrizes abaixo representam as principais orientações deste importante tópico:

- ▶ A diversidade, equidade e inclusão precisam ser **pautas transversais** das áreas de gestão de pessoas do setor público, contemplando o **estabelecimento de metas** para alcançar a diversidade em posições de liderança.
- ▶ Um modelo de cargos de lideranças no serviço público brasileiro deve contar com **iniciativas que promovam a diversidade ampla e irrestrita** na atração e na seleção. Para isso, podem ser avaliadas um conjunto de alternativas no âmbito das pré-seleções, dentre elas o direcionamento de processos a públicos específicos historicamente sub-representados (gênero etc.), estabelecimento de ações afirmativas, além da definição de ações para mitigação de vieses (de etnia/raça, gênero, entre outros).
- ▶ Não basta garantir condições de atração de profissionais com trajetórias diversas, mas também sugere-se atuar na **inclusão e no acolhimento dos líderes que foram selecionados a partir dos critérios de diversidade**. Sugere-se que a alocação reflita essa política para que o profissional tenha seu potencial aproveitado.
- ▶ Pode ser criado e gerido um **repositório virtual com dados e informações sobre diversidade** no emprego público, assim como **dar ampla publicidade a essas informações relacionadas** aos cargos de liderança, como número de posições e níveis ocupados por mulheres, pessoas negras, pessoas com orientações sexuais diversas, entre outros (mantendo o anonimato dos participantes).
- ▶ O governo deve promover um **ambiente diverso**, assim como fomentar o desenvolvimento de profissionais com essas características dentro de sua estrutura, para que possam estar aptas a assumir funções de alta gestão ao longo da carreira.

Box 2: Importância e fundamentação de critérios de diversidade e inclusão nos processos de recrutamento e seleção de lideranças

No atual momento, a própria mensuração do tamanho do desafio da diversidade, equidade e inclusão é difícil. Poucas administrações do país coletam e disponibilizam dados públicos completos a respeito de identidade de gênero (entre outros) dos ocupantes de seus postos de direção. No caso do governo federal, é possível por diferentes bases de dados conhecer um pouco melhor desse cenário.

Analisando especificamente os Cargos Comissionados Executivos (CCE) e as Funções Comissionadas Executivas (FCE)¹, os dados do Portal Estatístico de Pessoal (PEP) indicam que à medida que o nível hierárquico aumenta, diminui o percentual de mulheres (Tabela 1). Já em relação à questão de raça, analisando todo o conjunto de CCE/FCE (incluindo as posições tanto de chefia como de assessoria), o Atlas do Estado Brasileiro aponta a menor participação de negros em postos mais elevados (Tabela 2), o que destoa da característica étnica da população brasileira, que possui aproximadamente 56% de pessoas negras. Sobre sexualidade, ainda não foram encontradas informações disponíveis.

Tabela 1: Percentual de Cargos Comissionados Executivos (CCE) do Governo Federal (Junho de 2021)

Cargo	Nº Total	% de Mulheres
CCE-13 ou FCE-13 (DAS-4)	1.783	37,9%
CCE-15 ou FCE-15 (DAS-5)	820	26,8%
CCE-17 ou FCE-17 (DAS-6)	240	21,7%
CCE-18 (NES)	64	9,4%

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados do PEP - Portal Estatístico de Pessoal (2021).

¹ Conforme a Lei 14.204/2021.

Tabela 2: Percentual de Negros em Cargos Comissionados Executivos (CCE) do Governo Federal (2020)

Cargo	Nº Total	% de Negros
CCE-13 ou FCE-13 (DAS-4)	2.347	25,4%
CCE-15 ou FCE-15 (DAS-5)	1.056	18,5%
CCE-17 ou FCE-17 (DAS-6)	240	14,6%

Fonte: IPEA, Atlas do Estado Brasileiro (2020).

Diferente do que ainda se vê no Brasil, países com sistemas de alta direção profissionalizados têm buscado implementar políticas de diversidade, equidade e inclusão. Como retratado no estudo de Kuperus & Rode (2016), no âmbito europeu são encontradas ações afirmativas de ocupação de cargos de direção por mulheres, adequação de licenças funcionais e programas de desenvolvimento profissional voltados a minorias étnicas. Outra referência, o *toolkit* da OCDE para igualdade de gênero (OCDE, 2018) traz diversos exemplos de políticas desenvolvidas por governos desta comunidade. Um dos destaques é justamente iniciativas de redução de vieses em processos seletivos de cargos de direção.

Adicionalmente, tomando por base a necessidade de conhecimento do contexto de diversidade das lideranças no setor público, sugere-se a realização de um estudo com vistas à criação de um censo da diversidade destes cargos em municípios, estados e em órgãos federais. A partir do entendimento proporcionado por este censo, é possível realizar atuações direcionadas em cada uma das realidades.

1.3 | Cargos de liderança prioritários para seleção

A seguir são apresentadas algumas diretrizes que versam sobre quais cargos de liderança deverão ser ocupados a partir deste processo de recrutamento e seleção de lideranças:

- ▶ A política de lideranças pode priorizar os cargos de direção e/ou gestão que serão foco dos processos de atração e seleção. Nesse sentido, à luz da figura a seguir, é recomendado **priorizar** as posições de **níveis 4 e 5 de hierarquia** de uma organização (detalhes são apresentados no box desta seção), sem detrimento de realizar processos de pré-seleção para os **níveis 3 e 2**. Tratando um Ministério como referência, esses níveis priorizados correspondem respectivamente às Diretorias, Coordenações Gerais e Coordenações. Importante atentar que, ao iniciar a implementação do modelo, o nível 4 pode ser priorizado frente ao nível 5, dado que ele corresponde a um quantitativo de posições significativamente menor.

Quadro de Equivalência de Cargos nas Esferas Federal, Estadual e Municipal



- ▶ Em determinados **casos**, o **nível 5 de lideranças** tem um aspecto prioritariamente tático, não operacional. Além disso, representa uma quantidade maior de cargos. Nesses casos, é possível que o processo seja mais simplificado. Isto significa não necessariamente seguir todas as etapas sugeridas de recrutamento e seleção mencionados no item 5.4 deste

documento, preservando, minimamente, a ampla divulgação do processo e a etapa de entrevista por competências.

- ▶ Novamente usando a administração federal como referência, **em um segundo momento, a depender do contexto**, o modelo de lideranças poderá **contemplar** os níveis hierárquicos de Secretária(o), Presidência de Fundação ou Autarquia (**nível 2**) e, por fim, o de Secretária(o) Executiva(o) (**nível 1**). No que diz respeito aos níveis 1 e 2, algumas estratégias de transparência e controle social podem ser utilizadas, como iniciativas de divulgação de currículos, criação do observatório de líderes públicos, entre outras iniciativas.
- ▶ Orienta-se que o processo seletivo para acesso aos **cargos de direção seja aberto e competitivo com abrangência nacional, preferencialmente, não sendo exclusivo para servidores** (salvo quando a legislação não permitir). Essa diretriz propõe abertura para participação de candidatos externos. No entanto, as especificidades dos órgãos devem ser respeitadas. Alguns postos podem exigir ocupação dos postos de liderança por membros de determinadas carreiras, em especial quanto aos cargos comissionados de nível operacional. Assim, é importante ter em vista que exceções à regra geral podem existir, desde que devidamente justificadas.

Box 3: importância e fundamentação para escolha dos cargos de liderança prioritários em processos de recrutamento e seleção

Países como Reino Unido, Canadá, Austrália, França, Chile e EUA, para citar alguns exemplos, não realizam a composição de cargos de liderança a partir, exclusivamente, de indicação política. Para grande parte dos cargos, realizam processos de recrutamento e seleção com base em provas técnicas (por exemplo, concurso público) ou híbridos (compondo provas técnicas com avaliações de competências de outras naturezas).

Indicações com maior discricionariedade política para cargos de alta liderança estão presentes na França, no Chile e nos Estados Unidos. Neste último, a discricionariedade abrange os níveis mais elevados, sendo eles: Nível 2 (Secretário executivo), Nível 3 (Secretário) e Nível 4 (Diretor). Entretanto, para os Níveis 5 (Coordenador) e 6 (Chefe de Divisão), é realizado um processo híbrido.

Alguns países têm modelos que dão prioridades para realizar recrutamento e seleção de lideranças para alguns cargos de níveis hierárquicos intermediários (Estados Unidos), enquanto outros utilizam o recrutamento e seleção com critérios objetivos para todos os cargos de liderança (Reino Unido). Não há um modelo ideal a ser seguido, pois é importante destacar que cada país possui sistemas e culturas políticas distintas e, portanto, os modelos precisam se adequar às suas necessidades e realidades.

O guia “Como desenhar e implementar um quadro de direção profissionalizado?” (Weber, Lafuente & Cortázar, 2017) é um documento utilizado como referência para a temática e traz como um dos primeiros passos a necessidade de se definir quais posições hierárquicas irão, inicialmente, integrar o modelo, assim como se o processo de recrutamento e seleção estará aberto para candidatos externos.

Abaixo apresenta-se um quadro, adaptado do referido guia, com a referência sobre quais são os níveis hierárquicos cabíveis para o desenho de uma política de modernização de posições de liderança. Nele, foi adicionada uma quarta coluna trazendo a proposta de qual cargo do poder executivo federal corresponde ao respectivo escalão.

Adaptando a classificação de níveis acima com a avaliação das experiências internacionais, percebe-se que no âmbito da União Europeia os sistemas tendem a compreender hoje posições de hierarquia mais elevadas. Tendo uma maior maturidade no tema, das 28 nações participantes do bloco, 23 contavam com modelos que compreendiam os escalões de natureza mais elevada (Nível 1 e Nível 2).

Kuperus & Rode (2016) também apontam que em 2015 apenas a Alemanha tinha o modelo privativamente fechado para ocupação de servidores públicos. Como os autores destacam, nas duas últimas décadas ocorreu forte tendência de abertura da concorrência dos processos seletivos a candidatos externos.

Quadro 1: Nível Hierárquico, posições e exemplos de países com adoção de processos de recrutamento e seleção

Nível Hierárquico	Posição	Exemplos	Adequação Brasil
Nível 1: vice-ministro ou similar	Vice-ministro, secretário-geral do ministério ou subsecretário, responsável administrativo da operação ministerial. Sua função implica a direção e execução de políticas e a coordenação de órgãos do setor.	Canadá, Países Baixos, Reino Unido	Secretário Executivo, Secretário Especial. (NES)
Nível 2: chefe do órgão ou similar	Chefe da entidade, chefe do serviço público, autoridade máxima de uma agência, superintendência ou serviço. De acordo com a estrutura organizacional, ele responde diretamente a uma autoridade política, como um ministro ou vice-ministro.	Canadá, Países Baixos, Reino Unido, Nova Zelândia, Chile, Austrália, Portugal	Secretário, Presidente de Autarquia e Fundação. (CCE-17, FCE-17 DAS-6)
Nível 3: chefe de divisão	Chefe de divisão, dentro de entidade ou serviço público centralizado ou descentralizado. Responde diretamente à autoridade máxima da entidade.	Canadá, Países Baixos, Reino Unido, Chile, Estados Unidos, Austrália, Peru, Portugal	Diretor. (CCE-15, FCE-15 DAS-5)
Nível 4: chefe de departamento ou similar	Chefes de departamento dentro de uma divisão em uma entidade pública. Responde diretamente ao nível hierárquico seguinte ao da autoridade máxima de uma instituição.	Canadá, Países Baixos, Reino Unido, Chile, Estados Unidos, Austrália, Peru, Portugal	Coordenador-Geral, Coordenador ou similares. (CCE-13, FCE-13 DAS-4; ou CCE-10, FCE-10 DAS-3)

Adaptando a classificação de níveis acima com a avaliação das experiências internacionais, percebe-se que no âmbito da União Europeia os sistemas tendem a compreender hoje posições de hierarquia mais elevadas. Tendo uma maior maturidade no tema, das 28 nações participantes do bloco, 23 contavam com modelos que compreendiam os escalões de natureza mais elevada (Nível 1 e Nível 2).

Kuperus & Rode (2016) também apontam que em 2015 apenas a Alemanha tinha o modelo privativamente fechado para ocupação de servidores públicos. Como os autores destacam, nas duas últimas décadas ocorreu forte tendência de abertura da concorrência dos processos seletivos a candidatos externos.

1.4 | Publicidade e à transparência do processo de atração e seleção de lideranças

A seguir são apresentadas as diretrizes necessárias a esta temática no contexto do processo de recrutamento e seleção de lideranças:

- ▶ Os processos de pré-seleção e seleção de lideranças são iniciados, em geral, com a **divulgação dos requisitos mínimos para elegibilidade dos candidatos**, bem como descrição das respectivas **etapas de seleção, cronograma** de realização, além de informações necessárias aos candidatos e demais interessados.
- ▶ Sugere-se que o processo de atração e seleção, e o regulamento, contem com **ampla divulgação, considerando meios eletrônicos**, como sítios eletrônicos públicos dos órgãos, portais de notícias, Diário Oficial, entre outros.
- ▶ Sugere-se, prioritariamente, que as **inscrições para o processo seletivo** sejam feitas **em domínio online**, porém fornecendo **meios para que todos os interessados consigam se cadastrar** (por exemplo, postos de inscrição). Também é importante garantir a acessibilidade para candidatos com deficiência ou restrições físicas ao longo de todas as etapas do processo de seleção, viabilizando alternativas para o cumprimento das atividades por pessoas com deficiência (PcD) sem que haja quaisquer prejuízos frente a outros candidatos que não se encontram nessa mesma condição.
- ▶ **Os nomes dos candidatos não devem ser divulgados**, de maneira a não gerar exposição desnecessária em seus locais de trabalho, além da necessidade permanente de **proteção de dados pessoais e sensíveis dos candidatos**. Somente a lista de **finalistas poderá se tornar pública**. Ademais, é relevante que sempre exista uma **comunicação escrita** (em meio eletrônico) com os candidatos, para registrar as mensagens de cada etapa, incluindo aprovação e reprovação.
- ▶ A equipe organizadora do processo de atração e seleção deve se **comunicar com os candidatos** com a devida tempestividade, de maneira clara e objetiva, **sobre as etapas, resultados e devolutivas**.

Box 4: Importância e fundamentação sobre a publicidade e a transparência durante todo o processo de recrutamento e seleção de lideranças para ocupação de cargos públicos

Em países como Canadá, Reino Unido, Chile, Portugal e Singapura há prerrogativas de transparência, prestação de contas e inclusive auditoria nos processos de seleção de lideranças, o que favorece o controle social e o controle interno pelos órgãos centrais. Muitos deles investem de forma significativa no desenvolvimento de serviços digitais para divulgação de vagas de liderança no setor público e, com isso, proporcionam mais transparência e acessibilidade ao processo seletivo.

Portanto, os países citados no parágrafo anterior têm como princípios de seus modelos o aumento contínuo da responsabilização e transparência dos processos.

É válido reiterar que, para além da transparência e seus benefícios, existe uma importância estratégica da divulgação dos processos seletivos relacionada à atração de bons candidatos para a ocupação dos cargos de liderança. Assim sendo, países como os citados acima concebem estratégias para atrair bons líderes, como busca ativa (Chile) ou segmentação de mensagens e esforços de atração (Reino Unido).

Especificamente no que tange ao Chile, o atual modelo de recrutamento e seleção de lideranças públicas prevê a disponibilização, via sítio eletrônico, dos resultados dos processos de seleção anteriores, de forma que todo e qualquer cidadão possa realizar a consulta. Nesse sentido, a transparência acontece tanto para os candidatos, quanto para a população em geral.

Nos Estados Unidos, o decreto presidencial de número 13.714 (D.P. 13.714), publicado durante o governo de Barack Obama, no que diz respeito à seleção de vagas abertas no *Senior Executive Service* (SES), buscou incentivar a transparência a partir da divulgação de uma série de informações sobre os processos seletivos, como: indicação e/ou origem do recrutamento, o quantitativo de candidatos no processo, a qualidade e a diversidade dos candidatos, sua origem (se eram pessoas do governo ou de fora dele) e o cronograma planejado para o processo de contratação.

A publicidade e transparência dos atos públicos é uma premissa em regimes democráticos e um direito dos cidadãos. Inclusive, a partir desse entendimento, a Lei de Acesso à Informação (LAI – lei 12.527 de 18 de novembro de 2011) foi criada e promulgada, dando base para que eventuais processos seletivos de lideranças públicas tenham a devida publicidade e transparência. Há, inclusive, no Governo Federal, entendimento consolidado de que os currículos dos ocupantes de cargos comissionados devem ser objeto de transparência, com divulgação em sítios oficiais ou disponibilizados sob demanda.

Complementarmente, vale destacar a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD - lei 13.709 de 14 de agosto de 2018) que exige do governo uma gestão cuidadosa dos dados e informações pessoais dos participantes de processos seletivos, no qual os participantes podem exigir acesso aos dados gerados em seu nome durante a seleção, bem como exigir sua exclusão de tais bases de dados.

1.5 | Processo de seleção por competências

As diretrizes abaixo apresentam uma série de requisitos para que exista o devido processo de seleção pautado, sobretudo, em competências comportamentais e gerenciais necessárias às lideranças públicas:

- ▶ Orienta-se que o **modelo de seleção** seja **flexível (customizado)**, considerando os tipos de cargos que são objetos do processo, a **complexidade do processo, instrumentos, o contexto e realidade de cada organização**, assim como outros critérios considerados relevantes.
- ▶ Consiste em boa prática a **definição prévia das competências a serem consideradas para a seleção (matriz de competências)**, a partir da descrição do cargo em questão, bem como **avaliadas a partir de métodos e critérios que prezem pela objetividade e que sejam apresentados com transparência**. Dessa forma, os resultados do processo terão legitimidade perante participantes, órgãos de controle e demais partes interessadas.
- ▶ Para os cargos de liderança, sugere-se a **avaliação, prioritariamente**, das chamadas *soft skills* (competências comportamentais e gerenciais) **e, em segundo lugar, as *hard skills*** (conhecimentos e habilidades técnicas).
- ▶ O processo de atração e seleção de lideranças baseado em competências pode conter, minimamente, a etapa de análise da trajetória profissional, a partir da triagem de currículos e antecedentes, porém não se limitando a ela. De acordo com o cargo e o processo em questão, métodos específicos de avaliação de competências podem ser aplicados, como, por exemplo:
 - ▶ **Entrevista:** sugestão de realização de entrevista semiestruturada, em que o avaliador disponha de uma série de perguntas-padrão a serem aplicadas a todos os entrevistados, mas com possibilidade do avaliador fazer perguntas específicas de acordo com as respostas. Ademais, sugere-se que a entrevista conte sempre com mais de um avaliador.
 - ▶ **Banca avaliadora:** neste caso, sugere-se aplicação de um instrumento de avaliação estruturado como, por exemplo, uma situação-problema ou um desafio gerencial, que deve ser respondido pelo candidato no formato de plano de trabalho ou outro. Desta forma, a banca julgadora poderá avaliar se os candidatos apresentam competências-chave e se demonstram aptidão à execução das funções do cargo a partir de casos práticos.
 - ▶ **Dinâmicas:** envolve interação entre candidatos para desenvolvimento de tarefas em equipes, nas quais seja possível avaliar, a partir da observação do comportamento de cada profissional, as competências necessárias ao cargo. Essa opção não é sugerida para processos seletivos com um grande número de candidatos, assim como para cargos de liderança de níveis hierárquicos mais altos.

- ▶ **Certificações:** é possível que o processo de atração e seleção considere o uso de estratégias de certificação de candidatos com a formação de banco de talentos em busca de aprimorar a capacidade e reduzir o tempo de resposta do modelo de seleção por competência. Importa mencionar que, em caso de estruturação de um banco de talentos, deve-se definir uma periodicidade de atualização/manutenção, de forma que as informações não fiquem defasadas.
- ▶ As **etapas** do processo de seleção podem estar **direcionadas para a aferição das competências** (*soft skills* e *hard skills*) **e de resultados identificados** na trajetória do candidato, prezando pela ampla transparência. Tais competências são verificadas a partir dos comportamentos demonstrados pelo candidato, inclusive por meio de simulações das potenciais situações de trabalho que o ocupante do cargo deverá enfrentar. Ademais, reitera-se a importância da existência de ações afirmativas que considerem critérios de diversidade ao longo de todo o processo.

Box 5: importância e fundamentação para uma avaliação pautada em competências

Há um entendimento de que o processo de seleção de lideranças deve ser pautado em conhecimentos, habilidades e atitudes a serem demonstradas pelos candidatos. Nas últimas décadas, os serviços públicos passaram por reformas significativas dirigidas à melhoria da eficiência, à delegação de atividades públicas ao setor privado e a parcerias junto a organizações da sociedade civil organizada, e ao aumento da participação dos cidadãos na produção dos serviços públicos (Lopes et al., 2020). Esse contexto exige o desenvolvimento de novas competências gerenciais e de novos modelos de liderança política (Sørensen & Torfing, 2018).

A seleção de lideranças nos países membros da União Europeia leva em consideração as competências gerenciais e de liderança, bem como a experiência gerencial prévia (Ciobanu, 2015). Tem-se como exemplo Portugal, onde as competências que os titulares de cargos de direção superior e direção intermediária devem possuir são definidas na Lei n.º 2/2004. Iniciativa semelhante foi adotada pelo Canadá, que dedicou uma seção exclusiva às competências básicas, qualificações essenciais e experiências prévias necessárias para os cargos da administração pública na publicação denominada "*Qualification standards for the core public administration by occupational group or classification*", de 2016.

Em nível global, entre as competências mais exigidas para os cargos de liderança, encontram-se: (a) as competências de relacionamento e interação, relacionadas à capacidades de comunicação, à colaboração, ao trabalho em equipe, à cooperação, à construção e à gestão de parcerias, à motivação dos funcionários e ao relacionamento interpessoal; (b) as competências relacionadas ao ambiente, alusivas à visão estratégica, à capacidade de inovação e à gestão da mudança; e (c) as competências relacionadas à execução da tarefa e ao desenvolvimento do próprio gestor, que se referem à aprendizagem contínua e autodesenvolvimento, à capacidade de decisão, à resolução de problemas, ao foco em resultados, à capacidade de coordenação e planejamento e a conhecimentos técnicos e operacionais necessários para o desempenho da função (Lopes et al., 2020).



Capítulo 2 - Desempenho e desenvolvimento de lideranças

Os líderes alcançam resultados a partir da atuação com as equipes internas e parceiros externos. Para tanto, é fundamental à liderança apropriar-se de abordagens, metodologias e ferramentas de desempenho e desenvolvimento que possibilitem gerar clareza sobre os principais resultados a serem alcançados, feedbacks curtos para identificar se os avanços estão sendo obtidos na direção esperada, assim como produzir dados que subsidiem os processos de tomada de decisão. Esses modelos de desempenho são complementados com ações intensivas de desenvolvimento dos líderes atuais e futuros, ao identificar as competências necessárias e oferecer oportunidades de capacitação.

Nesse sentido, com vistas à estruturação de orientações essenciais e recomendadas para a criação de uma estratégia de desempenho e desenvolvimento de lideranças, as diretrizes estão organizadas em três blocos, sendo o primeiro de caráter abrangente ao capítulo de Desempenho e Desenvolvimento de lideranças, e os demais blocos de aprofundamento dos subtemas do capítulo, a saber:

- 2.1 Desempenho e desenvolvimento de lideranças;**
- 2.2 Política de Desempenho de lideranças;**
- 2.3 Política de Desenvolvimento de lideranças.**

As diretrizes de Desempenho e Desenvolvimento precisam estar alinhadas com as diretrizes de Recrutamento e Seleção, pois os profissionais selecionados deverão se adequar e implementar as diretrizes de ambos os temas. Além disso, a matriz de competências que serve de base ao processo seletivo pode ser útil ao processo de desenvolvimento, assim como as avaliações recebidas pelos profissionais selecionados para os cargos. Por fim, as diretrizes contidas neste capítulo serão devidamente apropriadas, customizadas e executadas se houver uma estrutura de Governança adequada para que elas sejam viabilizadas e produzam os resultados desejados.

POLÍTICA NACIONAL DE LIDERANÇAS EM GOVERNOS (PARA CARGOS DE LIDERANÇA)



1. DIRETRIZES PARA RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

1. Considerações iniciais e padronização
2. Diversidade e Inclusão
3. Cargos prioritários de liderança
4. Publicidade e transparência do processo
5. Processo de seleção por competências



2. DIRETRIZES PARA DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO

1. Integração Desempenho e Desenvolvimento de lideranças
2. Política de Desempenho de lideranças
3. Política de Desenvolvimento de lideranças



3. DIRETRIZES PARA GOVERNANÇA DAS POLÍTICAS PARA LIDERANÇAS

1. Funções de gestão de lideranças
2. Estrutura responsável pela gestão de lideranças
3. Visão sistêmica e integrações necessárias

2.1 | Desempenho e desenvolvimento de lideranças

As diretrizes a seguir retratam às definições gerais sobre desempenho e desenvolvimento:

- ▶ Sugere-se que a **Gestão do Desempenho e do Desenvolvimento** seja realizada de maneira **integrada**, com a adoção de etapas e instrumentos recomendados ao longo deste texto. De maneira geral, as diretrizes objetivam possibilitar a aplicação para organizações públicas das esferas federal, estadual e municipal, assim como todos os Poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário).
- ▶ O modelo pode viabilizar, idealmente, a **reflexão sobre o grau de maturidade atual da organização**, aprimorando, ajustando e corrigindo as principais questões que possam deixar a desejar em cada etapa do processo de gestão do Desempenho e Desenvolvimento.
- ▶ A **estratégia organizacional é a principal diretriz** para a Gestão de Desempenho e Desenvolvimento. Portanto, orienta-se que instrumentos como objetivos estratégicos, indicadores e metas sejam adotados para pactuar critérios de desempenho e

desenvolvimento dos líderes da organização. É fundamental que haja coerência entre o plano e a gestão estratégica da organização com os critérios de desempenho e desenvolvimento das lideranças. Em uma organização em que todas as lideranças, ou a maioria, entregam os resultados pactuados, e a estratégia não obtém o mesmo sucesso em relação aos resultados previstos, mostra-se necessário um melhor alinhamento e integração.

- ▶ Aconselha-se que os modelos de desempenho e desenvolvimento de lideranças tenham, como precedência, um trabalho de **capacitação e instrumentalização das lideranças** para atuar proativamente na sua concepção e implementar as boas práticas previstas. Também pode-se sensibilizar as altas lideranças sobre a importância dos modelos, apresentando dados e evidências que justifiquem os benefícios de uma política de desempenho e desenvolvimento de lideranças em organizações públicas.
- ▶ A Política de Desempenho e Desenvolvimento de lideranças pode **considerar aspectos relacionados à sucessão dos cargos**, de maneira que os servidores, em sua amplitude, tenham possibilidade de acessá-los, tendo como base seu histórico de desempenho e desenvolvimento de competências (realizações, destaques), assim como avaliações periódicas realizadas (*assessment* que permita avaliar comportamento e competências).
- ▶ Orienta-se o estabelecimento de **Ciclos de Gestão de Desempenho e Desenvolvimento**. Para isso, a área de Gestão de Pessoas, disposta de alinhamento estratégico e visão sistêmica organizacional, idealmente, deve estar presente, atuando como um *stakeholder* relevante para a construção de uma Política de Gestão de Pessoas, do órgão, voltada para resultados. Além disso, ela tem por função atuar proativamente na mudança de cultura necessária, com vistas a uma visão positiva sobre a gestão do desempenho e desenvolvimento. Nesse sentido, o papel desta unidade está em preparar os gestores na definição de metas e estímulo à cultura de *feedback* e resultados na organização, assim como supervisionar o processo ao longo do ciclo. Inclusive, esta prática deve ocorrer entre líderes e liderados.
- ▶ Recomenda-se que a área de Gestão de Pessoas tenha um **papel relevante de consolidação e divulgação de boas práticas** vinculadas à gestão do desempenho e desenvolvimento de lideranças, auxiliando a sua e outras organizações no amadurecimento do modelo. Ou seja, esta área deve evoluir, com o apoio da alta administração, para se tornar um centro de excelência nessas temáticas.
- ▶ Sugere-se **manter o sistema simples** e tomar cuidado para que não fique demasiado laborioso nem complexo. Um sistema de gestão do desempenho e desenvolvimento complexo dificulta o seu entendimento e, por conseguinte, sua implementação.
- ▶ É importante que haja **transparência do modelo** para que as lideranças possam entender os esforços e resultados pelos quais seu desempenho e desenvolvimento são geridos. Ainda com relação aos critérios de transparência do modelo, os resultados a serem alcançados pelos gestores podem, idealmente, ser publicizados no órgão e também para a sociedade, produzindo a devida responsabilidade e responsabilização.

Box 1: Importância e fundamentação referentes ao desempenho e desenvolvimento de lideranças

Diversos países aplicam práticas para a gestão do desempenho e desenvolvimento de lideranças, concebidos a partir de reformas com influência do modelo *New Public Management* (NPM). Países como Bélgica, Canadá, Chile, Reino Unido, Estados Unidos e Uruguai formalizaram programas para os cargos de liderança sênior no serviço público, perpassando temáticas de desempenho, desenvolvimento, incentivos, entre outros (Brisbane et al., 2020).

A definição de objetivos e metas para lideranças apresenta melhores resultados quando formalizadas. A maioria dos países da OCDE possui um sistema de gestão do desempenho separado e específico para lideranças, em que resultados, incentivos e responsabilização adequada são pactuados e operacionalizados. Os resultados definidos são pactuados com a liderança máxima da organização pública (ministro, presidente, secretário ou correlatos), e o termo de compromisso incorpora um conjunto de entregas, resultados e indicadores de gestão (OCDE, 2020).

A maioria dos países da OCDE também tem, em suas organizações públicas, prioridade para o desenvolvimento e aprendizado de lideranças. Além das capacitações formais, alguns países fornecem às lideranças modalidades informais, como troca de experiências entre pares e entre instituições para além do setor público, programas de treinamento customizados e orientações. No caso de Israel, inclusive, criou-se uma equipe dedicada ao suporte de lideranças dentro do *Civil Service Commission*, com foco em desenvolvimento (OCDE, 2020).

Nesse sentido, o Reino Unido e a Noruega implementaram estratégias sistemáticas para o desenvolvimento de lideranças. Esses países estabeleceram planos estratégicos de liderança no serviço público, de forma a preparar o setor público a ser mais responsivo às demandas sociais e econômicas. De modo análogo, a criação de novas instituições para o desenvolvimento de lideranças vem sendo adotada por alguns países - como Suécia e Estados Unidos - com o propósito de identificar e desenvolver líderes potenciais no setor público (OCDE, 2020).

Além dessas práticas voltadas ao desenvolvimento de lideranças, as ações de capacitação de gestão para abarcar programas de desenvolvimento de lideranças estão sendo crescentemente realizadas por países como Canadá, Chile e Portugal (OCDE, 2020).

Importante destacar que, embora proposições gerais sejam realizadas pela literatura de desenvolvimento de lideranças, não existe um modelo único a ser seguido por todos os países. Isso ocorre em razão de cada país ter seus próprios valores do setor público a serem enfatizados e sistemas de gestão diferentes. Não obstante à diversidade de estratégias

e abordagens adotadas pelos países membros da OCDE, algumas tendências gerais extraídas das experiências dos países fornecem subsídios para a elaboração de políticas de desenvolvimento de futuros líderes.

Em comum a maioria dos países membros da OCDE encontram-se as seguintes práticas: (a) definição de um perfil de competência para futuros líderes, que foi o primeiro passo dado pelo Reino Unido e pelos Estados Unidos em direção ao desenvolvimento de futuros líderes. A premissa seguida foi a de que é importante investigar desafios e possíveis cenários futuros para o setor público e, a partir disso, estabelecer as competências exigidas para as futuras lideranças. Dessa forma, o foco reside na formação de lideranças adequadas ao ambiente futuro; (b) promoção de mentorias e treinamentos. Essa prática ocorre após a identificação/seleção de lideranças potenciais, promovendo treinamentos contínuos. Em países como Portugal, França e Chile, as mentorias e os treinamentos são oferecidos por instituições especializadas no desenvolvimento de lideranças; e (c) manutenção do desenvolvimento de lideranças. Em razão do desenvolvimento de futuras lideranças levar muito tempo, é relevante manter o desenvolvimento da liderança sustentável (OCDE, 2020).

Assim sendo, os casos referenciais de aplicação de modelos e sistemas de desempenho e desenvolvimento de lideranças mostram a importância dessa temática para a administração pública, no sentido de criar capacidades em gestores públicos para a entrega dos resultados pactuados nas estratégias institucionais e geração de valor público.

2.2 | Política de Desempenho de lideranças

A Política de Desempenho de lideranças tem o objetivo de definir o nível e a qualidade de entrega dos produtos e serviços relevantes e estratégicos para a organização e seus clientes que, por consequência, ao serem mensurados, possibilitam a devida responsabilização das lideranças e as prioridades de esforços a serem empreendidos. É importante que as lideranças, de modo geral, estejam comprometidas com os resultados e entregas pactuadas. Também é fundamental que os dirigentes políticos estejam devidamente comprometidos e sensibilizados, para que a Política de Desempenho de lideranças seja implementada corretamente.

Nesse sentido, parte-se de uma ótica em que há uma atuação conjunta dos indivíduos e das organizações para o alcance de resultados. Assim, as diretrizes para a Política de Desempenho de lideranças estão organizadas em três sub blocos. São eles:

- **Estratégias e diretrizes institucionais para a gestão do desempenho;**

- **Pactuação e avaliação do desempenho;**

- **Incentivos positivos (reconhecimento).**

- ▶ Estratégias e diretrizes institucionais para a gestão do desempenho

- ▶ Sugere-se que as organizações continuamente **desenvolvam a capacidade** gerencial de **criar e implementar bons indicadores e metas** institucionais e setoriais que sejam utilizados **para a gestão do desempenho de líderes públicos**. Inclusive, sugere-se o **envolvimento de partes interessadas para a construção de indicadores balanceados de desempenho** (esforços e resultados) e **valor público**. Portanto, é uma boa prática que a Política de Desempenho tenha o plano de metas das lideranças alinhado aos propósitos da organização como ponto de partida (contendo os indicadores e metas sugeridos), em que haja um comitê central ou a maior liderança da organização para a validação deste plano de metas. Dessa forma, diminui-se a resistência e aumenta-se o engajamento com os resultados propostos.
- ▶ É importante **prover/desenvolver capacidades e recursos** (orçamentários, financeiros, instalações físicas etc.) **alinhados ao desempenho esperado**, quando necessário. Ou seja, é fundamental que exista alinhamento entre as metas projetadas e os recursos que as lideranças terão à sua disposição. Esses são fatores fundamentais para que as lideranças tenham as condições para desempenhar, isto é, empreender esforços e alcançar resultados. Nesse sentido, as capacidades e recursos são pré-requisitos para se obter um bom desempenho.
- ▶ Sugere-se a implantação do modelo **pelos cargos mais elevados de liderança da instituição**, mesmo aqueles que não tenham sido ocupados por processo seletivo, de maneira a estabelecer um compromisso destes com a sistemática de gestão de desempenho de lideranças. Dessa forma, cria-se uma cultura em que o critério de desempenho é requisito fundamental para a permanência dos gestores nos cargos de liderança. Além disso, é possível gerar um senso de justiça e liderança pelo exemplo, em que todos são avaliados pela mesma sistemática de monitoramento e avaliação do desempenho.
- ▶ Por fim, entende-se que **líderes públicos e ocupantes de posições gerenciais devem ser avaliados tomando por base o alcance das metas institucionais**. Complementarmente, importa reiterar a importância do papel e do patrocínio da alta administração para que este modelo seja devidamente implementado.

- ▶ Pactuação e avaliação do desempenho

- ▶ A organização deve **construir instrumentos de pactuação prévia** (Acordos de Resultados, Planos de Trabalho, entre outros), estruturados e legítimos, **sobre os resultados esperados** das lideranças, os prazos para alcance (perspectiva temporal) e quais os meios elas poderão utilizar para alinhar o Estado às necessidades e expectativas da sociedade e sua dinâmica. O

Acordo de Resultados deve ser formalizado em um documento que pactue, alinhe e sensibilize as lideranças, assim como esclareça quais são os objetivos, indicadores, metas e entregas a serem realizadas. Ademais, nos processos de seleção, é possível disponibilizar o modelo de instrumento de pactuação aos candidatos, de forma que entendam o desempenho esperado e formas de mensuração dos resultados a serem alcançados.

- ▶ As lideranças, idealmente, devem ter **feedbacks tempestivos e informações periódicas sobre seu desempenho**, em comparação aos resultados pactuados em seus Acordos de Resultados, para que possam tomar medidas corretivas. Nesse sentido, orienta-se que as avaliações de desempenho não ocorram apenas anualmente, mas sim a partir de um **modelo de acompanhamento dinâmico do desempenho orientado para resultados, com base em evidências, critérios objetivos, justiça e transparência**. Para tanto, é importante que haja o desenvolvimento de uma cultura de *feedback* e *feedforward* construtivo, com avaliação ampla, sistêmica e multidirecional, focados no desenvolvimento e melhoria do indivíduo. Como resultado, espera-se o aumento das capacidades organizacionais para geração de valor.

▶ Reconhecimento

- ▶ O modelo de gestão do desempenho deve ter **foco na melhoria dos resultados, na geração de valor público, na aprendizagem e na correção de rumos**. Seu foco principal não deve ser a punição ao não alcance de metas. A narrativa deve ser positiva e humanizada, em contraponto ao modelo tradicional de incentivos por punições. Nesse sentido, o desempenho do líder deve considerar o quanto ele constrói um ambiente saudável para sua equipe exercer suas funções.
- ▶ **Identificar, reconhecer e valorizar líderes** (e respectivas equipes) **que geram valor**, com uso, preferencialmente, de incentivos não pecuniários que promovam motivação e aumento do engajamento.
- ▶ Os **incentivos não pecuniários podem ser estruturados a partir de uma Matriz de Incentivos**, cujo objetivo é formalizar quais os tipos de incentivos a organização pode e está disposta a oferecer quando os resultados e metas das lideranças e equipes forem atingidas. A organização deve definir os critérios e as premissas para a implantação da Matriz, partindo do alinhamento, comunicação, sensibilização e pactuação prévia com o conjunto de partes interessadas.

Box 2: Importância e fundamentação sobre a Política de Desempenho de lideranças

No que tange à Política de Desempenho de lideranças, é possível elencar uma série de boas práticas implementadas na administração pública de outros países. No Canadá, as lideranças devem assinar um termo de compromisso referente ao seu desempenho, com compromissos relacionados às estratégias e prioridades tanto de sua organização quanto do governo de maneira geral. Ao final do período, o líder será avaliado obrigatoriamente tendo como base os resultados pactuados no termo de compromisso (Brisbane et al., 2020; OCDE, 2020).

O Chile estipula a mesma obrigatoriedade de formalização de um termo de compromisso por parte das lideranças, regulado pela Lei n.º 19.882 e pelo Decreto n.º 172 do *Ministerio de Hacienda. A Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC)* é a estrutura responsável por prover conselhos e orientações para que as lideranças preencham adequadamente seus termos de compromisso de desempenho. Como um dos incentivos para o bom desempenho, há o *Premio Anual por Excelencia Institucional*, que premia os três departamentos do Estado que tiveram melhores níveis de gestão, alcance de metas, eficiência e qualidade na prestação dos serviços (Barros, Weber e Díaz, 2018).

No Uruguai, os gestores não perdem seus cargos (demissão) caso não alcancem o desempenho projetado para o ano, mas podem ser rebaixados para o nível anterior da carreira. A supervisão do alcance dos compromissos, neste país, é feita pelo ministro ou outra autoridade superior ao líder em questão (Brisbane et al., 2020).

Ao tratar de incentivos e reconhecimento, reitera-se o caso da Bélgica, em que as recompensas pelo cumprimento de metas não está vinculada ao pagamento, mas sim a recompensas não monetárias como, por exemplo, folgas estendidas (Brisbane et al., 2020).

Em termos quantitativos, o gráfico abaixo apresenta uma pesquisa da OCDE (2016) explicitando as características passíveis a um modelo de desempenho para gestores seniores e quantos países aplicam-nas.



Fonte: OCDE (2016). *Strategic Human Resources Management Survey*, OCDE, Paris.

2.3 | Política de Desenvolvimento de lideranças

A Política de Desenvolvimento de lideranças tem a pretensão de vincular as prioridades estratégicas das organizações públicas com os talentos, vocações e interesses dos indivíduos. Nesse sentido, busca-se a potencialização e o fortalecimento das competências das lideranças para dotar as instituições das capacidades essenciais para a entrega de valor público em bases sólidas. Importa mencionar que um dos principais responsáveis por fazer com que esse modelo prospere são os políticos (lideranças das lideranças). **Portanto, se os políticos não estiverem devidamente comprometidos e sensibilizados, a Política de Desenvolvimento de lideranças não será implementada corretamente.**

Assim sendo, parte-se de uma ótica em que há uma atuação conjunta dos indivíduos e das organizações para a busca de alternativas e possibilidades de desenvolvimento das competências técnicas, comportamentais e gerenciais necessárias. As diretrizes para a Política de Desenvolvimento de lideranças estão organizadas em três sub blocos. São eles:

- **Diretrizes gerais sobre a gestão de desenvolvimento de lideranças;**
- **Diretrizes relacionadas à dimensão organizacional da gestão do desenvolvimento de lideranças;**
- **Diretrizes relacionadas à dimensão individual da gestão do desenvolvimento de lideranças.**
 - ▶ **Diretrizes gerais sobre a gestão de desenvolvimento de lideranças**
 - ▶ O desenvolvimento por competências **é pautado por métricas quantitativas** (objetivas) e **qualitativas** (avaliação das habilidades e comportamentos desenvolvidos). As **métricas quantitativas** são aquelas que podem ser representadas **numericamente e não dependem de avaliações subjetivas** de outra pessoa. Por exemplo, ao mensurar a quantidade de processos entregues, a quantidade de beneficiários atendidos e o volume de orçamento executado, fala-se em métricas quantificáveis. Por outro lado, as **métricas qualitativas** são aquelas avaliadas **a partir de uma perspectiva subjetiva**, ou seja, não podem ser avaliadas de maneira direta e superficial. Como exemplos, pode-se citar quando um beneficiário avalia, em uma escala de 0 a 10, o serviço prestado por um órgão público, ou mesmo quando um gestor avalia, com base em sua percepção, o nível de proficiência de sua equipe nas competências necessárias a cada um dos cargos. Nesse último exemplo, recomenda-se que as competências sejam avaliadas e justificadas com base em situações concretas e observáveis, ou seja, sempre agregar evidências e fatores causais às análises.

- ▶ Orienta-se que as prioridades de desenvolvimento das lideranças sejam para **potencializar suas competências vocacionadas** (interesses e talentos do líder relevantes à organização), assim como **aprimoramento de eventuais competências deficitárias** que são necessárias/exigidas para o cargo de liderança ocupado pelo indivíduo e para a estratégia institucional.
 - ▶ Os interesses de desenvolvimento institucional e de suas lideranças devem convergir para que gerem valor para ambas as partes. Entretanto, tem-se que as necessidades da organização são prioritárias em comparação às eventuais competências que as lideranças possam querer desenvolver e não são prioritárias para o contexto organizacional. Portanto, sugere-se a **construção de planos de desenvolvimento das lideranças**, em alinhamento às necessidades estratégicas, e que possibilitem um aprimoramento contínuo e estruturado de competências.
 - ▶ É importante que a organização **formule e formalize o Plano/Política de Desenvolvimento de Lideranças**, regulamentando as diretrizes e práticas estipuladas, contendo as competências institucionais essenciais, e desdobre em Planos de Desenvolvimento Individual (PDI) customizados e individualizados. As lideranças devem estar a par do conteúdo da política (e, eventualmente, colaborar com sugestões), de forma que exista o mínimo de resistência para a sua operacionalização.
- ▶ **Diretrizes relacionadas à dimensão organizacional da gestão do desenvolvimento de lideranças**
- ▶ A organização pode fundamentar sua gestão do desenvolvimento de lideranças **a partir de uma matriz de competências revisada e atualizada periodicamente**. A matriz utilizada para fins de desenvolvimento deve ter alinhamento com as competências utilizadas nos processos de seleção (se for o caso), para que a pessoa possa continuar o desenvolvimento das competências prioritárias que a levaram a assumir a função e também atuar nas lacunas de desenvolvimento apontadas no processo de seleção.
 - ▶ O modelo deve **considerar a diversidade de lideranças para a construção de trilhas de desenvolvimento** customizadas para estes públicos. Deve também considerar que a matriz de competências pode demandar uma atualização periódica para ser enriquecida por novas competências trazidas pelas lideranças diversas e que não eram consideradas relevantes para a organização até o momento.
 - ▶ Aconselha-se que o modelo de gestão do desenvolvimento **não considere apenas as pessoas que estão nos cargos de liderança em um dado momento**, mas também os diversos servidores que podem, futuramente, ocupar estes cargos. Inclusive, os líderes atuais devem se responsabilizar pelo desenvolvimento dos servidores que podem se tornar gestores futuramente. As estratégias de sucessão também podem ser adotadas para a atração de profissionais externos.

- ▶ Sugere-se a existência de **mecanismos estruturados para o planejamento e acompanhamento do desenvolvimento de líderes**, a ser realizado por uma unidade da organização como, por exemplo, a área de Gestão de Pessoas (a partir de um olhar de alinhamento às necessidades estratégicas). Assim como para a Política de Desempenho, ferramentas como *feedback* e *feedforward* devem ser utilizadas.
 - ▶ No que tange ao orçamento alocado para a política de desenvolvimento, é importante que existam **critérios de alocação pautados em evidências e dotados de racionalidade e clareza**. Para isto, orienta-se que as organizações públicas aprofundem o diagnóstico dos impactos do investimento em capacitação e outras modalidades de desenvolvimento, direcionando recursos para ações de maior benefício agregado.
 - ▶ O modelo deve dispor de **meios para realizar ajustes de rotas de desenvolvimento** no decorrer do ciclo para garantir o alcance dos objetivos estabelecidos (flexibilidade e dinamicidade do plano de desenvolvimento). Da mesma forma, os **programas de desenvolvimento devem passar por avaliações e melhorias contínuas**, tendo como base o seu impacto no desempenho das lideranças da instituição, como forma de garantir que o modelo tem qualidade e está direcionado aos objetivos que visa atingir.
 - ▶ É importante que as **ações de desenvolvimento realizadas pelas lideranças sejam, de alguma forma, aplicadas dentro do contexto organizacional**, produzindo valor para a organização e para a sociedade. Como possíveis ações, está a realização de projetos práticos, repasse de conhecimentos para outros líderes e equipe, dentre outros.
- ▶ **Diretrizes relacionadas à dimensão individual da gestão do desenvolvimento de lideranças**
- ▶ O indivíduo tem parcela significativa e relevante de responsabilidade quanto ao seu desenvolvimento profissional. Nesse sentido, sugere-se que o modelo preveja a **corresponsabilização das lideranças em seu próprio desenvolvimento**, bem como orientação para que elas criem jornadas de aprendizado permanente (*lifelong learning*). Ou seja, o modelo deve esclarecer quais ações são esperadas da liderança no que tange ao seu desenvolvimento.
 - ▶ Dado que o modelo de desenvolvimento deste documento diz respeito às lideranças, sugere-se a **priorização das *soft skills***, ou seja, **competências comportamentais e gerenciais** fundamentais aos cargos de liderança. Entretanto, não se pode olvidar as competências técnicas essenciais, que devem passar por constantes atualizações.
 - ▶ De modo geral, não há uma única ou exclusiva forma de se obter ou aprimorar uma determinada competência. Há uma **ampla variedade de possíveis ações de desenvolvimento, sejam eles formais ou informais** e devem ser analisadas de acordo com as especificidades de cada contexto. No caso do **desenvolvimento informal, há ações de aprendizagem simples e viáveis** decorrentes do interesse, curiosidade e disposição deliberados de forma proativa pelo indivíduo. Não são estruturadas como as ações formais de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) e podem ou não ter o apoio institucional. Como exemplo, pode-se citar mentoria, compartilhamento de experiências, leituras de livros, cursos gratuitos fornecidos em sítios eletrônicos, vídeos instrucionais em plataformas e aplicativos, entre outros.

Box 3: importância e fundamentação relacionadas à Política de Desenvolvimento de lideranças

Fundamentação/conceituação necessária à seção

No que tange aos conceitos apresentados nesta seção, é importante diferenciar e explicitar as diferenças entre *hard skills* e *soft skills*. As chamadas *hard skills* são conhecimentos técnicos, que podem ser adquiridos a partir da leitura de livros, em cursos universitários, especializações, entre outros. Ou seja, podem ser comprovados por meio de diplomas e auferidos a partir de testes e provas. Portanto, para que um indivíduo possa atuar como contador em uma organização, ele precisa saber os procedimentos e métodos para cálculo de tributos, registro de movimentações, bens, direitos, obrigações etc., assim como conhecer as leis vigentes relacionadas à sua área de atuação.

As *soft skills*, por sua vez, referem-se a aspectos comportamentais de cada pessoa, ou seja, as atitudes que apresentam no cotidiano. Elas não são adquiridas de maneira automática, necessitando que a pessoa pratique até que possa considerar que determinado comportamento seja observado dentro do seu conjunto de competências. Assim sendo, a apresentação de um diploma ou certificado de participação em um curso não garantem que o indivíduo possua uma *soft skill*, já que ela precisa ser demonstrada. Como exemplos de *soft skills*, pode-se citar: comunicação escrita e oral, resiliência, capacidade em engajar pessoas, liderança, capacidade de inovação, entre outras.

Casos e evidências de boas práticas relacionadas a esta temática

A título de fundamentação e importância da Política de Desenvolvimento de lideranças, a Bélgica possui o *Institut de Formation de l'Administration Fédérale* que, dentre as suas funções, criou uma sistemática para que gestores e funcionários públicos de nível sênior possam compartilhar entre si experiências, lições e práticas recomendadas (Brisbane et al., 2020).

O Reino Unido tem programas para lideranças e funcionários seniores com foco na capacitação destes para assumir posições mais altas no futuro. O *Senior Leaders Scheme* provê uma formação de dois anos com diversas temáticas vinculadas à liderança e conta com mentoria e acompanhamento de um secretário permanente (Brisbane et al., 2020).

A Irlanda e a Estônia (*Newton Programme*) fornecem uma estrutura para que as lideranças de alto nível possam promover o relacionamento entre elas, envolvendo troca de experiências, construção de soluções para problemas existentes, entre outros. O objetivo é criar coordenação e colaboração entre as diferentes lideranças governamentais (OCDE, 2020). Especificamente com relação ao *Newton Programme*, há o enfoque em lideranças de nível intermediário que são designadas como futuros líderes de grande potencial. Tais lideranças passam por uma capacitação de nove meses com o objetivo de desenvolver competências fundamentais aos cargos de liderança.

No caso dos Estados Unidos, o *Senior Executive Service* (SES) provê treinamento de caráter obrigatório para lideranças em seu primeiro ano atuando na função. Além disso, a SES solicita às lideranças a confecção de um Plano de Desenvolvimento Executivo, que objetiva a criação de uma trilha de treinamentos e atividades de desenvolvimento de curto e longo prazos, com foco no aprimoramento das competências gerenciais, atributos e desempenho. Há a previsão de que este plano seja revisado e atualizado anualmente entre a liderança e seu superior imediato (Brisbane et al., 2020; OPM, 2021).

O Chile, por sua vez, por meio da *Dirección Nacional del Servicio Civil* (DNSC), propicia suporte às lideranças em seu desenvolvimento, com execução de capacitações, passagem de *feedbacks* a gestores recém-selecionados, entre outros.

Ainda, no Brasil, há uma experiência relevante para formação e desenvolvimento de lideranças públicas na esfera do Governo Federal, chamada Lideragov. Formado em 2020 a partir de uma parceria entre a Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Economia e a Enap, o programa busca desenvolver competências relevantes aos gestores públicos atuais e futuros. É um programa de 09 meses de duração, com aulas telepresenciais, assim como um conjunto de atividades complementares, como um ciclo de mentoria, que visa formar lideranças públicas inovadoras e com potencial para promover a transformação do Estado e dos serviços públicos prestados.

As práticas e sistemáticas implementadas nos diversos países utilizados como casos referenciais demonstram a importância de os líderes se desenvolverem continuamente, como premissa habilitadora para que se tenha desempenho em bases crescentes.



Capítulo 3 - Governança da política de lideranças em governos

A governança das políticas para líderes públicos poderá ser coordenada a partir de um modelo colaborativo em rede, ao buscar estabelecer uma visão unificada sobre a gestão das lideranças e possuir um locus institucional responsável por mapear, sistematizar e difundir conhecimento, orientações, boas práticas, lições aprendidas e reconhecer iniciativas exitosas sobre a gestão de lideranças em governos, assim como promover a integração e o alinhamento em todo esse ecossistema constituído pelas organizações públicas. A governança da política de lideranças em governos ocorrerá adequadamente a partir do momento em que as lideranças máximas e dirigentes principais das organizações públicas forem responsáveis e responsabilizados pelo modelo, por sua execução e pelas possíveis decorrências da aplicação.

Para tanto, com vistas à estruturação de orientações essenciais e recomendadas para governança da política para lideranças, as diretrizes foram organizadas em três blocos:

- 3.1 Funções de gestão de lideranças necessárias às estruturas responsáveis por essa temática;**
- 3.2 Estrutura responsável pela gestão de lideranças;**
- 3.3 Atuação sistêmica, em rede e integrada aos demais atores envolvidos**

As diretrizes de Governança das Políticas para Lideranças fornecem as bases e condições para que os processos e diretrizes de recrutamento e seleção, bem como gestão do desempenho e desenvolvimento ocorram devidamente. São as diretrizes comuns e transversais a toda a Política Nacional de Lideranças em governos, portanto, explicita-se a sua relevância para sustentação de todo o modelo proposto.

POLÍTICA NACIONAL DE LIDERANÇAS EM GOVERNOS (PARA CARGOS DE LIDERANÇA)



1. DIRETRIZES PARA RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

1. Considerações iniciais e padronização
2. Diversidade e Inclusão
3. Cargos prioritários de liderança
4. Publicidade e transparência do processo
5. Processo de seleção por competências



2. DIRETRIZES PARA DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO

1. Integração Desempenho e Desenvolvimento de lideranças
2. Política de Desempenho de lideranças
3. Política de Desenvolvimento de lideranças



3. DIRETRIZES PARA GOVERNANÇA DAS POLÍTICAS PARA LIDERANÇAS

1. Funções de gestão de lideranças
2. Estrutura responsável pela gestão de lideranças
3. Visão sistêmica e integrações necessárias

3.1 | Funções de gestão de lideranças necessárias às estruturas responsáveis por essa temática

As diretrizes relacionadas às funções sugeridas para o **lócus institucional**¹ de gestão de lideranças são:

- ▶ A **elaboração/proposição de um referencial de Governança** que ajude na implementação da Política de Lideranças, que pode ser consolidado por meio de um documento, estabelecendo sistemáticas, processos e práticas sugeridas para a área responsável pela gestão de lideranças e demais atores envolvidos. Portanto, é fundamental que as práticas/diretrizes sejam tangíveis e mensuráveis.
- ▶ O lócus institucional pode conter **uma estrutura que pense de forma estratégica** as necessidades do Estado em relação a **Gestão de Pessoas**, especialmente no que diz respeito à gestão de lideranças, **atuando proativamente para a criação, atualização e simplificação das regras e normas relacionadas à gestão de pessoas** com foco em lideranças públicas.

¹ Neste documento, o lócus institucional pode ser compreendido como uma unidade ou uma equipe, localizada em uma instituição existente ou mesmo uma nova instituição a ser constituída, com a finalidade de executar um conjunto de atribuições relativas à gestão de lideranças públicas.

- ▶ As diretrizes e práticas sugeridas pelo **lócus institucional** contemplam os **cargos de liderança de nível estratégico e tático**. Em uma perspectiva mais arrojada, há a possibilidade do desenvolvimento da política e das diretrizes para lideranças de todos os níveis. Cada organização deve analisar a adequação entre a capacidade existente na organização para realização de todos os processos necessários e a demanda esperada para os seus cargos de liderança prioritários de atuação. O escopo de atuação deve ser planejado de maneira holística e sistemática, já que o tema liderança refere-se a um conjunto, ou seja, uma cadeia ou uma rede de atores.
- ▶ Sugere-se, em alguma extensão, **o alinhamento das políticas de gestão dos cargos de liderança entre órgãos públicos**, de maneira que exista a aplicação de uma abordagem padronizada e consolidada dos processos de gestão de lideranças em cada um deles. Dessa forma, poderá, por exemplo, contribuir para conectar a demanda dos órgãos em termos de seleção por competências com possíveis instituições provedoras e especializadas em serviços como recrutamento e seleção, desempenho, desenvolvimento, entre outros.
- ▶ Essa unidade deve elaborar diretrizes e orientações que **asseguem processos impessoais de recrutamento e seleção por competências**, aceita por órgãos jurídicos e que conte com o suporte político. Esse apoio desde o início propicia construir um novo marco legal dentro da Política de Lideranças.
- ▶ Sugere-se sua atuação no **monitoramento periódico na melhoria do “nível de serviço” e critérios de qualidade** necessários aos indivíduos ocupantes de cargos de liderança. Portanto, é possível realizar ciclos de monitoramento e avaliação em várias frentes que impactam e são impactadas pela gestão de lideranças, podendo consolidar indicadores como clima organizacional, satisfação dos liderados, *turnover*, pedidos de mudança de lotação etc. Avaliações qualitativas também podem ser realizadas com vistas à identificação da capacidade de entrega das lideranças selecionadas.
- ▶ A atuação proativa para **resguardar sua independência durante a execução dos processos seletivos** para os cargos de liderança que adotarem essa prática. O lócus institucional deve atuar para que a Política de Lideranças Públicas seja aplicada na prática, e não apenas prevista em documentos.
- ▶ A estrutura de Governança **deve focar no desenvolvimento de capacidades, diálogos e articulação para minimizar vieses existentes na aplicação das práticas pelas organizações públicas**, assim como disponibilizar múltiplos canais de *feedbacks* (disponibilizar espaços permanentes de escuta) que permitam obter conhecimento da realidade e procurem institucionalizar boas práticas contidas na Política.
- ▶ Sugere-se a atuação deste lócus na **promoção e busca por disponibilidade orçamentária para a Política de lideranças**. Ademais, pode-se considerar a possibilidade de investir e/ou sugerir o direcionamento do investimento para o desenvolvimento das lideranças, conforme competências e necessidades verificadas.

Box 1: Importância e fundamentação referentes à estrutura de governança e locus institucional para gestão de lideranças

Fundamentação/conceituação necessária à seção

A diretriz 1.3 menciona que o foco de atuação do locus institucional são os cargos de liderança estratégicos e táticos. Importa, por conseguinte, explicitar as diferenças entre esses dois âmbitos de atuação. Os cargos estratégicos são aqueles que se encontram nos níveis mais altos da hierarquia organizacional e são responsáveis por atuar nas grandes diretrizes para a organização, buscando atuação sinérgica com outros órgãos de governo e provendo os direcionadores necessários para que o restante do corpo gerencial e o corpo técnico possam realizar suas atividades. São exemplos de cargos estratégicos os presidentes, secretários, diretores e superintendentes, para citar alguns.

No que diz respeito aos cargos de liderança táticos, pode-se dizer que são os indivíduos responsáveis por departamentos específicos, com segmentação por produto, função ou, até mesmo, por processos específicos de atuação. Os ocupantes desse tipo de cargo têm como propósito considerar os direcionadores estratégicos da organização e criar ações, projetos e iniciativas de médio prazo que viabilizem/habilitem o alcance dos resultados pactuados a nível estratégico. Dessa forma, pode-se citar como exemplo de cargos de liderança táticos os coordenadores, gerentes, chefes de divisão, entre outros similares.

Assim como em Portugal, o Chile conta com o Sistema de Alta Direção Pública (SADP), instituído pela Direção Nacional de Serviço Civil (DNSC), e tem por finalidade modernizar o Estado Chileno por meio de ações voltadas ao aumento da governabilidade, responsabilização e transparência na ocupação de altos dirigentes do país. A mesma lei que criou o SADP também instituiu o Conselho de Alta Direção Pública (SADP), uma instituição autônoma cujo papel é administrar o sistema e tem em sua estrutura quatro membros escolhidos pelo Presidente e posterior aprovação tanto do Senado quanto do Diretor da DNSC (Alessio, 2013). O SADP, operacionalizado e gerenciado pela DNSC e pelo SADP, proporcionou uma redução significativa no número de cargos de livre nomeação (Alessio & Ambrozio, 2016).

Casos e evidências de boas práticas relacionadas a esta temática

Ao analisar as experiências internacionais e as práticas adotadas em termos de estruturas e sistemáticas para gestão das altas lideranças públicas, pode-se perceber que em diversos casos, há uma centralização de funções em determinados lócus institucionais, com o objetivo de estruturar e fortalecer a agenda em questão, promover acultramento e efetivamente implementar as práticas propostas.

Com o objetivo de estimular a meritocracia nos processos de seleção e integração de lideranças no setor público, Portugal criou a Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública (CReSAP), que implementou procedimentos concursais isentos e autônomos do Governo naquele país. A CReSAP é uma agência independente, no sentido de que não pode solicitar ou receber instruções do Governo ou de outros entes públicos ou privados em relação às suas competências (Bilhim, 2012).

O governo belga, por meio do Plano de Reforma de Copernicus, modernizou a força de trabalho, reformando a estrutura do serviço público e da gestão do seu nível sênior, valorizando competências de gestão e de liderança. A referida reforma introduziu três entidades ao modelo de gestão de pessoas naquele país: o novo departamento central, o novo departamento central de recrutamento e seleção, e o departamento de seleção do ministério de gestão de pessoas (OCDE, 2018).

O modelo de governança adotado por Singapura é ligado ao departamento centralizado de gestão de pessoas, o qual possui três frentes principais: transformação do setor público, gestão e desenvolvimento da força de trabalho e grupo corporativo (Bellows, 2009). Na mesma linha, o departamento de recursos humanos do serviço público (*Civil Service Human Resources - CSHR*) do Reino Unido é um órgão central responsável por recrutar, reter, promover a diversidade e inclusão, bem como desenvolver planos de carreira e lideranças na área de recursos humanos. Além de possuir o CSHR, o Reino Unido ainda conta com um centro de liderança nacional (*National Leadership Centre*), que fornece suporte aos líderes do serviço público e propicia a colaboração entre os diversos setores; e uma academia de liderança do serviço público Civil (*Service Leadership Academy*), a qual desenvolve habilidades de liderança no setor público por meio da metodologia de aprendizagem “líderes ensinando líderes” (Sasse & Norris, 2019).

O paradigma moderno para a gestão de lideranças públicas robustece o modelo em que há uma área que concentra as políticas e processos de gestão de pessoas para esse público. Portanto, faz-se necessário que uma proposta de modelo de gestão de lideranças públicas para o Brasil traga declarações que direcionem a estruturação de tais unidades.

3.2 | Estrutura responsável pela gestão de lideranças

As declarações a seguir retratam diretrizes voltadas à autonomia, estrutura, composição e relacionamento do lócus institucional responsável pela gestão de lideranças:

- ▶ Sugere-se que essa estrutura tenha **legitimidade e independência em seus processos decisórios, podendo integrar várias partes interessadas** e ouvir/reconhecer outros atores. Assim, sendo, idealmente não sofra ou seja impactada por pressões político-partidárias, dentre outras. Portanto, sugere-se a descrição clara das responsabilidades do lócus institucional e dos atores políticos, direcionando os momentos oportunos de engajamento desses atores e garantindo que as competências profissionais das lideranças públicas não sejam prejudicadas.
- ▶ O lócus institucional deve **ter autonomia** em um horizonte de médio e longo prazo, **consolidando a Política de Lideranças para além dos ciclos político-eleitorais e resistindo a pressões e interesses diversos não necessariamente vinculados ao tema das lideranças públicas**. A existência de estabilidade do lócus institucional é relevante para que não existam rupturas nas trocas de governos, além de promover o aumento contínuo do desempenho da administração pública. Portanto, tem-se como boa prática que esta unidade resista às trocas de governo.
- ▶ O lócus institucional deve manter um diálogo constante com outros órgãos de governo, possibilitando que várias decisões aconteçam de maneira alinhada.
- ▶ Poderá ser **constituído por um conselho** que aprove os atos e possua representatividade em sua composição com membros externos. Sugere-se que os membros saibam ponderar tanto os aspectos técnicos quanto políticos, almejando o melhor alinhamento possível entre eles. Além disso, é recomendado que exista a representatividade de poderes, esferas de governo etc.
- ▶ Sugere-se que os **atos do conselho**, no que diz respeito à seleção, desenvolvimento, desempenho, entre outros, vinculados às lideranças, sejam publicados, **ressalvadas questões técnicas que possam comprometer o andamento dos processos de seleção, bem como resguardar o sigilo sobre aspectos de privacidade de dados pessoais**. A **transparência das decisões** emanadas deste lócus institucional e do conselho, tanto internamente à organização, quanto para a sociedade, é um dos aspectos necessários à profissionalização da gestão.
- ▶ É importante que se estruture uma **equipe com expertise e experiência no tema**, possibilitando a orientação e o auxílio aos demais envolvidos, assim como a disseminação de boas práticas e de experiências bem sucedidas. Deve-se considerar o possível estímulo/contribuição que este lócus institucional poderá trazer para a continuidade das iniciativas exitosas relacionadas à pré-seleção, desempenho e desenvolvimento de lideranças.

- ▶ Os processos desse locus institucional podem ser **auditados pelos órgãos de controle**, com o objetivo de verificar a observância das normas e boas práticas vinculadas à gestão de lideranças, apontar eventuais desvios e determinar se os objetivos estão sendo alcançados, entre outros.

Box 2: Importância e fundamentação relativas às funções de gestão de lideranças necessárias às estruturas responsáveis por essa temática

Ao avaliar os casos internacionais que possuem processos de atração, seleção, gestão de desempenho e desenvolvimento de cargos de liderança no serviço público, como Canadá, Reino Unido, Chile e Portugal, é notória a preocupação destes quanto à normatização da estrutura de governança. Nesses normativos são tratados temas como: composição de conselhos, responsabilidades e autoridades para uma gestão efetiva de lideranças, envolvendo a seleção de pessoas, políticas de remuneração, resolução de conflitos e publicação de princípios de recrutamento; responsabilidades passíveis ou não de delegação; além de procedimentos, regras, circunstâncias e exceções das contratações; entre outros.

É importante destacar que o locus institucional, nas experiências citadas e suas respectivas boas práticas, atua exclusivamente com as funções de direcionamento estratégico (contendo a consolidação de boas práticas, lições aprendidas etc.) no que tange à gestão de lideranças públicas. Nesse sentido, as atividades operacionais de gestão de lideranças são comumente descentralizadas (quando possível) para as diversas organizações públicas, enquanto aspectos gerais de orientação sobre os temas de gestão de lideranças são tratados centralizadamente.

Reformas de gestão de pessoas para lideranças significativas também foram realizadas em Singapura. No país, políticas de descentralização, de introdução de avaliação do desempenho, de seleção baseada em mérito e de digitalização foram implementadas a partir de 1995.

Com base nas experiências internacionais, percebe-se que o locus institucional atuante na gestão de lideranças deve buscar uma atuação estratégica, dedicando o tempo suficiente para atuação nesta matéria. O risco de não provimento da atenção suficiente acontece principalmente quando o locus institucional deve atuar, paralelamente, com outras temáticas. Esse contexto produz uma atuação mais voltada para suporte técnico do que uma atuação estratégica e proativa.

3.3 | Atuação sistêmica, em rede e integrada aos demais atores envolvidos

O locus institucional deve atuar contemplando a visão sistêmica e a integração necessárias com outras esferas de governo e demais Poderes. Nesse sentido, em termos de perspectivas de governança do modelo, é possível citar:

- ▶ Sugere-se que a **gestão seja descentralizada/colaborativa** e possa ser **composta por conselhos/unidades setoriais**, com papel semelhante ao conselho central, para executar a política e procedimentos de gestão de lideranças de nível tático seguindo boas práticas e orientações centrais.
 - ▶ É importante que exista um **olhar macro** (geral) da liderança que permita pensar diretrizes que estejam **conectadas com o olhar micro** (local) **de realidade específicas entre o líder e os liderados**. Ou seja, diretrizes gerais de âmbito **nacional** que sejam aderentes às realidades **locais**, o que auxilia na melhor absorção dessas práticas por atores diversos.
 - ▶ A concepção da Política de Lideranças deve também estabelecer **critérios gerais** (essenciais e imprescindíveis) aplicados a todas as organizações públicas e conjugar com **critérios específicos** (complementares e não obrigatórios) adequados às características regionais.
- ▶ O modelo de gestão de lideranças deve ser **moldável, dinâmico e aderente à realidade e contingências da gestão pública**, como premissa para que ele seja adaptável às necessidades do contexto, que é volátil, incerto, complexo e ambíguo.
 - ▶ Não é possível generalizar a mesma estrutura de governança para todos os entes e portes de estados e municípios, já que as necessidades e realidades são diferenciadas e, portanto, necessitam de **abordagens customizadas**.
 - ▶ Essa **flexibilidade** na criação das políticas de liderança foi apontada como fator crítico de experiências exitosas internacionais no Peru e Chile.
- ▶ Deve-se adotar uma **perspectiva de modelo gradual e progressivo**, que compreenda e considere a maturidade institucional de cada realidade. Por conseguinte, é estimulado que se inicie com um projeto-piloto para alguns cargos, com o intuito de gerar maturidade e desenvolvimento do próprio modelo.
- ▶ Sugere-se, como avanço de um modelo, **a criação de uma rede de gestores e servidores atuantes** na gestão da política de lideranças, estimulando e comunicando boas práticas, lições aprendidas e casos de sucesso.
- ▶ Reitera-se a relevância de **normatizar os avanços implementados no modelo**, para que possa repercutir na institucionalização de uma política de liderança com geração de resultados duradouros e consistentes.

Box 3: importância e fundamentação relacionadas à visão sistêmica e integração com outros atores

O setor público de diversas localidades têm realizado reformas na temática de gestão de pessoas que são sinérgicas entre si, ou seja, apontam para uma direção similar. Em diferentes países, departamentos centralizados de gestão de pessoas foram criados ou fortalecidos no intuito de lidar de forma mais eficiente com aspectos do *pipeline* de talentos, incluindo a formalização de programas de lideranças.

Esses departamentos ou comissões são ligados a núcleos de governos para o monitoramento da implementação de políticas de gestão de pessoas. Países como Portugal, Chile, Canadá e Estados Unidos possuem departamentos centralizados que criam normas voltadas a, pelo menos, uma das funções a seguir: estipular fases de processos seletivos, realizar ou monitorar avaliações de desempenho, incentivar atividades de engajamento, oferecer ações educacionais, fiscalizar avaliações para promoção e dirigir programas de liderança. Nos modelos de governança desses países, os departamentos de gestão de pessoas possuem poder hierárquico e autonomia garantidos por lei para alterar as práticas das funções que lhe são conferidas.

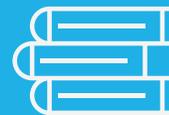
As experiências internacionais, em termos de governança, evidenciam a importância de existir um departamento de gestão de pessoas com funções centralizadas para incrementar a eficiência na gestão do setor público. Por exemplo, no Chile, a criação de um departamento de gestão de pessoas, a *Dirección Nacional del Servicio Civil* (DNSC), foi importante para a implementação do processo de seleção, treinamento e engajamento no sistema de alta direção pública (SADP), executando diversas iniciativas relacionadas à gestão de pessoas no setor público e, posteriormente, coletando indicadores sobre a efetividade dessas iniciativas. No Canadá, a comissão de serviço público (Public Service Commission - PSC) supervisiona o processo de seleção para garantir um serviço público representativo, meritocrático e apartidário. Por fim, a França incorporou boas práticas de gestão de pessoas ao implementar instrumentos de planejamento holístico da força de trabalho. Entre esses instrumentos encontra-se o planejamento de competências, empregos e força de trabalho (*Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences* – GPEC), os congressos anuais de planejamento de recursos humanos (*Conférences Annuelles de Gestion Prévisionnelle de Ressources Humaines* – CGPRHs) e o diretório interministerial de cargos públicos (*Répertoire Interministériel des Métiers de l'Etat* - RIME). Ainda no contexto francês, ao compreender a importância em centralizar a estratégia a ser aplicada na gestão de lideranças, foi criada em 2021 a DIESE (*Délégation Interministérielle à l'Encadrement Supérieur de l'Etat*), uma unidade central exclusivamente dedicada à gestão de lideranças públicas.

Além da autonomia necessária para implementar reformas no âmbito da estrutura institucional vinculada à gestão de lideranças, alguns países desenvolveram programas de liderança que permitem ao mesmo tempo progressão interna de funcionários atuais na carreira e a atração de pessoas do setor privado que tenham as competências de liderança essenciais. Alguns exemplos dessa iniciativa incluem os programas de desenvolvimento dos candidatos para a alta gestão pública nos Estados Unidos (*Senior Executive Service Candidate Development Programs*) e o programa de gestão de talentos do serviço público no Reino Unido (*Civil Service Talent Management Program*), além do programa de desenvolvimento de liderança executiva canadense (*Executive Leadership Development Program*), que oferece aprendizado direcionado para os funcionários públicos atuais.

Nos diversos casos apresentados, verifica-se a importância de um lócus institucional que tenha autonomia para realização da gestão de lideranças, entretanto, estando interconectado com as demais instituições públicas. Ou seja, uma atuação com alto grau de independência, porém não isolada.

Complementarmente, percebe-se um modelo customizado para a realidade de cada um dos países, evidenciando as nuances do contexto, mas que em maior ou menor grau, busca implementar as melhores práticas de atuação deste lócus institucional em termos de seleção, desenvolvimento, desempenho, reconhecimento, promoção, entre outros aspectos, vinculados às lideranças no setor público.

Por fim, os países que apresentam maior histórico de implantação do modelo de gestão de lideranças no setor público demonstraram evolução e robustecimento do modelo à medida em que se verifica acréscimo de maturidade e aculturação nas práticas previstas.



Considerações finais

O presente documento reúne um conjunto de recomendações com o propósito de subsidiar a formulação de uma Política Nacional de Lideranças Públicas. O termo “nacional” é destacado por abranger o tema para além da esfera federal, inspirando e debatendo a adoção de diretrizes e boas práticas em organizações públicas dos três poderes, assim como nas esferas estaduais e municipais.

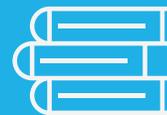
Nesse sentido, diretrizes e orientações foram definidas sem a pretensão de ter um peso normativo ou de regulamentação, pois o Movimento Pessoas à Frente contempla o aspecto político e preza pelo princípio da discricionariedade de cada governante em exercer seu mandato e implementar a sua plataforma de trabalho. Não obstante, propõe-se a contribuir com soluções e boas práticas que possibilitem fortalecer capacidades técnicas e de execução de políticas e serviços públicos em governos. Ou seja, construir e fortalecer a confiança nas lideranças públicas é fundamental para uma ação coletiva transformadora.

As propostas consolidadas neste texto são reais alavancas para mudanças institucionais e culturais viabilizadoras de uma melhor gestão de recursos humanos, bem como estão aptas a fortalecer uma cultura na Administração Pública voltada para gerir de maneira otimizada seus líderes públicos. Esses esforços conjugados, de mudanças institucionais e culturais, têm potencial de proporcionar melhorias consistentes no médio e longo prazo e impactar diretamente o desempenho de governos.

Vale ressaltar que as diretrizes aqui mencionadas não são exaustivas e não se pretendeu esgotar o tema, mas focar nos elementos que, na atual conjuntura, fazem sentido serem priorizados. Espera-se que essas propostas sejam periodicamente (re)discutidas e aprimoradas, e a cada ciclo gere melhores recomendações, atualizadas, diante dos *wicked problems* enfrentados no âmbito da gestão pública. Esta é uma proposta de meta-gestão, isto é, um modelo de gestão para a melhoria de como gerimos líderes.

Espera-se, sobretudo, fortalecer o debate sobre a melhoria das lideranças como um processo de aprendizagem permanente, capaz de orientar as organizações a customizarem os seus próprios modelos e políticas de lideranças. Para tanto, cada governo precisará aprender de forma contínua com sua própria implementação, e fazer isso de maneira intencional e estruturada, de modo a coletar *feedbacks* e dados que os ajude a aperfeiçoar constantemente a sua política de lideranças, bem como poder disseminar periodicamente seus resultados para demonstrar à sociedade o valor gerado por seus dirigentes. Em essência, trata-se de uma metapolítica para auxiliar a conceber, catalisar, retroalimentar e valorizar a própria política de lideranças.

Em suma, a iniciativa de definir um conjunto de diretrizes não se encerra com a publicação deste documento. Em última análise, objetiva-se constituir um espaço de debate qualificado e permanente formado por cidadãos, especialistas, dirigentes e profissionais públicos, orientados por um interesse comum: oferecer à sociedade líderes mais resilientes, empáticos, voltados para a geração de valor e movidos pelo espírito público.



Referências

- Alessio, M. F. (2013). Dirigentes públicos, política e gestão: o Sistema de Alta Direção Pública chileno (Doctoral dissertation).
- Alessio, M. F., & Ambrozio, L. (2016). A composição da alta burocracia no Brasil e no Chile à luz das dimensões da legitimidade e do desempenho.
- Barros, E. S., Weber, A. P., Díaz, D. V. (2018). Convenios de desempenho en la Alta Dirección Pública: Orientaciones de optimización como herramienta de gestión del desempeño. In Aninat, I. S., Razmilic, S. B. (Eds). Un Estado para la Ciudadanía: Estudios para su modernización (Pp. 319-360). Centro de Estudios Públicos.
- Bellows, T. J. (2009). Meritocracy and the Singapore political system. *Asian Journal of Political Science*, 17(1), 24-44.
- BID. (2014). Al servicio del ciudadano. Una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004-13). Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, DC.
- Bilhim, J. A. D. F. (2019). Comparação do serviço civil brasileiro frente ao português sobre a profissionalização do serviço público.
- _____. (2012). O mérito nos processos de seleção da alta direção da Administração Pública portuguesa: mito ou realidade?. *Sequência (Florianópolis)*, 57-78.
- Brisbane, N., Castellanos, K, Lavin, J., Silva, R. P. V., Tan, J. (2020). Modernização do serviço público: pesquisa de reformas internacionais para a modernização da gestão de pessoas no setor público. Center for Public Research and Leadership (CPRL), Columbia University.
- Ciobanu, A. (2015). Civil servants' recruitment and selection practices in European Union member states. *Management Research and Practice*, 7(3), 21-34. *Public Management Review*, 21(10), 1443-1463.
- Cortázar, J. C., Fuenzalida, J., & Lafuente, M. (2016). Sistemas de mérito para la selección de directivos públicos: Mejor desempeño del Estado. BID.
- Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Lideragov. Disponível em: <https://enap.gov.br/pt/servicos/lideragov>.
- Fenzia, A. (2020). Managers and Productivity in the Public Sector. Technical report, Mimeo. Disponível em: <https://sites.google.com/site/alessandrafenzia/home>.
- Imprensa Nacional - Casa da Moeda. Lei nº 2/2004. Portugal, 2004. Disponível em:

<https://www.cresap.pt/menu-geral-docman/legislacao/epd/37-lei-2-2004-15jan-epd1versao/file>

IPEA (2020). Atlas do Estado Brasileiro. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasestado/>

Kuperus, H., & Rode, A. (2016). Top public managers in Europe: Management and empolamento in central public administrations. Document prepared for the Ministry of the Interior and Kingdom Relations of the Netherlands. The Hague.

_____. (2008). Top public managers in Europe: Management and working conditions of the senior civil servants in European Union member States. Maastricht: European Institute of Public Administration.

Lafuente, M., Manning, N., & Watkins, J. (2012). "International Experiences with Senior Executive Service Cadres." GET Notes. Washington, D.C.: Banco Mundial.

Lopes, A. V., Pantoja, M. J., de Oliveira Gonçalves, A., & de Faria Bilhim, J. A. (2020). Profissionalização da Liderança Pública: uma Revisão da Literatura sobre Valores, Competências e Seleção de Dirigentes Públicos. *Revista Gestão & Conexões*, 9(1), 08-27.

OECD. (2018). Analysis of the Professionalisation of the Senior Civil Service and the Way Forward for the Western Balkans. SIGMA Papers 55(55). <https://doi.org/10.1787/8535b60b-en>

_____. (2020). Leadership for a high performing civil service: Towards a senior civil service systems in OECD countries. OCDE Working Papers on Public Governance No. 40.

_____. (2018). OECD Toolkit for Mainstreaming & Implementing Gender Equality. Paris: OECD Publishing.

_____. (2016). Strategic Human Resource Management Survey. Paris: OECD Publishing.

OPM. (2021). Individual Development Plan (IDP) for the Supervisor and Manager. Link de acesso: <https://www.opm.gov/wiki/training/individual-development-plans.ashx>

Public Service Comission. Qualification Standards for the core public administration by

occupational group or classification. Canadá. Disponível em: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/staffing/qualificationstandards/core.html#toc3>

Sasse, T., & Norris, E. (2019). Moving On: The costs of high staff turnover in the civil service. Institute for government.

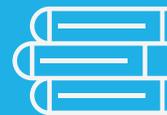
Sørensen, E., & Torfing, J. (2018). Designing institutional platforms and arenas for interactive political leadership.

Sundell, A. (2014). Are formal civil service examinations the most meritocratic way to recruit civil servants? Not in all countries. *Public Administration*, 92(2), 440-457.

UK Government. Civil Service Human Resources. Retrieved from: <https://www.gov.uk/government/groups/civil-service-hr-cshr>

Vamos (2020). Atração e Seleção para Cargos de Liderança em governos estaduais: estudo de implementação.

Weber, A., Lafuente, M., & Cortázar, J. C. (2017). Como desenhar e implementar um quadro de direção profissionalizado? Banco Interamericano de Desenvolvimento.



Anexo - Glossário de siglas e abreviações

CCE - Cargo Comissionado Executivo

CRoSAP - Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública

CGPRHs - *Conférences Annuelles de Gestion Prévisionnelle de Ressources Humaines*

CSHR - Civil Service Human Resources

DAS – Direção e Assessoramento Superior

DEI – Diversidade, Equidade e Inclusão

DIESE - *Délégation Interministérielle à l'Encadrement Supérieur de l'Etat*

DNsc - Direção Nacional de Serviço Civil

Enap – Escola Nacional de Administração Pública

FCE - Funções Comissionadas Executivas

GT – Grupo de Trabalho

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

LAI – Lei de Acesso à Informação

LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

GPEC - *Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences*

NE – Cargo de Natureza Especial

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PDI - Planos de Desenvolvimento Individuais

PEP - Portal Estatístico de Pessoal

PSC - *Public Service Commission*

RIME - *Répertoire Interministériel des Métiers de l'Etat*

SADP - Sistema de Alta Direção Pública

SES – *Senior Executive Service*

TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação

FICHA TÉCNICA

Este documento foi editado pela Secretaria Executiva do Movimento Pessoas à Frente.

CONTATO

Para informações ou comentários, entre em contato por e-mail:

contato@movimentopessoasafrente.org.br

Leitores são encorajados a citar e reproduzir este material

Solicitamos o devido reconhecimento da publicação e o envio de uma cópia do material reproduzido.

Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição-Não-Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0) (hiperlink de licença até internacional: [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)).

