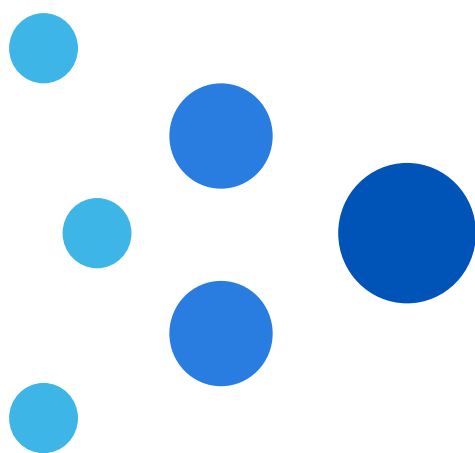


Sistema de alta direção no Brasil

O que podemos aprender com
as experiências do Chile e da França



VAMOS

TRANSFORMAR LIDERANÇAS
NO SETOR PÚBLICO E TERCEIRO SETOR

UMA PARCERIA

FUNDAÇÃO
Lemann 

 **humanize**

República.org



Movimento
Pessoas à Frente
JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO

 **sbdp**
sociedade brasileira
de direito público

Apresentação

O Movimento Pessoas à Frente tem a convicção de que uma boa política de lideranças e gestão de pessoas no setor público são centrais para transformar o país. Somos uma iniciativa suprapartidária que busca construir coletivamente diretrizes e evidências com objetivo de contribuir para uma gestão mais efetiva do Estado brasileiro, que entregue melhores serviços e políticas públicas para a população. Além disso, ajudamos a construir e viabilizar propostas que criem melhores condições de trabalho para gestores públicos, com foco em lideranças.

Contamos com especialistas, parlamentares, integrantes dos poderes públicos federal e estadual, sindicatos e terceiro setor com visões políticas, sociais e econômicas plurais. Acreditamos que um melhor Estado precisa de evidências de qualidade para pautar suas políticas públicas. Conhecer e compreender profundamente a realidade brasileira e internacional é fundamental para termos decisões melhores e alcançarmos políticas públicas mais eficazes.

Por isso, lançamos a coleção “Conhecimento em Movimento”, que reúne os estudos produzidos pelo Movimento Pessoas à Frente para contribuir com o debate sobre lideranças públicas, gestão de pessoas, diversidade, equidade, transparência de dados e outros temas relevantes para os temas com os quais trabalhamos.

Em 2023, lançaremos os textos completos e os respectivos sumários executivos dos seguintes estudos:

1. Sistema de alta direção no Brasil: o que podemos aprender com (as experiências) o Chile e a França
2. Panorama da legislação brasileira da promoção da diversidade no setor público
- 3: Segurança jurídica para lideranças públicas e o “apagão das canetas”
- 4: Cargos em comissão: as tendências dos julgamentos do TCU e do STF

Convidamos você à leitura, às reflexões e ao debate.

Depois da leitura, entre em contato com a gente nas nossas redes. Queremos saber sua opinião e seguir em diálogo, mantendo o conhecimento sempre em movimento.

Secretaria Executiva
Movimento Pessoas à Frente



Relatório

Estrutura jurídica dos sistemas de alta direção: Um olhar para as experiências de Chile e França

Núcleo de Inovação da Função Pública - sbdp

Coordenação executiva: Conrado Tristão.

Equipe: Ana Luiza Calil, Anna Carolina Migueis, Camila Castro Neves e Ricardo Alberto Kanayama.

Apoio

Vamos (Fundação Lemann, Instituto Humanize, República.org)
Movimento Pessoas à Frente

Introdução

Dentre os vários temas que o Brasil tem discutido no âmbito da gestão de pessoas no setor público, um tem se destacado: “lideranças em governos”. Trata-se da gestão dos cargos de liderança dentro do estado, o que passa por análise interdisciplinar, envolvendo tanto a administração (por exemplo, a partir das técnicas e incentivos à boa liderança), quanto o direito (por exemplo, analisando o regime jurídico desses cargos de liderança).

O Movimento Pessoas à Frente tem dedicado especial atenção a esse tema. Recentemente, a partir de diálogos entre especialistas das mais diversas áreas, o Movimento lançou o documento “Propostas para uma política nacional de lideranças em governos: Lideranças para uma administração pública de alto impacto”.¹

A introdução do documento prevê o sentido da gestão de lideranças em governo:

“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”.

Para auxiliar no desenho de uma política de lideranças em governo, o presente documento, elaborado pelo Núcleo de Inovação da Função Pública – sbdp, traz um olhar, do ponto de vista jurídico, quanto à estrutura dos sistemas de alta liderança de outros países.

O objetivo, aqui, é compreender qual o caminho jurídico escolhido por outros países para implementar suas políticas de alta liderança na administração pública. Isto é, dentre as várias alternativas normativas possíveis (reformas constitucionais, legais ou regulamentares), analisar qual a possibilidade escolhida por outros países para implementar suas respectivas políticas.

Para isso, os países escolhidos foram Chile e França. A escolha desses dois países tem, fundamentalmente, dois motivos centrais.

O primeiro, é que Chile e França são países com sistema jurídico que guarda semelhanças em relação ao brasileiro. Os três países (Chile, França e Brasil) contam com sistema jurídico ligada à “família do direito civil” (que é diferente da “família do direito comum”, existente em países como Inglaterra, Estados Unidos e Austrália). Isso significa que o direito de tais países apresenta características como: valorização da codificação (visível na existência de códigos, como o Código Civil); criação de normas mais vinculada à atividade legislativa do que judiciária (isto é, por meio de decisões judiciais); e institutos historicamente semelhantes no tocante ao regime de pessoal no setor público (por exemplo: cargo público, concurso público, estabilidade, etc.). Tais elementos favorecem a comparação entre o direito do Brasil e de Chile e França. Além disso, são duas experiências que permitem um olhar em contraposição.

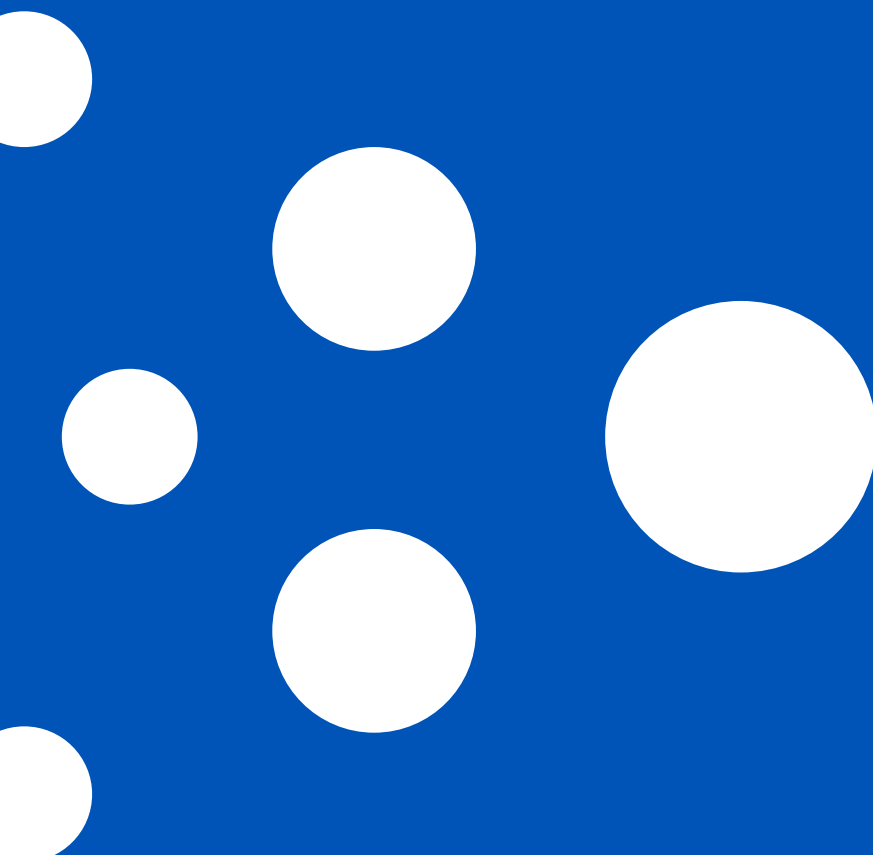
¹Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/propostas-para-uma-politica-nacional-de-liderancas-em-governos/>

No Chile, a implementação da política de altas lideranças já tem mais de uma década, e tem sido tratada como referência pela literatura especializada. Já a França realizou sua reforma recentemente e suas consequências ainda têm sido analisadas pela literatura.

A análise será feita sob a ótica normativa. Nesse sentido, o documento buscará traçar as principais características do arcabouço legislativo que sustenta as respectivas políticas de alta direção em Chile e França.

O objetivo maior é subsidiar as discussões, em âmbito nacional, quanto à melhor estratégia normativa de implementação de uma política de alta direção no Brasil.

A primeira parte do relatório mapeia os principais aspectos da experiência chilena quanto às suas altas lideranças. Em seguida, há análise da experiência francesa, com apontamentos acerca dos objetivos e principais características da reforma. Ao fim, após breve apresentação do sistema brasileiro, o relatório busca fazer contribuições para as discussões nacionais a partir dessas experiências estrangeiras.



1. O sistema de alta direção pública chileno (SADP)

1.1 Panorama da reforma chilena

Em junho de 2003, o Chile editou a Lei n. 19.882, que prevê a “nova política de pessoal” no setor público, introduzindo profunda reforma na administração civil. O diploma introduziu o Sistema de Alta Direção Pública (SADP), vinculado à Direção Nacional do Serviço Civil (DNSC), e sujeito à regulamentação elaborada pelo Conselho de Alta Direção Pública (CADP).

Antes da reforma, as autoridades políticas tinham discricionariedade para nomear e remover ocupantes dos altos cargos de direção.²

O objetivo do SADP é dotar as instituições do governo central de lideranças capazes de otimizar a entrega de bens e serviços à sociedade, bem como de dar bom cumprimento às políticas e programas definidos pelas autoridades.³

O SADP estrutura-se como sistema misto que busca conciliar idoneidade, confiança e governabilidade democrática, no qual o CADP (para cargos de 1º escalão) ou um Comitê de Seleção (para cargos de 2º escalão) selecionam por concurso público os candidatos mais adequados ao cargo. Os candidatos selecionados são propostos à autoridade competente para a nomeação, que pode selecionar livremente entre os indicados, ou mesmo dispensá-los e solicitar novo processo de seleção.⁴

O CADP consiste em colegiado autônomo que tem por missão maior assegurar o bom funcionamento do SADP. O CADP conta com 5 integrantes, sendo um deles o diretor nacional do serviço público e os outros 4 nomeados pelo presidente da república e aprovados pelo Senado. Os membros do colegiado contam com mandato fixo de 6 anos.

A DNSC é entidade com personalidade jurídica e patrimônio próprios, que se relaciona com o presidente da república por meio do Ministério da Fazenda e que tem por missão fortalecer a função pública e contribuir para a modernização do estado. A DNSC é responsável por implementar o SADP, coordenando e administrando os processos de seleção e prestando contas ao CADP sobre suas atividades.

Além disso, cabe ao DNSC a função de desenhar e implementar programas de indução e acompanhamento de lideranças no setor público. Desde 2016 o órgão tem competência para editar normas gerais em seu âmbito de atuação.

1.2 Abrangência do sistema chileno

Inicialmente, o SADP não abrangia todos os setores do serviço público, voltando-se apenas às autoridades responsáveis pela “execução” de políticas públicas (excluindo, assim, as autoridades responsáveis pela “definição” das políticas públicas).

A regra é que devem ser selecionados por meio do SADP os cargos de 1º e 2º escalão dos serviços incorporados ao sistema. Os cargos de 1º escalão correspondem, em geral, aos chefes de serviço, e os de 2º escalão, a subdiretores de serviço, diretores regionais e chefias de unidades organizativas diretamente subordinadas ao chefe superior.

²Chile, Funcionamento del Sistema de Alta Dirección Pública 2017, p.1-2 ³Chile, Funcionamento del Sistema de Alta Dirección Pública 2017, p.2

⁴Chile, Funcionamento del Sistema de Alta Dirección Pública 2017, p.2



Nesse quadro, o sistema abrangia, em 2004, apenas 52 dos 127 serviços públicos, totalizando cerca de 700 cargos de liderança.⁵ Em 2016, a lei n. 20.955 tornou o SADP em regra geral, abrangendo todos os serviços públicos da administração pública central (com pequenas exceções).

Em 2017, o SADP abrangia um total de 131 serviços e 1.122 cargos, sendo 125 de 1º escalão e 997 de 2º escalão.⁶

1.3 Estrutura normativa do sistema chileno

1.3.1 Constituição

A Constituição chilena, promulgada em 1980, traz poucos dispositivos voltados a disciplinar o pessoal do setor público. Em caráter geral, prevê que:

*“Uma lei orgânica constitucional determinará a organização básica da administração pública, garantirá a carreira pública e os princípios de caráter técnico e profissional em que deve fundar-se, e assegurará tanto a igualdade de oportunidades no ingresso a ela como a capacitação e o aperfeiçoamento de seus integrantes”.*⁷

Além disso, no âmbito dos poderes do presidente da República, a Constituição contém regra específica para os cargos de liderança. Prevê que “são atribuições do Presidente da República: (...) nomear e remover os funcionários que a lei denomina como de sua exclusiva confiança”.⁸

1.3.2 Lei orgânica da administração pública

A lei orgânica prevista na Constituição foi editada em 1986. Trata-se da Lei n. 18.575, que estabelece as “bases gerais da administração do estado”. O diploma prevê que “as normas estatutárias do pessoal da administração do estado deverão proteger a dignidade da função pública e guardar conformidade com seu caráter técnico, profissional e hierarquizado”.⁹

A lei orgânica da administração busca conceituar o cargo de liderança: “os serviços públicos estão a cargo de um chefe superior denominado Diretor, que será o funcionário de mais alta hierarquia dentro do respectivo órgão.” A esses diretores compete “dirigir, organizar e administrar o correspondente serviço”.¹⁰

1.3.3 Lei de pessoal do setor público

A lei prevê como atribuição da DNSC a “coordenação, supervisão e aperfeiçoamento das funções de pessoal nos serviços da administração civil do estado”.¹¹

A lei atribui à DNSC competência normativa, dentre as quais:

⁵Chile, Funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública 2017, p. 3. ⁶Idem, p. 6. ⁷“Una ley orgánica constitucional determinará la organización básica de la Administración Pública, garantizará la carrera funcionaria y los principios de carácter técnico y profesional en que deba fundarse, y asegurará tanto la igualdad de oportunidades de ingreso a ella como la capacitación y el perfeccionamiento de sus integrantes” (art. 38, caput). ⁸“Son atribuciones especiales del Presidente de la República: (...) Nombrar y remover a los funcionarios que la ley denomina como de su exclusiva confianza y proveer los demás empleos civiles en conformidad a la ley” (art. 32, 10°). ⁹“Las normas estatutarias del personal de la Administración del Estado deberán proteger la dignidad de la función pública y guardar conformidad con su carácter técnico, profesional y jerarquizado” (art. 17). ¹⁰“Los servicios públicos estarán a cargo de un jefe superior denominado Director, quien será el funcionario de más alta jerarquía dentro del respectivo organismo. Sin embargo, la ley podrá, en casos excepcionales, otorgar a los jefes superiores una denominación distinta. A los jefes de servicio les corresponderá dirigir, organizar y administrar el correspondiente servicio; controlarlo y velar por el cumplimiento de sus objetivos; responder de su gestión, y desempeñar las demás funciones que la ley les asigne” (art. 31). ¹¹“Créase la Dirección Nacional del Servicio Civil como un servicio público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relacionará con el Presidente de la República a través del Ministerio de Hacienda y que tendrá por objeto la coordinación, supervisión y perfeccionamiento de las funciones de personal en los servicios de la administración civil del Estado” (art. 1°);



“Promover reformas e medidas tendentes ao melhoramento da gestão de pessoal no setor público¹² (...)”

Desenhar e implementar os planos e programas de indução, acompanhamento, formação e desenvolvimento de alta direção¹³ (...)”

Editar normas de aplicação geral em matérias de gestão e desenvolvimento de pessoas para os ministérios e seus serviços dependentes¹⁴”.

A partir de sua competência para editar normas gerais, a DNSC publicou, por exemplo, resolução disciplinando o papel de lideranças na direção de equipes. A resolução prevê que

“Os serviços públicos deverão definir para suas lideranças, segundo orientações da Direção Nacional do Serviço Civil, os valores e princípios que devem guiar seu desempenho, as competências necessárias para a execução exitosa de suas funções e os resultados esperados¹⁵”.

¹²Promover reformas y medidas tendientes al mejoramiento de la gestión del personal del sector público” (art. 2° “b”). ¹³Realizar las acciones necesarias para asegurar el eficiente y eficaz funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública, para lo cual podrá, especialmente, diseñar e implementar los planes y programas de inducción, acompañamiento, formación y desarrollo de altos directivos públicos” (art. 2°, “d”). ¹⁴Impartir normas de aplicación general en materias D.O. 20.10.2016 de gestión y desarrollo de personas a los ministerios y sus servicios dependientes o relacionados a través de ellos, para su implementación descentralizada, tendientes a estandarizar materias relativas a reclutamiento y selección de personas, concursos de ingreso y promoción, programas de inducción, programas de capacitación, sistemas de promoción, sistema de calificaciones y otras materias referidas a buenas prácticas laborales” (art. 2°, “q”). ¹⁵Los Servicios Públicos deberán definir para sus jefaturas, según orientaciones y definiciones de la Dirección Nacional del Servicio Civil, los valores y principios que deben guiar su desempeño, las competencias habilitantes para una ejecución exitosa de su cargo y los resultados que se espera que éstos alcancen” (Resolução n. 2 de 2017, art. 21).



2. A reforma do sistema de alta direção francês

1.1 Panorama da reforma francesa

Em 2021, a França realizou grande mudança no regime de pessoal do setor público, por meio de decreto presidencial de “reforma do enquadramento superior da função pública do estado”¹⁶. O objetivo do governo foi tornar a alta direção pública mais forte, aberta e atrativa.

O diploma aborda os seguintes aspectos: definição da alta direção pública; formulação de estratégia interministerial para gestão da alta direção; acesso aos cargos da alta direção; entre outros.

A ordenação busca não entrar em maiores detalhes, o que fica a cargo de regulamentações específicas. Alguns desses assuntos são: identificação dos cargos de alta direção; conteúdo das diretrizes de gestão; e ferramentas de RH voltadas à alta direção.

O decreto traz relevantes alterações no regime da alta direção do estado.

Ao definir a noção de alta direção no estado, o decreto inova, uma vez que o conceito não era objeto de qualquer definição por parte da legislação vigente. Além disso, com o fim do ingresso automático nos grandes órgãos de estado, a norma altera a dinâmica existente, sistema de classificação tradicional com base em curso de formação e provas.

A partir de agora, os egressos da nova escola de governo (INSP), passam a integrar um corpo único, denominado “administradores públicos”. De modo semelhante, o diploma centraliza a elaboração do plano diretivo para a gestão pública, que antes era elaborado pelo titular de cada ministério.

2.2 Estrutura normativa

2.2.1 O decreto presidencial

O decreto define como alta liderança os “cargos superiores cuja nomeação fica a cargo da decisão do governo”, bem como os “administradores de estabelecimentos públicos do Estado que exerçam a mais alta função executiva mencionada nos estatutos do estabelecimento”¹⁷.

Em relação a cargos ligados ao Judiciário, o diploma ainda delega ao Conselho de Estado a tarefa de editar regulamento com lista dos postos considerados como de alta direção.¹⁸

¹⁶Ordenação n. 702 de 2021. ¹⁷“Les agents qui occupent, au sein des administrations de l'Etat, les emplois supérieurs mentionnés au 1° de l'article 3 de la loi du 11 janvier 1984 susvisée sont soumis aux dispositions des articles 2, 3 et 4. Ces dispositions sont également applicables aux agents occupant les emplois de direction mentionnés au 1° bis du même article, ainsi qu'aux dirigeants des établissements publics de l'Etat exerçant la plus haute fonction exécutive mentionnée par les statuts de l'établissement, quel que soit leur titre, et aux agents occupant dans ces établissements des fonctions exécutives de haut niveau” (art. 1°). ¹⁸Un décret en Conseil d'Etat fixe la liste des emplois, corps, grades et fonctions mentionnés au deuxième alinéa et précise les critères de détermination des catégories d'agents mentionnés aux 1° et 2°” (art. 1°)



O diploma confere ao primeiro-ministro competência para dirigir a política de altas lideranças em âmbito nacional. Prevê que:

“O Primeiro-Ministro editará, ouvido o Conselho Superior da Função Pública do Estado, orientações para a gestão interministerial dos agentes referidos no artigo 1º [agentes de alta direção]. Estas orientações determinam a estratégia plurianual de gestão dos recursos humanos destes agentes e definem as orientações gerais que lhes dizem respeito em termos de recrutamento, gestão prospectiva de postos de trabalho e competências, mobilidade, promoção, avaliação, formação, valorização das carreiras profissionais e apoio para transições profissionais”.

O decreto presidencial busca disciplinar o acompanhamento da evolução dos agentes públicos, permitindo inclusive que a escolha seja feita a partir de seu histórico de atuação. Assim, prevê que os agentes públicos:

“Se beneficiam em diferentes momentos de sua carreira de avaliações destinadas a avaliar a qualidade de suas práticas profissionais e suas realizações, bem como sua capacidade de assumir responsabilidades de nível superior.

Essas avaliações são confiadas a um colegiado ministerial ou interministerial. Eles são comunicados ao agente.

*Este órgão avalia as perspectivas de carreira do interessado e, se necessário, emite recomendações de mobilidade. Pode também recomendar a orientação dos agentes para ações de formação e apoio susceptíveis de desenvolver e diversificar as suas competências. Pode recomendar uma transição profissional, bem como as medidas de apoio que podem ser associadas a ela”.*¹⁹

2.2.2 O regulamento ministerial

As diretrizes do decreto presidencial são complementadas pelo regulamento ministerial. O primeiro-ministro editou documento denominado “Linhas diretrizes da gestão interministerial”, que contém os comandos gerais da política de alta direção pública.

O regulamento contém normas mais programáticas, como a “estratégia plurianual de gestão dos recursos humanos”. Mas também regras mais objetivas voltadas à política de alta direção. Nesse sentido, traz regras sobre mobilidade nas carreiras públicas, seleção de pessoal, acompanhamento profissional público, avaliação de desempenho e de competências, remuneração dos cargos, entre outros aspectos.

São diretrizes gerais, que buscam orientar a política de alta direção em âmbito nacional, sem entrar, contudo, nos detalhes dessa gestão.

2.2.3 A execução da política de altas lideranças

É relevante destacar que, no caso francês, as normas presidenciais e ministeriais conferem amplo espaço para que cada administração, na seleção de suas lideranças, modele seus processos de seleção (por exemplo, quanto ao conteúdo) de acordo com suas necessidades. Difere, assim, do modelo chileno, no qual a seleção é centralizada em órgão especializado. No caso francês, as diretrizes são antes de tudo autorizati-

¹⁹ “Sans préjudice des dispositions de l'article 17 de la loi du 13 juillet 1983 susvisée et de l'article 55 de la loi du 11 janvier 1984 susvisée, les agents mentionnés à l'article 1er bénéficient à différents moments de leur parcours professionnel d'évaluations destinées à apprécier la qualité de leurs pratiques professionnelles et de leurs réalisations ainsi que leur aptitude à occuper des responsabilités de niveau supérieur. Ces évaluations sont confiées à une instance collégiale ministérielle ou interministérielle. Elles sont communiquées à l'agent. Cette instance apprécie les perspectives de carrière de l'intéressé et, le cas échéant, émet des recommandations de mobilité. Elle peut également recommander d'orienter les agents vers des actions de formation et d'accompagnement de nature à développer et à diversifier leurs compétences. Elle peut préconiser une transition professionnelle ainsi que les mesures d'accompagnement qui peuvent y être associées” (art. 3).



3.

**Contribuições normativas
para implementação de um
sistema de lideranças em
governo no Brasil**

3. Contribuições normativas para implementação de um sistema de lideranças em governo no Brasil

3.1 Estrutura jurídica das lideranças no Brasil

No Brasil, atualmente, não temos uma política de âmbito nacional de lideranças em governo. Para além de possíveis resistências políticas, temos, aqui, o desafio do modelo federativo: implementarmos uma orientação nacional para a gestão de lideranças, mas sem invadir o âmbito de autonomia de cada ente subnacional.

A Constituição Federal prevê que:

“As funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento”.

Esse comando constitucional é o principal disciplinador dos cargos de liderança, em âmbito nacional, no Brasil. Ou seja, em termos nacionais, o comando vigente é de livre provimento dos cargos de liderança pelo chefe do Poder Executivo.

Não obstante, temos algumas experiências de regramento quanto à ocupação dos cargos de liderança. É o caso, por exemplo, da lei n. 14.204 de 2021, que “simplifica a gestão de cargos em comissão e de funções de confiança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional”. O diploma é regulamentado pelo decreto n. 10.829 de 2021, que disciplina com maior detalhe a gestão dos cargos de liderança.

Dentre as regras previstas para os cargos de liderança, o decreto estabelece alguns requisitos mínimos para a nomeação (por exemplo, relativos à experiência prévia pelo ocupante do cargo). Mas o decreto parece não trazer direcionamentos mais gerais que constituam, de fato, uma política de lideranças.

3.2 Contribuições da experiência estrangeira para o Brasil

Em vista do cenário nacional descrito, como a análise da experiência estrangeira pode contribuir para a implementação de uma política de lideranças em governo no Brasil?

3.2.1 O âmbito normativo das reformas

Uma primeira contribuição relevante da experiência estrangeira diz respeito ao âmbito normativo para implementação de uma política de lideranças. As experiências chilena e francesa trazem evidência de que reformas na alta direção não requerem, necessariamente, mudanças na Constituição.

Chile e França introduziram suas políticas para a alta direção por meio, fundamental, de reforma legal e regulamentar. No Chile, o Legislativo editou a lei que introduziu o sistema de alta direção. Já na França, a mudança foi feita por meio de regulamento editado pelo presidente (ou seja, não houve nem necessidade de edição de lei).



Os exemplos mostram que, no caso do Brasil, a implementação de uma política para altas lideranças não requer, necessariamente, reforma constitucional. É possível implementar a política por meio da edição de lei (nacional, ou subnacional) que introduza a moldura geral do sistema de alta liderança – deixando que o ajuste fino seja realizado por regulamento.

3.2.2 Espaço para ajustes posteriores

Outro aspecto relevante, que fica evidente na experiência internacional, é o espaço normativo existente para ajustes posteriores nos sistemas de alta liderança.

Na França, isso é feito a partir de uma norma que traz apenas os aspectos gerais, remetendo às lideranças federais competência para elaborar diretrizes nacionais para a gestão de lideranças. Além disso, quanto à seleção de líderes, a administração tem liberdade para desenhar os processos de seleção conforme suas necessidades.

Já no caso do Chile, a lei atribui ao órgão especializado na gestão de lideranças competências para editar regulamentos que complementam as regras legais. Desse modo, a autoridade responsável tem flexibilidade para fazer ajustes no sistema de altas lideranças, introduzindo aprimoramentos que sejam necessários. No Brasil, essa parece ser uma estratégia recomendável. Ou seja, a elaboração de lei com a estrutura federal de um programa de altas lideranças, mas que deixe espaço para ajustes posteriores.

3.2.3 A estratégia de reforma incremental

Por fim, é relevante destacar que as experiências chilena e francesa mostram a opção por uma estratégia incremental de implementação de política de altas lideranças. Isso pode ser visto, principalmente, na escolha por submeter, de modo gradual, postos de liderança aos sistemas nacionais.

A vantagem da estratégia gradual é viabilizar inovações sem colocar a perder o funcionamento atual de determinado sistema. Além disso, pode ser uma estratégia política relevante para permitir que mudanças sejam feitas. É uma escolha que também pode guiar a implementação da política no Brasil.





Movimento Pessoas à Frente

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO

Conheça nossas iniciativas:

movimentopessoasafrente.org.br

