


17

Cadernos **ENAP**

Gerenciando a alta
administração pública:
uma pesquisa em países
da OCDE

*OCDE Organização de Cooperação e
de Desenvolvimento Econômico*



**Gerenciando a alta
administração pública:
uma pesquisa em países
da OCDE**

Cadernos ENAP é uma publicação da
Fundação Escola Nacional de Administração Pública

Editora

Vera Lúcia Petrucci

Coordenador editorial

Isabella Madeira Marconini

Projeto gráfico

Francisco Inácio Homem de Melo

Supervisora de produção gráfica

Isabella Madeira Marconini

Maria Marta da Rocha Vasconcelos

Revisão

Maria Elisabete Ferreira

Editoração eletrônica

Acácio Valério da Silva Reis

Nelma Carneiro da Silva

Tradução

René Loncan Filho

© ENAP, 1999

Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico — OCDE

O68g Gerenciando a alta administração pública: uma pesquisa em países da OCDE.
Brasília: ENAP, 1999
72p.(Cadernos ENAP, 17)

ISSN: 0104-7078

1. Alta administração Pública 2. Gerência Pública 3. Alta Administração
Pública-Participação Feminina 4. Gestão de Desempenho 5. Políticas de
Emprego 6. Alta Administração Pública-Ética 7. Gestão Pública I. Título
II.Série.

CDD 350.352

Tiragem: 1.000 exemplares

Brasília, 1999

ENAP Escola Nacional de Administração Pública

SAIS — Área 2-A

70610-900 — Brasília, DF

Telefone: (0__ 61) 445 7095 / 445 7096 — Fax: (0__ 61) 245 6189

<http://www.ena.gov.br>

e-mail: publicacoes.ena@mare.gov.br

**Gerenciando a alta
administração pública:
uma pesquisa em países
da OCDE**

*OCDE Organização de Cooperação e
de Desenvolvimento Econômico*

Tradução em português a partir de texto em inglês; a versão oficial desta publicação intitula-se *Managing the senior public service: a survey of OECD countries*. Copyright, OCDE.

Finalidades e objetivos do OCDE

Em virtude do Artigo 1º da Convenção assinada em 14 de dezembro de 1960, em Paris, que entrou em vigor em 30 de setembro de 1961, a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos (OCDE) tem por objetivo a promoção de políticas que visem:

- realizar uma expansão mais forte da economia e do emprego e uma progressão do nível de vida nos países-membros, mantendo a estabilidade financeira e contribuindo, assim, para o desenvolvimento da economia mundial;
- contribuir para uma expansão econômica saudável nos países-membros, bem como nos países não-membros, em vias de desenvolvimento econômico;
- contribuir para a expansão do comércio mundial sobre uma base multilateral e não discriminatória, de acordo com as obrigações internacionais.

Os países-membros originais da OCDE são: a República Federal da Alemanha, Áustria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, Espanha, Estados Unidos, França, Grécia, Irlanda, Islândia, Itália, Luxemburgo, Noruega, Países Baixos, Portugal, Reino Unido, Suécia, Suíça e Turquia. Os países seguintes posteriormente tornaram-se membros por adesão nas datas indicadas: o Japão (23 de abril de 1964), a Finlândia (28 de janeiro de 1969), a Austrália (7 de junho de 1971) e a Nova Zelândia (29 de maio de 1973).

A República Socialista Federativa da Iugoslávia participa de alguns trabalhos da OCDE (acordo de 28 de outubro de 1961).

Também disponível em inglês sob o título:

Managing the Senior Public Service: a Survey of OECD Countries.

© OCDE, 1990

Os pedidos de reprodução ou de tradução devem ser dirigidos ao Senhor Chefe dos Serviços de Publicações, OCDE

2, rue André-Pascal, 75775 PARIS CEDEX 16, France

Sumário

I. Sumário executivo	7
II. Introdução	13
III. A alta administração pública: definições e características	15
1. As tendências observadas no número de membros da alta administração pública	15
2. Mulheres na alta administração pública	17
3. Taxas de renovação de pessoal	18
4. Perfis de idade e experiência	18
5. Mudanças importantes nas características da alta administração pública	19
IV. Sistemas e estratégias de gerência para a alta administração pública	21
1. Iniciativas políticas recentes	21
2. Sistemas diferentes de gestão da alta administração pública	22
3. Países que não adotam sistemas distintos de gestão para altos dirigentes	24
V. O recrutamento para a alta administração pública	25
1. Recrutamento e seleção de membros da alta direção	28
2. Aptidões exigidas dos membros da alta administração pública	31
3. Critérios centrais de seleção	32
4. O planejamento da sucessão	33

VI. Mobilidade dentro do setor da alta administração	35
VII. Contratos de emprego	39
1. Encerramento do emprego	42
2. Renovação de pessoal na mudança de governo	44
VIII. Administrando o desempenho dos membros da alta administração pública	45
IX. A conduta oficial dos membros da alta administração	51
1. Restrições quanto às atividades políticas dos membros da alta administração pública	51
2. Declaração de interesses pessoais e aceitação de presentes ou benefícios	54
3. Restrições ao emprego de membros da alta administração pública após sua saída do serviço público	56
4. Proteção para membros da alta administração pública solicitados a cometerem ato ilegal, ou que eles considerem desaconselhável	57
Referências bibliográficas	59
Anexo 1	
Descrição do grupo de membros da alta administração pública de cada país incluído na pesquisa	61
Anexo 2	
Organizações que responderam ao questionário	67

I. Sumário executivo

A alta administração pública é um instrumento-chave para as reformas da gestão pública, e nesse contexto representa o objetivo dos esforços de reforma, atualmente em curso em vários países da OCDE. Mudanças que afetem a estrutura e a gerência do serviço público têm tido um impacto significativo, tanto na política quanto no papel gerencial dos membros da alta administração pública.

Este relatório fornece uma visão geral da forma como a alta administração pública é gerenciada em vários países da OCDE. Seu propósito é contribuir para a troca de informações no momento em que diversos países buscam desenvolver abordagens gerenciais e aprender com a experiência de outros.

A pesquisa

O relatório baseia-se numa pesquisa realizada pelo Serviço de Gerência Pública da OCDE (*Public Management Service PUMA*) em 1995. Vinte e cinco países participaram da pesquisa. Para os propósitos dessa pesquisa, foi definido que a alta administração pública inclui:

- os servidores públicos que trabalham para os governos nacionais;
- aqueles que ocupam importantes posições especializadas ou de gerência, nos níveis mais altos, em ministérios ou agências operacionais ou executoras de políticas.

Em geral, o grupo enquadrado nessa definição inclui entre 1 e 2% do total do serviço público nacional (embora ele possa ser maior ou menor em alguns países) e inclui os dois ou três níveis mais altos do serviço público.

Os tópicos considerados pela pesquisa incluem:

- a definição e composição da alta administração pública;
- a verificação da existência de uma estratégia ou sistema gerencial distinto para a alta direção;
- as disposições para recrutamento e admissão;
- a gestão do desempenho;
- medidas relativas a certos aspectos da conduta oficial.

Tendências do número de membros da alta administração pública

Os dados sobre o número de altos dirigentes foram coletados em momentos distintos: 1985 e 1994. Tais datas revelam que houve experiências bastante diferentes em termos do crescimento, em números absolutos, da alta administração pública, com alguns países mostrando um decréscimo, outros mantendo-se mais ou menos estáveis e ainda outros apresentando um crescimento substancial. A representação das mulheres na alta direção aumentou em quase todos os países para os quais há dados disponíveis. A maior parte dos países apresentaram entre 10 e 20% de mulheres na alta administração pública em 1994; entretanto, existem grandes variações entre países.

Sistemas e estratégias de gerência

Foi solicitado que os países indicassem as mudanças mais importantes nas características da alta administração pública e a forma como ela é gerenciada. Entre as mudanças mais frequentemente citadas estão:

- uma forte ênfase em relação às competências e aptidões gerenciais, em lugar de competências especializadas;
- mudanças nos procedimentos de recrutamento e nomeação, que aumentaram o acesso à alta administração pública, diminuindo ou eliminando o tempo de serviço como critério de seleção, visando atrair um grupo de pessoas com nível mais alto de educação formal;
- maior atenção à gerência da carreira e ao aperfeiçoamento dos membros da alta administração pública;
- uma preocupação no aumento da diversidade do serviço público, no que diz respeito a atrair mais mulheres e, também, em vários países, mais representantes de minorias étnicas ou lingüísticas;
- novas iniciativas ligadas a remuneração, mobilidade, encerramento de contrato e critérios ou procedimentos de seleção.

Poucos países têm estabelecido sistemas separados para altos executivos no serviço público. Tais sistemas enfatizam a noção de altos gerentes como sendo um recurso presente em todo o serviço público, compartilhando a mesma cultura, ampla experiência, uma perspectiva governamental integral, e ainda dispendo de competências gerenciais genéricas. No entanto, a maioria dos países pesquisados não dispõe de um sistema de gerência separado; ainda assim, altos gerentes são, em muitos casos, cobertos por termos e condições especiais de emprego que não se aplicam ao resto do serviço público. Os servidores mais graduados (chefes de ministérios e de agências) são tratados como um grupo diferenciado em alguns países.

Recrutamento e seleção

Existe uma variação considerável entre os países no que diz respeito à forma com que o recrutamento e a seleção de altos dirigentes são feitos. Existem, porém, dois padrões básicos. O primeiro é classificado como uma abordagem de sistema de carreira, na qual o serviço público é gerenciado como uma carreira mais ou menos fechada. Em contraste à abordagem de sistema de carreira, vários países operam com sistemas de posição, adotando competição aberta para o acesso a posições da alta administração. Em tais países, a tendência nos últimos anos tem sido em direção a um recrutamento mais aberto para posições da alta gerência, visando atrair uma maior variedade de talentos para suas fileiras. Porém, em todos os países pesquisados, a maioria daqueles que entraram na alta administração pública vêm do serviço público nacional, e muito poucos vêm de fora do serviço público.

O recrutamento na alta gerência, à exceção dos postos de níveis mais altos, encontra-se geralmente sob o controle descentralizado da organização que estiver recrutando, embora existam muitos padrões de processos de seleção que devam ser seguidos. Em vários países, os membros da alta direção, aqueles que ocupam a posição mais elevada, são selecionados e nomeados por métodos distintos dos usados para selecionar e nomear outros membros da alta gerência. Dada a responsabilidade e sensibilidade ligadas às funções dos membros da alta direção, ministros ou o governo como um todo estão frequentemente envolvidos nos seus processos de seleção.

Mudança do perfil de competências

A pesquisa pedia aos países que indicassem competências que tivessem tornado-se mais ou menos importantes para os membros da alta administração pública no decorrer da década passada. As respostas indicam que o perfil de competências dos altos gerentes está mudando na maioria dos serviços públicos, e que há uma mudança na ênfase por competências gerenciais mais amplas, bem distintas daquelas aptidões específicas dos especialistas ou técnicos.

Políticas de emprego

Dez dos 21 países que responderam à pesquisa indicaram possuir alguma modalidade de contrato para os membros da alta administração pública. Em muitos casos, são oferecidos contratos de tempo pré-determinado, com ou sem possibilidade de renovação.

São também comuns as providências relativas ao encerramento do emprego dos altos dirigentes: em alguns países, membros da alta administração pública estão à disposição do governo, podendo ser demitidos caso seja decidido; em vários outros, existe a possibilidade de encerramento devido a desempenho insatisfatório; em outros, o emprego pode ser encerrado em função da necessidade de redução ou reestruturação do serviço público. Entretanto, muitos não possuem a prática de substituição geral nas fileiras da alta direção quando há mudança de governo.

Muito poucos países pesquisados informaram algum tipo de medidas formais de mobilidade ou política de mobilidade. No entanto, muitos relataram sua preocupação com a mobilidade crescente na alta direção e alguns implementaram ou reforçaram vários tipos de instrumentos de mobilidade nos anos mais recentes.

Muitos dos países mantêm uma divisão clara entre pessoal político e membros da alta administração; e com raríssimas exceções, os servidores públicos são impedidos de aceitarem cargos de confiança em ministérios.

Gestão do desempenho

Quatorze países pesquisados informaram contar com algum tipo de relatório oficial ou sistema de avaliação de desempenho para membros da alta administração pública, e vários outros informaram o uso de mecanismos informais de vários tipos. A maioria dos países tem mecanismos formais para lidar com indivíduos que apresentam desempenho insatisfatório: aviso formal, transferência para um emprego que exija menos, redução na classificação, remoção da alta administração pública e demissão. Aparentemente, no entanto, tais mecanismos são raramente utilizados. A abordagem usual para problemas de desempenho inclui medidas corretivas, por meio da adoção de um plano de melhoria do desempenho, e da oferta de treinamento, se necessário; ou ainda pela negociação de uma transferência voluntária, reclassificação para um nível mais baixo, ou aposentadoria voluntária.

Conduta oficial

Considerou-se que uma ampla investigação das medidas relativas à conduta oficial dos membros da alta administração pública estaria além dos propósitos dessa pesquisa. Entretanto, a pesquisa incluía questões relativas a:

- restrições sobre atividades políticas dos altos dirigentes;
- exigências de declaração de posses pessoais e proibição de aceitação de presentes e benefícios; e

— restrições quanto ao emprego de membros da alta administração pública após sua saída do serviço público.

A maioria dos países pesquisados permite que membros da alta administração pública participem de debates públicos sobre temas políticos, embora com restrições explícitas ou implícitas em vários casos, e se tornem membros de partidos políticos. Em muitos países os altos dirigentes podem concorrer a eleições, e alguns permitem que o membro da alta administração mantenha um assento no poder legislativo nacional, em todos os casos exigindo uma licença do serviço público.

Dez países pesquisados exigem formalmente que os membros da alta administração pública declarem suas posses pessoais, tais como ações, propriedades, relações pessoais e comerciais, diretorias em juntas privadas e similares. Em quase todos os casos, exigem que tais declarações sejam feitas por escrito, e elas são confidenciais. Vários outros países exigem uma declaração de posses para determinados grupos de altos dirigentes ou em circunstâncias particulares.

Em todos os países pesquisados, servidores públicos são isentos de seguir instruções que exijam que eles desobedeçam a lei, e em alguns eles também são explicitamente isentos de seguir instruções que possam ameaçar o interesse público. Entretanto, o nível de orientação fornecida aos servidores, para ajudá-los a lidar com tais situações, especialmente se eles simplesmente suspeitarem que tal ação seja ilegal ou contra o interesse público, varia consideravelmente de país para país. Na maioria, não existem, aparentemente, medidas para que servidores públicos denunciem casos de má-gestão ou suspeita de corrupção, nem medidas específicas para protegê-los de represálias ou perseguição.

II. Introdução

A alta administração pública é um instrumento-chave para as reformas da gestão pública, sendo nesse contexto o alvo dos esforços de reforma em vários países da OCDE. Mudanças que afetem a estrutura e a gerência do serviço público têm tido um impacto significativo tanto na política quanto no papel gerencial dos membros da alta administração.

Esse relatório oferece uma visão geral da forma como a alta administração pública é gerenciada em uma amostra de países da OCDE. O relatório cobre áreas como a situação do emprego, gerência de recrutamento e desempenho, e identifica mudanças e progressos que afetem a alta administração pública. Trata-se de um relatório descritivo, e não analítico. Ele responde à demanda de alguns países por informações básicas relativas aos aspectos principais da gestão da alta administração pública. Seu propósito é o de contribuir à troca de informação no momento em que vários países buscam desenvolver novas abordagens de gerência e aprender com a experiência de outros.

O presente relatório baseia-se em pesquisa realizada pelo Serviço de Gestão Pública (*PUMA*) da OCDE em 1995. Vinte e um países participaram da pesquisa.

Para fins de pesquisa, definiu-se que a alta administração pública incluiria:

- servidores públicos trabalhando para o governo nacional;
- ocupando cargos importantes de gerência ou de especialistas nos altos escalões de ministérios ou agências operacionais ou de implementação de políticas públicas.

Em geral, o grupo que atende a essa definição inclui entre 1 e 2% do total do serviço público nacional (embora esse número seja maior ou menor em alguns países), incluindo também as duas ou três funções mais graduadas do serviço.

Entre os grupos excluídos da pesquisa incluem-se:

- funcionários que exercem funções gratificadas nos gabinetes de ministérios ou outros políticos;
- funcionários públicos prestando serviço para o governo nas esferas sub-nacionais ou municipais;
- aqueles empregados em empresas estatais.

A pesquisa coletou informações sobre o tamanho e a composição da alta administração pública; sistemas e procedimentos para gerenciar a alta direção; mudanças e progressos recentes na alta administração pública; e a forma como ela é gerenciada. Os tópicos da pesquisa incluem:

- a definição e composição da alta administração pública;
- a existência de um sistema ou estratégia separada de gerência para a alta direção;
- medidas de recrutamento e contratação;
- gerência do desempenho;
- medidas ligadas a determinados aspectos da conduta oficial.

A pesquisa exclui algumas áreas importantes: a remuneração dos membros da alta administração pública não foi incluída, porque o *PUMA* realizou estudos separados nessa área (OCDE, 1993, 1994a, 1995, 1997); treinamento e desenvolvimento de carreira também foram excluídos pela mesma razão (OCDE, 1992) e porque essa é uma área que recebe bastante atenção de outros fóruns internacionais.

III. A alta administração pública: definições e características

Como o enfoque primário deste estudo restringe-se à gerência da alta administração pública, e não a uma comparação estatística entre países, não foi considerado útil tentar impor aos países participantes uma definição rígida. Ao contrário, solicitou-se que os países identificassem o grupo que eles considerassem fazer parte da alta administração pública, segundo parâmetros bastante amplos, mencionados na introdução deste relatório.

Embora somente a minoria dos países pesquisados possuam definições concisas sobre a alta administração pública (por exemplo, um Serviço Executivo Sênior), todos foram capazes de delinear, de forma mais ou menos clara, sua equipe de altos gerentes. Os detalhes da equipe de cada país encontram-se no Anexo 1, dispostos por nível funcional, posto e classificação.

O tamanho e a estrutura da alta administração pública variam consideravelmente entre países, e é importante enfatizar que os dados não são diretamente comparáveis, no sentido estatístico. Por essa razão, não apresentamos os dados sobre a proporção de membros da alta administração no total do serviço público nacional. Como os serviços públicos são construídos segundo linhas bastante distintas, e não existe um conjunto de dados transnacionais sobre o tamanho do serviço público que sejam totalmente comparáveis, uma tentativa de comparação poderia levar-nos a conclusões razoavelmente equivocadas (cf. OCDE, 1994b).

1. As tendências observadas no número de membros da alta administração pública

Os dados sobre o número de altos gerentes foram coletados em dois momentos: 1994 e 1995. Tais dados nos revelam experiências consideravelmente distintas sobre o crescimento, em termos absolutos, da alta administração pública, com alguns países mostrando diminuição, outros permanecendo mais ou menos estáveis e outros ainda apresentando um crescimento substancial (Tabela 1). Tais dados reforçam a necessidade de se examinar a situação particular de cada país e assim descobrir as razões que provocaram mudanças no tamanho da alta administração pública. Existem vários fatores que podem explicar as

mudanças observadas. Por exemplo, poder-se-ia esperar que reduções generalizadas no tamanho do serviço público levassem a uma redução no número de postos na alta gerência. Outro fator possível poderia ser o aumento dos níveis de atrito, induzidos pelo congelamento de salários ou disparidades entre os salários dos setores público e privado. Aumentos no número de altos dirigentes podem ser explicados pelos aumentos correspondentes no tamanho global do serviço público, ou podem ser atribuídos ao relaxamento dos sistemas de controle da alta administração, ou à devolução da responsabilidade do recrutamento das agências centrais para os ministérios, durante o período em estudo. Uma exploração dos fatores precisos que conformam a base dos dados mostrados na Tabela 1 está além dos propósitos da presente pesquisa.

Tabela 1: Número de membros e tendências da alta administração pública 1985-1994

Países	1985	1994	Percentual de aumento
Alemanha ¹	2370 ('87)	2689	+ 13.5
Austrália ²	1639	1695	+ 3.4
Áustria	-	1386 ('95)	
Bélgica ³	767	563	
Canadá	4434	3910	- 11.8
Dinamarca	-	736	
Estados Unidos	6818	7509	+ 10.1
Finlândia	656	655	- 0.2
França	1149	1107	- 3.7
Irlanda	449 ('84)	448 ('95)	- 0.2
Islândia	403 ('89)	376	- 6.7
Japão	689	698	+ 1.3
México ⁴	501 ('84)	1533 ('92)	
Nova Zelândia	123	154	+ 25.2
Noruega ⁵	567	933	
Países Baixos ⁶	479	469	- 2.1
Reino Unido	3351	3878	+ 9.2
Suécia ⁷	343	423	+ 18.9
Suíça	651 ('91)	955 ('95)	
Turquia	-	405 ('95)	

¹ Em 1994, o número reflete o resultado da reunificação da Alemanha.

² Em cada ano, o número de executivos do primeiro escalão foi excluído.

³ Em 1985, o número de altos executivos em empresas públicas foi excluído.

⁴ Em 1984, o número de executivos do terceiro escalão foi excluído. O número comparável em 1992 é 381 (- 24.0%).

⁵ Em 1995, esse número mostra somente os executivos do terceiro escalão. O número comparável em 1994 é 56 (- 0.2%).

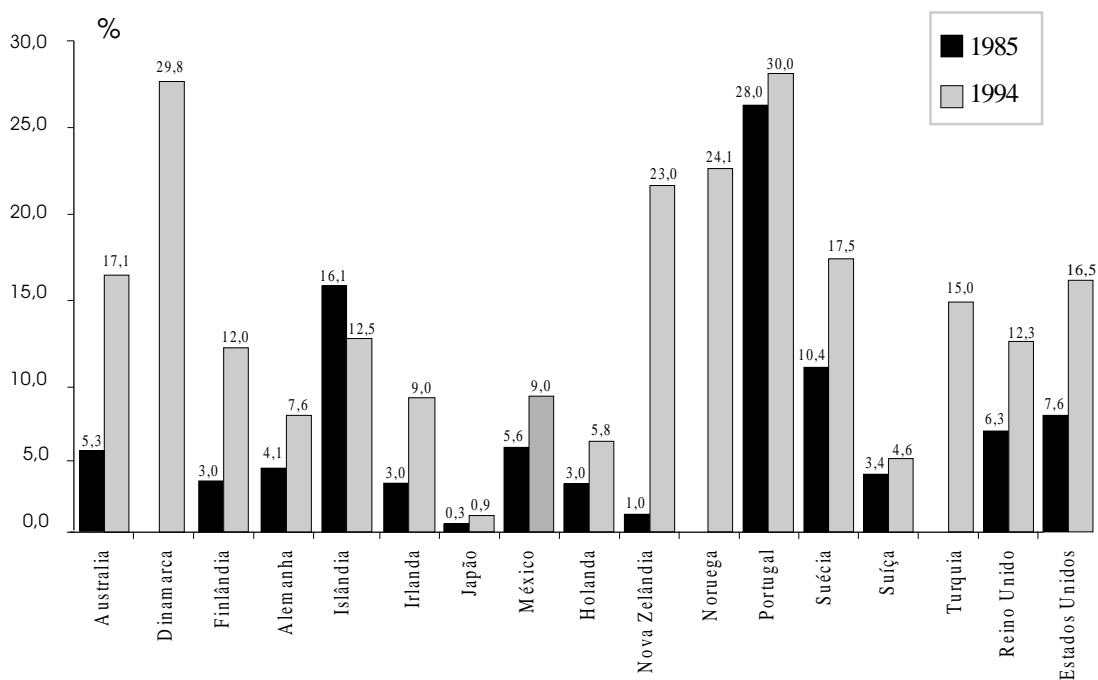
⁶ Em cada ano, o número de embaixadores /assessores, etc. (acima da escala 19) foi excluído.

⁷ Em cada ano, o número de executivos do terceiro escalão foi excluído.

2. Mulheres na alta administração pública

A proporção de mulheres na alta administração pública em 1985 e 1994 está exibida no Gráfico 1. Aqui novamente deve ser enfatizado que os dados pretendem fornecer somente uma indicação aproximada e não são estritamente comparáveis entre países. Por exemplo, alguns países incluem o serviço exterior, ao passo que para outros os números referem-se somente à administração central. A representação de mulheres na alta direção aumentou em quase todos os países onde há dados disponíveis. A maior parte deles apresentou de 10 a 20% de mulheres na alta administração pública, em 1994; no entanto, há amplas variações entre países. Dinamarca, Nova Zelândia, Noruega e Portugal destacaram-se como tendo proporções relativamente altas de mulheres, mas em nenhum dos países exibidos no gráfico a proporção de mulheres alcançou um terço do total da alta administração em 1994.

Gráfico 1: Mulheres na alta administração pública



Para a Alemanha: 1987 e 1994

Para os Países Baixos: somente a administração central

Tais dados podem refletir o sucesso gradual dos programas de oportunidades de emprego iguais. Por exemplo, Canadá, Nova Zelândia, Noruega, Suécia e Estados Unidos mencionam em suas respostas ao questionário a existência de políticas que visavam aumentar a proporção de mulheres na alta direção e vários outros países realizaram esforços específicos nessa área. Mas outros fatores podem também ter tido um impacto significativo.

As mudanças no recrutamento dos altos dirigentes pode ter tido alguma influência: em países onde indivíduos talentosos são identificados cedo em suas carreiras e estabelecem um caminho de promoções sucessivas, as mudanças nas proporções relativas de homens e mulheres podem tomar um tempo maior para estabelecer-se na alta direção, por causa dos padrões estabelecidos que favorecem a promoção de homens e não de mulheres. Em compensação, países que possuam um recrutamento para a alta direção em bases mais abertas, ou onde o recrutamento também seja feito fora do serviço público, respondem mais rapidamente a demandas por uma maior representação de mulheres.

3. Taxas de renovação de pessoal

A pesquisa também solicitava dados sobre a taxa média de renovação de pessoal na alta administração pública, como por exemplo, o número de pessoas que deixaram o serviço em 1994, dividido pelo número total de pessoas que estavam no serviço naquele ano. A taxa média de renovação observada foi de aproximadamente 10%. No entanto, existia muita variação nas taxas entre países, onde alguns aparentavam ter um grupo muito mais estável que outros (por exemplo, a taxa de renovação de pessoal era de 3% na França, comparada com 14,7% apresentados pelos Países Baixos). Tais diferenças podem indicar uma estratégia explícita de gerência, voltada para assegurar taxas de renovação de pessoal altas ou baixas na alta direção, ou podem refletir diferenças maiores entre países com respeito à cultura do emprego no serviço público.

4. Perfis de idade e experiência

Onze dos países entrevistados foram capazes de fornecer informação sobre o perfil da idade dos seus membros da alta administração em 1985 e 1994. A idade média da alta direção manteve-se relativamente estável em quase todos os países. Canadá, Islândia, México, Suécia e Estados Unidos registraram aumentos discretos na idade média, ao passo que Austrália, Nova Zelândia, Noruega e Reino Unido registraram diminuições. Somente sete países conseguiram fornecer dados sobre a duração do tempo de serviço de seus altos dirigentes no serviço público. Desses, Austrália, Canadá, Finlândia, Nova Zelândia e Estados Unidos mostraram um decréscimo na duração média do tempo de serviço.

5. Mudanças importantes nas características da alta administração pública

Foi pedido que os países indicassem as mudanças mais importantes nas características da alta administração pública entre 1985 e 1995, e as respostas forneceram algumas indicações relativas aos fatores que produziram as mudanças comentadas acima. As mudanças mencionadas mais freqüentemente incluíam:

- maior ênfase nas competências gerenciais em detrimento de especialização;
- mudanças nos procedimentos de recrutamento e seleção que aumentaram o acesso à alta administração pública, diminuindo ou eliminando o tempo de serviço como critério de seleção, e buscando atrair um grupo de pessoas com grau de educação formal mais alto;
- maior atenção à gerência e desenvolvimento da carreira para os membros da alta administração pública;
- preocupação com o aumento da diversidade na alta administração pública em termos de atrair mais mulheres e também, em vários países, mais pessoas de línguas menos representadas ou minorias étnicas.

IV. Sistemas e estratégias de gerência para a alta administração pública

1. Iniciativas políticas recentes

Mudanças na forma como se gerencia a alta administração pública têm sido um traço importante nas reformas da gestão pública. A maioria dos países pesquisados introduziu mudanças que afetam a alta administração pública nos últimos anos, tendo havido algumas iniciativas importantes em alguns países. As iniciativas mais freqüentemente mencionadas relacionam-se a sistemas de remuneração, mobilidade, novas disposições para contratação e demissão, medidas para ajudar na saída da alta administração pública e novos critérios ou procedimentos de seleção. Dois países, Países Baixos e Reino Unido, estabeleceram novos sistemas de membros da alta administração, que envolviam mudanças no conjunto de políticas relacionadas à gestão da alta direção. O Quadro 1 resume as iniciativas relatadas.

Quadro 1: Resumo das principais iniciativas ligadas à alta administração pública entre 1990 e 1995

Natureza da iniciativa	Países
Sistema de remuneração mais flexível ou outra reforma no sistema de pagamento	Austrália, Áustria, Finlândia, Irlanda, Nova Zelândia, Turquia
Medidas para promover maior mobilidade	Austrália, Áustria, Bélgica, Finlândia, Estados Unidos
Encerramento do emprego/medidas de transição	Canadá, Nova Zelândia, Suécia, Suíça
Novos critérios/procedimentos de seleção para altos gerentes e/ou identificação de competências principais	Austrália, Finlândia, Estados Unidos
Novas medidas para a gestão de desenvolvimento da carreira e treinamento	Áustria, França, Nova Zelândia
Reestruturação da alta administração pública	Austrália, Canadá
Estabelecimento de um novo sistema para membros da alta administração	Países Baixos, Reino Unido
Redução do tamanho da alta administração	Canadá
Introdução de avaliação de desempenho	Dinamarca
Oferta de contratos de curta duração	Finlândia
Iniciativas relativas a oportunidades iguais	Suécia
Planejamento de sucessão	Estados Unidos

2. Sistemas diferentes de gestão da alta administração pública

Alguns países estabeleceram sistemas separados para altos executivos no serviço público: Austrália (Serviço Executivo Sênior), Canadá (Grupo Executivo), Países Baixos (Serviço Público Sênior), Nova Zelândia (Serviço Executivo Sênior), Reino Unido (Serviço Público Sênior) e Estados Unidos (Serviço Executivo Sênior). Tais sistemas enfatizam a noção de altos gerentes como um recurso para todo o serviço, possuindo uma cultura compartilhada, ampla experiência, uma perspectiva governamental abrangente e competências gerenciais genéricas. O Quadro 2 fornece exemplos de metas dos sistemas executivos dos Países Baixos, Reino Unido e Estados Unidos.

Quadro 2: Metas principais dos sistemas executivos — exemplos dos Países Baixos, Reino Unido e Estados Unidos

<p><i>Países Baixos</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Responder à crescente complexidade e internacionalização de temas políticos, por meio da criação de um quadro de referência comum onde a consulta inter-departamental, cooperação e coordenação sejam a norma.• Garantir que os gerentes do serviço público tenham competências gerenciais e administrativas adequadas para responder às demandas crescentes.• Promover mobilidade no serviço público, para garantir flexibilidade, inovação, habilidade de solucionar problemas, a capacidade de olhar para fora e consciência política aguçada.
<p><i>Reino Unido</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Um “recurso corporativo” de altos gerentes e profissionais.• Uma estrutura de gestão da alta direção tendo uma base ampla e maior proporção de especialistas e profissionais.• Maior ênfase na cooperação departamental e encorajamento de uma visão de todo o serviço. A manutenção consciente de padrões e éticas comuns ao serviço público que impeçam uma possível fragmentação dessa cultura, resultante da descentralização e delegação.
<p><i>Estados Unidos</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Fornecer às agências maior autoridade para gerenciar seus recursos executivos.• Atrair e manter executivos altamente competentes, lotando-os onde eles sejam mais eficazes em alcançar a missão da agência e onde seja feito o melhor uso de seus talentos.• Fornecer desenvolvimento de carreira a gerentes e executivos.• Tornar os executivos <i>accountable</i> pelo desempenho individual e organizacional.• Premiar os funcionários que apresentarem desempenho mais destacado e remover aqueles com o pior desempenho.• Fornecer ao executivo um sistema de mérito livre de práticas de pessoal proibidas e de ações arbitrárias.

Na Austrália, Canadá e Nova Zelândia, ministros e chefes de agências não são parte dos sistemas da alta direção e são tratados como grupo separado, para efeitos de nomeação, gestão de desempenho e termos e condições de emprego. Nos Estados Unidos, as posições mais altas são reservadas para as indicações políticas, e tais funcionários não integram o Serviço Executivo Sênior. Na Nova Zelândia, somente cerca de 80 do total estimado em 350 altos gerentes são membros do Serviço Executivo Sênior.

O Quadro 3 detalha algumas das características principais dos sistemas da alta direção em seis países. Há grandes variações entre tais sistemas. O australiano e o canadense incluem uma abordagem relativamente centralizada da gerência da alta administração pública, ao passo que outros países adotam uma abordagem mais descentralizada. Todos os sistemas apresentam recrutamento aberto para todos os altos cargos executivos, embora na prática a maioria das posições sejam preenchidas dentro do próprio serviço público (Tabela 12). A maior parte dos sistemas têm sistemas de classificação e pagamento separados para o grupo executivo. O uso de critérios mínimos de seleção também é uma característica comum. Dois dos seis países, Nova Zelândia e Reino Unido, têm um sistema de contratos de emprego para o grupo executivo; na Nova Zelândia a maioria dos altos gerentes têm contratos abertos de tempo indeterminado; no Reino Unido eles são, quase sempre, de tempo indefinido.

Quadro 3: Principais características dos sistemas de alta administração

Países	Austrália	Canadá	Países Baixos	Nova Zelândia	Reino Unido	Estados Unidos
Características						
Gerência centralizada de desenvolvimento da carreira e mobilidade	Sim	Sim, para dois níveis; não, para os outros três	Sim, existe coordenação e orientação centrais	Não	Não, mas há encorajamento central	Não, mas há encorajamento central
Recrutamento e promoção centralizados	Sim	Sim	Sim, existe coordenação e orientação centrais	Não	Sim, para os cargos mais altos; não, para os outros postos da alta administração	Não
Sistema aberto de recrutamento	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Classificação e sistema de pagamento separados	Sim	Sim	Não	Dependendo de decisão do departamento empregador	Sim	Sim
Uso de critérios de seleção	Sim		Não	Sim	Sim	Sim
Contratos de emprego	Não	Não	Não	Sim, a maioria de tempo indeterminado	Sim, a maioria de tempo indefinido	Não

3. Países que não adotam sistemas distintos de gestão para altos dirigentes

A maioria dos países pesquisados não possui um sistema separado de gerência para a alta administração pública. No entanto, em vários deles, os altos gerentes estão cobertos por cláusulas e condições especiais de emprego, que não se aplicam ao resto do serviço público; as características mais comuns são medidas de remuneração especial, a possibilidade de contratos de curta duração (em geral, na minoria dos casos), contratos de desempenho, arranjos para facilitar o encerramento de contratos (incluindo medidas especiais de redução de pessoal) e políticas de mobilidade. Os altos executivos (ministros e chefes de agências) são tratados como um grupo distinto em alguns países (ver, por exemplo, França, Alemanha, Suécia), com seus próprios termos e condições. O Quadro 4 ilustra algumas das características.

Quadro 4: Exemplos de termos e condições especiais de emprego aplicadas aos membros da alta administração pública

Países	Condições específicas	Arranjos de remuneração especial	Oferta de contrato por tempo determinado	Contratos baseado em desempenho	Medidas especiais para facilitar o encerramento do contrato	Política de mobilidade
Alemanha			x		x	
Áustria			x			
Dinamarca		x	x	x		x
Finlândia		x	x		x	
França		x	x		x	x
Irlanda		x	x			
Noruega		x	x	x	x	x
Suécia		x	x		x	x
Suíça			x		x	
Turquia		x	x			

V. O recrutamento para a alta administração pública

O Quadro 5 resume algumas das características principais dos procedimentos para recrutamento e seleção para os membros da alta administração. O Quadro 7 resume as medidas relativas exclusivamente aos servidores públicos mais graduados. Apesar de haver uma variação considerável entre países, existem dois padrões básicos. O primeiro foi intitulado abordagem de sistema de carreira, na qual o serviço público é gerenciado como se fosse uma carreira mais ou menos fechada. Em tais sistemas, onde Bélgica, França e Japão são talvez os exemplos mais puros, a entrada nas posições da alta direção baseia-se na promoção interna: existe uma carreira claramente definida, não há processo de seleção formal (por exemplo, uma entrevista ou um painel de avaliação) e a maioria dos que são promovidos a postos de gerência em determinado ministério vem do próprio ministério. Isso não significa, é claro, que a promoção é automática após determinados anos de serviço. Alemanha e Irlanda também são exemplos de sistemas de carreira, onde as posições mais elevadas são preenchidas por servidores públicos de níveis mais baixos, e não há providências para anunciar vagas fora do serviço público. É importante notar, entretanto, que as candidaturas para os postos mais graduados na Alemanha e França passam por processos diferentes, e em ambos os casos podem ser preenchidas por pessoas que venham de fora do serviço público (ver Quadro 7).

Em contraste à abordagem de sistema de carreira, alguns países operam com sistemas de posições, com uma competição aberta por vagas, e com condições informais de qualificação para o acesso a postos da alta administração (tais como requisitos educacionais fixos ou experiência anterior no campo administrativo). Os países nórdicos, Países Baixos, Austrália, Nova Zelândia, Reino Unido e Estados Unidos incluem-se nessa categoria. Ao passo que os detalhes do processo podem variar consideravelmente em cada país, os métodos de seleção tendem a parecer-se com aqueles das organizações do setor privado; por exemplo, o processo de seleção com critérios padronizados e competências mínimas é bastante comum, existindo normalmente um procedimento de entrevistas, e vários países utilizam-se de centros de avaliação ou de avaliações feitas por consultores externos.

Nos países que operam com sistemas baseados em posições, a tendência nos últimos anos tem sido de um recrutamento mais aberto para postos da alta administração, com o objetivo de atrair um número maior de talentos para os níveis de gerência. Em vários países (por exemplo, Austrália, Canadá, Estados Unidos, Nova Zelândia e Suécia) há também uma tentativa explícita de aumentar a diversidade dentro dos níveis mais altos, atraindo mais mulheres e pessoas de grupos étnicos ou lingüísticos pouco representados.

Entretanto, mesmo em países que operam com sistemas de recrutamento aberto, a maioria dos que entram na alta administração pública vem do serviço público nacional, e muito poucos vêm de fora do serviço público. Todos os países entrevistados identificaram o serviço público nacional como o principal alimentador das posições da alta gerência. Além disso, à exceção do México, parece que uma grande proporção dos altos gerentes são escolhidos no mesmo ministério ou agência nos quais eles alcançam postos da alta gerência. A Tabela 2 mostra, para os países que puderam fornecer tais dados, as proporções relativas daqueles que entram na alta administração pública pela primeira vez e que foram recrutados dentro e fora do serviço nacional público, bem como a proporção recrutada dentro do mesmo ministério.

Na maior parte dos países, o recrutamento para a alta administração, exceto o dos postos mais altos, está subordinado ao controle descentralizado de organizações de recrutamento (ver Quadro 5). No entanto, em muitos casos há processos de seleção padronizados que devem ser seguidos (ver Quadro 6). O envolvimento de agências centrais é mais comum nos países que operam sistemas de alta gerência executiva, à exceção de Nova Zelândia, onde a responsabilidade pelo recrutamento de altos gerentes foi devolvida aos chefes executivos de departamentos e agências, e a Comissão Estadual de Serviços está envolvida somente na seleção dos chefes executivos. Irlanda, Suécia e Suíça também têm algum envolvimento com as agências centrais. Na maioria dos países, o ministro de maior relevância ou o primeiro-ministro têm a última palavra na contratação.

Quadro 5: Processos de recrutamento para membros da alta administração pública¹

Recrutamento Países	Envolvimento com a agência central	Aprovação requerida pelo ministro	Uso de critérios ou competências mínimas para seleção	Anúncio de vagas	Condições formais de acesso para a alta administração	Processo formal de seleção
Alemanha	Não	Sim	Não	Ver nota ²	Sim ³	Não
Austrália	Sim	Não	Sim	Anúncio externo	Não	Sim
Áustria	Não	Sim	Não	Anúncio externo	Não	Sim
Bélgica	Não	Sim	Não	Em diário oficial	Sim; só servidores de um determinado nível podem mudar para um nível mais alto	Não
Canadá	Sim	Para vice-ministros	Sim		Não	Sim
Dinamarca	Não	Não	Não	Ver nota ⁴	Não	Sim
Estados Unidos	Sim	Não	Sim	Anúncio externo ou dentro do serviço federal	Não	Sim
Finlândia	Não	Ver nota ⁵	Sim	Anúncio externo	Não	Sim
França	Não	Sim	Não	Em diário oficial	Sim ⁶	Não
Irlanda	Sim	Sim	Não	Anúncio interno	Não	Sim
Islândia	Não	Para os postos mais graduados	Não	Ver nota ⁷		Não
Japão	Não	Sim	Não	Não	Tempo de serviço	Não
México	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Nova Zelândia	Não	Sim, para postos de chefia executiva	Sim	Anúncio externo	Não	Sim
Noruega	Não		Não	Anúncio externo	Não	Sim
Países Baixos	Sim	Sim	Em implementação	Anúncio interno feito pelo gabinete SPS	Não	Sim
Portugal	Não	Sim	Não	Anúncio externo em alguns casos	Sim, nível e tempo de serviço	Não
Reino Unido	Sim	Sim	Sim	Depende da organização que estiver recrutando	Não	Sim
Suécia	Para nomeações do 1 ^a e 2 ^a escalões	Para nomeações da alta direção	Não	Depende da organização que estiver recrutando ⁸	Não	Sim
Suíça	Sim		Não		Não	Não
Turquia	Não	Sim	Não	Não	Sim, exigência de tempo de serviço e nível educacional	Não

¹ Ver Quadro 7 para medidas especiais relativas à nomeação de altos gerentes públicos.

² Anúncio aberto de postos de chefia de departamento dos ministérios federais e de postos de diretoria das agências de níveis mais baixos dos ministérios federais. Outros postos da alta direção devem ser preenchidos por funcionários do próprio serviço público e são anunciadas internamente.

³ Candidatos a postos da alta administração devem ter o diploma necessário e ser aprovados por exames específicos; devem também completar um serviço preparatório e ser aprovados por um exame relativo a ele.

⁴ Postos são anunciados inicialmente dentro da organização contratante; se não houver candidatos qualificados, há anúncio externo.

⁵ Antes da posse concedida pelo Conselho de Estado, é necessária aprovação do ministro responsável. A autoridade que nomeia pode ser tanto o Conselho de Estado (os ministros) ou o Presidente.

⁶ Postos da alta gerência são reservados para membros do corpo da administração civil e outros grupos graduados pela *Ecole Nationale d'Administration (ENA)* ou pela *Ecole Polytechnique*. Há também requisitos relativos à mobilidade e tempo de serviço.

⁷ Postos da alta direção são anunciados em um boletim oficial. Postos de segundo e terceiro escalão podem ser preenchidos sem anúncio.

⁸ Dependendo de aprovação e disposições delegadas. Para postos da alta direção, ver Quadro 7.

Quadro 6: Exemplos de processos de seleção para postos da alta administração (excluindo os postos mais altos, para os quais haja procedimento separado para seleção — nesse caso, ver Quadro 7)

Alemanha: a seleção é feita pelo ministro, em consulta com o gerente de recursos humanos do ministério em questão.

Áustria: uma junta examinadora independente é formada para cada posto vago, consistindo de representante do ministro, da Associação de Servidores e do Sindicato. Candidatos podem ou não ser entrevistados. O uso de centros de avaliação é possível, mas raro.

Bélgica: cada ministério tem seus procedimentos internos. A junta de gerência considera as candidaturas e propõe uma lista final ao ministro, que toma a decisão final. Há considerações no sentido de garantir o equilíbrio da representatividade política nos postos da alta gerência.

Canadá — postos de nível executivo: candidatos da lista final são avaliados por uma junta, passam por uma entrevista, e a recomendação é feita à Comissão do Serviço Público, para aprovação. No caso de recém-admitidos no serviço público candidatos aos dois níveis mais baixos do Grupo Executivo, utiliza-se um Centro de Avaliação. Testes escritos podem ser utilizados como ferramenta de análise.

Dinamarca: a seleção é feita com base em candidaturas por escrito, sucesso na entrevista e desempenho no emprego anterior.

Irlanda: a seleção é feita por um comitê interdepartamental (o Comitê de Seleção da Alta Gerência), composto por cinco secretarias de departamentos e um funcionário externo.

Noruega: o processo inclui entrevistas e a possível recomendação de um consultor de recrutamento.

Nova Zelândia: os procedimentos variam de uma agência para outra. Como os indivíduos têm direitos garantidos com respeito às decisões de seleção, os chefes executivos precisam utilizar processos que possibilitem sustentar as nomeações.

1. Recrutamento e seleção de membros da alta direção

Em muitos países, os membros da alta direção que ocupam o primeiro escalão são selecionados e recrutados por um método diferente daquele utilizado para selecionar e recrutar outros altos dirigentes. Dada a responsabilidade e sensibilidade ligada às funções dos membros da alta direção, ministros ou o governo como um todo são frequentemente envolvidos nos seus processos de seleção. O Quadro 7 resume os procedimentos utilizados em vários países.

Quadro 7: Procedimentos para seleção de membros da alta direção

Alemanha: Postos da alta direção, secretários-permanentes de Estado, diretores-gerais nos ministérios, e diretorias no nível mais baixo das agências dos ministérios, devem ser, por lei, anunciados e preenchidos por funcionários externos ao serviço público. Os candidatos a tais postos são selecionados pelo ministro encarregado da área (em consulta ao gerente de recursos humanos responsável pelo caso), que faz sua recomendação à administração federal. O presidente procede à seleção baseando-se na recomendação da administração federal.

Austrália: os membros da alta direção são ministros e seus equivalentes, encarregados dos ministérios e agências. Tais autoridades são atualmente escolhidas pelo governador-geral da Austrália, aconselhado pelo governo. Entretanto, segundo os termos propostos da nova lei do Serviço Público, introduzida no Parlamento em 1997, o poder de selecionar ministros de Estado seria da alçada do primeiro-ministro e do Gabinete, e no caso de candidaturas aos ministérios, do Comissariado do Serviço Público. Existem nomeações estatutárias, feitas com base em contratos de emprego. Altos diretores podem ser removidos de seus postos por decisão do governo. Caso os executivos tenham sido membros do serviço público antes de sua nomeação para os postos da alta direção, eles em geral têm direito à reintegração, em seus antigos níveis, no final do contrato estatutário.

Áustria: membros da alta direção, diretores-gerais ou presidentes de ministérios e agências são nomeados da mesma forma que outras autoridades do primeiro escalão (ver Quadro 5).

Bélgica: para os executivos mais graduados, de nível 17, a reunião governamental do Conselho de Ministros seleciona o candidato, com base na proposta do ministério envolvido; em outros aspectos, o procedimento de seleção é o mesmo para outros altos dirigentes (ver Quadro 5). Para organismos públicos, a legislação pertinente pode prever procedimentos especiais para a seleção da chefia, incluindo a revogação a partir da condição de que a pessoa nomeada deve ser uma autoridade governamental.

Canadá: os cargos mais graduados, postos de vice-ministros, são em sua maioria preenchidos pelo reaproveitamento dos funcionários do mesmo nível e promoção dos atuais altos executivos. Em alguns casos, no entanto, o recrutamento pode ser feito fora do serviço público. Vice-ministros são selecionados pelo primeiro-ministro. O relator do Conselho Privado é o responsável por fornecer orientações ao primeiro-ministro, no preenchimento de postos vagos. O ministro envolvido também é consultado. Vice-ministros são selecionados pela Ordem do Governador no Conselho e podem ser removidos de seus postos por decisão do governo.

Dinamarca: altos diretores, secretários-permanentes e vice-secretários são selecionados e recrutados da mesma forma que outros altos dirigentes (ver Quadro 5).

Estados Unidos: os altos executivos, tais como chefes de departamento e agência, são nomeados politicamente, escolhidos pelo próprio presidente.

Finlândia: altos executivos, ministros de Estado e secretários são selecionados da mesma forma que outros membros da alta administração pública (ver Quadro 5).

França: altos executivos, secretários-gerais, diretores-gerais, diretores e outros postos mais altos da administração indireta (reitores, administradores locais, embaixadores) são sujeitos à decisão governamental; assim sendo, postos vagos não são anunciados. A proposta de nomeação é feita pelo ministro responsável, e um decreto de nomeação é submetido à assinatura do Conselho de Ministros e do presidente. A seleção para esses postos não está sujeita a nenhum requerimento estatutário e funcionários externos ao serviço público podem ser nomeados. Na prática, no entanto, é pouco comum que pessoas sejam selecionadas fora do serviço público.

Irlanda: As mais altas autoridades, ministros e secretários são selecionados da mesma forma que outros altos dirigentes (ver Quadro 5). Entretanto, no caso de postos ministeriais, três nomes devem ser enviados ao governo pelo Comitê de Recrutamento da Alta Direção e a seleção final é feita pelo governo.

Islândia: postos da alta direção, diretorias-gerais de ministérios ou agências, devem ser anunciados em um boletim oficial, ao passo que postos do segundo e terceiro escalão podem dispensar anúncio. Em alguns casos solicita-se que o ministro obtenha recomendações do comitê consultivo da agência ou instituição em questão; se não houver nenhuma cláusula legal, o ministro pode tomar a decisão sem realizar consultas. Na prática, entretanto, os ministros seguem as recomendações dos comitês consultivos.

Japão: altos executivos, vice-ministros administrativos, são selecionados e recrutados da mesma forma que outros altos dirigentes, no Serviço Designado (ver Quadro 5).

México: altos executivos, secretários de Estado e secretários-adjuntos que são nomeados politicamente, são selecionados pelo presidente.

Noruega: os postos mais altos, secretário-geral e diretor geral, são preenchidos da mesma forma que outras posições na alta administração (ver Quadro 5).

Nova Zelândia: o posto mais alto da alta administração é o de comissário do Serviço do Estado, que é indicado pelo governador do Conselho; o controlador das contas públicas, o auditor-geral e o procurador-geral são também nomeados pelo governador do Conselho; esses três têm nomeação estabelecida por lei. No caso dos chefes executivos de ministérios e agências, a recomendação do comissário de Serviços do Estado é submetida aos ministros, ao Comitê do Gabinete de Recrutamentos e Homenagens, ao Gabinete e ao governador-geral do Conselho.

Países Baixos: a seleção para os postos mais graduados, secretário-geral ou diretor-geral, é feita da mesma forma que para outros postos da alta direção (ver Quadro 5). No entanto, no caso dos postos da alta direção, o ministro envolvido, após buscar a aprovação do ministro do Interior, recomenda o candidato ao Gabinete, que toma a decisão final.

Portugal: os postos executivos mais altos, diretor-geral, segundo escalão e diretor-geral adjunto, são selecionados juntamente pelo primeiro-ministro e o ministro envolvido, quando as pessoas indicadas não integram o serviço público. De outra forma, os postos mais elevados são preenchidos da mesma maneira que outras posições da alta administração (ver Quadro 5).

Reino Unido: as nomeações para os postos mais elevados requerem a aprovação do chefe do Serviço Civil e do primeiro-ministro, após consulta ao Comitê de Recrutamento e Seleção Sênior (SASC) ou de acordo com um exercício aberto de seleção, conduzido sob os auspícios dos comissários do Serviço Civil. O SASC considera a base sobre a qual a seleção dos postos mais altos será definida (ou seja, se o posto é necessário ou não, se ele deve ou não ser anunciado externamente ou internamente, ou preenchido por alguém do próprio ministério).

...Continuação

Suécia: altos diretores, chefes de agências/juntas/administrações municipais, e seus substitutos, são selecionados pelo ministério responsável, em consulta ao subsecretário e ao ministro. O escritório do Gabinete e o ministro de Finanças são envolvidos na recomendação final e nas condições de pagamento, e a seleção final é feita por meio de uma decisão formal do governo.

Suíça: diretores-gerais, secretários-gerais e diretores são selecionados da mesma forma que outros altos dirigentes (ver Quadro 5). Entretanto, as nomeações dos postos da alta administração e segundo escalão são feitas pelo Conselho Federal, ao passo que para postos menos elevados, as nomeações são feitas pelo ministério envolvido.

Turquia: os postos executivos mais altos são preenchidos do mesmo modo que outras posições da alta administração (ver Quadro 5).

Tabela 2: Proporções estimadas dos que entram na alta administração pública pela primeira vez, vindos de dentro ou fora do serviço público nacional*

Países	% vinda do serviço público nacional (da qual, % vinda do mesmo ministério)	% vinda de fora do serviço público nacional
Austrália (SES)	75.8 (83)	24.2
Canadá (Grupo Executivo)	91.9 (93.9)	8.1
Estados Unidos (carreira SES)	89 (86) **	11
Finlândia	72.2 (71.4)	27.8
México	92.5 (31.3)	7.5
Noruega	78	22
Nova Zelândia	Não há estatísticas centrais, mas foi relatado que as seleções vêm “em sua maioria do serviço público”	
Países Baixos	76.5 (45.1)	23.5
Reino Unido	72	28

* Dados relativos, em sua maioria, a 1993-4.

** 86% dos nomeados na nova carreira SES vinham da mesma agência, 3% vinham de uma agência diferente ou dos poderes Legislativo ou Judiciário do governo federal, e 11% vinham de fora do governo federal.

2. Aptidões exigidas dos membros da alta administração pública

O questionário pedia que os países indicassem competências que haviam-se tornado mais ou menos importantes para os membros da alta administração pública no decorrer da última década. As respostas indicaram

que o perfil de competência do membro da alta gerência tem mudado em quase todos os serviços públicos, existindo uma ênfase em competências gerenciais mais genéricas, distantes das competências do funcionário altamente especializado ou técnico. As competências mencionadas por vários países como sendo as mais importantes são:

- liderança;
- visão estratégica;
- capacidade de iniciar e gerenciar mudanças;
- competências gerenciais gerais;
- habilidade de gerenciar competências pessoais e interpessoais;
- liderança de equipe;
- comunicação;
- habilidades no uso de tecnologia da informação (IT).

Ao mesmo tempo, muitas das respostas enfatizavam a importância continuada da força e dos valores tradicionais que se exige de um membro da alta administração, incluindo, por exemplo, integridade, probidade e imparcialidade, como também dedicação aos ministros. Muitos dos países europeus mencionaram também a importância de ser capaz de lidar com temas internacionais, e é interessante notar que isso foi citado como uma das razões para o estabelecimento de um Serviço Público Sênior nos Países Baixos.

3. Critérios centrais de seleção

Como mostra o Quadro 5, a maior parte dos países que operam com sistemas de altos executivos estabeleceram um padrão de critérios mínimos de seleção para postos da alta direção, enfatizando as competências de liderança e gerência. Alguns exemplos são mostrados no Quadro 8. Competências mínimas também são utilizadas para fins de desenvolvimento gerencial.

Quadro 8: Critérios de seleção

Critérios mínimos de seleção para o Serviço Executivo Sênior, Austrália

- competências gerenciais corporativistas
- competências de representação e interpessoais
- liderança
- competências conceituais e analíticas
- julgamento

Perfil dos líderes e gerentes no serviço público, Canadá

Julgamento; integridade; auto-confiança; flexibilidade; iniciativa; perseverança; liderança; racionalidade; preocupação organizacional; relações interpessoais; comunicação; gerenciamento e conhecimento.

Crêterios mínimos para postos na alta administra o pública, Reino Unido

- liderança
- pensamento estratégico e planejamento
- obten o de resultados
- gerência de recursos humanos
- comunica o
- gerência de recursos financeiros e outros
- eficácia pessoal
- intelecto, criatividade e julgamento
- especialidade e competência profissional

Em quase todos os países, fica a critério do ministério ou agência envolvidos o estabelecimento dos critérios de sele o, embora na Alemanha as exigências de treinamento e grau educacional, previstas para a qualifica o de postos na alta administra o, sejam estabelecidas por lei. Dinamarca e Finlândia desenvolveram recentemente alguns critérios padronizados de sele o para postos da alta administra o.

4. O planejamento da sucessão

Poucos países parecem usar sistemas ou estratégias formais de sucessão. O Canadá, no entanto, utiliza estratégias de planejamento de sucessão para preencher os postos mais altos no nível de ministro-adjunto, incluindo a identifica o de executivos com potencial para o cargo, mas não há planos de sucessão específicos formulados para os indivíduos em geral. Espera-se que os ministérios específicos engajem-se no planejamento sucessório como forma de boa prática de gestão, tanto na Austrália quanto no Canadá. Na Irlanda, o planejamento sucessório é realizado pelo Comitê de Sele o da Alta Diretoria, e pelas gerências dos departamentos de modo informal. Na Nova Zelândia, existe uma estratégia de gerência sucessória implícita, com base no conceito de que a alta administra o pública é uma "força unificada"; no entanto, os chefes executivos são basicamente responsáveis pelas próprias estratégias de planejamento sucessório. No Reino Unido, os ministérios conduzem um exercício de planejamento de sucessão a cada ano, para avaliar suas futuras necessidades de pessoal na alta dire o, e fornecer pessoas para preenchê-las. São identificados os funcionários com potencial para promo o no futuro, verificam-se quais pessoas estão sendo capacitadas para preencher tais vagas de forma eficiente, e identificam-se pessoas que podem beneficiar-se de uma mudança dentro de seu departamento ou entre departamentos. Nos Estados Unidos, os chefes de agência são encorajados a implementar estratégias de planejamento sucessório e o Gabinete de Gerência

de Pessoal criou num grupo interagencial para identificar os componentes de um programa executivo de planejamento sucessório. Entre os componentes identificados estão:

- a projeção das necessidades de recursos humanos executivos e competências necessárias, com base no plano estratégico da agência;
- a identificação de fontes de recrutamento, grupos e candidatos potenciais a postos executivos, em congruência com os princípios de mérito e oportunidades iguais de emprego;
- a avaliação individual de necessidades de capacitação;
- a preparação de empregados por meio de treinamento e capacitação, incluindo experiências de mobilidade;
- a seleção entre os candidatos qualificados disponíveis.

Em poucos países, a seleção de possíveis candidatos a postos da alta administração começa cedo, com a identificação dos que apresentam maior potencial no início de suas carreiras, e a oferta de oportunidades de carreira de maneira estruturada. Um exemplo disso é a França, onde os membros da alta administração são recrutados dentre dois principais grupos de pessoas (ambos selecionados por meio de exames altamente competitivos):

- um conjunto de “aparelhos” administrativos, cujos membros foram treinados pela *ENA* (Conselho de Estado, Tribunal de Contas, Inspeção de Finanças);
- um conjunto de “aparelhos” técnicos, cujos membros foram treinados pela *Ecole Polytechnique* (Engenheiros de Minas, de Pontes e Pavimentos, etc.).

Ao entrarem na administração, os funcionários recebem cargos de carreira, que incluem um período de mobilidade estabelecida por lei, dentro de um determinado número de anos, para que sejam preparados para postos da alta gerência. No Reino Unido, existem “fluxos rápidos de acesso” que fornecem treinamento e capacitação para aqueles funcionários com chance de merecer de início uma promoção para postos mais altos, e com potencial para chegar à alta direção. A seleção para o “fluxo rápido” é feita por um centro de avaliação e entrevistas. Funcionários do “fluxo rápido” são gerenciados por seu próprio departamento ou agência, que é responsável pelo seu treinamento e capacitação.

VI. Mobilidade dentro do setor da alta administração

A maioria dos países pesquisados deixou de relatar qualquer tipo de medidas formais ou política de mobilidade. No entanto, muitos deles relataram uma preocupação com a necessidade de aumentar a mobilidade na alta direção, e vários puseram em marcha ou reforçaram vários tipos de instrumentos de mobilidade nos últimos anos.

Tanto os Países Baixos quanto o Reino Unido dedicaram particular importância à mobilidade para gerentes no contexto do estabelecimento de novos setores da alta administração. Uma pesquisa realizada pelo governo holandês indica que “o nível médio de mobilidade no serviço público holandês é relativamente alto comparado com o dos outros países da Europa Ocidental” (Gabinete para o Desenvolvimento da alta administração pública, 1996). Não obstante, vem sendo realizado um esforço para aumentar a mobilidade dos funcionários públicos, em parte por causa da enorme queda de renovação de pessoal nos ministérios, nos últimos anos. Promover a mobilidade dos membros da alta administração pública é um elemento essencial para o desenvolvimento de uma nova alta administração pública .

No Reino Unido, o documento oficial intitulado “O Serviço Público: Continuidade e Mudança” enfatizava a contribuição que a mobilidade de pessoal aportaria no apoio aos objetivos da nova alta administração pública, ajudando particularmente a:

- promover o desenvolvimento e a mobilidade mais eficaz dos funcionários da alta direção, beneficiando assim trabalho do serviço público como um todo;
- promover um entendimento do interesse coletivo do Governo, ao apoiar a responsabilidade coletiva do Gabinete:
- encorajar organizações e indivíduos a ganhar, por meio da troca de idéias entre organizações; e
- evitar que pessoas fiquem presas em organizações ou funções, quando elas são capazes de contribuir muito mais ou melhor em outras posições.

Um relatório recente do Serviço Executivo Sênior dos Estados Unidos destacou que, à medida que o Governo Federal torna-se menor, e os temas entre as agências tornam-se mais consistentes, a vantagem de que

aprendam um com os outros é bastante evidente. Além do mais, os avanços tecnológicos possibilitam bastante aos altos executivos comunicarem entre si, identificando os recursos necessários e explorando possibilidades de desenvolvimento profissional. (Gabinete da Gerência de Pessoal, 1995).

As medidas tomadas para encorajar a mobilidade que foram relatadas na pesquisa estão resumidas abaixo.

Quadro 9: Mobilidade dentro do serviço público

Austrália: os ministérios podem ter esquemas regulares de rotatividade. Os funcionários do SES interessados em mudanças de posto podem candidatar-se para transferência a postos anunciados, os quais, na maioria dos casos, são ocupados com base no mérito. Existe um comitê, composto de Secretarias Sênior e do Comissariado do Serviço Público, que trata basicamente do desenvolvimento da carreira dos funcionários no nível de secretário-adjunto e primeiro-secretário assistente. As considerações desse comitê resultaram em várias transferências entre ministérios.

Dinamarca: alguns ministros (Justiça, Defesa) e alguns dos maiores departamentos (Polícia) têm programas formais de mobilidade. Além disso, a ferramenta de mobilidade mais comum é o contrato temporário, para três, cinco ou seis anos. O propósito desses contratos é aumentar a mobilidade e ampliar o recrutamento. Os contratos oferecem um salário adicional que ultrapassa em 20 a 30% o salário normal. Maiores informações sobre esses contratos encontram-se no item 7 deste relatório. Em 1994, cerca de 10% do total dos membros da alta administração aceitaram contratos temporários.

Estados Unidos: Não existe programa formal de mobilidade. Porém, a mobilidade é considerada desejável, e o Escritório de Gerência de Pessoal (*OPM*) está disponível para prestar assistência a executivos em busca de oportunidades de mobilidade. A mobilidade de executivos foi encorajada pela Revisão Nacional de Desempenho (*National Performance Review*) e o *OPM* está trabalhando junto às agências para promover uma maior movimentação entre estas e os postos a serem ocupados.

Finlândia: a mobilidade é considerada uma parte importante do desenvolvimento gerencial, e seu papel tanto no desenvolvimento de carreira como no recrutamento dos membros da alta administração pública deve aumentar. Em 1994, um decreto introduziu a possibilidade de recrutar servidores públicos em caráter temporário, visando permitir uma maior mobilidade.

França: existe um programa estabelecido por lei de mobilidade para os servidores públicos formados pela ENA, do qual depende o acesso a postos de gerência. Isso acontece no início da carreira, antes da entrada nos níveis da alta gerência. Não existe nenhum sistema formal para encorajar a mobilidade dos membros da alta administração pública durante suas carreiras; ao contrário, a mobilidade tende a ser uma parte integral das políticas de gerência das organizações do serviço público, e é geralmente considerada um fator positivo para ascensão profissional.

Japão: a rotatividade nos postos desempenha um papel importante no desenvolvimento de carreira para futuros altos executivos.

Países Baixos: a mobilidade, especialmente entre ministérios, é considerada essencial na construção do profissionalismo e dinamismo dentro do serviço público. A promoção da mobilidade é uma das principais metas do nova alta administração pública, e nesse contexto existe uma grande atenção à forma como os postos vagos são preenchidos, e na organização das transferências no contexto do planejamento do desenvolvimento de carreira.

Reino Unido: não existe programa formal de mobilidade. No entanto, é dada muita importância àqueles funcionários dos níveis mais graduados com experiência em outros ministérios ou organizações. A estrutura gerencial da alta administração pública tem várias medidas destinadas a encorajar maior movimentação entre ministérios, incluindo mais avisos internos de postos vagos, o acompanhamento regular do número de vagas anunciadas, e um acordo sobre mobilidade, detalhando os papéis que ministérios e indivíduos devem exercer para torná-la uma realidade. A mobilidade é parte integral do treinamento e desenvolvimento contínuos para membros da alta administração pública. Alguns ministérios estão estabelecendo “clubes de mobilidade”, por meio dos quais o intercâmbio de pessoal pode ser encorajado.

Suécia: existe uma política de que chefes de agências governamentais não deveriam chefiar a mesma agência por muito tempo. A mobilidade é considerada desejável tanto para o desenvolvimento, eficiência e eficácia de agências governamentais, quanto para o desenvolvimento de carreira dos funcionários envolvidos. A meta é que se torne um fato normal os dirigentes mudarem de posto e assumirem tarefas não-executivas. Contratos de tempo determinado são usados como meios de aumentar a mobilidade, e a discussão sobre mudanças na carreira é uma parte normal dos acordos de planejamento entre ministros e chefes de agência.

Suíça: somente os colaboradores mais próximos dos ministérios podem ser dispensados a qualquer momento, e recebem compensação. Os outros membros da alta administração pública são recrutados com base na Lei do Estatuto do Serviço Público (lei pública) por um período de quatro anos. Caso haja uma mudança na organização do ministério, eles podem receber um novo contrato, sob determinadas condições.

A pesquisa solicitou informações sobre o tempo médio que o membro da alta administração ocupa em uma única posição na alta administração pública. As respostas dos países que conseguiram fornecer essa informação, que na maior parte dos casos são estimativas, estão na Tabela 3. Se isso for considerado um indicador de mobilidade, os países cujo serviço público apresenta maior mobilidade são Canadá, Estados Unidos, França, México, Suécia e Reino Unido.

Tabela 3: Tempo médio (em anos) gasto em uma única posição na alta administração pública

Países	Anos passados em uma única posição
Áustria	10
Bélgica	10
Canadá *	EX-5 (2.7); EX-4 (3.9); EX-3 (4.4); EX-2 (4.0); EX-1 (4.1)
Dinamarca	10
Estados Unidos	SES (3.7)
Finlândia	13
França	2 Administradores locais; 4 diretor da administração central; 4/5 sub-diretor
Islândia	10-15
México	6 - geralmente correspondendo ao mandato presidencial
Noruega	7
Nova Zelândia	O contrato máximo para um chefe executivo é de 5 anos, com opção de estendê-lo por mais 3 anos. Não há dados disponíveis sobre o mandato médio para cada chefe executivo ou outros altos dirigentes.
Suécia	8

* Para uma explicação da estrutura de graduação dos postos, ver anexo 1.

O questionário também solicitava informações sobre “posições da alta administração pública preenchidas por pessoas que já fossem membros da alta administração pública”, perguntando o percentual desses postos que estivessem ocupados por pessoas de outra agência ou ministério. As respostas estão detalhadas na Tabela 4. Segundo esse indicador, Nova Zelândia e México apresentam a maior mobilidade; no entanto, os dados da Nova Zelândia referem-se somente às posições de chefe executivo. Austrália, Canadá e Reino Unido também mostram taxas relativamente altas de mobilidade.

Tabela 4: Posições da alta administração pública preenchidas por pessoas que já fossem membros da alta administração pública: % de postos ocupados por pessoas da mesma agência ou ministério e % de postos ocupados por pessoas de outra agência ou ministério — 1994

Países	Preenchidos pelo mesmo ministério ou agência (%)	Preenchidos por ministério ou agência diferentes (%)
Austrália	78,9	21,1
Canadá	71,8	28,2
Estados Unidos	89,0	5,0
Finlândia	88,9	11,1
França	83,0	17,0
Irlanda	84,0	16,0
México	58,1	41,9
Noruega	93,0	7,0
Nova Zelândia*	22,0	78,0
Países Baixos	57,0	41,0
Reino Unido	72,0	28,0

*A informação refere-se somente às posições de chefe executivo.

VII. Contratos de emprego

Para os propósitos desta pesquisa, um contrato foi definido como sendo “um acordo escrito entre o empregador do serviço público e um membro da alta administração pública, que estabelece pagamento, condições e duração do emprego, podendo também, mas não necessariamente, definir assuntos como responsabilidade e desempenho”.

Dez entre os 21 países que responderam ao questionário indicaram a existência de providências para o uso de contrato para membros da alta administração pública (Quadro 10). Somente na Nova Zelândia (com exceção de três nomeados por lei — ver Quadro 7) e no Reino Unido todos os membros da alta administração pública têm um contrato de emprego. Nos outros países, contratos de emprego aplicam-se à minoria dos altos dirigentes, conforme mostrado abaixo. Por exemplo, na Alemanha e na França, os contratos de emprego tendem a ser utilizados somente em casos raros, quando alguém de fora do serviço público é nomeado para uma posição na alta diretoria. Deve-se notar, no entanto, que vários países introduziram medidas para a utilização de contratos nos últimos anos, ou pretendem expandir o uso de tais medidas.

Em muitos casos, existe oferta de contratos de tempo determinado, com ou sem renovação. Contratos de tempo determinado são mais comuns na Austrália, Nova Zelândia e Suécia. Os arranjos contratuais recentemente introduzidos no Serviço Civil Sênior do Reino Unido são, na maior parte, de tempo indefinido. Onde houve a introdução de medidas contratuais, as forças mais poderosas na negociação parecem ter sido considerações sobre gerência de desempenho e remuneração. Isso é particularmente aplicável para os países nórdicos e para aqueles que operam sistemas específicos de altos executivos. É possível que as medidas contratuais também visem, em alguns casos, dar aos governos maior flexibilidade para recontratar altos dirigentes (especialmente aqueles em posições da alta diretoria) assim como encerrar seus mandatos.

Quadro 10: Ofertas de contrato para os membros da alta administração pública

Alemanha: os contratos de emprego são utilizados somente em casos raros, quando são nomeadas pessoas de fora do serviço público. Em 1994, 5,4% dos altos dirigentes foram empregados por meio de contrato. Os contratos são geralmente de tempo indefinido.

Austrália: Secretários de Estado, ministros são nomeados por meio de contrato, de duração máxima de cinco anos. Eles podem ser encerrados antes disso, dependendo de decisão do primeiro-ministro. Nos termos propostos pela nova lei do Serviço Público, introduzida pelo Parlamento em 1997, membros do Serviço Executivo Sênior passam a ser admitidos com contratos de tempo determinado, enfrentando barreiras menores do que as que existiam.

Áustria: a minoria dos membros da alta administração pública está empregada por meio de contratos de tempo determinado. Os contratos são padronizados e suas principais medidas referem-se à remuneração. Os contratos podem ser estabelecidos pela organização na qual surja a vaga, mas devem ser aprovados pela Chancelaria Federal e pelo Ministério das Finanças. Caso a proposta do ministro seja de não renovar o contrato, o dirigente envolvido tem direito a apelação, baseada no desempenho de trabalho e nas suas qualificações, visando um novo período contratual. A decisão final a respeito da renovação é tomada pelo ministro.

Dinamarca: a minoria dos membros da alta administração pública está empregada por meio de contratos de tempo determinado de 3, 5 ou 6 anos. Os que têm direito a um contrato empregatício são os diretores e chefes das maiores diretorias. O contrato é negociado entre o secretário-permanente do ministro e o indivíduo envolvido, e deve ser aprovado pelo Ministério das Finanças. O objetivo maior da introdução dos contratos foi estabelecer uma ligação entre desempenho e remuneração. O uso de contratos é relativamente novo, e será progressivamente estendido a uma maior proporção de membros da alta administração pública .

Finlândia: contratos podem ser firmados entre a autoridade contratante e o servidor público a respeito dos termos do emprego, não sobre sua duração. Os 140 servidores civis que ocupam os postos mais altos têm contratos com o Conselho do Estado que especificam os termos de sua remuneração, determinada caso a caso. Os contratos não se referem a outros temas e são geralmente de tempo indefinido. As agências podem estabelecer contratos com seus altos executivos, relativos aos termos do emprego. Desde 1994, após modificação na legislação, é possível contratar um servidor público por meio de contrato de tempo determinado, se a natureza do serviço assim o exigir.

França: altos gerentes podem ser nomeados por meio de contrato para poucos postos, mas a nomeação de uma pessoa fora do serviço público é rara. Os contratos podem ser de tempo indefinido.

Irlanda: não há oferta de contrato. Entretanto, o mandato de secretários de ministérios é limitado a sete anos.

Noruega: a minoria dos membros da alta administração pública, correspondentes aos dois níveis mais altos e que são cobertos pelo sistema de pagamento para altos executivos, é contratada (39%). Alguns desses contratos são de duração determinada. Orientações centrais para os contratos são definidas pelo Ministério

da Administração Governamental. O contrato é estabelecido pelo ministério no qual o indivíduo em questão trabalha, mas deve ser aprovado pelo ministério citado. Os contratos incluem disposições relativas a: demandas ligadas ao posto em geral e aos resultados específicos a serem atingidos; remuneração; avaliação anual e discussão dos resultados atingidos, expectativas do trabalho e desempenho; solução de casos de desempenho insatisfatório, transferência para outro posto/emprego, solução de disputas relacionadas ao assunto. Os contratos de tempo determinado têm disposições adicionais relacionadas à duração (geralmente 6 anos, com a possibilidade de renovação por mais seis anos) e redução de pessoal.

Nova Zelândia: todos os chefes executivos e altos gerentes são empregados com base num contrato. São contratos individuais, baseados em um modelo padronizado. Os contratos dos chefes executivos são fixos por um período de cinco anos. A recontração destes está sujeita à recomendação do Comissário de Serviços de Estado e decisão do Gabinete. A maioria dos altos gerentes é contratada por tempo indefinido. Somente cerca de 80, entre quase 350 altos gerentes, por serem membros do Serviço Executivo Sênior, recebem contrato de tempo fixo, por no máximo cinco anos. Os postos para os quais são oferecidos tais contratos devem ser anunciados no momento da expiração destes, e seus ocupantes podem ser contratados novamente, por mais um período de até cinco anos. Para os chefes executivos, o contrato é feito com o comissário-membro da Comissão de Serviços de Estado, e define: as responsabilidades do comissário e do chefe executivo; mandato, remuneração e saída; as obrigações do chefe executivo, incluindo as exigências e medidas de revisão de desempenho; a não-renovação do contrato, a remoção do posto por má conduta, acertos de encerramento especial do contrato, encerramento do contrato por razões médicas, encerramento do contrato no caso da reestruturação ou abolição do ministério. Para os altos gerentes, o contrato é realizado com o chefe executivo e determina uma gama similar de medidas.

Países Baixos: não existe oferta de contrato.

Reino Unido: desde 1996, todos os membros da nova alta administração pública recebem contratos individuais. Um contrato padrão de duração indefinida aplica-se à maioria desses funcionários. As disposições contratuais determinam as condições e termos do emprego, incluindo aquelas relativas ao desempenho. O contrato é firmado entre o indivíduo e a Coroa; na prática, o chefe permanente do departamento ou o chefe executivo de uma agência estão autorizados a agir em nome do ministro envolvido para estabelecer contratos. Os ministérios e agências podem usar contratos de tempo determinado e temporários, apropriados ao indivíduo ou ao posto; por exemplo, no caso de contratados externos em postos de curta duração.

Suécia: quase todos os chefes de agências governamentais são contratados por tempo determinado, normalmente por um período de seis anos. Eles não podem ser dispensados antes do término de seus contratos, mas o governo pode transferir o chefe de uma agência para outro posto no serviço público. Os contratos são estabelecidos com o governo e os salários fixados caso a caso. Chefes de departamentos de utilidade pública recebem, em geral, contratos individuais, geralmente para um mandato indefinido. Os contratos são utilizados principalmente em virtude da necessidade de pagar-se salários competitivos para essas posições, principalmente quando o recrutamento for feito dentro do setor privado. O contrato é estabelecido pela agência empregadora. Uma junta consultiva especial lida com

... *Continuação*

o teor do contrato e submete sua recomendação ao governo, antes que a decisão seja formalmente tomada.

Turquia: muito poucos membros da alta administração pública (tais como o subsecretário do primeiro-ministro, alguns subsecretários adjuntos, diretores-gerais, diretores-gerais adjuntos e chefes dos departamentos ligados ao primeiro ministro) recebem contrato de trabalho. Eles atingem 15% do número total desses postos. Os contratos estabelecidos são geralmente padronizados, à exceção das medidas salariais.

1. Encerramento do emprego

As disposições contratuais exibidas no Quadro 10 incluem medidas explícitas relativas à não-renovação ou encerramento do emprego. Além disso, muitos países têm medidas especiais relativas ao encerramento de empregos de altos dirigentes: em alguns países, os membros da alta administração pública estão à disposição do governo, e podem ser demitidos a qualquer momento; em vários países há medidas para o encerramento devido ao desempenho insatisfatório (ver ítem 9); em outros há possibilidade de encerramento devido à redução ou reestruturação do serviço público. O Quadro 11 resume a informação fornecida pelos países a esse respeito.

Quadro 11: Encerramento do emprego do alto executivo público

Alemanha: servidores públicos não podem ser dispensados. Algumas classes de membros da alta administração (tais como secretários permanentes de Estado e chefes de diretorias-gerais em ministérios) podem ser aposentados compulsoriamente, se assim decidir o governo.

Austrália: altos administradores, secretários de ministérios, podem ter seus mandatos encerrados sempre que interesse ao governo. Há pagamento de indenização em tais casos. Os membros do Serviço Executivo Sênior podem aposentar-se voluntariamente ou involuntariamente pelo comissário do Serviço Público, em situações que envolvam redução de pessoal ou mau desempenho. Também nesses casos há pagamento de um benefício financeiro. A aposentadoria compulsória é rara.

Áustria: não há disposições relativas ao encerramento de emprego para altos dirigentes. No entanto, empregos de tempo determinado podem ser encerrados pelo Ministério.

Canadá: altos administradores, vice-ministros, podem ser removidos de seus postos por decisão do governo. Os executivos podem ser dispensados por falta de trabalho ou de continuidade de uma função. Baseados nas novas medidas introduzidas em 1992, vice-ministros podem negociar uma indenização em troca da demissão, caso não haja alternativa de oportunidades de emprego no serviço público.

Há flexibilidade, dentro de limites previstos, para planejar o pagamento de modo a responder às exigências individuais.

Dinamarca: a renovação não é automática quando um contrato temporário expira.

Estados Unidos: os membros do Serviço Executivo Sênior devem submeter-se a uma reconfirmação a cada três anos, com base em seu desempenho. Eles podem ser removidos do SES por má conduta ou negligência.

Finlândia: altos administradores podem ter suas nomeações encerradas caso eles quebrem a confiança especial depositada neles, ou deixem de atingir as metas estabelecidas, por motivos sob seu controle.

França: a maioria das nomeações da alta direção são realizadas por decisão do governo (ver Quadro 7) e podem ser encerradas a qualquer momento. Entretanto, quando o dirigente envolvido é um servidor público, ele ou ela tem direito à reintegração.

Irlanda: altos executivos podem ser dispensados pelo governo e, enquanto a idade normal para aposentadoria é de 65 anos, um servidor pode ser aposentado compulsoriamente aos 60 anos.

Noruega: para dirigentes com contratos de tempo determinado, pode não haver renovação contratual, com um pagamento de compensação em caso de redução de pessoal.

Nova Zelândia: os contratos de emprego dos chefes executivos contêm cláusulas de encerramento, no caso de reestruturação ou extinção do serviço, e também devido a processo de desempenho insatisfatório. Nos primeiros dois casos, há possibilidade de transferência para outro setor e também de indenizações financeiras específicas, aplicáveis a todas as situações. Os contratos dos altos administradores prevêem encerramento e não-renovação.

Países Baixos: altos servidores públicos podem ter suas indicações encerradas caso eles quebrem a confiança especial depositada, ou caso eles não consigam atingir as metas estabelecidas, sob seu controle.

Portugal: os administradores são geralmente empossados por meio de transferências, e seus contratos podem não ser renovados, ou ser encerrados, em caso de má conduta ou desempenho insatisfatório.

Reino Unido: membros da alta administração pública podem ter seus empregos suspensos por decisão da Coroa, e seus contratos prevêem períodos de aviso prévio e compensação pela suspensão precoce.

Suécia: quando há mudança de governo, todos os vice-secretários demitem-se de seus postos. Os que ocupavam cargos de diretor-geral antes de serem nomeados vice-secretários têm garantia de emprego no novo governo, no mesmo nível e com no mínimo o mesmo salário de antes de serem demitidos. Todos os outros vice-secretários têm direito a pagamento de indenização.

Suíça: os mandatos dos altos administradores podem ser encerrados a qualquer momento, mediante pagamento de indenização.

Turquia: mandatos mais altos são definidos pelo governo e podem ser encerrados da mesma forma. Após o encerramento, oportunidades de emprego são oferecidas dentro do serviço público.

2. Renovação de pessoal na mudança de governo

É importante notar que, apesar de vários países poderem encerrar as nomeações dos membros da alta administração pública em vários contextos, a maioria não tem a prática de completa reformulação do contingente da alta direção quando há mudança de governo. Os únicos países que têm um grupo significativo de alto executivos nomeados, cujo mandato encerra-se com a mudança do governo, são França e Estados Unidos. Na França, como dito anteriormente (ver Quadro 7), as posições mais altas dependem de decisão governamental. Em 1994, tais posições representavam aproximadamente 42% da alta administração pública; as respectivas nomeações podem ser suspensas quando há mudança de governo. Nos Estados Unidos, até 10% do Serviço Executivo Sênior (e até 25% de uma única agência) são recrutados fora-de-carreira; nomeações para tais posições são feitas pelo presidente e terminam normalmente com a mudança da administração.

Na Suécia, como dito acima, a posição de vice-secretário é uma nomeação política e todos são demitidos quando há mudança de governo. Na Alemanha, os altos administradores são nomeados politicamente, devendo trabalhar em conformidade com as visões e metas do governo do momento. Tais dirigentes podem ser forçados a uma aposentadoria precoce pelo governo. Os gabinetes mais relevantes incluem os dois níveis mais altos do serviço público — Secretarias Permanentes de Estado e Chefias de Diretorias Gerais nos ministérios, os altos funcionários do serviço de relações exteriores, o gabinete federal para a preservação da Constituição e do serviço federal de comunicação. A Finlândia tem um sistema de nomeação que muda com a mudança do governo — o Gabinete do Secretário de Estado do Conselho de Estado. Na Austrália, Canadá e Suíça, o governo nomeia e pode dispensar os altos administradores, mas geralmente não há grande renovação de pessoal quando o governo muda.

A maior parte dos países pesquisados mantém uma divisão clara entre os indicados politicamente e a alta administração pública, e com poucas exceções, em geral não se permite que os servidores públicos trabalhem como funcionários pessoais de ministros. As exceções são novamente a França, onde uma alta proporção do pessoal trabalhando em gabinetes ministeriais é de membros da alta administração pública, e Suécia e Estados Unidos, onde existe um grupo distinto de membros da alta administração pública que são indicados politicamente.

VIII. Administrando o desempenho dos membros da alta administração pública

A pesquisa pedia informações sobre:

- procedimentos para elaboração de relatórios e avaliação;
- mecanismos para a identificação de desempenho insatisfatório e solução de problemas relativos ao desempenho;
- o uso real de sanções para os que apresentam desempenho insatisfatório.

Quatorze países pesquisados responderam que têm algum tipo de relatório formal ou de procedimentos para avaliação de desempenho destinados aos membros da alta administração pública e vários outros informaram usar mecanismos informais de diversos tipos. Eles estão detalhados no Quadro 12. O uso de acordos individuais de desempenho e de avaliações formais parecem ser mais comuns em países que operam um sistema de alta administração executiva, embora nos Países Baixos exista uma ênfase aparentemente pequena sobre o assunto. Apenas três países — Canadá, Nova Zelândia e Reino Unido — têm um sistema de avaliação de desempenho formal para todos os altos servidores público, embora a Dinamarca tenha uma avaliação formal para os contratados. Nos países nórdicos, especialmente Finlândia, Noruega e Suécia, e também nos Países Baixos, o principal mecanismo de gerenciamento do desempenho é o relatório, no que se refere a contratos de gestão ou de orçamento, e não nas avaliações individuais de desempenho. Alguns países informaram que mecanismos de auditoria funcionam como forma de acompanhar o desempenho individual de gerentes. Outros países informaram uma série de mecanismos informais de acompanhamento do desempenho.

A maior parte dos países dispõe de mecanismos formais para lidar com os funcionários com desempenho fraco: aviso formal, transferência para um posto menos exigente, redução na classificação, remoção da alta administração pública e dispensa. Entretanto, percebe-se que tais mecanismos formais são raramente utilizados. A abordagem usual em relação a problemas de desempenho é tomar providências para estabelecer um plano de melhoria de desempenho e fornecer treinamento, se necessário; ou definindo em comum acordo uma transferência voluntária, a reclassificação para um nível mais baixo ou a aposentadoria voluntária do indivíduo em questão.

Quadro 12: Relatório de desempenho e avaliação para membros da alta administração pública

Alemanha: não existe relatório formal ou mecanismo de avaliação para altos dirigentes. As sanções formais para desempenho insuficiente incluem a transferência para outro posto, de nível equivalente ao posto original. Servidores públicos não podem ser demitidos. Alto administradores — Secretários Permanentes de Estado e chefes de Diretorias Gerais — podem ser aposentados compulsoriamente. No entanto, é normalmente esperado que os problemas de desempenho sejam decididos com por mecanismos administrativos, e não sanções formais.

Austrália: Secretários de departamentos são responsáveis perante o ministro envolvido. Não existe um sistema formal para avaliar seu desempenho. Os membros do Serviço Executivo Sênior têm acordos anuais de desempenho a partir dos quais eles são avaliados. Problemas de desempenho dos integrantes do SES devem ser tratados pelo secretário do departamento, por exemplo, por meio de um plano definido em conjunto para melhorar o desempenho, transferência para outra área, ou redução, feita em comum acordo, para uma classificação mais baixa. Sanções formais incluem redução involuntária na classificação e aposentadoria compulsória, mas tais instrumentos são raramente utilizados.

Áustria: não existe relatório formal ou mecanismo de avaliação para membros da alta administração pública. Existe, no entanto, a possibilidade de acordo sobre objetivos centrais entre ministros e altos administradores, tornado obrigatório em 1998. Em casos de desempenho insatisfatório, o curso de ação normal é a adoção de medidas informais, tais como a transferência. Pode também haver transferência ou não-renovação, em casos de desempenho inadequado, mas na prática, esses instrumentos não são utilizados.

Bélgica: altos administradores respondem ao ministro e à junta administrativa de suas instituições. Não há relatório ou avaliação de desempenho. O secretário-geral de um ministério, que preside a Junta Administrativa, desempenha um papel ativo na gerência do desempenho, por meio de atividades da Junta. No caso de problemas de desempenho por parte de um alto executivo, o gabinete do ministro assume o papel de gerente, possivelmente com assistência de outro alto executivo do mesmo ministério.

Canadá: Vice-ministros respondem diretamente ao seu ministro e ao primeiro ministro, como também ao relator do Conselho Privado. Seu desempenho é avaliado anualmente, por meio de uma série de visitas ministeriais, por informação recebida das agências centrais de gerência e por uma análise feita pelo Comitê de Altos Dirigentes. Os departamentos devem adotar a prática de relatórios de performance e rotinas de avaliação para seus gerentes. As avaliações podem ser altamente estruturadas ou menos formais, caso sejam aos departamentos que determinam suas próprias necessidades. A abordagem normal para lidar com o desempenho insatisfatório é o desenvolvimento colaborativo de um plano corretivo de ação, sujeito a acompanhamento contínuo por parte do gerente-supervisor. Treinamento no ambiente de trabalho ou transferência para outra posição também podem ser utilizados. Remoção e dispensa por incompetência são atitudes previstas, mas raramente utilizadas. Quando o plano de pagamento por desempenho estiver sendo aplicado, o mau desempenho resultará em ausência de aumento salarial.

Dinamarca: vários diretores/chefes permanentes das principais diretorias são empregados com base em contratos, tendo metas de desempenho estabelecidas no contrato, uma avaliação anual de desempenho comparada com tais metas e sua remuneração relacionada com o desempenho. A intenção é aumentar o uso desse mecanismo. A avaliação de desempenho para outros dirigentes sêniores foi recentemente introduzida no contexto de um vasto conjunto de instrumentos gerenciais, incluindo princípios administrativos gerais e treinamento gerencial. Análise orçamentária e revisão organizacional, feitos pelo Ministério de Finanças, relatórios de auditoria e a imprensa são os mecanismos mais importantes para identificar o mau desempenho. A abordagem mais comum para lidar com problemas de mau desempenho é a remoção do ministério para uma instituição subsidiária. A demissão é possível, mas raramente utilizada.

Estados Unidos: cada membro do Serviço Executivo Sênior deve ter uma avaliação de desempenho anual. As agências estabelecem seu próprio sistema de avaliação, de acordo com determinadas regras-padrão. No início do período de avaliação, as metas são determinadas para cada executivo, a partir de um esforço conjunto entre o executivo e seu supervisor. As metas devem referir-se ao desempenho organizacional e individual. As áreas típicas para serem avaliadas são produtividade, qualidade do trabalho, relação entre tempo gasto e desempenho, custo-eficiência e progresso em atingir metas de ação. Por lei, os sistemas de desempenho das agências devem referir-se ao menos a três níveis de competência: insatisfatória, minimamente satisfatória e totalmente satisfatória. As agências podem também cobrir até dois níveis acima do totalmente satisfatório. A avaliação de desempenho é o mecanismo básico para lidar com o desempenho insatisfatório. O estatuto requer que qualquer alto executivo que receba uma gradação insatisfatória seja realocado ou transferido dentro do SES, ou mesmo removido dele. Há também um processo de reconfirmação no qual altos executivos devem ser reconfirmados nas suas posições, com base no seu desempenho geral, a cada três anos. As agências podem tomar qualquer atitude informal para lidar com o mau desempenho, por exemplo, oferecendo a opção de aposentadoria voluntária, ou aceitação de um posto fora do SES.

Finlândia: no contexto do sistema de “gerência por resultados”, aplicado no serviço público, altos dirigentes são sujeitos a uma discussão anual com seu superior, para analisar se eles atingiram as metas estabelecidas, se as atingiram bem, ou por que razões deixaram de atingi-las. O desempenho fraco normalmente acarreta o atraso de alguma promoção ou o designação para funções que exijam menos. Sanções formais podem incluir uma advertência por escrito e, no caso dos altos administradores, fim do emprego. Tais sanções são, porém, muito raramente utilizadas.

França: todos os servidores públicos, incluindo os altos dirigentes, são submetidos anualmente a uma avaliação formal de seu desempenho. As sanções para os que apresentam desempenho insuficiente incluem a remoção do posto, caso seja de interesse para o serviço público. Nesse caso, a administração deve encontrar outro posto para a referida pessoa.

Irlanda: não há relatório formal ou mecanismo de avaliação para secretários de ministérios. Secretários-adjuntos têm seu desempenho avaliado no contexto do sistema de pagamento relacionado ao desempenho, o que fornece um mecanismo informal para lidar com o desempenho insuficiente. Aposentadoria precoce voluntária também é utilizada em casos de mau desempenho. Sanções formais incluem demissão e aposentadoria precoce compulsória.

Islândia: não existe relatório formal ou mecanismo de avaliação para altos dirigentes. A avaliação de desempenho dos gerentes é responsabilidade de seus superiores, em conjunto com os secretários-gerais dos ministérios. A abordagem mais comum para solucionar casos de desempenho insatisfatório é retirar as responsabilidades do indivíduo em questão, ou transferi-los. Sanções formais podem incluir advertência escrita, suspensão e demissão.

Japão: não existe relatório formal ou sistema de avaliação para altos dirigentes.

México: não existe relatório formal ou sistema de avaliação para altos dirigentes. Quando um superior sente que um dirigente sob sua responsabilidade está desempenhando suas funções de modo insatisfatório, o indivíduo em questão é informado. Caso o desempenho não melhore, o indivíduo pode ser convidado a demitir-se.

Noruega: o acompanhamento do desempenho de altos dirigentes acontece no contexto do processo de alocação de recursos financeiros. Um contrato orçamentário pode ser estabelecido, com base numa discussão entre os diferentes níveis de gerência do ministério; tais contratos são acompanhados regularmente, por meio de discussões com os gerentes envolvidos. Para todos os altos dirigentes contratados, a avaliação anual de desempenho é obrigatória. Outros altos dirigentes também são submetidos a avaliações anuais. O desempenho insuficiente é normalmente enfrentado com ações informais, que incluem a demissão voluntária. Dirigentes que sejam contratados são obrigados a aceitar a transferência para outras funções caso não atinjam as metas estabelecidas em seus contratos.

Nova Zelândia: os chefes executivos respondem diretamente aos seus ministros, por meio de um acordo de desempenho por escrito. O Comissariado de Serviços Estatais, como empregador do governo e o gerente de desempenho dos chefes executivos, avalia o desempenho anualmente, considerando: o acordo inicial de desempenho feito entre o ministro e o chefe executivo; o Plano Corporativo aprovado pelo ministro; os objetivos do ministério, aprovados pelo ministro, e as prioridades definidas; quaisquer outras medidas definidas entre o ministro e o chefe executivo. O Comissariado também consulta o Ministro envolvido, define formas de auto-avaliação, árbitros e o acompanhamento dos resultados de áreas estratégicas. O produto do processo de revisão é um escala de notas que diz se o Chefe Executivo atingiu, excedeu ou deixou de atingir as expectativas do desempenho competente. Como os Chefes Executivos possuem contratos de tempo definido, eles são formalmente considerados para recontração após o primeiro mandato, e o desempenho anterior é um elemento significativo nesse contexto. Os mecanismos para identificar o desempenho insuficiente podem incluir: processo anual de revisão de desempenho; solicitações específicas do Ministro para a investigação de áreas específicas do desempenho, ou de temas de preocupação que possam emergir durante o ano. No caso de mau desempenho, o caso é levado à pessoa em questão e seu Ministro, e são desenvolvidas estratégias para lidar com deficiências pessoais nos futuros acordos de desempenho. Medidas disciplinares e demissão incluem-se no contrato individual negociado com cada Chefe Executivo, no início do trabalho. Para altos administradores, espera-se que os ministérios pratiquem alguma forma de planejamento do desempenho que identifique áreas de *accountability* e medidas de desempenho, como uma forma de rastrear o desempenho, fazendo uma revisão completa ao menos uma vez por ano. No caso de desempenho insuficiente, os ministérios normalmente adotam medidas para treinamento formal e capacitação, aconselhamento e orientação, como também discussões relativas a mobilidade, licenças ou outras opções.

Países Baixos: não há avaliação formal de desempenho, ou discussão de funções. Entretanto, o diálogo informal e as revisões contratuais são os mecanismos de avaliação de desempenho mais utilizados. O desempenho insatisfatório é normalmente solucionado por meio da discussão de medidas corretivas, delegação de outras funções e pressão para retirar-se voluntariamente. Sanções formais podem incluir remoção do posto, transferência ou demissão.

Portugal: altos administradores reportam-se formalmente ao ministro responsável, no que diz respeito ao planejamento de atividades e sua execução. Auditorias internas e externas também podem ser utilizadas para avaliar o desempenho. Em caso de desempenho insatisfatório, poderá haver a não-renovação do período de disponibilidade para uma posição de gerência no final do período de três anos, ou o encerramento prematuro da nomeação.

Reino Unido: a revisão do desempenho pelas Secretarias Permanentes ocorre no contexto do Comitê de Remuneração, que determina o pagamento individual dos Secretários Permanentes. A maioria dos membros do Comitê vem do setor privado. Como parte das provas submetidas ao Comitê, pede-se aos secretários permanentes que preencham uma auto-avaliação de seu desempenho durante o ano, comparada aos objetivos do ministério, verificando em que medida os mesmos foram atingidos e suas contribuições pessoais para que as metas fossem alcançadas. Os ministros têm então uma oportunidade de comentar suas auto-avaliações. Abaixo da Secretaria Permanente, existe um sistema comum de revisão de desempenho para todos os membros da alta administração pública, cujos elementos principais são: um resumo do plano pessoal de capacitação; auto-avaliação feita pelo ocupante do posto; uma avaliação estruturada comparando ‘consecução de objetivos’ e ‘critérios mínimos’ e uma avaliação de potencial. O sistema incorpora um sistema de notas resumindo a avaliação, inclui pontuação para “áreas vulneráveis: melhorias necessárias” e “inaceitável: ação gerencial imediata é necessária”. Além disso, os gerentes devem revisar informalmente o desempenho de seu pessoal durante todo o ano. As áreas de desempenho insatisfatório são geralmente objeto de discussão com o indivíduo em questão e as medidas tomadas podem incluir treinamento ou a mudança para outro posto. O “Código de Gestão do Serviço Público” contém procedimentos formais para casos de ineficiência.

Suécia: a revisão anual de desempenho, que é parte do sistema orçamentário, é o principal mecanismo relator de desempenho. Relatórios anuais de auditoria e o contínuo diálogo entre ministros e agências também funcionam como mecanismos de gerência de desempenho. O desempenho insuficiente é normalmente matéria de acordos voluntários com os indivíduos envolvidos. Um o membro da alta administração que apresente mau desempenho não será readmitido no final de seu contrato, e em casos graves o chefe de uma agência pode ser removido de seu posto e transferido para outro. Demissões formais e remoções são raramente utilizadas.

Suíça: a avaliação é parte da agenda do legislativo e do sistema de gerência por objetivos. No caso de quebra dos deveres de serviço, sanções são impostas de acordo com o código de conduta.

Turquia: não há mecanismos formais de gerência de desempenho.

IX. A conduta oficial dos membros da alta administração

Foi considerado que realizar uma grande exploração das medidas ligadas à condução oficial dos membros da alta administração pública iria além do escopo dessa pesquisa. A ética do serviço público é assunto de um trabalho separado do *PUMA* (ver OECD, 1996). Entretanto, a pesquisa incluía quatro perguntas relativas a:

- restrições quanto às atividades políticas dos altos dirigentes;
- exigências de declaração de interesses pessoais e proibições de aceitação de presentes ou benefícios;
- restrições ao emprego de membros da alta administração pública após haverem saído do serviço público.

1. Restrições quanto às atividades políticas dos membros da alta administração pública

As restrições quanto às atividades políticas estão resumidas no Quadro 13. Todos os países pesquisados, à exceção da Irlanda e Turquia, permitem que seus membros da alta administração pública participem de debates públicos sobre assuntos políticos, embora com restrições explícitas ou implícitas em muitos casos. Os códigos oficiais de conduta ou as normas informais normalmente estipulam orientações no sentido de evitar-se a quebra do princípio da neutralidade política, evitando atrair comentários adversos sobre o governo do momento, como também de evitar-se comentários sobre temas com os quais os dirigentes estejam envolvidos no curso de suas atividades oficiais. Irlanda e Turquia também são os únicos países que proíbem membros da alta administração pública de tornar-se membros de partidos políticos. Menos de um terço dos países pesquisados proíbem seus altos dirigentes de concorrer a eleições enquanto estiverem na ativa (são eles: Austrália, Estados Unidos, Irlanda, Japão, México, Reino Unido e Turquia). Vários países exigem que os dirigentes estejam licenciados por um período específico até as eleições. Nove dos 21 países (Alemanha, Áustria, Bélgica, Finlândia, França, Islândia, Países Baixos, Noruega e Suécia) permitem que os membros da alta administração pública mantenham um assento no Legislativo e continuem servidores públicos, em todos os casos solicitando a licença necessária do serviço público.

Quadro 13: Restrições quanto a atividades políticas dos membros da alta administração pública

Restrições Países	Participação em debates públicos sobre temas políticos	Filiação a partido político	Concorrer a eleições nacionais enquanto servidor público	Manter assento no Legislativo nacional	% de participação no Legislativo nacional (no presente e no passado)
Alemanha	Sem restrições formais, sendo necessário um julgamento correto compatível com as tarefas/deveres oficiais.	Sem restrições.	Sem restrições; o dirigente pode solicitar licença sem vencimentos para concorrer a uma eleição.	Sim, desde que licenciado.	N.d.
Austrália	Sem restrições, mas aplica-se um código oficial de conduta.	Sem restrições.	Proibido.	Proibido enquanto servidor público.	0 / N.d.
Áustria	Sem restrições.	Sem restrições.	Sem restrições.	Sim, desde que esteja licenciado para realizar as funções parlamentares.	37 / Sem resposta.
Bélgica	Sem restrições.	Sem restrições.	Sem restrições.	Sem, desde que licenciado.	N.d.
Canadá	Restringido pelo código de conduta e por normas profissionais.	Sem restrições.	possível, tendo obtido aprovação formal e estando licenciado.	Proibido enquanto servidor público.	0 / 1
Dinamarca	Sem restrições legais, mas a prática varia para cada instituição.	Sem restrições, mas é raro que um membro da alta administração declare publicamente sua filiação a um partido.	Sem restrições, mas na prática, altos dirigentes não concorrem a eleições.	Proibido enquanto servidor público.	0 / N.d.
Estados Unidos	Possível; sujeito a padrões oficiais de conduta.	Possível, com limitações.	Proibido.	Não.	N.d.
Finlândia	Sem restrições formais.		Sem restrições formais.	Sim, desde que licenciado.	0,5 / N.d.
França	Sem restrições formais, mas tais atividades podem violar o princípio da neutralidade.	Sem restrições formais.	Sem restrições formais.	Sim, o dirigente é colocado em disponibilidade.	15,9 em 1993 / N.d.
Irlanda	Proibido.	Proibido.	Proibido.	Não.	N.d.
Islândia	Sem restrições formais, mas aplicam-se normas informais.	Sem restrições.	Sem restrições.	Sim.	N.d.
Japão	Restrito.	Servidores públicos são proibidos de tornar-se executivos ou assessores de partidos políticos, mas eles podem filiar-se como membros comuns.	Proibido.	Não.	N.d.
México	Sem restrições.	Sem restrições.	Proibido.	Não.	N.d.

... Continuação

Noruega	Altos dirigentes são geralmente impedidos de participar de debates públicos sobre temas que afetem suas atividades profissionais.	Sem restrições.	Sim, exceto funcionários de ministérios e do serviço diplomático e consular.	Sim, desde que licenciados, exceto funcionários de ministérios e do serviço diplomático e consular.	N.d.
Nova Zelândia	Sem restrições formais, mas tal atividade não deve ser conflitante com o código de conduta do serviço público.	Sem restrições formais, mas espera-se um julgamento adequado.	Sem restrição, desde que eles afastem-se de seus postos durante o período eleitoral.	Não.	N.d.
Países Baixos	Sem restrições.	Sem restrições.	Sem restrições.	Sim, o dirigente é mantido na condição de inativo.	N.d.
Portugal	Sem restrições.	Sem restrições.	Sem restrições.	Não, a transferência para uma posição na alta direção é suspensa se um dirigente for eleito.	N.d.
Reino Unido	Restrito.	Restrito.	Proibido.	Não.	N.d.
Suécia	Sem restrições.	Sem restrições.	Sem restrições.	Sim, desde que licenciado.	N.d.
Suíça	Sem restrições.	Sem restrições.	Sem restrições.	Não.	N.d.
Turquia	Proibido.	Proibido.	Proibido.	Não.	N.d.

nota: N.d. = Não disponível

2. Declaração de interesses pessoais e aceitação de presentes ou benefícios

Dez dos países pesquisados possuem exigências formais para que os membros da alta administração pública declarem seus interesses pessoais, tais como ações, propriedade, relações pessoais ou profissionais, diretorias de juntas privadas e afins (ver Quadro 14). Na maior parte das vezes, tais declarações são exigidas por escrito, e são confidenciais. Vários outros países possuem exigências de declaração de interesses para grupos específicos de altos dirigentes, ou em circunstâncias particulares (ver França e Japão, por exemplo). As medidas mais amplas são encontradas nos Estados Unidos, único país onde as declarações são de domínio público.

Todos os países pesquisados possuem restrições à aceitação de presentes ou benefícios.

Quadro 14: Medidas relativas à declaração de interesses e aceitação de presentes ou benefícios

Medidas Países	Exigência de declaração de bens pessoais	Status de tais declarações	Aceitação de presentes ou benefícios
Alemanha	Servidores civis devem solicitar permissão para engajarem-se em outras atividades, e devem notificar seus superiores quando tomam alguma atitude oficial que possa afetá-los ou às suas famílias.	A informação não pode ser divulgada sem consentimento.	Servidores civis não podem aceitar benefícios advindos de fora de seus escritórios, exceto com a aprovação da autoridade do nível mais alto.
Austrália	Sim, por escrito à Secretaria.	Confidencial.	Somente com aprovação por escrito da Secretaria. Presentes ou benefícios em virtude de viagens internacionais devem ser declarados à Secretaria.
Áustria	Não, mas há restrições.	N.d.	Não permitidos se relacionados a atividades oficiais.
Bélgica	Não.	N.d.	Não permitidos.
Canadá	Sim.	Declarações iniciais são confidenciais; declarações públicas mais limitadas são preparadas para todos os dirigentes públicos.	Qualquer presente ou benefício que possa influenciar dirigentes públicos no desempenho de suas funções públicas deve ser recusado. Existe uma exigência de que dirigentes públicos declarem presentes acima de \$200,00.
Dinamarca	Não.	N.d.	Regulados pelas cláusulas comuns do Código Penal relativas ao suborno e aos princípios do <i>ombudsman</i> com relação à "administração satisfatória". Presentes triviais não diretamente ligados à atividade oficial são permitidos na prática.
Estados Unidos	Sim, uma vez ao ano, por escrito.	Público.	Dirigentes são proibidos de aceitar presentes ou benefícios.

... Continuação

Finlândia	Sim, desde 01/09/1997.	A declaração relativa a assuntos financeiros é confidencial. Caso contrário, é declaração pública.	Um servidor civil não pode pedir, aceitar ou receber qualquer vantagem financeira ou de outra ordem, caso isso reduza a confiança em si ou na sua autoridade.
França	Não, exceto para altos dirigentes de empresas públicas, subsidiárias e de economia mista.		Servidores públicos não podem aceitar ou solicitar presentes ou benefícios.
Irlanda	Sim, uma declaração por escrito.	Confidencial.	Sem regras escritas, a prática aceita é que os presentes de qualquer valor significativo sejam devolvidos ou entregues ao ministério.
Islândia	Sim, uma declaração verbal.	Confidencial.	Depende de julgamento individual.
Japão	Sem mecanismo formal, mas empregados públicos são proibidos de manter posições executivas em empresas com fins lucrativos e necessitam de aprovação do primeiro-ministro antes de iniciar um negócio paralelo.	.	Sanções legais e disciplinares para aceitação e presentes ou benefícios, que são reconhecidos como suborno.
México	Sim, anualmente e no início e final do mandato público.	Confidencial.	Servidores públicos são proibidos de receber presentes ou benefícios em virtude de seu trabalho.
Noruega	Não.	N.d.	Dirigentes não devem aceitar presentes ou benefícios que possam ou pretendam influenciar suas ações públicas.
Nova Zelândia	Sem mecanismos formais para o serviço público, mas há exigências para determinadas posições (por exemplo, no Tesouro).		Sem regras formais, mas a conduta do serviço público afirma que servidores públicos devem recusar presentes ou benefícios que possam comprometer, ou ser vistos como comprometedores da integridade do organismo.
Países Baixos	Sem exigências formais, o assunto é deixado para decisão individual.		Presentes ou benefícios não podem ser aceitos sem permissão da alta gerência.
Portugal	Altos dirigentes devem submeter uma declaração escrita à Procuradoria-Geral.	Confidencial.	Servidores públicos não podem beneficiar-se direta ou indiretamente do exercício de suas funções.
Reino Unido	Sim, os detalhes de como fazer as declarações são definidos pelos ministérios ou agências.		Os ministérios e agências devem informar seu pessoal das circunstâncias nas quais eles devem relatar as ofertas de presentes ou benefícios e as circunstâncias nas quais eles precisam de permissão para aceitá-los.
Suécia	Sim, uma declaração de emprego externo. O governo decide quais agências têm o direito de exigir declarações escritas de seus empregados, comprovando suas ações e bônus.	Declarações de emprego externo são abertas ao público. Declarações de ações e investimentos são confidenciais.	Não permitido.
Suíça	Não.	N.d.	Servidores civis são proibidos de receber presentes ou benefícios ligados às suas atividades oficiais.
Turquia	Sim, a cada 5 anos, por escrito.	Confidencial.	Servidores civis não podem aceitar presentes ou benefícios.

3. Restrições ao emprego de membros da alta administração pública após sua saída do serviço público

Oito países relataram restrições pós-empregatícia, como detalhado no Quadro 15. Nos Estados Unidos, as regras e regulamentos são bastante detalhados, e cobrem diferentes públicos-alvo e situações. Nos outros países, não há restrições específicas, embora muitos países tenham restrições gerais sobre a divulgação de informação oficial após a saída do serviço público.

Quadro 15: Restrições pós-empregatícias aplicáveis a membros da alta administração pública

Alemanha: o engajamento de servidores civis em outras atividades durante ou após seu período de serviço é regulado por lei, devendo ser obtida aprovação prévia da autoridade civil responsável.

Canadá: limitação de um ano para emprego ou diretoria em entidades onde a pessoa tenha tido ligações oficiais significativas no ano anterior à sua saída do serviço público. Existe também limite de um ano para que a pessoa possa fazer *lobby* para o seu antigo ministério.

Estados Unidos: existem restrições ligadas ao envolvimento em negociações comerciais ou tratados, *lobby* e autorizações de compra, muito complexas para serem resumidas aqui.

França: um membro da alta administração não pode exercer nenhuma atividade em empresa privada por cinco anos após haver deixado o serviço público, caso ele tenha participado da supervisão ou controle da empresa ou realizado compra governamental com a mesma.

Japão: um executivo está proibido, por dois anos após haver deixado o serviço público, de assumir qualquer posição em uma empresa de fins lucrativos que tenha ligações próximas com a agência estatal da qual ele tenha sido empregado nos seus últimos cinco anos de serviço público, a menos que haja aprovação da Autoridade Nacional de Pessoal.

México: servidores públicos são proibidos de aceitar qualquer emprego relacionado com suas tarefas no serviço público, durante um ano após a saída.

Nova Zelândia: cada chefe executivo tem um contrato específico de trabalho, que contém uma condição pós-empregatícia de um período de 12 meses de “congelamento” após a saída do serviço público. Há um ônus geral para que nenhum servidor público utilize informação obtida no curso de seu emprego para benefício próprio.

Países Baixos: não existem restrições aplicáveis aos membros da alta administração pública .

Turquia: membros da alta administração pública são proibidos de aceitar empregos em firmas que tenham relacionamento com o organismo no qual eles tenham trabalhado, por dois anos após a saída do serviço público, e não podem representar a firma por um período de três anos.

4. Proteção para membros da alta administração pública solicitados a cometerem ato ilegal, ou que eles considerem desaconselhável

Em todos os países pesquisados, os servidores públicos são isentos de seguir instruções que os obriguem a desobedecer a lei, e em vários deles, os servidores são também isentos de seguir instruções que possam ameaçar o interesse público. Entretanto, o nível de orientação fornecido aos executivos para ajudá-los a enfrentar tais situações, especialmente caso eles simplesmente suspeitem que a ação pretendida seja ilegal ou contra o interesse público, varia consideravelmente para cada país: em alguns países parece não haver nenhuma orientação específica; em outros o servidor pode solicitar uma confirmação escrita da instrução e informar oficialmente seus superiores de que o ato proposto é ilegal ou desaconselhável. Em alguns países, os servidores públicos recebem orientação detalhada sobre o curso de ação a ser tomado (ver Quadro 16). Na maioria dos países, parece não haver medidas para que servidores públicos denunciem má gerência ou suspeita de corrupção, e nenhuma medida específica para proteger os servidores que o façam de represálias ou perseguição (OECD, 1996). Tal proteção, geralmente conhecida como “proteção do sinal” (*whistle protection*), é fornecida nos Estados Unidos; na Austrália foi proposta a proteção aos sinalizadores” (*whistle blowers*) segundo a nova lei do Serviço Público, introduzida no Parlamento em 1997.

Quadro 16: Orientação/proteção para servidores públicos aos quais seja solicitado cometer algo ilegal ou desaconselhável, ou que relatem casos de má gerência ou corrupção

Austrália: existe uma obrigação positiva dos servidores públicos em cargos de supervisão, para que relatem à Secretaria de seu departamento todas as quebras de regulamento que chegarem a seu conhecimento. De acordo com medidas propostas para inclusão na nova lei do Serviço Público, Secretários devem garantir que servidores públicos possam apresentar provas de fraude, desperdício ou má conduta sem que sofram represália, e o Membro da Comissão do Serviço Público poderá investigar tais denúncias.

Canadá: o *Código de Conflito de Interesses e Pós-Emprego dos Servidores Públicos* requer que os ministros ajam em defesa do interesse público e observem padrões éticos que vão além das exigências da lei. Além disso, existem duas políticas governamentais para assegurar proteção aos servidores públicos e à Coroa contra atos legais iniciados por suas partes; tais políticas não se aplicam a matérias internas relativas ao emprego.

... Continuação

Estados Unidos: responsáveis por fundos federais podem recusar-se a autorizar um gasto que eles acreditem ser realizado com propósitos não-autorizáveis ou excedam uma determinada quantia autorizada, até que o Controlador-Geral expresse sua opinião sobre a utilização dos recursos. Além disso, os estatutos federais prescrevem princípios de sistemas de mérito e permitem que os empregados desafiem práticas de pessoal proibidas; isso inclui a retaliação (ou a tentativa) contra qualquer empregado, com base na sua recusa de obedecer a qualquer ordem que o leve a descumprir a lei. Os empregados são protegidos contra represálias pela divulgação legal de informação que, na sua opinião, comprove a violação de qualquer lei, regra ou regulamento, ou má gestão, grave desperdício financeiro, abuso de autoridade, ou perigo substancial e específico para a saúde pública ou segurança. Tais proteções são chamadas de proteção ‘de apito’.

Nova Zelândia: o *Guia de Princípios, Convenções e Práticas* para servidores públicos explica o curso de ação a ser tomado em circunstâncias onde um ministro pretenda agir de modo ilegal, instrua um dirigente a tomar uma atitude que possa envolver uma ilegalidade, ou onde um ministro possa agir ou pretender agir de forma *ultra vires*, quebrando a política governamental, ou para a qual ele não tenha autoridade. O *Guia* também refere-se a situações onde um ministro solicita aos dirigentes que façam algo que eles considerem desaconselhável ou condenável. A regra geral no último caso é que dirigentes devem aceitar o fato de que os Ministros devem responder por seus atos e omissões.

Reino Unido: o *Código do Serviço Civil* determina que ação deve ser tomada pelo servidor civil que acredite ter sido solicitado a cometer ato ilegal.

Referências bibliográficas

- OECD. (1992), *Value and Vision: Management Development in a Climate of Civil Service Change*. Public Management Occasional Papers. Paris.
- _____. (1993), *Private Pay for Public Work: Performance-Related Pay for Public Sector Managers*. Paris.
- _____. (1994a), *Senior Civil Service Pay: A Study of Eleven OECD Countries*. Public Management Occasional Papers. Paris.
- _____. (1994b), *Statistical Sources on Public Sector Employment*. Paris.
- _____. (1995), *Trends in Public Sector Pay in OECD Countries*. Paris.
- _____. (1996), *Ethics in the Public Service: Current Issues and Practices*. Public Management Occasional Papers, n. 14. Paris.
- _____. (1997), *Performance Pay Schemes for Public Sector Managers: An Evaluation of the Impacts*. Public Management Occasional Papers. Paris.
- Office for the Development of the Senior Public Service. (1996), *Action Plan for the Development in the Netherlands*. The Hague: Ministry of the Interior.
- U.S. office of Personnel Management. (1995), *The future of the Senior Executive Service*. Proceedings of a Senior Executive Service Symposium. Charlottesville, Virginia: Federal Executive Institute. September, 20-22.

Anexo 1

Descrição do grupo de membros da alta administração pública de cada país incluído na pesquisa

Definições

Os seguintes parâmetros são utilizados para identificar os grupos comparáveis de cada país. O grupo a ser estudado deve:

— incluir servidores civis prestando serviço para governos nacionais; estão excluídas as seguintes pessoas: altos diretores de empresas ou companhias estatais ou recebendo função de confiança em gabinete de ministro;

— incluir não mais de 1 ou 2% do serviço civil do país; por outro lado, o grupo não pode ser demasiado pequeno; o presente estudo deve ser mais inclusivo que exclusivo, ou seja, em alguns casos os principais grupos que alimentam a alta administração estão listados;

— incluir pessoas cujo trabalho inclua liderança ou gerência (ou ambos); que sejam chamadas para lidar diretamente com as autoridades eleitas; que tenham responsabilidades bastante significativas; e que possam ser chamadas a assessorar o chefe de sua agência na gestão da mesma;

— incluir a carreira de altos administradores; em alguns países existe a clara identificação de uma carreira com um sistema separado de gestão de recursos humanos; em outros, existem medidas especiais para gerência de pessoal dos membros da alta administração pública, mas não um sistema separado; em outros depende de julgamento definir onde traçar a linha que separa os membros da alta administração;

— incluir, geralmente, os três níveis mais altos da hierarquia do serviço público em um ministério ou agência; foi amplamente divulgado no presente estudo que a comparação entre as estruturas gerenciais hierárquicas e as estruturas gerenciais horizontais, em termos de níveis de hierarquia, tem suas limitações; o estudo tem sido mais inclusivo que exclusivo, ou seja, na maior parte dos casos, os secretários permanentes de Estado e os vice-secretários, ou secretários-adjuntos, são considerados o mais alto, ou o primeiro escalão de um ministério ou departamento;

— incluir aqueles que trabalham em agências operacionais (como também os que trabalham em organismos centrais de políticas públicas).

Nível Funcional	Título mais comum	Classificação
<p><i>Alemanha</i></p> <p>Autoridades federais dos níveis mais altos</p> <p>1º Nível</p> <p>2º Nível</p> <p>3º Nível</p> <p>4º Nível</p> <p>Autoridades federais de níveis mais baixos</p> <p>1º Nível</p> <p>2º Nível</p>	<p>Secretário Permanente de Estado</p> <p>Chefe de Diretoria-Geral</p> <p>Chefe de Diretoria</p> <p>Chefe de Divisão</p> <p>Presidente (Diretor de Agência)</p> <p>Vice-Presidente (Vice-Diretor de Agência)</p>	<p>B 11</p> <p>B 9</p> <p>B 6</p> <p>B 3 / A 16 / A 15</p> <p>B 10 - B 4</p> <p>B 8-6, B 4 e 3</p>
<p><i>Austrália</i></p> <p>1º Nível</p> <p>2º Nível</p> <p>3º Nível</p> <p>4º Nível</p>	<p>Secretário de Departamento de Estado</p> <p>Secretário ou equivalente (p.ex. Membro da Comissão do Serviço Público)</p> <p>Membro da Comissão de Arrecadação</p> <p>Secretário Adjunto</p> <p>Primeiro-Secretário Auxiliar</p> <p>Secretário-Auxiliar</p>	<p>Chefe de Gabinete Estatutário</p> <p>Executivo Senior Faixa 3</p> <p>Executivo Senior Faixa 2</p> <p>Executivo Senior Faixa 1</p>
<p><i>Áustria</i></p> <p>1º Nível</p> <p>2º Nível</p> <p>3º Nível</p>	<p>Diretor Geral</p> <p>Presidente de —</p> <p>Diretor de Equipe</p> <p>Chefe de —</p> <p>Diretor de Equipe</p> <p>Diretor</p> <p>Chefe de —</p>	<p>A 1/9, A 1/8</p> <p>A 1/7</p> <p>A 1/6, A 1/5</p>
<p><i>Bélgica</i></p>	<p>Secretário-Geral</p> <p>Administrador Geral</p> <p>Diretor Geral</p> <p>Inspetor Geral</p> <p>Auditor Geral</p> <p>Consultor Geral</p> <p>Diretor de Administração</p> <p>Administrador Geral Adjunto</p> <p>Como regra geral, tais oficiais, os “servidores públicos generalistas”, são membros da junta administrativa do Ministério onde servem. Podem haver exceções.</p>	<p>Categoria 17</p> <p>Categoria 16</p> <p>Categoria 15</p>

... Continuação

<p><i>Canadá</i></p> <p>1º Nível</p> <p>2º Nível</p> <p>3º Nível</p> <p>4º Nível</p>	<p>Vice-Ministro Vice-Ministro Adjunto</p> <p>Vice-Ministro Auxiliar Diretor Executivo ou Secretário Adjunto Diretor-Geral</p> <p>Diretor</p> <p>Excepcionalmente, títulos como Secretário do Conselho Privado e Secretário de Gabinete, Secretário da Junta do Tesouro e Comptroller Geral, e o de Presidente, são usados para certas posições classificadas como DM- 1, DM-2 ou DM-3.</p>	<p>Grupo de Ministros Adjuntos, Níveis DM-1 a DM-3</p> <p>Grupo Executivo, Níveis EX e EX-5</p> <p>Grupo Executivo, Níveis EX e EX-3 Grupo Executivo, Nível EX-1</p>
<p><i>Dinamarca</i></p> <p>1º Nível</p> <p>2º Nível</p> <p>3º Nível</p>	<p>Secretário Permanente Secretário-Adjunto</p> <p>Secretário Assistente Diretor Permanente /Chefe das principais Diretorias Chefe das principais instituições de prestação de serviços Chefe das principais Juntas Permanentes Chefe Adjunto / Diretor das principais Agências</p> <p>Chefe de Gabinete</p>	<p>Níveis 40-42</p> <p>Níveis 38 e 39</p> <p>Nível 37 (poucos em nível 38)</p>
<p><i>Estados Unidos</i></p>	<p>Secretário-Adjunto Assistente Diretor de Gabinete ou Divisão Chefe de Agência Serviço Executivo Sênior (SES)</p>	<p>ES-6 ES-1</p>
<p><i>Finlândia</i></p> <p>1º Nível</p> <p>2º Nível</p> <p>3º Nível</p>	<p>Secretário de Estado Secretário-Geral Sub-Secretário de Estado</p> <p>Diretor-Geral Chefe de Departamento Chefe de Agência (diretamente subordinado ao Ministério)</p> <p>Diretor/Chefe de Gabinete Chefe de Departamento (em Agência diretamente subordinada a um Ministério)</p>	<p>Níveis A33 - A34</p> <p>Nível A32</p> <p>Níveis A32 - A34 Níveis A31 - A32</p> <p>Níveis A29 - A30</p>

... Continuação

<p><i>Reino Unido</i></p> <p>1º Nível 2º Nível 3º Nível</p>	<p>Secretário Permanente Diretor Diretor-Adjunto Chefe Executivo de Agência</p>	
<p><i>Suécia</i></p> <p>1º Nível</p> <p>2º Nível</p> <p>3º Nível</p>	<p>Sub-Secretário (ministérios) Diretor-Geral (Chefe de Junta/ Agência) Governador (Chefe de Administração Estadual)</p> <p>Sub-Secretário Permanente (ministérios) Sub-Secretário para Assuntos Legais (ministérios) Diretor-Geral Adjunto</p> <p>Sub-Secretário Assistente (ministérios) Chefe de Departamento (principais juntas e agências) Outras posições importantes de gerência e Especialistas</p>	
<p><i>Suíça</i></p> <p>1º Nível</p> <p>2º Nível</p> <p>3º Nível</p>	<p>Secretário Geral (secrétaires-généraux) Diretor de Gabinete (directeurs d'office)</p> <p>Secretário Geral Assistente (suppléant) Assistente Diretor e equivalente</p> <p>Adjunto Chefe (sous-directeur)</p>	<p>V-1</p> <p>VII-VI</p> <p>30-31</p>
<p><i>Turquia</i></p>	<p>Vice-Secretário Vice-Secretário Adjunto Diretor-Geral Diretor-Geral Adjunto Presidente Chefes de principais instituições governamentais Governadores</p>	<p>Grau I</p>

Anexo 2

Organizações que responderam ao questionário:

Bundesministerium des Innern, Alemanha

Public Service Commission, Austrália

Federal Chancellery, Áustria

Bureau Conseil ABC, Bélgica

Privy Council Office, Federal Public Service, Canadá

Ministry of Finance, Dinamarca

Office of Personnel Management, Estados Unidos

Ministry of Finance, Personnel Department, Finlândia

Ministère de la Fonction Publique, França

Department of Finance, Irlanda

Personnel Management, Islândia

International Affairs Division , National Personnel Authority, Japão

Dirección General de Normatividad y Desarrollo Administrativo, México

Royal Ministry of Government Administration, Noruega

Ministry of the Interior, Países Baixos

Presidência do Conselho de Ministros, Secretariado Para a Modernização Administrativa, Portugal

Ministry of Finance, Division for Personnel Policy, Suécia

Office Federal du Personnel, Suíça

Prime Ministry, State Personnel Presidency, Turquia

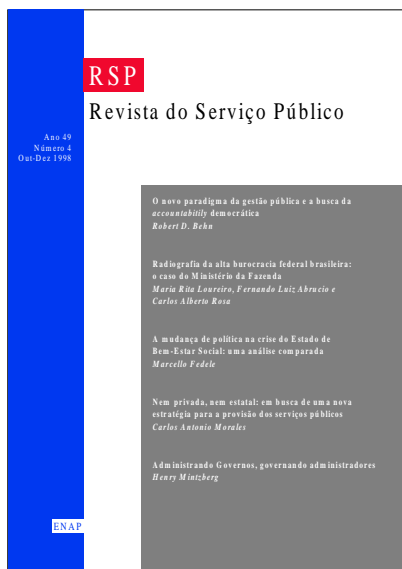
Cabinet Office, Office of the Public Service, Reino Unido

Cadernos ENAP

Números publicados

16. Flexibilidade na gestão de pessoal da administração pública — 1998
OCDE — Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico
15. O processo decisório da reforma tributária e da previdência social — 1998
Marcus André de Melo e Sérgio de Azevedo
14. Gerência de recursos humanos no setor público: lições da reforma em países desenvolvidos — 1997
Barbara Nunberg
13. Reforma do Estado no setor de saúde: os casos da Catalunha, Canadá, Reino Unido e Estados Unidos — 1997
Samuel Husenman & Emili Sullà e outros
12. Normas de conduta para a vida pública — 1997
Lord Nolan
11. A seguridade social no Brasil e os obstáculos institucionais à sua implementação — 1997
Pedro César Lima de Farias
10. O Impacto do modelo gerencial na administração pública — 1997
Fernando Luiz Abrucio
9. Progressos recentes no financiamento da previdência social na América Latina — 1996
Manfred Nitsch & Helmut Schwarzer
8. Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil — 1997
Luciano Martins
7. Reforma do Estado — 1994
Evandro Ferreira Vasconcelos e outros

6. Planejamento e orçamento — 1994
Fábio Chaves Holanda e outros
5. Recursos humanos no setor público — 1994
Marcelo Viana Estevão de Moraes e outros
4. A questão social no Brasil — 1994
Marcos Torres de Oliveira e outros
3. Gestão municipal e revisão constitucional — 1993
Luíza Erundina de Souza e outros
2. Cultura e memória na Administração Pública brasileira — 1993
Iveraldo Lucena e outros
1. Gestão de recursos humanos, relações de trabalho e direitos sociais dos servidores públicos — 1993
Técnicos da ENAP e colaboradores



Assine a **Revista do Serviço Público** *Conhecimento atualizado em Administração Pública*

A **RSP Revista do Serviço Público** é uma publicação voltada para a divulgação e debate de temas relacionados ao Estado, à administração pública e à gestão governamental. Reúne artigos de autores brasileiros e estrangeiros que apontam as tendências contemporâneas no debate sobre a área.

Publicada desde 1937, a RSP passou por uma profunda reforma editorial em 1996, inspirada pela consciência da necessidade crescente de manter a função pública em contato regular com análises dos grandes temas político-administrativos de nossa época.

Conheça o *Catálogo de Publicações ENAP* visitando o nosso site: <http://www.enap.gov.br>

Cartão de assinatura da RSP

Para assinar a RSP, preencha este cartão e envie para o endereço abaixo por fax ou correio.

Periodicidade: trimestral
Assinatura anual: R\$ 40,00
Exemplar avulso: R\$ 12,00
Exemplar anterior a 1997: R\$ 8,00

ENAP Escola Nacional de
Administração Pública
Diretoria de Pesquisa e Difusão
SAIS — Área 2-A
70610-900 — Brasília - DF
Tel.: (0__ 61) 445 7095 / 445 7096
Telefax: (0__ 61) 245 6189
email: publicacoes.enap@mare.gov.br

Nome/Instituição: _____

CPF/CGC: _____

Endereço: _____

Cidade: _____

UF: _____

CEP: _____

Caixa Postal: _____

Telefone: _____

Fax: _____

Tipo de solicitação:

Assinatura 1999

Número avulso — Edição: Ano _____ nº _____

Alteração de cadastro

Formas de pagamento:

1. Cheque nominal à ENAP Fundação Escola Nacional de Administração Pública
2. Enviar ordem de pagamento (anexar cópia do depósito) em nome de: ENAP — Fundação Escola Nacional de Administração Pública, através do Banco do Brasil S/A — Agência Ministério da Fazenda 3602-1, Conta Corrente: 170500-8 Depósito identificado (código - dv) finalidade: 11470211401002-2.
3. Enviar nota de empenho (anexar original) em nome de: ENAP — Fundação Escola Nacional de Administração Pública — UG: 114702 — Gestão: 11401