

idp

idm

MESTRADO PROFISSIONAL

EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

77

**A SELEÇÃO DE LIDERANÇAS POR COMPETÊNCIAS NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO RIO GRANDE DO SUL**

ANA CAROLINA ALENCASTRO DAL BEN

Brasília-DF, 2025

ANA CAROLINA ALENCASTRO DAL BEN

A SELEÇÃO DE LIDERANÇAS POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO RIO GRANDE DO SUL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador

Professor Doutor Humberto Falcão Martins

Brasília-DF 2025

ANA CAROLINA ALENCASTRO DAL BEN

A SELEÇÃO DE LIDERANÇAS POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO RIO GRANDE DO SUL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 21 / 11 / 2025

Banca Examinadora

Prof. Dr. Humberto Falcão Martins - Orientador

Prof. Dr. João Paulo Mota

Prof. Dr. Ettore Carvalho Oriol

Código de catalogação na publicação – CIP

B456s Ben, Ana Carolina Alencastro Dal

A seleção de lideranças por competências na administração pública do Rio Grande do Sul / Ana Carolina Alencastro Dal Ben. — Brasília: Instituto Brasileiro Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, 2026.

77 f. :

Orientador: Prof. Dr. Humberto Falcão Martins

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) — Instituto Brasileiro Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, 2025.

1. Cultura organizacional. 2. Competência profissional. 3. Liderança. 4. Gestão pública. I. Título

CDD 351

Elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves

RESUMO

BEN, A. C. A. **A seleção de liderança por competências na administração pública do Rio Grande do Sul.** Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), Brasília, Distrito Federal, 2025.

Este estudo de caso investiga os fatores que limitam a adesão dos gestores ao QualificaRS, iniciativa de seleção de lideranças por competências no Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul. O objetivo principal é identificar os aspectos que restringem o uso de processos seletivos estruturados para cargos de liderança. Adota-se abordagem qualitativa, com entrevistas estruturadas realizadas junto a gestores de onze secretarias estaduais, representando 58% dos cargos de liderança do Executivo gaúcho. Os dados foram analisados por meio da técnica de Análise de Conteúdo de Bardin. Os resultados indicam que, apesar dos avanços institucionais promovidos pela Lei nº 15.935, de 2023, que instituiu o novo quadro de cargos e funções no Poder Executivo Estadual, e pela implementação do QualificaRS, a cultura organizacional vigente privilegia redes de relacionamento, sucessão interna e indicações como principais mecanismos de provimento dos cargos de liderança. A profissionalização das lideranças avançou, especialmente com a padronização dos cargos e justiça remuneratória trazidas pela nova Lei, mas persistem lacunas importantes de competências comportamentais e na promoção da meritocracia no provimento das posições de liderança. O alcance limitado do QualificaRS evidencia que a seleção de lideranças por competências ainda carece de institucionalização. Entraves culturais, como o receio de desengajamento das equipes ao abrir concorrência na seleção das posições e a crença de que os profissionais habilitados já se encontram na própria secretaria, somam-se a limitações operacionais, como a necessidade de reposição rápida dos cargos e a capacidade restrita do órgão responsável pelo QualificaRS. Conclui-se que, para ampliar a adesão à seleção por competências, são necessárias intervenções normativas, enfrentamento de entraves culturais, maior divulgação do projeto, sensibilização dos gestores e aprimoramento dos processos seletivos, além da adoção de estratégias que conciliem técnica e governabilidade, respeitando as especificidades do contexto político-administrativo brasileiro.

Palavras chave: seleção por competências. liderança pública.
QualificaRS. administração pública. cultura organizacional.

ABSTRACT

BEN, A. C. A. **The competency-based leadership selection in the Executive Branch of the State of Rio Grande do Sul.** Dissertation (Professional Master in Public Administration) - IDP, Brasília, Federal District, 2025.

This case study investigates the factors that limit managers' adherence to QualificaRS, an initiative for competency-based leadership selection in the Executive Branch of the State of Rio Grande do Sul. The main objective is to identify the aspects that restrict the use of structured selection processes for leadership positions. A qualitative approach is adopted, with structured interviews conducted with managers from eleven state secretariats, representing 58% of the leadership positions in the state executive. Data were analyzed using Bardin's Content Analysis technique. The results indicate that, despite institutional advances promoted by Law 15.935/2023 — which established the new framework of positions and functions in the State Executive — and the implementation of QualificaRS, the prevailing organizational culture favors relationship networks, internal succession, and nominations as the main mechanisms for filling leadership positions. The professionalization of leadership has progressed, especially with the standardization of positions and remuneration fairness brought by the new law, but significant gaps remain in behavioral competencies and in promoting meritocracy in the appointment of leadership positions. The limited reach of QualificaRS shows that competency-based leadership selection still lacks institutionalization. Cultural barriers, such as the fear of team disengagement when opening competition for positions and the belief that qualified professionals are already within the secretariat, are compounded by operational limitations, such as the need for rapid replacement of positions and the restricted capacity of the body responsible for QualificaRS. It is concluded that, to increase adherence to competency-based selection, normative interventions, addressing cultural barriers, greater project dissemination, manager awareness, and improvement of selection processes are necessary, in addition to adopting strategies that reconcile technical criteria and governability, respecting the specificities of the Brazilian political-administrative context.

Keywords: competency-based selection. public leadership.
QualificaRS. public administration. organizational culture.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1

Menu de opções para desenvolver um quadro de direção profissionalizado

.....17

Quadro 2

Quadro síntese com as dimensões e variáveis a serem analisadas na pesquisa

.....35

Quadro 3

Relação entre perguntas e referencial teórico

.....40

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 12

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....12

1.2 PROBLEMÁTICA, PERGUNTA E OBJETIVOS DA PESQUISA21

2. REFERENCIAL TEÓRICO25

2.1 A IMPORTÂNCIA DOS BONS LÍDERES NO SETOR PÚBLICO E O QUE SE ESPERA DELES26

2.2 PATRONAGEM E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA28

2.3 SELEÇÃO DE LIDERANÇAS POR PROCESSO SELETIVO.....31

3. METODOLOGIA38

3.1 ABORDAGEM E NATUREZA DA PESQUISA.....38

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS E SUA RELAÇÃO COM OS OBJETIVOS DE PESQUISA.....39

3.3 ANÁLISE DOS DADOS43

4. RESULTADO E DISCUSSÃO 45

4.1 FAMILIARIDADE DOS ENTREVISTADOS COM O SISTEMA DE ALTAS LIDERANÇAS DO PODER EXECUTIVO ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL – PERGUNTA 1.....45

4.2 A IMPORTÂNCIA DE BONS LÍDERES NO SERVIÇO PÚBLICO - PERGUNTAS 2 E 347

4.3 COMO AS SECRETARIAS SELECIONAM SEUS LÍDERES NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL - PERGUNTA 451

4.4 GRAU DE CONHECIMENTO, PERCEPÇÕES E EXPERIÊNCIA EM RELAÇÃO AO QUALIFICARS - PERGUNTAS 5, 6 E 6.1.....53

4.5 ENTRAVES AO USO DA SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS PARA LIDERANÇAS - PERGUNTAS 7 E 8.....57

4.6 INTERVENÇÕES QUE PODERIAM ESTIMULAR O USO DE SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS PARA LIDERANÇAS - PERGUNTAS 9 E 1059

5. CONCLUSÃO 64

REFERÊNCIAS..... 71



1

INTRODUÇÃO

Este capítulo aborda a evolução histórica da administração pública brasileira, destacando as principais reformas e desafios enfrentados na profissionalização da gestão de pessoas e cargos de lideranças no setor público. O texto contextualiza o surgimento da burocracia nacional, as tentativas de modernização e as influências internacionais, especialmente de modelos de gestão adotados em países desenvolvidos. Em seguida, apresenta o cenário atual da gestão de pessoas no Estado do Rio Grande do Sul, detalhando desafios de gestão de pessoas identificados a partir de um diagnóstico realizado por uma consultoria e as ações tomadas frente a oportunidades de melhoria, tais como o redesenho do sistema de alta direção estadual, a criação da Subsecretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (SUGEP) e a implementação do QualificaRS, iniciativa voltada à seleção de lideranças por competências e à profissionalização das lideranças públicas do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

No Brasil colônia surgiram as primeiras tentativas de viabilizar a criação de instituições e de uma infraestrutura mínima para que o território prosperasse e fosse possível extrair o máximo de seus recursos. Esse processo foi intensificado, principalmente após o processo de independência – contudo, apesar de esse processo ter trazido muitas expectativas quanto ao avanço na administração pública da época, em virtude de discursos otimistas de modernização, muito pouco se avançou efetivamente durante a República Velha que, durante os 40 anos que durou, aos poucos foi se tornando disfuncional para a diversificação da economia, primeiro ciclo de industrialização e urbanização que estavam em processo (Costa, 2008).

Essa é a origem da burocracia brasileira que, de acordo com Cavalcante e Carvalho (2017), se dividia em duas correntes: a primeira ligada às oligarquias, que era menos qualificada e baseava sua atuação em práticas clientelistas; e uma outra mais qualificada e profissional, composta por médicos, advogados e engenheiros, que compunham uma elite.

Foi em 1930 que houve o primeiro movimento mais robusto no sentido de profissionalizar a burocracia brasileira com a primeira reforma administrativa do país, que foi seguida pela criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1938, reforçando a intenção de profissionalizar e introduzir a meritocracia no setor público do poder executivo federal. Como pano de fundo estava a intenção de criar um ambiente propício para a industrialização do Brasil (Costa, 2008).

O tema da industrialização nos países pouco desenvolvidos era pauta na Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (CEPAL), criada em 1948 para atender a uma resolução da ONU, com o objetivo de promover o crescimento econômico mediante o desenvolvimento de estudos, conferências intergovernamentais e assessoria técnica aos governos (CEPAL, 2022). A CEPAL, assim como o Instituto Latino-americano e do Caribe de Planificação Econômica e Social (ILPES), tiveram um papel importante na formação de planejadores brasileiros. A participação intensa de diversos burocratas, economistas e acadêmicos brasileiros por treinamentos promovidos pelas instituições formou-os para que fossem “capazes de conduzir processos técnicos e institucionais complexos e depois transformá-los em sistemas que contribuíssem efetivamente para refinar e orientar as decisões políticas de desenvolvimento econômico e social” (CEPAL, 2022).

Uma segunda reforma administrativa seria ainda realizada em 1967, durante a Ditadura Militar, com a edição do Decreto-Lei nº 200, de 1967, que muito influenciou a regras da burocracia nos anos seguintes. Esse Decreto organizou em carreiras os cargos do serviço público, elegeu o regime celetista para estas carreiras e adotou diversas regras do setor privado. Essas medidas trouxeram avanços para a burocracia da época, mas também acentuaram as diferenças entre a administração direta e indireta, sendo a primeira caracterizada por ser defasada e burocrática, enquanto a segunda era moderna e profissionalizada (Cavalcante; Carvalho, 2017).

O Presidente Sarney, em 1985, fez novas tentativas de profissionalizar e aprimorar a gestão de pessoas do setor público ao criar a Fundação Centro de Formação dos Servidores Públicos (FUNCEP), a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e Centro de Desenvolvimento da Administração Pública (CEDAM). Contudo, não logrou êxito na instituição das carreiras dos servidores públicos e na instituição do regime jurídico único que só em 1988, com a

promulgação da Constituição Federal de 1988, prosperou: o concurso público foi consolidado como o meio de recrutamento e seleção para o ingresso no setor público e o regime jurídico único foi instituído como regra para os servidores públicos (Costa, 2008).

Em 1995, no governo de Fernando Henrique Cardoso, houve uma importante reforma do Estado brasileiro, promovida pelo Ministério da Administração e Reforma do Aparelho de Estado (MARE), comandado pelo então Ministro Luiz Carlos Bresser Pereira. O principal objetivo dessa reforma foi o de fazer a transição de um Estado organizado de maneira burocrática e tipicamente weberiana para um Estado de matriz gerencial e orientado para a eficiência e o foco no atendimento ao cidadão. Isso se daria através do Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado (PDRAE), que estabelecia diretrizes para a reforma da administração pública no Brasil (Bresser Pereira, 2015).

Dentre as dimensões a serem modernizadas por esse Plano está a de Gestão de Pessoas no setor público, que até então limitava-se às rotinas cartoriais de departamento de recursos humanos, que compreendiam o registro, controle e pagamento dos servidores públicos (Pacheco, 2002). A fim de possibilitar inovação e a rápida modernização do setor público brasileiro, a Reforma previa o resgate da flexibilidade trazida aos gestores pelo Decreto Lei nº 200, de 1967, prevendo, por exemplo, a contratação de servidores através do regime celetista; criava um núcleo estratégico de governo, que teria como responsabilidade formular, monitorar e financiar as políticas públicas e que seria composto por carreiras típicas de estado; e permitia que serviços públicos pudessem ser prestados por organizações não governamentais, o que veio a se consolidar com a edição do Marco Regulatório das Organizações Sociais (MROSC), em 2014.

Essas mudanças tinham como objetivo alinhar a burocracia brasileira à gestão baseada em resultados, a fim de encorajar uma melhora na performance e na produtividade do setor público. Como forma de reforçar esses pontos, foi prevista na constituição a demissão de servidores públicos em caso de baixa performance. No entanto esse dispositivo jamais foi regulamentado. Também criou a figura do empregado público, cujo regime é diverso daqueles pertencentes ao regime jurídico único, e impôs a necessidade da criação de escolas de governos para capacitar a força de trabalho. Os presidentes Lula e Dilma deram continuidade a essa reforma, mas sem aderir à sua nomenclatura (Levy; Coelho, 2023).

Desde então há um esforço para incluir a Gestão de Pessoas na elaboração da estratégia dos Entes Públicos a partir da aplicação do que se passou a conceituar como “Gestão Estratégica de Pessoas”. Bergue (2007) dedicou a delinear a gestão estratégica de pessoas no setor público e argumenta que essa abordagem preconiza a transição do trato da força de trabalho de uma perspectiva funcional para uma perspectiva processual. Essa superação implica em tratar a gestão de pessoas como algo em constante movimento e diretamente ligado aos resultados e entrega de valor público, superando a visão estanque, burocrática e taylorista de Recursos Humanos.

A fim de incorporar essas práticas, o Governo do Estado do Rio Grande do Sul (GovRS) estabeleceu, a partir de 2019, a assunção da gestão de pessoas como uma agenda estratégica para a administração pública do Estado do RS. Esperava-se da gestão de pessoas um foco na proposição de políticas e diretrizes para proporcionar a transformação governamental, digital e social por meio da gestão e da valorização das pessoas e para garantir o alinhamento entre a área de gestão de pessoas e a estratégia governamental.

Para cumprir com esses objetivos o Governo do Estado criou a Subsecretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (SUGEP), órgão integrante da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG), unindo sob um mesmo direcionamento estratégico departamentos que já existiam, mas não agiam de maneira integrada. Após a criação da SUGEP foram firmadas parcerias com entidades sem fins lucrativos, o que permitiu a realização de consultorias especializadas sem custos para o Estado (Rio Grande do Sul, 2023).

O primeiro fruto dessas parcerias foi a realização de um diagnóstico sobre a situação da gestão de pessoas no poder executivo do RS. O estudo levou em consideração os principais modelos internacionais, tendo como referência o funcionamento de áreas de gestão de pessoas na administração pública de países como Reino Unido, Canadá, Singapura, Nova Zelândia e Austrália. Como resultado, o diagnóstico apontou uma jornada a ser percorrida para que o Estado do RS pudesse contar com uma gestão estratégica de pessoas, provocando ainda diversas reflexões a respeito do papel da área de gestão de pessoas e o papel dos demais líderes na gestão das pessoas na organização (Brava et al., 2020).

De acordo com o diagnóstico, os principais problemas da gestão de pessoas no estado eram:

- a) **Ausência de uma política de gestão de pessoas que direcione as ações da área;**
- b) **Falta de uma gestão centralizada e que atue de forma estratégica, baseada em uma visão sistêmica e no uso racional de recursos;**
- c) **Utilização de práticas ultrapassadas e excessivamente burocráticas;**
- d) **O conjunto de crenças e de práticas atuais dos agentes públicos apresenta características que limitam a capacidade de mudança institucional;**
- e) **Ausência de gestão do desempenho dos servidores;**
- f) **Ausência de programas focados no desenvolvimento e no desempenho das lideranças;**
- g) **Posições-chave não atrativas e compostas por quadros externos, com elevada rotatividade;**
- h) **Falta de estratégia para as movimentações internas;**
- i) **Falta um corpo técnico mínimo para as áreas de gestão de pessoas;**
- j) **Falta de coordenação e integração entre as áreas de gestão de pessoas do Estado;**
- k) **Baixa utilização de dados e indicadores estratégicos como base para os processos de tomada de decisões e de planejamento;**
- l) **Falta de uma política estruturada de engajamento e de valorização do servidor;**
- m) **Concursos são realizados sem uma periodicidade adequada, prejudicando a força de trabalho disponível para atender às demandas estatais;**
- n) **Falta de planejamento da força de trabalho ideal, o que permite a continuidade da assimetria de servidores entre os órgãos;**
- o) **Alta evasão de servidores;**
- p) **Carreiras importantes com remunerações menos atrativas;**
- q) **Necessidade de redesenhar os cargos comissionados, as funções gratificadas e as carreiras setoriais;**
- r) **Carência de gestão sobre carreiras transversais.**

Desde a realização do referido diagnóstico a SUGEP tem atuado em conjunto com consultorias especializadas e com os órgãos setoriais

de gestão de pessoas do Poder Executivo para possibilitar o desenvolvimento das ações necessárias à adoção de um modelo de gestão estratégica de pessoas e diversos pontos do diagnóstico realizado foram atacados com a implementação de projetos.

Dentre eles, a melhoria do sistema de Alta Direção do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul, consolidado pela edição da Lei nº 15.935, de 2023, cujo entendimento é central para o presente estudo. Para contextualizar, será utilizada a metodologia sugerida pela Nota Técnica “Como desenhar e implementar um quadro de direção profissionalizado? Opções para uma gestão pública “à la carte” (Weber; Lafuente; Cortazár, 2017), que propõe a análise de 7 dimensões para um bom desenho e implementação de um sistema de alta direção no setor público, conforme segue no quadro abaixo.

Quadro 1 – Menu de opções para desenvolver um quadro de direção profissionalizado		
Dimensão	Tema a definir	Opções
1. Governança do sistema e administração		(i) Órgão central autônomo, alta hierarquia (ii) Órgão central semiautônomo, hierarquia intermediária (iii) Órgão central no Executivo, alta hierarquia (iv) Órgão central no Executivo, hierarquia intermediária
	2.1 Perfil dos gestores	(i) Gerencial ou (ii) gerencial e assessoria
	2.2 Níveis hierárquicos a incluir	(i) Vice-ministro; (ii) chefe do órgão; (iii) chefe de divisão; (iv) chefe de departamento
	2.3 Abrangência do sistema	(i) Instituições de desenho de políticas; (ii) Instituições de implementação de políticas; (iii) outros poderes do Estado
2. Perfil, profundidade e abrangência	2.4 Como a abrangência é definida	(i) Obrigatório, estabelecido no regime jurídico; (ii) voluntário
3. Gestão do emprego	3.1 Seleção	(i) Aberta e competitiva; (ii) fechada ou semifechada

	3.2 Modelo de emprego	(i) Carreira; (ii) cargos; (iii) misto
	3.3 Duração do contrato	(i) Prazo determinado sem renovação; (ii) prazo determinado com realocação; (iii) prazo indeterminado; (iv) misto
	3.4 Desligamento	(i) Por razões de confiança; (ii) por razões ligadas ao mérito; (iii) misto
4. Seleção		(i) Centralizada; (ii) descentralizada
5. Política salarial	5.1 Padrão de referência	(i) Setor público; (ii) setor privado
	5.2 Quem recomenda	(i) Órgão central; (ii) comitê independente
	5.3 Como é definida para cada cargo	(i) Avaliação de cada cargo; (ii) escala única ou por nível hierárquico; (iii) de forma descentralizada
	5.4 Incentivos variáveis	(i) Com restrições sobre a quantidade de gestores; (ii) sem restrições
6. Avaliação de desempenho	6.1 Quem avalia	(i) Órgão central; (ii) supervisor hierárquico; (iii) avaliação 360°
	6.2 O que e como se avalia	(i) Cumprimento dos resultados individuais; (ii) cumprimento dos resultados institucionais; (iii) avaliação por competências
	6.3 Para que é usada	(i) Incentivos econômicos para desempenho; (ii) capacitação; (iii) promoção; (iv) desligamento
7. Capacitação e desenvolvimento	7.1 Capacitação	(i) Oferta centralizada; (ii) sistema misto; (iii) capacitação não priorizada
	7.2 Desenvolvimento	(i) Desenvolvimento de carreira de direção; (ii) realocação de funções; (iii) desenvolvimento não priorizado

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Abaixo, a análise das dimensões propostas por Weber, Lafuente e Cortazár (2017) à luz do sistema de Alta Direção adotado pelo Poder Executivo do Estado do RS, conforme estabelecido pela Lei nº 15.035, de 2023.

A primeira dimensão, que trata da Governança do Sistema e como será a sua administração, está organizada no GovRS a partir de

um órgão central de gestão de pessoas que faz parte da Administração Direta do Poder Executivo e tem nível hierárquico intermediário - é uma subsecretaria vinculada à Secretaria de Planejamento Governança e Gestão.

Já a dimensão que trata do perfil dos gestores, a profundidade e abrangência do sistema, no Rio Grande do Sul incorpora no seu sistema de alta direção os 4 níveis hierárquicos propostos pelo estudo, quais sejam: secretários adjuntos, autoridades máximas da administração indireta, subsecretários e diretores; quanto à abrangência das instituições, todas aquelas vinculadas ao Poder Executivo do Estado compõem o sistema de alta direção, sejam elas da administração direta ou indireta.

Quanto à terceira dimensão, que trata da gestão do emprego dos gestores públicos, podem se inscrever para ocupar as vagas todas as pessoas que cumpram com os requisitos do regime jurídico, portanto, trata-se de um sistema de inscrição aberta e competitiva; O modelo de emprego é baseado em cargos, e não em carreira. Ou seja, cada nova vaga terá um novo processo de seleção; A duração do contrato é por tempo indeterminado, o que os autores citam ser uma característica do modelo de emprego por carreira. Contudo, no Governo do Estado do Rio Grande do Sul há essa particularidade; por fim, o desligamento de um cargo de alta direção ocorre por razões de confiança, uma vez que não há avaliação de desempenho para a alta gestão.

A quarta dimensão, que trata do encargo do processo de seleção dos gestores, é precisamente a que esse trabalho se propõe a analisar pois, muito embora o órgão central tenha uma estrutura organizacional com o mandato para realizar os processos seletivos de forma centralizada – a Divisão de Seleção por Competências (DCOMP), que nasceu com o QualificaRS - o sistema de alta direção vigente tem como norma o apontamento discricionário descentralizado do provimento para essas posições, ficando facultado aos gestores proverem as vagas de alta liderança através de processo seletivo ou não.

Ao longo de 4 anos com uma equipe de 4 pessoas dedicadas, foram feitos 100 processos seletivos para cargos de liderança, ante um total de 1.800 cargos desse tipo. De janeiro de 2023 a junho de 2025 foram identificadas 2.930 movimentações nesses cargos. Ou seja, 3% dos provimentos realizados no período foram através do QualificaRS.

A dimensão 5 aborda a política de remuneração, que no GovRS adota a equidade interna, que se refere à semelhança da remuneração para cargos com grau de responsabilidade similares, está endereçada no sistema de Altas Lideranças do Governo do Estado. Cada escalão possui a mesma compensação financeira. Para a equidade externa o setor público é utilizado como referência. A política salarial é uma atribuição do governo central e a remuneração de cada cargo é definida por nível hierárquico. Não há componente variável de remuneração.

As dimensões 6 e 7, que tratam da gestão de desempenho e capacitação e desenvolvimento para os gestores, são pouco desenvolvidas no Estado. Não há gestão do desempenho formal para o sistema de Alta Direção do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul e a capacitação não é priorizada, pois o sistema de alta direção supõe que o gestor ao ser contratado já possui as competências necessárias ao desempenho do seu cargo desenvolvidas. O gestor que queira uma promoção ou crescimento na carreira terá de buscar outra oportunidade.

A dimensão 4 da metodologia, que trata do processo de seleção dos gestores, aplicada à análise do contexto do sistema de alta direção no Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul é o foco do presente trabalho. Para atender à necessidade de redesenhar os cargos comissionados e funções gratificadas do Estado foi criado um quadro de cargos e funções com remuneração bastante atrativa, o que poderia, como consequência, atrair profissionais bastante qualificados para as posições de liderança. Para trazer esse salto de patamar e profissionalização das lideranças do Estado, a SUGEP institucionalizou o QualificaRS a partir da edição da Lei nº 15.925 de 2023, que criou os cargos necessários à criação da DCOMP (Divisão de Gestão de Pessoas por Competências), unidade organizacional responsável pelo QualificaRS.

O QualificaRS se propõe a atender de forma transversal a todas as secretarias do Estado, oferecendo o serviço de atração e seleção de lideranças por competências, os concorrentes às vagas podem ser tanto servidores efetivos quanto profissionais sem conexão com o serviço público. O projeto teve o seu início em 2019 com o apoio da Aliança, grupo de instituições do terceiro setor composto por Fundação Brava, Fundação Lemann, Instituto Humanize e República.org. Na ocasião, foram selecionadas ainda com apoio do terceiro setor 30 vagas

de Coordenadores Regionais de Educação e 3 vagas - subsecretário, diretor e coordenador - na Secretária de Planejamento. Foi criado um site para o projeto, houve transferência de conhecimento do parceiro para a equipe de governo, que em 2020 passou a conduzir de forma autônoma o QualificaRS e, em 2023 então, houve a formalização da unidade organizacional que seria a responsável pelo projeto.

1.2 PROBLEMÁTICA, PERGUNTA E OBJETIVOS DA PESQUISA

O presente trabalho aborda a temática de seleção de cargos de liderança no Poder Executivo de um estado a partir da perspectiva de uma iniciativa implementada no Governo do Estado do Rio Grande do Sul, o QualificaRS – cujo objetivo é qualificar e profissionalizar o quadro de líderes do Estado através da atração e seleção por competências. Essa temática é discutida a partir de diferentes perspectivas: Weber, Lafuente e Cortazar (2017) discutem a importância da profissionalização e qualificação das posições de alta liderança não como uma solução para livrar os políticos da culpa de uma má administração, mas porque essa é uma forma eficaz de melhorar os resultados do estado – ainda que comentem em seu estudo que são indícios iniciais e que evidências que conectem a obtenção de resultados que impactem positivamente os cidadãos à adoção de bom sistemas de alta direção carecem de análise e estudo. Além disso, é relevante porque o projeto se propõe a enfrentar um tema que os países desenvolvidos e membros da OCDE trabalham de forma constante, recomendando a prática como critério para integrar o grupo, que é a adoção de um sistema meritocrático para o provimento das posições de lideranças da estrutura burocrática (OCDE, 2018), e no estudo exploratório do caso do Chile e do Peru, em que o provimento das vagas de liderança foi feito com base no mérito e melhorias perceptíveis foram observadas em comparação com o modelo anterior, que priorizava os critérios políticos (Cortazar; Fuenzalida; Lafuente, 2016).

A forma ampla com que os cargos de liderança e as suas atribuições são descritas e a discricionariedade legítima da nomeação dos cargos em comissão e funções gratificadas como forma de consecução de um projeto político democraticamente eleito nas estruturas da administração pública torna a problemática da seleção por competências na administração pública um problema complexo

(Fundação Brava et al., 2022) — uma situação em que o problema em si e suas possíveis soluções são difíceis de identificar (Alford; Head, 2017).

Se por um lado é desejável que os mais aptos disputem e venham a ocupar as posições mais altas na hierarquia de uma organização, por outro lado, há que se considerar a implementação do projeto político eleito na ocasião e as coalizões políticas necessárias para se obter governabilidade em um país que tem como regime o presidencialismo de coalizão e um número expressivo de partidos políticos (Fundação Brava et al., 2022).

A seleção dos cargos de liderança em governos vem sendo amplamente discutida no Brasil nos últimos 5 anos (Fundação Brava et al., 2022). Em 2019, com o apoio de organizações do terceiro setor, sete governos estaduais — Ceará, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio Grande do Sul, São Paulo e Sergipe — se dedicaram a implementar iniciativas de seleção por competências para cargos de liderança – entre eles o do Rio Grande do Sul, cuja política de seleção é o objeto desta pesquisa (Fundação Brava et al., 2022).

O Qualifica RS baseia-se em um processo de seleção profissional, criterioso e com metodologia baseada em competências, que leva em consideração o desempenho dos candidatos em seis etapas. O Estado contou com o apoio da Vetor Brasil para a realização do mapeamento de perfil das posições, para contratação dos entrevistadores especialistas e para o aporte metodológico às equipes de gestão de recursos humanos do governo gaúcho, que absorveu o conhecimento para a realização própria dos processos seletivos (QUALIFICARS, 2025) e instituiu uma unidade organizacional com chefia e servidores dedicados ao projeto.

Uma inovação importante para a ampliação do alcance do projeto foi o desenvolvimento do site do QualificaRS (<https://qualificars.rs.gov.br/inicial>), o qual hospedou todas as informações sobre as fases do projeto, trazendo publicidade e transparência aos processos seletivos realizados.

Em que pese o apoio recebido das instituições parceiras do terceiro setor, o patrocínio do Governador, a divulgação através de site específico, a constituição de equipe própria para o projeto e a contratação de sistema tecnológico para a realização de processos seletivos para provimento de cargos de liderança, passados 5 anos da sua implementação, observa-se uma baixa adesão por parte dos

gestores ao projeto. No total, foram selecionadas 100 posições de liderança através de processo seletivo do QualificaRS entre 2019 e 2025, ante um total de mais de 1.800 cargos de liderança existentes no quadro de cargos e funções do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, quando se considera as lideranças do nível de chefes de divisão até subsecretários – dos níveis 8 ao 13, respectivamente (Rio Grande do Sul, 2023). Soma-se a isso o fato de que, entre janeiro de 2023 e junho de 2025, houve 2.930 alterações no provimento desses cargos. Nesse cenário, 100 das movimentações foram providas através de processo seletivo realizado pelo QualificaRS – uma abrangência de 3% das movimentações, sem considerar que as 100 vagas abrangem o período de 2019 a 2022, para o qual não foi possível identificar o histórico de movimentações.

Constam somente os dados a partir de janeiro de 2023, pois é a data de início de vigência do novo Quadro de Cargos e Funções instituído pela Lei nº 15.935, de 2023.

Tendo em vista a importância do tema para a profissionalização e qualificação da gestão pública e que as lideranças são atores protagonistas na entrega de melhores serviços públicos para a população, a pergunta que norteia o presente trabalho é: quais são os aspectos de limitam e restringem a adesão dos gestores ao QualificaRS?

Portanto, o objetivo principal deste estudo é identificar quais são os aspectos de limitam e restringem a adesão dos gestores ao QualificaRS, levando-os a optar por não utilizarem a seleção de lideranças por processo seletivo no Governo do Estado do Rio Grande do Sul.

Os objetivos específicos são dois, identificar quais são as formas de seleção adotadas pelos gestores como alternativa ao provimento a partir de uma seleção por competências e a razão para fazerem essa escolha; e investigar se a introdução de alguma inovação ou modificação na forma de funcionamento do QualificaRS os faria optar por prover as vagas de liderança através de processo seletivo.



2

REFERENCIAL TEÓRICO

Há três importantes contribuições teóricas que fundamentam e contornam essa pesquisa: liderança, patronagem e processo seletivo por competências.

No que toca liderança, líderes são protagonistas e peças-chave no direcionamento da instituição para o atingimento dos seus objetivos. No setor público, onde não é diferente, o líder ainda tem o importante papel de ser vetor da consecução de um projeto político eleito pela sociedade nas urnas. Por isso, além das habilidades técnicas, espera-se que ele desempenhe o papel de conservador da coisa pública, de atuação neutra; o de agente de mudança; e o de facilitador do processo democrático, em que se espera que consiga travar debate público e tomar parte nas redes cívicas.

São competências políticas cujo desenvolvimento é desafiador, fazendo do exercício da liderança no setor público muito mais um processo do que uma posição a ser ocupada.

A demanda pelo desenvolvimento de uma vasta gama de competências e habilidades que abrangem desde aspectos relacionados a conflito de gerações e diversidade até o compartilhamento do poder de decisão e transparência com a sociedade em relação a sua atuação e resultados, torna estratégica a missão de formar e selecionar bons líderes;

Soma-se ao desafio de formar e selecionar tantas pessoas quanto necessárias para as posições estratégicas na administração pública um fenômeno chamado “patronagem”. Se por um lado, como mencionado no tópico anterior, é preciso que os líderes no setor público tenham habilidades políticas especialmente desenvolvidas, por outro, o foco excessivo nas lealdades políticas e confiança pessoal podem degenerar para essa prática patrimonialista já estudada pela academia - a qual se demonstra antagônica aos conceitos atuais de liderança e meritocracia, mas que ainda se faz presente na administração pública. Optou-se pelo uso do termo “patronagem” por ser mais preciso para designar a forma de seleção de pessoas no setor público baseada em confiança, lealdade

e alianças políticas, em detrimento de “patrimonialismo”, que possui um sentido mais amplo.

Como forma de equilibrar as competências técnicas, comportamentais e políticas, a literatura sugere o uso de processo seletivo por competências para o provimento dos cargos de liderança. Ante a importância do tema e a sua relevância para que as políticas públicas sob gestão desses líderes promovam o crescimento econômico, o desenvolvimento social e a boa governança, a OCDE recomenda que os países ainda não integrantes do grupo sigam os passos dos países desenvolvidos e que adotam iniciativas que sirvam à profissionalização dos ocupantes dos seus quadros diretivos, sendo a seleção por competências das lideranças uma importante iniciativa no sentido de atrair os profissionais com perfil afim aos desafios institucionais demandados por uma determinada posição e de selecionar entre esses o mais capaz de entregar os resultados esperados.

Esses temas, que serão abordados de forma detalhada no referencial teórico que segue abaixo, delineiam a investigação a ser feita pela autora para responder à pergunta de pesquisa do presente trabalho.

2.1 A IMPORTÂNCIA DOS BONS LÍDERES NO SETOR PÚBLICO E O QUE SE ESPERA DELES

Gerson (2020) argumenta que as lideranças públicas são um fator determinante para o sucesso ou fracasso das organizações no atingimento de seus objetivos. Ao criar condições adequadas para o engajamento dos servidores, influenciam diretamente na produtividade, performance e eficiência das equipes e, consequentemente, nos resultados institucionais.

No entanto, a complexidade da prestação de serviços públicos combinadas à alta demanda dos cidadãos e à necessidade de atender aos objetivos políticos e eleitorais dos governos tornam esse papel extremamente desafiador (Bacon, 1999). Ou seja, os líderes em governos, além das dimensões técnicas e gerenciais, devem lidar também com a dimensão política. Essa atribuição trata da complexa tarefa de traduzir o plano de um governo democraticamente eleito em políticas públicas concretas e de mobilizar um corpo técnico de servidores para a concretização desses objetivos governamentais

(Gerson, 2020). Segundo a Fundação Brava et al. (2022) as lideranças públicas são um pilar fundamental para que as organizações sejam capazes de entregar valor público num mundo complexo e imprevisível. Por isso, os líderes do futuro da administração pública devem ser capazes de conduzir “processos de supervisão de equipes, sistemas e orçamentos e, sobretudo, conduzir processos de construção e compartilhamento de uma visão propositiva, proativa e protagônica em direção às metas e propósitos públicos, com centralidade em pessoas externas e internas à organização”. Com tamanhos desafios, a Fundação Brava et al. (2022) ainda aponta a necessidade de jamais o líder parar de se desenvolver, porque essa posição não é estática e há de se estar em eterno movimento para acompanhar as rápidas transformações sociais e demandas da sociedade.

Bacon (1999) contribui com o tema ao diagnosticar a necessidade de desenvolvimento holístico das lideranças públicas, abrangendo a totalidade do processo de gestão de pessoas. Van Wart (2013) contribui e argumenta que sem um desenvolvimento holístico, o líder não estará apto a atuar nos três papéis que são esperados dele na administração pública, segundo os debates atuais do meio acadêmico: o conservador da coisa pública, de atuação neutra; o de agente de mudança; e, finalmente, o de facilitador do processo democrático, em que se espera que consiga travar debate público e tomar parte nas redes cívicas.

Dessa forma, o exercício da liderança no setor público passa a ser entendido muito mais como um processo do que como uma posição, demandando o desenvolvimento de uma vasta gama de competências e habilidades que abrangem desde aspectos relacionados a conflito de gerações e diversidade até o compartilhamento do poder de decisão e transparência com a sociedade em relação a sua atuação e resultados (Van Wart, 2013).

Segundo Allio (2013), os líderes contemporâneos ainda precisam dar um exemplo positivo, compartilhar a sua visão de futuro e estimular o sentimento de união do grupo rumo aos objetivos e ao futuro da organização. Motta (2001) acrescenta que devem, também, fomentar o sentimento de pertencimento e apoiar os seus liderados na busca do seu propósito profissional. Uma visão clara de futuro compartilhada com os liderados e comunicada com exatidão servem como atrativo e fonte de confiança e engajamento para os trabalhadores.

Esses líderes deverão estar nas áreas meio e fim das instituições, pois o papel crucial que exercem não deve estar restrito ao setor de Gestão de Pessoas apenas. Eles deverão atuar junto às suas equipes e, em sinergia com seus pares, atuarem de maneira transversal, influenciando as atitudes e o comportamento de todos os trabalhadores da organização (Murga, 2013).

2.2 PATRONAGEM E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Desde a já citada Reforma do Aparelho do Estado, empreendida pelo MARE em 1995, ficaram claras as estruturas a serem modernizadas na Gestão de Pessoas do setor público, que até então limitava-se às rotinas cartoriais de departamento de recursos humanos, que compreendiam o registro, controle e pagamento dos servidores públicos (Pacheco, 2002).

Desde então, há um esforço para incluir a Gestão de Pessoas na elaboração da estratégia dos Entes Públicos a partir da aplicação do que se passou a conceituar como “Gestão Estratégica de Pessoas” (Fundação Brava et al., 2018). Bergue (2008) se dedica a delinear a gestão estratégica de pessoas no setor público e argumenta que essa abordagem preconiza a transição do trato da força de trabalho de uma perspectiva funcional para uma perspectiva processual. Essa superação implica em tratar a gestão de pessoas como algo em constante movimento e diretamente ligado aos resultados e entrega de valor público, superando a visão estanque, burocrática e taylorista de Recursos Humanos.

Schikmann (2010) apresenta o que considera ser os instrumentos de gestão estratégica de pessoas, a fim de demonstrar na prática o que seriam os processos a serem incorporados pelos órgãos públicos que desejem adotar esse modelo: o dimensionamento da força de trabalho, a gestão e seleção por competências, a capacitação continuada com base em competências definidas pela organização e a avaliação de desempenho.

O presente trabalho ater-se-á à dimensão de gestão e seleção de lideranças por competências no setor público. Para isso, é importante, inicialmente, entender o cenário da burocracia brasileira atual, o qual divide-se em dois grupos. O primeiro grupo constitui-se de um corpo burocrático estável e, necessariamente, profissional admitido através

de concurso público. O segundo grupo é formado pelas lideranças e funções de chefia, cujo critério para a nomeação é discricionário ao gestor – esse processo de escolha que acontece sem, necessariamente, levar em conta o mérito é chamado de patronagem. Esse segundo grupo pode ter origem técnica, partidária ou de confiança pessoal (Grindle, 2012).

À exceção de um estudo realizado por Lewis (2008) em uma agência americana, não há evidências de que o processo de patronagem tenha efeitos negativos no desempenho de uma instituição. Tampouco há evidências robustas que demonstrem que a origem dos profissionais a exercerem esses cargos tenha influência no seu desempenho, sejam eles servidores efetivos, sejam eles pessoas sem vínculo estável com a administração pública (Grindle, 2012). No entanto, Breaugh e Hammerschmidt (2021) conectam o recrutamento e seleção baseados no mérito dos candidatos com o empoderamento dos servidores públicos, com o aumento da capacidade institucional do estado e com a redução da corrupção através da sua pesquisa, que demonstra uma correlação entre a maior profissionalização da administração pública e a imparcialidade das suas contratações.

Na América Latina, o serviço público é tradicionalmente caracterizado pela patronagem, lealdades políticas e alto nível de rotatividade das equipes. O seu nível de profissionalismo e eficiência está relacionado ao estágio de desenvolvimento do país, da sua herança colonial e da pressão interna por serviços de melhor qualidade – fatores que são fortemente influenciados pela estabilidade política e econômica de um país (Lauriano; Salazar, 2020). Como a região experimentou muitas rupturas, no Brasil temos o exemplo da Ditadura Militar, a comunidade internacional se organizou para prestar assistência a esses países, que tiveram apoio e financiamento de organizações como Banco Mundial e do Banco Interamericano de Desenvolvimento. Essas ajudas externas fizeram com que a maior parte dos países latino-americanos experimentassem uma modernização considerável do estado, como a redução da influência política externa, a profissionalização do serviço público, a redução da participação empresarial do estado e o redesenho de suas instituições com base em boas práticas de governança. Essas tentativas não atingiram plenamente seus objetivos, sobretudo em virtude da falta de capacidade institucional dos países, mas foram capazes de formar “ilhas de eficiência”, fazendo com que coexistam nessas burocracias

diferentes níveis de profissionalização e diversos tipos de servidores públicos (Lauriano; Salazar, 2020).

Essa diversidade fez com que o nível de profissionalismo, patronagem, eficiência e lealdade política dependam de qual instituição está sendo analisada, tamanha a complexidade que as diferentes reformas administrativas implicaram nos estados. Lauriano e Salazar (2020) argumentam que esse é um tópico pouco explorado academicamente na América Latina. Na perspectiva brasileira, Levy, Coelho e Menon (2017) corroboram com a visão dos autores e nos mostram que os temas mais estudados pela burocracia brasileira no que toca gestão de pessoas são dois: treinamento e desenvolvimento e gestão por competências. Ou seja, os temas estruturantes como comportamento organizacional do setor público, e polêmicos, como debater a melhor forma de seleção e recrutamento de servidores e de lideranças, são tomados como dados tamanho o enraizamento da lógica jurídico-legal no pensamento dos atores interessados nesses temas.

Contudo, como demonstra a criação de movimentos como o “Pessoas à Frente” e a mobilização de diversas instituições sem fins lucrativos em torno do tema, como Instituto República, Fundação Lemann, Vetor Brasil, a partir do ano de 2017, o debate sobre a profissionalização das lideranças públicas se intensificou no Brasil. Examinando com atenção o tema é possível identificar pesquisadores brasileiros que já estudavam o tema e que um grupo considera o livre provimento dos cargos da burocracia excessivamente politizado e amplo. Essa perspectiva é liderada por Graef (2008), que relaciona a alta rotatividade e sua decorrente descontinuidade como pontos negativos da patronagem, tendo em vista que as constantes mudanças impedem o correto planejamento e execução dos ciclos de políticas públicas.

Por outro lado, Pacheco (2010) defende que a introdução de profissionais de mercado traz novas perspectivas para a administração pública e que a presença de pessoas com esse perfil na burocracia é uma oportunidade para inovação na gestão e aumento da eficiência das repartições. Essa visão prevaleceu no Governo Fernando Henrique, onde os DAS (cargos de Direção e Assessoramento) foram concebidos para comporem o centro da administração gerencial – estes cargos eram de livre provimento.

Como reação, a burocracia agiu para implementar uma reserva de mercado em que 50% dos cargos de livre provimento deveriam ser ocupados por servidores estáveis. Assim nasceram as Funções Comissionadas do Poder Executivo (FCPE's) (Gaetani, 2002). Porém, o que tem se mostrando eficiente na administração pública dos países desenvolvidos é a redução da discricionariedade das nomeações através da introdução de sistemas competitivos de seleção pública dos servidores para a nomeação dos cargos de gestão (Grindle, 2012).

2.3 SELEÇÃO DE LIDERANÇAS POR PROCESSO SELETIVO

O Brasil vem tentando criar regras que equilibrem a necessidade de profissionalizar as lideranças da administração pública e a necessidade de atender aos anseios da política e dar governabilidade ao projeto eleito nas urnas. A promulgação da Emenda Constitucional nº 19/1998, citada no capítulo anterior, introduziu a eficiência no rol de princípios da Administração Pública e estabeleceu a necessidade de critérios para o provimento de cargos em comissão e reserva de parte destes cargos a servidores efetivos (Pereira, 2021).

O tema de gestão de pessoas no setor público voltou à tona em 2020 com a apresentação de uma proposta de Reforma Administrativa ao Congresso pelo Governo Bolsonaro, a PEC 32/2020. A reforma em questão colocou em discussão os tipos de vínculo do servidor com o Estado, a estabilidade dos servidores, a meritocracia e formas de recrutamento.

Segundo Gil (2001), recrutar é um termo de origem militar e que significa buscar por futuros soldados. No entanto, não demorou para que o termo fosse incorporado ao vocabulário de Recursos Humanos (RH) em função do seu significado de “captação de pessoas” e que gerou dentro dessa área o subsistema de Recrutamento e Seleção de Pessoal. O seu objetivo é atrair candidatos qualificados para trabalharem numa organização a partir do uso de técnicas e procedimentos de seleção de pessoas de que tratam as áreas da psicologia e da administração.

O recrutamento e a seleção de profissionais são um tema há muito discutido e cujas práticas já estão disseminadas na iniciativa privada – enquanto no setor público evoluem ainda de forma tímida. Hoje são utilizadas técnicas sofisticadas para atrair os melhores candidatos e selecionar aqueles que melhor servem aos interesses da

organização, tais como o modelo de gestão por competências (Coelho; Menon, 2018).

O modelo de Gestão por Competências (GC) tem como objetivo planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias aos trabalhadores para que a organização possa atingir seus objetivos organizacionais (Carbone et al., 2016) e sua origem remonta aos Estados Unidos e ao Reino Unido na década de 80 (Hondeghem; Horton; Scheepers, 2006). Para a implementação desse modelo é necessário realizar o Mapeamento de Competências, que consiste em identificar as competências necessárias ao desempenho adequado de cada cargo ou função dentro da organização. Ao traçar esses perfis é possível, por exemplo, melhor recrutar e selecionar os trabalhadores já que será possível adotar estratégias de atração mais focalizadas e fazer um processo seletivo mais assertivo em relação aos conhecimentos, habilidades e atitudes desejadas para o novo colaborador (Audenaert et al., 2014).

Paulatinamente tem-se tentado implementar a Gestão por Competências no setor público. Um exemplo dessa iniciativa é a edição do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, alterado pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que define a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Essa política exige, por exemplo, que os entes federais adotem o modelo de gestão de competências como instrumento para gestão da capacitação. No entanto, o êxito dessa iniciativa ainda é modesto, especialmente no que toca a seleção por competências - seja para cargos efetivos, seja para os cargos comissionados (BRASIL, 2020).

Isso pode ser explicado pelo regramento jurídico do serviço público, que institui o concurso público como forma de ingresso para servidores efetivos e que dispõe que a contratação de temporários só pode ocorrer em casos excepcionais e que deve replicar o modelo de provas ou análise de títulos, observando critérios objetivos (Brasil, 1990). Já os cargos de livre provimento, cuja escolha é discricionária do gestor, em que pese tenha havido pilotos de implementação de seleção por competência para esses cargos em sete estados brasileiros (Brava et al., 2010), a lealdade política e pessoal ainda prevalece na maioria dos territórios como forma de seleção.

O que vê no cenário internacional é que a prática da seleção por competências e a busca dos talentos mais qualificados para o setor

público se dá começando pelas lideranças. Em 75% dos países membro da OCDE, por exemplo, os servidores do alto escalão são recrutados através de sistemas de seleção por competências. Fenizia (2020) também corrobora com essa estratégia de começar pelo topo ao demonstrar através de análises quantitativas o impacto de um bom líder na produtividade de uma equipe: ao substituir líderes cujo desempenho não é avaliado com o “bom” por outro com perfil selecionado para a posição, o estudo evidencia um incremento de 6,9% na produtividade.

Ainda no cenário internacional, é possível identificar alguns modelos mais recentes de atração e seleção de lideranças que são benchmarks em países pertencentes à OCDE, como Chile e Portugal. No governo do Chile, por exemplo, há o Sistema de Alta Direção Pública, criado em 2003, em que há processo seletivo feito por empresa especializada para a escolha dos profissionais que ocuparão as posições de níveis equivalentes ao de diretor e subsecretário no Brasil - secretários e ministros não são escolhidos dessa forma. Um Conselho formado por governo, oposição e técnicos elabora uma lista tríplice com os candidatos pré-selecionados, a qual é enviada ao contratante da posição para a tomada de decisão (Fundação Brava et al., 2018). Já em Portugal as funções de alta direção pública são objeto de contratos temporários preenchidos por processos seletivos organizados pela Comissão de Recrutamento e Seleção para Administração Pública (CReSAP), organismo autônomo vinculado ao poder legislativo criado em 2011 (Fundação Lemann, 2020).

No cenário brasileiro o tema voltou a ser explorado com mais atenção em 2017 por um grupo de instituições do terceiro setor chamado “Aliança”, composto por Fundação BRAVA, Fundação Lemann, Instituto Humanize e República.org, decidiu unir esforços para mudar o cenário brasileiro no que toca a seleção dos cargos e funções de livre nomeação no setor público, dando início a um trabalho de apoio para o aperfeiçoamento e profissionalização da gestão de pessoas no setor público. Esse trabalho foi documentado em um relatório publicado com o título de “Atração e Seleção para Cargos de Liderança em governos estaduais: estudo de implementação”, no qual o grupo de organizações demonstra suas realizações. A Aliança parte da premissa de que serviços públicos de qualidade dependem de boas lideranças e equipes e “[...] para conferir um caráter mais estratégico à gestão de pessoas no setor público brasileiro, colocou em curso uma frente de atuação que visa implementar uma forma inovadora de atrair,

selecionar e reter profissionais em cargos de liderança” (Brava et al., 2020).

A partir dessa iniciativa, sete estados brasileiros deram início a um piloto para a seleção de lideranças por competências, quais sejam: Ceará, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio Grande do Sul, São Paulo e Sergipe. Como síntese dessa experiência a Brava et al. (2020) publicou um relatório em que compartilha as principais lições aprendidas, das quais 3 se destacam e que são também apontadas pelo Movimento Pessoas à Frente nas suas “Propostas para uma Política Nacional de Lideranças em Governos - Lideranças para uma administração pública de alto impacto”:

- Patrocínio da alta gestão: historicamente, a decisão sobre quem deve ocupar os cargos comissionados e funções gratificadas na administração pública é do grupo eleito – e não necessariamente do gestor direto, como preconiza a boa prática de seleção por competências para cada posição de trabalho. Portanto, mudar a forma e o centro de decisão é o principal desafio de implementar essa prática de gestão de pessoas. O comprometimento do alto escalão do governo (governador, vice-governador e secretários) é fundamental para a implementação da atração e pré-seleção de talentos nos Estados, uma vez que passa o bom desempenho e as competências e habilidades profissionais passam a ser mais relevantes do que as lealdades políticas para se manter num cargo de liderança;

- Treinamento e formação das equipes de governo: para que as estruturas burocráticas absorvam a prática da seleção por competências e desenvolvam capacidade institucional e prontidão é necessário que os processos seletivos não sejam conduzidos exclusivamente por pessoas externas à organização, tais como consultores e especialistas. Verificou-se imprescindível o treinamento dos servidores e, se possível, que uma equipe dedicada exclusivamente para tratar desse tema seja destacada na repartição, de forma que para além da seleção, a performance dos candidatos escolhidos seja monitorada e para que os servidores sejam empoderados e guardiões do tema;

- Plataforma tecnológica: para além de apoiar na transparência e comunicação junto aos candidatos, a sustentação do processo seletivo através de uma solução tecnológica é importante para fins de

organização, celeridade e confiabilidade – além de permitir a formação de um banco de talentos já atestado pelos avaliadores.

Em que pese todos os estudos, recursos e energia investidos na pauta de qualificação e profissionalização das lideranças no setor público como pode-se verificar na experiência da Fundação Brava relatada acima, é preciso levar em conta que a política e a técnica devem se harmonizar de maneira que nenhuma reine absoluta e que o modelo de gestão de pessoas contemporâneo é essencialmente meritocrático, trazendo para o centro pautas como a seleção de pessoal por competência e a avaliação de desempenho portanto, contrapondo-se à patronagem, que é um modelo patrimonialista, em que a lealdade e os relacionamentos se sobrepõem à técnica.

Quadro 2 – Quadro síntese com as dimensões e variáveis a serem analisadas na pesquisa	
Dimensão	Aspectos a serem analisados na pesquisa
1. Liderança no setor público	<ul style="list-style-type: none"> - Organização do sistema de Alta Gestão no Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul, com foco na estrutura e funções de liderança que, segundo Weber, Lafuente e Cortazár (2017), é essencial para a profissionalização da administração pública; - Adequação das competências técnicas, humanas e políticas das lideranças em relação à complexidade de suas atribuições, que segundo Van Wart (2013) é esperada de um líder público para o bom desempenho do seu papel;
2. Patronagem	<ul style="list-style-type: none"> - Métodos utilizados pelas Secretarias para o provimento dos cargos de liderança atualmente; - Aspectos culturais e operacionais que são considerados um entrave ao uso de processo seletivo por competências; - Intervenções culturais e operacionais que poderiam facilitar e estimular o uso de processo seletivo por competências. <p>A investigação acerca desses aspectos tem como objetivo investigar quão racional e eficiente é o provimento dos cargos de liderança no GovRS, à luz do que fala Grindle (2012) e a OCDE (2018) acerca da importância da qualificação e profissionalização das lideranças públicas.</p>
3. Seleção de lideranças por processo seletivo	<ul style="list-style-type: none"> - Grau de conhecimento dos gestores sobre o QualificaRS e sobre seleção por competências para posições de liderança; - Avaliação da experiência no uso de processo seletivo por competências para prover cargos de liderança; - Avaliação do desempenho dos líderes providos através de seleção por competências em comparação com o desempenho dos demais.

	<p>A análise desses pontos é uma forma de relacionar com a prática no GovRS a recomendação da OCDE (2018), que preconiza o uso de seleção por competências para os cargos de liderança dos seus países membro, e a afirmação de Fenizia (2020), que argumenta que lideranças qualificadas impactam positivamente o desempenho das equipes.</p>
--	--

Fonte: elaborado pela autora (2025).



3.1 ABORDAGEM E NATUREZA DA PESQUISA

Para atender aos seus objetivos propostos esta pesquisa adota a abordagem qualitativa. Para que seja possível compreender em profundidade os desafios e, conseqüentemente, as intervenções a serem operadas na política de seleção de lideranças por meio de processo seletivo, essa é técnica mais indicada porque permite a captura de percepções, padrão de comportamento e motivações dos *stakeholders* em relação à seleção de lideranças por processo seletivo no setor público no Governo do Estado do Rio Grande do Sul, que se dá através do projeto QualificaRS; e que, por consequência viabiliza a compreensão dos fatores que limitam e restringem a adesão dos gestores à essa política, subsidiando, assim, uma proposta de intervenções e alterações por parte da pesquisadora.

Importa salientar que a pesquisadora é parte interessada em virtude de ser a gestora responsável pela política de Gestão de Pessoas do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul. Ela é, portanto, sujeito e interage diretamente com o objeto desse estudo, que é uma pesquisa-ação, que tem como pano de fundo a sua intenção de mudar o estado de coisas a partir da análise voltada ao design de uma política pública operante na sua área de atuação.

A abordagem qualitativa é um meio para explorar e a entender o significado que os indivíduos ou grupos dão a um determinado problema e propiciam um entendimento aprofundado da realidade. Essa exploração se dá através da coleta de dados junto aos participantes, que pode se basear em múltiplas fontes e se valer de mais de uma estratégia de investigação (Creswell, 2010).

A natureza do trabalho será exploratória.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS E SUA RELAÇÃO COM OS OBJETIVOS DE PESQUISA

O presente estudo se vale da coleta de dados através da técnica de entrevista estruturada face-a-face.

A entrevista estruturada foi utilizada para aprofundar o entendimento quanto aos fatores que atraem e que repelem os gestores a buscarem um processo seletivo para prover as posições de liderança, quanto aos métodos de seleção utilizados por eles alternativamente ao QualificaRS e quanto a eventuais inovações que os faria adotar a seleção por processo seletivo como forma de provimento das vagas nas suas secretarias. A técnica de entrevista estruturada foi aplicada a onze Secretarias de Estado, de 27 existentes no total. Na 10ª entrevista a pesquisadora percebeu que as respostas passaram a se repetir e na 11ª optou por encerrar as entrevistas em virtude da saturação nas respostas e reflexões dos entrevistados.

As secretarias que tiveram seus gestores entrevistados possuem em seus quadros 58% dos cargos de liderança do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul e tinham o seguinte perfil:

- a) 8 são secretarias finalísticas e 3 são secretarias meio;**
- b) 8 secretarias com capilaridades e unidades regionalizadas e 3 secretarias com atuação centralizada;**
- c) 8 dos entrevistados estão há mais de 4 anos trabalhando no Estado e 3 entrevistados ingressaram no Estado há menos de 4 anos;**
- d) 7 secretarias com menos de 100 cargos de liderança no seu quadro e 4 secretarias com mais de 100 cargos de liderança no seu quadro.**

Os entrevistados ocupam os cargos de Secretário Adjunto, Diretor-Geral, Subsecretário ou Diretor de Gestão de Pessoas (DGP). Ou seja, são altas lideranças em suas instituições que possuem afinidade, conhecimento prévio e experiência com tema, considerando a atribuição dos seus cargos e as decisões que lhes cabe tomar no que toca gestão de pessoas em suas secretarias.

O questionário aplicado possui onze perguntas que se relacionam com o Referencial Teórico desta pesquisa conforme quadro abaixo:

Quadro 3 – Relação entre perguntas e referencial teórico

Pergunta	Tema relacionado ao referencial teórico	Relação detalhada da pergunta com o referencial teórico
1. Você está familiarizado com a Lei 15.935 de 2023, que instituiu o Quadro de Cargos e Funções do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul?	Contextualização — como está organizado o sistema Alta Gestão do GovRS?	A Lei 15.935 de 2023 é fundamental para entender como está organizado o sistema de Alta Gestão do GovRS, destacando a estrutura e as funções de liderança dos cargos no setor público. Segundo Weber, Lafuente e Cortazár (2017), um bom desenho e implementação de um sistema de alta direção no setor público é essencial para a profissionalização da administração pública. Por isso, é importante entender se o interlocutor reconhece a existência desse sistema e a sua função.
2. Em sua opinião, a Lei 15.935 de 2023 contribuiu de forma decisiva e significativa para a profissionalização das lideranças da sua secretaria, considerando as habilidades técnicas, políticas e humanas que são esperadas de uma liderança públicas?	A importância dos bons líderes no setor público e o que se espera deles	A importância dos bons líderes no setor público é destacada por Gerson (2020), que argumenta que as lideranças públicas são um fator determinante para o sucesso ou fracasso das organizações no atingimento de seus objetivos. Além disso, Van Wart (2013) destaca que os líderes devem possuir habilidades técnicas, políticas e humanas para desempenhar seus papéis de forma eficaz e profissional. Sendo assim, a pergunta busca a percepção do gestor quanto ao perfil dos líderes na sua secretaria quando da implementação de um novo sistema de alta direção, que impactou muito na remuneração dos cargos de lideranças e na padronização de cargos e encargos do GovRS.
3. Considerando as atribuições, o grau de complexidade e a remuneração dos líderes na sua secretaria, você considera o perfil dos profissionais que ocupam essas	A importância dos bons líderes no setor público e o que se espera deles	A importância dos bons líderes no setor público e o que se espera deles em termos de competências e habilidades é discutida por Gerson (2020) e Van Wart (2013), que destacam a necessidade de líderes competentes para lidar com as responsabilidades e complexidades de suas funções. Com essa pergunta, busca-se compreender se os perfis dos líderes das

posições muito, suficiente ou pouco adequados?		secretarias estão adequados às suas funções na visão dos gestores.
4. Como são selecionados os profissionais para as posições de liderança na sua secretaria?	Seleção de lideranças por processo seletivo	Breaugh e Hammerschmidt (2021) conectam a imparcialidade das contratações ao aumento da capacidade institucional da administração pública. Sendo assim, é importante identificar como o GovRS tem selecionado e contratado suas lideranças, pois é uma forma de investigar se o elemento de imparcialidade está presente nas formas de seleção das secretarias.
5. Conhece o QualificaRS? Já usou?	Seleção de lideranças por processo seletivo	O QualificaRS é uma iniciativa que visa a seleção de lideranças por processo seletivo, alinhada com as recomendações da OCDE para atrair profissionais qualificados e melhorar os resultados institucionais. Por isso, é importante identificar o grau de conhecimento dos responsáveis em cada secretaria sobre o QualificaRS, que oferece seleção por competências para posições de liderança de forma transversal a todas as secretarias.
6. Se sim, como foi a sua experiência?	Seleção de lideranças por processo seletivo	Fenizia (2020) argumenta que boas lideranças impactam positivamente o desempenho das equipes. Tendo o QualificaRS o objetivo de profissionalizar e qualificar as lideranças do GovRS, cabe questionar como foi a experiência com a utilização do processo seletivo para selecionar lideranças, se os resultados foram satisfatórios e se, comparativamente, as pessoas selecionadas através dele apresentaram melhor desempenho no exercício da posição de liderança
6.1 Se sim, as pessoas selecionadas pelo QualificaRS apresentaram melhor desempenho em relação aos não selecionados por processo seletivo?	Seleção de lideranças por processo seletivo	Fenizia (2020) argumenta que boas lideranças impactam positivamente o desempenho das equipes. Tendo o QualificaRS o objetivo de profissionalizar e qualificar as lideranças do GovRS, cabe questionar como foi a experiência com a utilização do processo seletivo para selecionar lideranças, se os resultados foram satisfatórios e se, comparativamente, as pessoas selecionadas através dele

		apresentaram melhor desempenho no exercício da posição de liderança
7. Há algum entrave cultural ou operacional que te faça não usar o QualificaRS para prover as vagas de liderança da sua secretaria?	Patronagem e a administração pública brasileira	A prática da patronagem na administração pública brasileira pode ser um entrave para a utilização do QualificaRS. Grindle (2012) destaca a importância de superar a patronagem e a necessidade de promover a racionalidade e eficiência na administração pública. Sendo assim, é importante questionar que aspectos culturais ou operacionais podem dificultar a adesão ao QualificaRS.
8. Há algum entrave cultural ou operacional que te faça não optar por abrir um processo seletivo para prover as vagas de liderança da sua secretaria?	Patronagem e a administração pública brasileira	A prática da patronagem na administração pública brasileira pode ser um entrave para a utilização do QualificaRS. Grindle (2012) destaca a importância de superar a patronagem e a necessidade de promover a racionalidade e eficiência na administração pública. Sendo assim, é importante questionar que aspectos culturais ou operacionais podem dificultar a adesão ao processo seletivo como forma de provimento das lideranças.
9. Você enxerga alguma intervenção, seja normativa ou procedimental, que poderia ser implementada e que te faria usar mais o QualificaRS?	Seleção de lideranças por processo seletivo e Patronagem	A adoção de intervenções normativas ou procedimentais pode incentivar a utilização de processos seletivos para a escolha de líderes, alinhando-se às práticas recomendadas pela OCDE e discutidas por Grindle (2012). O intuito dessa pergunta é investigar se há ajustes que aumentariam a disposição dos gestores de pessoas das secretarias a usarem o QualificaRS.
10. Você enxerga alguma intervenção, seja normativa ou procedimental, que poderia ser implementada e que te faria usar a modalidade de processo seletivo para prover as posições de liderança na sua secretaria?	Seleção de lideranças por processo seletivo e Patronagem	A adoção de intervenções normativas ou procedimentais pode incentivar a utilização de processos seletivos para a escolha de líderes, alinhando-se às práticas recomendadas pela OCDE e discutidas por Grindle (2012). O intuito dessa pergunta é investigar se há ajustes que aumentariam a disposição dos gestores de pessoas das secretarias a adotarem o uso de processo seletivo para o provimento das posições de liderança.

Fonte: elaborado pela autora (2025).

A coleta de dados junto aos entrevistados foi realizada mediante a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados coletados por esta pesquisa foi feita através da técnica de Análise de Conteúdo, de autoria da pesquisadora Laurence Bardin. Essa técnica é amplamente reconhecida e utilizada em pesquisa qualitativa para analisar dados textuais de forma sistemática e rigorosa e envolve a organização, codificação e interpretação dos dados coletados com o objetivo de identificar padrões, temas e significados subjacentes (Bardin, 2011).

O método de Bardin é segue três etapas: a pré-análise, onde os dados são organizados e preparados para análise; a exploração do material, em que os dados são categorizados e classificados, e a interpretação e análise dos dados, em que a partir das etapas anteriores o pesquisador extrai conclusões significativas. Essa técnica permite um mergulho na realidade estudada e a compreensão aprofundada do conteúdo analisado, fornecendo insights que permitem aos pesquisadores contribuições valiosas na temática abordada em seus estudos (Cresswel, 2010).

Para a presente pesquisa a pesquisadora gravou as entrevistas em profundidade face-a-face, transcreveu-as e, posteriormente tabulou as respostas em um arquivo Excel no formato de matriz – de forma que as principais descobertas de cada entrevista fossem melhor comparadas e os contrastes e semelhanças fossem mais facilmente identificados – e finalmente procedeu à interpretação e análise de forma a extrair conclusões e a responder à pergunta de pesquisa.



4

RESULTADO E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa e promove uma discussão aprofundada sobre os fatores que influenciam a adesão dos gestores ao QualificaRS, iniciativa voltada à seleção de lideranças por competências no Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul. A análise dos dados é conduzida à luz dos três principais eixos do referencial teórico — liderança, patronagem e processo seletivo por competências no setor público — que orientam a compreensão e contextualização dos resultados encontrados.

4.1 FAMILIARIDADE DOS ENTREVISTADOS COM O SISTEMA DE ALTAS LIDERANÇAS DO PODER EXECUTIVO ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL – PERGUNTA 1

Os entrevistados foram questionados quanto ao seu grau de familiaridade com o novo quadro de cargos e funções e quais mudança, tanto positivas quanto negativas, haviam percebido com a introdução dessa inovação feita pela Lei nº 15.935, de 2023.

Dos 11 entrevistados, 8 disseram ter alto grau de familiaridade e 3 um grau mais baixo. Os 3 que conhecem menos da Lei são os entrevistados que estão há menos de 3 anos trabalhando no Estado, sendo que dois deles possuem vinculação partidária, mas ainda assim conheciam alguns de seus efeitos.

É unânime a percepção entre os entrevistados de que o aumento remuneratório dos cargos e funções foi uma intervenção positiva, ainda que as razões variem entre as diferentes secretarias. Por exemplo, naquelas que possuem quadro próprio mais bem remunerado, o aumento dos valores foi bem-vindo porque atraiu para os cargos de liderança aqueles servidores que entendiam que o incremento financeiro era percentualmente tão pouco significativo frente à remuneração que optavam por não assumir responsabilidades extra. Já nas secretarias com carreiras menos bem remuneradas, os entrevistados falaram em justiça, já que agora a compensação é mais alinhada às responsabilidades de um líder. Acrescentaram que o novo padrão remuneratório contribuiu também para atrair pessoas de fora

do serviço público e que a relação entre compensação financeira e encargo ficaram mais justas – um entrevistado exemplificou que anteriormente era mais interessante ser chefe de divisão do que diretor, tendo em vista que a remuneração era quase igual, enquanto as responsabilidades eram muito diferentes.

Essas percepções dialogam diretamente com a Dimensão 5 – Política de Remuneração, proposta por Weber, Lafuente e Cortazár (2017), que destaca a importância da equidade interna — ou seja, a semelhança da remuneração para cargos com grau de responsabilidade similares — como um dos pilares para a profissionalização da alta direção pública.

Um dos entrevistados chegou a citar que a assunção de posições de liderança no governo do Estado era vista, anteriormente, como um trampolim e uma aposta para ganhar visibilidade, uma vez era inviável sustentar-se financeiramente por muito tempo nos cargos anteriores.

Oito entrevistados trouxeram como uma inovação a padronização dos cargos, o estabelecimento de encargos – se de liderança ou assessoria – e a vinculação do padrão dos cargos à estrutura organizacional. Essa prática é coerente com a proposta de Weber, Lafuente e Cortazár (2017), que apontam a definição clara de escopo e responsabilidades como uma dimensão fundamental para o desenvolvimento de um sistema de alta direção profissionalizado.

No modelo anterior, os entrevistados enfrentaram muitas situações adversas: casos em que, para acomodar indicações políticas eram editadas portarias designando servidores para assumir a responsabilidade de chefia de unidades organizacionais sem que fossem designados em cargos, casos em que um mesmo servidor assumia informalmente a chefia de duas estruturas, havia a aglutinação de cargos para viabilizar a vinda de novas pessoas para os times, o que causava uma percepção de pouca justiça por parte dos servidores e de falta de transparência por parte dos órgãos de controle.

A transparência foi citada por 5 dos entrevistados como um impacto positivo introduzido pelo novo quadro de cargos e funções: anteriormente havia fatores de multiplicação complexos para compor a remuneração e não havia clareza no quantitativo de cargos em cada secretaria, já que era possível aglutiná-los para atender a situações específicas - o que não dialogava com a recomendação de Weber,

Lafuente e Cortazár (2017) que trata da definição e oferta de condições de emprego transparentes.

Quanto à redução do número dos cargos mais baixos, os entrevistados divergem. Um cita a medida como positiva, pois vê o movimento como a valorização dos cargos com mais responsabilidades, ao passo que outros dois entrevistados citam que a redução da quantidade dos cargos menores extinguiu uma importante ferramenta de gestão. No entanto, os três e ainda outros dois entrevistados reconhecem que a nova Lei ajudou a trazer meritocracia para a gestão, pois as altas lideranças tiveram de avaliar o desempenho do seu time e tomar ação para reter e valorizar aqueles que tinham uma performance diferenciada.

Por fim, um entrevistado citou a desburocratização das substituições como um ponto positivo, cuja competência foi delegada aos secretários e outro entrevistado citou como bem-vindo que os cargos sejam híbridos, admitindo tanto servidores efetivos, quando usados como Função Gratificada, quanto pessoas sem vínculo efetivo com o Estado, quando usados como Cargo Comissionado.

4.2 A IMPORTÂNCIA DE BONS LÍDERES NO SERVIÇO PÚBLICO - PERGUNTAS 2 E 3

Quando questionados sobre se o novo quadro de cargos e funções trouxe mudanças que impactaram de forma decisiva e significativa para a profissionalização dos líderes das secretarias em que atuam, todos os entrevistados reconhecem avanços na profissionalização das lideranças após a implementação da Lei 15.935/2023, especialmente no que diz respeito à atratividade dos cargos.

Quando questionados sobre o antes e depois dos perfis das lideranças nas secretarias quando da introdução da inovação, houve um impasse entre os entrevistados: aqueles com perfil técnico e com vínculo efetivo apontaram que foi uma ótima oportunidade de valorização e reconhecimento para com os servidores efetivos – os melhores permaneceram nos cargos e adotaram uma postura que, segundo a Fundação Brava et al. (2022) é a esperada das boas lideranças públicas, de se qualificar e mostrar que mereciam as posições, enquanto outros que antes não se interessavam pelos cargos

de liderança passaram a ocupar essas posições em detrimento de colegas com perfil menos adequado em virtude da nova remuneração.

No entanto, esses entrevistados com perfil técnico e com vínculo efetivo apontaram que nos cargos de indicação política não houve melhora: relatam que os líderes provenientes de indicação seguem com um perfil bastante aquém do necessário para o desempenho de suas funções e três deles relatam sentirem-se “azarados” – ou seja, acreditam que as indicações em outras secretarias são melhores que a que eles recebem.

Quando a mesma pergunta foi feita aos entrevistados com vinculação política, eles relataram que a nova lei trouxe mais rigidez e critério para as indicações partidárias. Um deles citou que havia aliados influentes com a expectativa de ocupar cargos mais altos no governo ou que já estavam habituados a isso em governos anteriores e que, em virtude da exigência do curso superior para cargos de diretor ou maiores, imposta pela Lei 15.935/24, tiveram de ocupar cargos mais baixos. Na sua leitura isso contribuiu para a profissionalização das lideranças do Estado. Outro entrevistado com o mesmo perfil concordou que a Lei contribuiu para a qualificação tanto das lideranças técnicas quanto das políticas e relatou um fenômeno curioso: que para manter a memória institucional disponível e contar com o engajamento de quem a possui precisou manter servidores efetivos menos qualificados em algumas posições de liderança.

Segundo os entrevistados, a Lei não contribuiu tão somente para a atração de talentos mais qualificados para as posições de liderança, mas também teve impacto na profissionalização enquanto governança e *accountability*: anteriormente era possível reduzir a quantidade de cargos aglutinando-os e gerando distorções de estrutura, o que não é mais possível; a definição dos encargos de liderança tratou de nivelar a responsabilidade e atribuição de cada posição e os gestores conseguem delegar e cobrar seus times com mais legitimidade e segurança, uma vez que as pessoas estão formalmente designadas para liderar; não há mais disparidade entre secretarias meio e secretarias finalísticas, o que anteriormente afastava os servidores das áreas fim em virtude de terem menos cargos altos e mais volume de trabalho.

A Fundação Brava et. Al. (2022) corrobora com a visão dos entrevistados de que a forma ampla de descrever os cargos é um

retrato do que deve ser melhorados pelos governos e que, de fato como relatam os entrevistados, a edição do novo quadro de cargos e funções no GovRS endereçou essa questão.

As instituições com carreira própria são as que tiveram uma percepção menos empolgada quanto à contribuição da Lei 15.935/24 na profissionalização das lideranças. Em que pese tenham observado impacto positivo, os entrevistados narram um contexto de alta qualificação técnica anterior à inovação e que, dificilmente, há um líder que não esteja à altura da posição. Um dos entrevistados menciona um recorte mais específico da contribuição do novo quadro: os servidores mais antigos foram pouco afetados, pois a maioria recebe no teto remuneratório, ou seja, a alteração remuneratória segue não sendo um fator decisivo para assumirem os cargos de liderança. Contudo, os servidores mais novos na carreira demonstraram muito engajamento e vontade de assumir essas posições.

Os entrevistados apontam questões não resolvidas pelo novo quadro de cargos e funções, como a quantidade de cargos de liderança aquém do que entende ser necessário para a sua instituição. Outro entrevistado relata que algumas unidades organizacionais seguem sem chefia, pois acha muito arriscado designar formalmente as indicações partidárias que ocupam essas posições para o encargo de chefia.

Pergunta 3 – quanto adequado são os perfis dos líderes nas suas organizações?

Quando instigados a pensar nos profissionais que ocupam as posições de liderança na instituição atualmente e na adequação do seu perfil levando em conta a remuneração, atribuições e qualificação das pessoas, os entrevistados acreditam que, de forma geral, os perfis são adequados. Dois entrevistados relatam que a instituição em que atuam tem perfis de líderes muito adequados, um deles exalta que nunca na história da instituição se viu um time tão qualificado e que isso se deve a quatro fatores: ao novo quadro de cargos e funções, ao secretário que dá autonomia à equipe, à gestão diligente e próxima aos servidores implementada e ao trabalho 100% presencial.

Há alguns recortes a serem destacados. Quatro entrevistados, os quais tem vínculo efetivo e ocupam posições de liderança há mais de 5 anos, destacam que os cargos mais baixos e de provimento técnico são ocupados por pessoas com perfil muito adequados, enquanto nos

cargos mais altos essa percepção varia. Na sua fala, eles não trazem um tom crítico às composições partidárias e entendem como um fator inerente aos governos escolhidos democraticamente – o que é uma habilidade notável e desejável às lideranças no setor público segundo a Fundação Brava *et al.* (2022). Contudo, lamentam a qualificação das pessoas sugeridas, descrevem um sentimento de “azar” quando recebem um perfil menos aderente à vaga. Todos eles já tiveram boas experiências com indicados políticos e trouxeram percepções variadas sobre essas situações: que os melhores rapidamente são alçados a posições melhores e que, por isso, não os nomeiam com encargo de liderança, com a intenção de evitar instabilidade e fragilização da equipe com as frequentes trocas. Um dos entrevistados sugere que os cargos altos e com encargo de assessoria fossem reservados para essas circunstâncias - reação que encontra amparo na literatura, neste trabalho a partir do relato de Gaetani (2002), que narra a reação da burocracia à entrada de pessoas de fora e criação de uma reserva de cargos de chefia para servidores com vínculo efetivo e, conseqüentemente uma outra reserva para os de fora, que abrangem as composições partidárias.

Outros três entrevistados, sendo dois das instituições que possuem carreira própria, relatam que as competências técnicas se sobrepõem excessivamente às comportamentais para a escolha das lideranças nas suas organizações, o que configura um quadro com muitas lacunas no que toca à gestão de pessoas e comunicação, por exemplo.

Eles consideram ainda, que as pessoas estão à altura dos cargos, que ninguém poderia questionar o estofo técnico e a trajetória desses profissionais. No entanto, relatam que a dificuldade de comunicação faz com que a instituição perca talentos ou tenha afastamentos por saúde que seriam evitáveis. Um dos entrevistados exemplifica que são frequentes os problemas psicológicos, muitos consequência da pandemia, e que as lideranças não conseguem conversar ou perceber que o servidor está com problemas e agir de forma proativa para prevenir um adoecimento mais sério e longo.

O diagnóstico dos entrevistados, de que competências técnicas estão bem desenvolvidas nas lideranças das instituições em que atuam enquanto as comportamentais ficam bastante aquém do que se espera desses líderes, vai de encontro ao que Bacon (1999) e Van Wart (2013) preconizam o desenvolvimento holístico do líder público, de maneira

que ele esteja apto a desempenhar os três papéis que se espera dele: o conservador da coisa pública, o de agente de mudança e o de facilitador do processo democrático. A avaliação de que competência técnica não substitui competências relacionais e de condução de equipes dos entrevistados converge com as recomendações do referencial sobre trilhas de desenvolvimento integradas à seleção por competências.

Há um entrevistado que, apesar de afirmar que o novo quadro de cargos e funções contribuiu significativamente para a profissionalização dos cargos de liderança, acredita que ainda há muito a melhorar. Considera que o incremento remuneratório não foi suficiente para atrair profissionais de fora do setor público, mas pondera que, por outro lado, a instituição em que atua tem pouca expertise para fazer isso e que precisaria de ajuda especializada; argumenta que a dificuldade de mobilidade entre as secretarias não diminuiu; e ainda colabora para o fato de não ter o quadro de líderes que gostaria a questão do volume de trabalho: embora entenda como salutar a padronização dos encargos de liderança, cita que na sua secretaria o volume de trabalho e recursos pelo qual o líder é responsável afasta os profissionais. Ou seja, tendem a assumir os cargos de liderança na pasta em que o entrevistado é gestor as pessoas com mais apetite ao risco, que gostam de desafios ou aqueles que não conseguiram se colocar nos mesmos cargos em secretarias onde o risco é menor.

De forma parecida, outro entrevistado salienta que considera injusto que um diretor administrativo tenha remuneração equivalente à de um diretor da área técnica, cuja responsabilidade, volume de recursos geridos e entregas são muito mais volumosas e estratégicas. Essa questão pode gerar uma disfunção, pois os profissionais mais capazes e habilidosos podem ser valer disso para se colocarem em cargos com menos protagonismo.

4.3 COMO AS SECRETARIAS SELECIONAM SEUS LÍDERES NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL - PERGUNTA 4

Depois de compreender o entendimento dos entrevistados quanto à estrutura e regras do sistema de altas lideranças no Estado, de capturar a sua percepção quanto à contribuição desse arcabouço para a profissionalização dos líderes e a sua análise quanto à adequação de quem atualmente ocupa essas posições, o trabalho adentra a temática de seleção de lideranças e se aproxima do foco da pesquisa.

Os entrevistados foram questionados sobre o “jeito de fazer” da instituição para selecionar os profissionais a ocuparem as posições de liderança. Houve dois aspectos unânimes entre eles: de que a primeira fonte a ser explorada é rede de relacionamentos da alta liderança e de que para os cargos de diretor para cima, os gestores fazem a defesa do perfil, e os selecionados teriam de ser aprovados pelo secretário da pasta – relatam que nesses casos a confiança importa muito.

Já para os cargos de 4º e 5º escalão, é mais comum o uso de recrutamento interno. Nesse caso, buscam o sucessor dentro da equipe onde abriu a vaga. Muitos expressam temem desengajar a equipe caso não sigam a linha sucessória esperada e natural do mais antigo ou o mais respeitado pela equipe.

Caso não encontrem na própria equipe, ampliam a busca para a secretaria como um todo e pedem apoio ao gabinete do secretário para isso, para evitar indisposição com os pares. Esse aspecto expõe um traço cultural importante de não privilegiar a competição: o bom relacionamento com os pares parece ter importância superior à necessidade de garantir a melhor equipe.

Os entrevistados também citam que informalmente tem mapeados os talentos da instituição, o que se deve à estabilidade do quadro. As pessoas tendem a ficar muito tempo na mesma secretaria e, assim, se conhecem e sabem quem são os servidores com maior potencial. É como um banco de talentos informal, que está na memória da instituição e dos servidores mais antigos e que é utilizado com frequência para selecionar pessoas para posições de liderança. Um exemplo citado é o caso de um secretário que se aposentou na carreira da secretaria que dirige e que tem década de relacionamento com esse quadro de servidores.

Portanto, o primeiro recurso mais utilizado para o provimento dos cargos de liderança é a rede de relacionamentos profissional da alta gestão, a segunda é o banco de talentos informal criado pelo relacionamento entre lideranças da instituição ou no GovRS como um todo, valendo-se de movimentação por cedência, por fim, dois entrevistados citaram a “Vitrine de Talentos” da SPGG e outros 2 citaram casos isolados de realização de processo seletivo pelo próprio gestor da vaga. A cultura de escolher as lideranças por confiança ou por sucessão “natural” por antiguidade e o receio de competição aberta expressam padrões de patronagem e corporativismo característicos da

região, em linha com Grindle (2012) e com a tipologia latino-americana de Lauriano e Salazar (2020), explicando a baixa adoção de seleção por competências para lideranças mesmo diante de benefícios percebidos. Apesar de parte dos entrevistados reconhecer a legitimidade política no presidencialismo de coalizão, a literatura adverte que essa prevalência informal de redes reduz meritocracia e amplia vieses, tensionando a profissionalização preconizada nos modelos OCDE (2018).

Somente 3 entrevistados relataram procurar talentos fora da administração pública - prática que se coaduna com Pacheco (2010), que defende a entrada de profissionais de mercado como forma de trazer novas perspectivas para a administração pública e por consequência fomentar a inovação na gestão e aumento da eficiência das repartições - e 2 entrevistados dizem ter como praxe para seleção a realização de entrevistas com pelo menos 2 candidatos à vaga, enquanto um terceiro cita que a área de gestão de pessoas entrevista e traça o perfil de todos os servidores quando do seu ingresso na instituição, no entanto esse recurso só é utilizado quando os gestores tem dificuldade para encontrar o novo líder através dos seus próprios meios.

Algumas outras práticas de seleção de líderes foram citadas: secretários que buscam indicações com seus antecessores; instituições que buscam líderes com “bom envolvimento com as coisas da casa”, dando a entender que um certo grau de corporativismo pode ser desejável; outro entrevistado diz selecionar as lideranças de modo a mesclar os tipos de vínculos entre comissionados e efetivos.

4.4 GRAU DE CONHECIMENTO, PERCEPÇÕES E EXPERIÊNCIA EM RELAÇÃO AO QUALIFICARS - PERGUNTAS 5, 6 E 6.1

Os entrevistados são questionados se conhecem o serviço do QualificaRS, oferecido pela SUGEP/SPGG, que se propõe a fazer o recrutamento e seleção para posições de liderança de forma transversal. Cinco entrevistados não conhecem o projeto, dos quais três são lideranças sem vínculo efetivo com o serviço público e ingressaram há menos de 3 anos no GovRS. Alguns chegaram a confundir o serviço com outros projetos, como o MovimentaRS, LideraRS ou “Vitrine de Talentos”, mas por fim concluíram que não conheciam o projeto.

Os demais 6 entrevistados conhecem o Qualifica e entendem o serviço ofertado, em que pese as formas como cada um se relacionou com o projeto sejam muito diferentes entre si: dois entrevistados participaram como candidatos de processos seletivos do Qualifica, em que um deles foi o selecionado para a vaga e outro não; outros 2 entrevistados conhecem o projeto porque tiveram servidores da sua equipe selecionados pelo Qualifica para vagas em outras secretarias; outro entrevistado conhece porque usou o serviço para selecionar vagas no seu time e o outro atuou como entrevistador do projeto. Portanto, somente um dos entrevistados foi usuário do Qualifica enquanto gestor demandante, o qual é responsável pela área que corresponde a 60% de todas as vagas já selecionadas pelo projeto.

Quando questionados sobre como foi a experiência e qual a sua impressão sobre o projeto, os relatos variam conforme o papel do entrevistado estava em relação a seleção realizada. Por exemplo, os 2 entrevistados que tiveram membros da sua equipe selecionados para outras secretarias relatam ter uma impressão não muito positiva do projeto, mas por razões diferentes. Um deles argumentou que o Qualifica cria problemas para os gestores, uma vez que para concorrer às vagas não exige a autorização prévia da chefia imediata, gerando desgaste com o servidor que não é liberado e será impedido de ganhar mais e com a outra secretaria que o selecionou. Mas ele contemporiza dizendo que é uma iniciativa importante de reconhecimento para servidores muito bons que não tem oportunidades no seu local de exercício e brinca que “é bom, também, porque é uma oportunidade de despachar servidores que não são muito bons e atrapalham a equipe”.

Já o outro entrevistado que teve um membro da sua equipe selecionado e o liberou para assumir o cargo em outra secretaria relata que o servidor permaneceu muito pouco na posição, pediu para sair e retornou ao seu time sem função de chefia, pois o trabalho não era o que esperava, o que causou incredulidade no entrevistado quanto à eficácia da seleção. O entrevistado não crê que o desempenho dos selecionados pelo Qualifica seja necessariamente superior ao das outras formas de seleção. Para exemplificar seu ponto, relata que quando assumiu o cargo na secretaria onde atua, dispensou uma alta liderança que havia sido selecionada através do projeto por considerar seu desempenho insuficiente.

Já os entrevistados que participaram como candidatos elogiaram o projeto e o procedimento de seleção. Um deles trabalhou como membro da equipe do Qualifica e referiu que, inicialmente, a alta gestão patrocinou e estava muito envolvida com a iniciativa, o que fez diferença em termos de divulgação, impacto e sensibilização dos gestores da época quanto ao uso. Essa perspectiva encontra eco nas lições aprendidas a partir da implementação de gestão por competências em 7 estados brasileiros, entre eles o Rio Grande do Sul,, publicado pela Fundação Brava *et al.* (2020), que trata o patrocínio da alta gestão como um dos 3 fatores primordiais para o sucesso da iniciativa; que o início foi menos estruturado, mas que com apoio de parceiros e a rápida correção do que não funcionava – como o tempo alto de processo seletivo – a iniciativa tornou-se um serviço que deu certo; enxerga que houve desconfiança inicial quanto à lisura da seleção, mas que rapidamente os demandantes percebiam os ganhos técnicos trazidos pelos selecionado e que isso provocou uma “virada de chave” nesses locais; esses resultados foram medidos através de pesquisa de satisfação e do turnover das posições providas, que se mostrou baixo. Contudo, verifica que ainda não há consciência geral do valor que isso agrega.

O outro entrevistado que participou como candidato elogiou o serviço, mas relata que quando tentou utilizá-lo enquanto gestor encontrou obstáculos: não queria publicizar a vaga pois não havia revelado a intenção de substituição ao profissional ocupante, quando solicitou o serviço a equipe do Qualifica disse da impossibilidade de selecionar chefias de divisão e ofereceu a “Vitrine de Talentos” alternativamente e, por fim, o gestor da vaga teve pena de quem seria dispensado e desistiu da troca. A seleção através da “Vitrine de Talentos” chegou a acontecer e o entrevistado se disse “descrente”, pois os perfis enviados eram de pessoas que ela sabia trabalharem mal. Como consequência, parou de estimular o uso do QualificaRS na sua secretaria, mas acredita que a sua existência é válida e o tema merece atenção.

O entrevistado que utilizou o QualificaRS como demandante relata uma experiência excelente, pois a SUGEP/SPGG assume a parte operacional da seleção – acredita que sem isso, dificilmente optaria por esse método- e elogiou o comprometimento da equipe, que manteve o sigilo durante todo o processo. Considera o envolvimento dos demandantes um fator crítico para que a seleção seja bem-sucedida e exemplifica dois momentos em que isso foi crucial: a descrição da vaga,

onde reconhece que poderia ter sido mais atuante, e na observação da lista dos finalistas para o secretário escolher os selecionados. Acredita que o serviço foi fundamental para atrair e selecionar bons candidatos, no entanto, lamenta que nem sempre o candidato mais bem colocado tenha sido o selecionado para a vaga - o que vai em linha com o arranjo chileno (lista tríplice para alta gestão escolher) e do modelo português, conciliando mérito na pré-seleção com decisão política final, solução apontada pela literatura como equilíbrio entre técnica e governabilidade (Fundação Brava *et al.*, 2018).

Por último, um entrevistado atuou como entrevistador do QualificaRS. Ele adjetiva o projeto como “fantástico” e que só vislumbra benefícios, como oportunidade de crescimento para os candidatos qualificados e oportunidade de desenvolvimento profissional para os candidatos menos prontos. Descreveu o serviço como bem formulado e robusto e que os selecionados nos processos em que participou eram “muito adequados”. Crê que o projeto não é mais utilizado em virtude da cultura do serviço público. Na instituição em que atua, por exemplo, não usam porque os gestores entendem não precisar e porque a secretaria é “muito específica”.

As percepções quanto ao QualificaRS e quanto ao perfil dos líderes selecionados de forma meritocrática variam, enquanto alguns entrevistados estão abertos e enxergam ganhos, outros ponderam que não notaram um melhor desempenho ou adequação dos perfis selecionados dessa forma. Esses relatos diversos se coadunam com as conclusões esparsas quanto ao tema: em uma agência americana Lewis (2008) conseguiu demonstrar que a patronagem tem efeitos negativos sobre uma instituição; já Grindle (2012) afirma que não há evidências de que a origem do profissional – tenha ele vínculo efetivo ou não com administração pública - influencie no seu desempenho profissional; Breugh e Hammerschmidt (2021) conseguiram conectar a seleção de lideranças baseada no mérito à redução da corrupção e aumento da capacidade institucional através da “*Quality of Government Survey*”, de 2019; e, por fim, 75% dos países membros da OCDE utilizam algum tipo de seleção por competências para escolher as suas lideranças, ou seja, países desenvolvidos lançam mão desse tipo de recurso (Lafuente; Manning; Watkins, 2012).

4.5 ENTRAVES AO USO DA SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS PARA LIDERANÇAS - PERGUNTAS 7 E 8

Para entender melhor a baixa adesão ao QualificaRS e ao uso da seleção por competências para prover os cargos de liderança por parte das instituições os entrevistados foram questionados sobre a existência de entraves culturais ou operacionais que ocasionassem esse baixo uso.

A principal ideia transmitida pelos entrevistados é de que há um entendimento de que a forma como lidam com o provimento dos cargos de liderança atualmente – privilegiando indicação dentro do quadro das secretarias ou nas relações pessoais e profissionais - atende às necessidades das pastas em que são gestores. Ao aprofundarem essa reflexão, surgem alguns aspectos culturais que parecem originar essa ideia inicial trazida. Em três casos os entrevistados expõem sentir medo de abrir concorrência para as vagas porque temem perder o engajamento da equipe, que poderia se sentir injustiçada. Outros três entrevistados dizem que suas secretarias são tecnicamente muito específicas e que existe a crença de que os habilitados a assumirem as vagas de liderança, por essa razão, já trabalham na pasta. Um entrevistado cita que o quadro da secretaria enxerga como uma medida de valorização e justiça o respeito à antiguidade, experiência e busca do novo líder na força de trabalho da casa.

Tratando especificamente dos entraves ao uso do QualificaRS, dois entrevistados dizem sentir que o serviço cria um certo afastamento entre o demandante e o processo, o que causa a sensação de que as suas necessidades não estão sendo priorizadas e de falta de controle, gera desconfiança e um sentimento de que a confiança e o bom entrosamento entre candidato e o gestor não devem ser considerados – o que é coroado pela lista tríplice enviada ao gestor para as entrevistas e escolha final. Outros três entrevistados se somam à percepção de que confiança é um fator importante para o provimento dessas vagas, e um comenta que o selecionado através do QualificaRS ou processo seletivo “é alguém que não está ali por causa tua” e pode apresentar um engajamento menor, o que não é aceitável considerando que são apenas quatro anos de governo e “que não dá para perder tempo com gente que não entrega”.

Nessa esteira, surge um outro entrave citado pela maioria dos entrevistados: a urgência para prover os cargos de liderança não pode esperar pela realização de um QualificaRS ou processo seletivo próprio.

Os entrevistados relatam que não há transição ou aviso prévio e que, quando um líder deixa o cargo, a reposição deve ser rápida e que os processos demoram e demandam muita dedicação das equipes.

O aspecto da dedicação do órgão demandante é um entrave para um entrevistado já usuário do Qualifica usá-lo mais. Ele relata que as etapas de descrição da vaga, atendimento às dúvidas dos candidatos e de realização das entrevistas consomem muita energia da sua equipe e que gostaria que a SUGEP/SPGG assumisse mais responsabilidades na operação. Relata que só não usa mais o serviço por falta de capacidade do órgão ofertante em abraçar mais processos seletivos e porque a autorização formal para proceder com as trocas nos cargos de liderança podem levar até 4 meses na sua secretaria, o que gera uma imprevisibilidade inviável para os selecionados.

Em que pese tenham entendimento da importância das composições partidárias para a governabilidade e que não tenham uma postura crítica em relação a isso, os entrevistados evitam o QualificaRS e o uso de processo seletivo próprio para não atrair a atenção dos atores políticos que possam se interessar pelos cargos, uma vez que adotar esses métodos implicaria na publicização das vagas. Citam ainda outras razões para evitar dar publicidade às vagas: há algumas pessoas para quem é difícil dizer “não”, caso se inscrevam na seleção; agentes não desejados podem movimentar suas conexões para emplacar seus nomes; é sensível ter um cargo de liderança “vago”, teme que uma vaga técnica acabe, em virtude da divulgação, sendo reivindicada para indicações pessoais de alguém.

Três entrevistados argumentam que o QualificaRS e a realização de processo seletivo próprio geram desgastes internamente nas secretarias e geram desgaste externo entre os secretários, sendo isso um entrave ao seu uso. Isso porque o local de origem do selecionado pode não ter a intenção de autorizá-lo a se movimentar para assumir a vaga - seja por falta de pessoal, seja porque aquele servidor é insubstituível na realização de uma determinada atividade. Um entrevistado se mostrou especialmente sensibilizado e ponderou que uma situação como essa tem potencial de gerar uma crise institucional, já que a secretaria de origem do servidor pode ter menos poder que a de destino e o secretário se sentir constrangido a autorizar a movimentação; ou ao contrário, o secretário não liberar o servidor para ganhar mais e, sendo esse essencial ao desempenho das atividades da secretaria, tornar-se um detrator e gerar prejuízos à pasta. Ele afirma

que manter as boas relações institucionais entre secretarias é mais importante do que arriscar um desgaste para formar de bons times.

Um entrevistado confessa temer perder pessoas boas da sua equipe nos processos seletivos e que “para não ser roubado, não roubo os servidores dos outros”. Então como forma de não fomentar essas movimentações, acha melhor não abrir seleção pública para as vagas de liderança.

Um entrevistado trouxe entraves de ordem prática ao uso do QualificaRS: a pouca assertividade na seleção dos perfis e pouca divulgação. Outro relatou um problema cultural, de as instituições públicas não terem o hábito de questionar se as coisas poderiam ser feitas melhor. Um terceiro se questiona se o Qualifica entregaria a capilaridade que ele precisa na divulgação das vagas. E por fim um entrevistado comenta que “o QualificaRS tem uma visão muito romântica e impõe um desafio para o gestor, já que pode não dar certo”.

Um entreve importante observado pela entrevistadora é que alguns dos gestores entrevistados não sabiam do que se tratava a realização de processo seletivo como forma de recrutamento no contexto da gestão pública e jamais tinham cogitado a possibilidade de realizar um como forma de provimento das posições de liderança das suas secretarias.

4.6 INTERVENÇÕES QUE PODERIAM ESTIMULAR O USO DE SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS PARA LIDERANÇAS - PERGUNTAS 9 E 10

Os entrevistados foram provocados a pensar em intervenções que poderiam atraí-los a usar tanto o QualificaRS quanto o processo seletivo próprio e a maioria deles disseram não ver necessidade de intervenção porque são ferramentas que eles não usariam, tendo em vista que o método de indicações e busca interna em sua secretaria pelos candidatos para ocupar os cargos de liderança tem rendido bons frutos. Metade dos entrevistados que tiveram essa percepção disseram não estar familiarizados com o QualificaRS e com o uso de processo seletivo como forma de recrutamento e seleção.

Já outros quatro entrevistados acreditam que se o QualificaRS fosse normatizado através de um Decreto ganharia mais usuários. No entanto um deles argumenta que, apesar de um Decreto trazer

credibilidade e transparência ao serviço, só atrelado ao patrocínio do governador e da altíssima gestão teria o condão de sensibilizar a cultura do governo do Estado para adotar o serviço. Ele entende que foi isso que aconteceu e que deu certo quando do lançamento do Qualifica em 2019: apoio da alta gestão e seleções em grande escala, para dar visibilidade ao projeto. Agrega ainda que seria benéfico estabelecer que certos cargos comuns a todas as secretarias – Diretor Administrativo e Gestores de RH, por exemplo – fossem de seleção mandatória através de QualificaRS.

Um outro entrevistado que sugeriu a normatização como uma intervenção desejável argumenta em favor disso que “se não dependesse da adesão do secretário da pasta, seria mais justo já que estaria disponível para todos e não ficaria a pecha de um secretário roubar o recurso humano do outro”. Ele agrega que um efeito positivo da medida seria a motivação e a sensação de justiça entre os servidores com a possibilidade de mobilidade entre secretarias e o tratamento isonômico entre as pastas.

Já normatização sugerida por um outro entrevistado não é focada diretamente no uso do QualificaRS ou de processo seletivo, mas no objetivo final dessas medidas que é ter lideranças qualificadas e com prontidão para entregar bons serviços aos cidadãos. O que ele propõe é um incentivo para proteger os cargos técnicos de candidatos despreparados e gerar a necessidade nos gestores para que busquem por pessoas qualificadas, a solução seria uma norma que defina a qualificação mínima para a ocupação dessas posições. Ele ainda sugere que seja colocada à disposição dos gestores um banco de talentos com os perfis organizados por área de conhecimento e argumenta que dessa forma é mais interessante que o QualificaRS porque preserva o sigilo e a discricionariedade da escolha das vagas e atinge o objetivo de profissionalização das lideranças.

Há dois entrevistados que entendem que normatizar o Qualifica ou obrigar a usar processo seletivo seria efetivo. O primeiro acredita que a SUGEP/SPGG deveria usar a sua transversalidade e contato com todas as secretarias para se aproximar dos gestores e diminuir a desconfiança quanto ao Qualifica, estimulando a aproximação de possíveis clientes. O segundo sugere que um modelo opcional, por adesão e pré-pronto para que as secretarias realizassem seus processos seletivos com alguma estrutura seria uma forma interessante de aumentar o uso da modalidade.

O referencial teórico dessa pesquisa traz o caso prático do Governo Federal, que numa tentativa de implementar a Gestão por Competências editou um Decreto que define o modelo de gestão de competências como instrumento para gestão da capacitação. O seu êxito é modesto ainda. Especialmente no que toca a seleção por competências (Brasil, 2020), o que favorece a visão daqueles entrevistados que não acreditam que cultura se resolve com norma.

O desafio cultural é apontado como principal quando se trata de profissionalização das formas de selecionar lideranças, segundo os entrevistados. Como forma de enfrentamento, uma parte sugeriu que a divulgação do QualificaRS fosse mais bem trabalhada e que um trabalho de sensibilização juntos às lideranças é parte essencial para o avanço da pauta, já que muitos não conhecem os serviços, não refletem sobre a pauta e sequer vislumbram os ganhos que podem ter ao terem a pessoa certa no lugar certo em suas equipes. Isso criaria a necessidade e a demanda, segundo um dos entrevistados que é bastante familiaridade com o projeto.

A criação do QualificaRS de forma descentralizada foi citada por três entrevistados como uma forma de ganhar confiança junto às secretarias e criar cultura. Um sugere que nesse formato sejam feitos processos seletivos exclusivamente voltados aos servidores da pasta e outro advoga que essa seria uma forma de mostrar que o Qualifica serve para atender às necessidades do gestor, o qual deve estar no controle do processo.

As propostas de normatização mínima (decreto), patrocínio explícito da alta liderança, obrigatoriedade de uso para cargos transversais e opção por processos internos assistidos convergem com um instrumento com regras claras, centralização mínima e transparência — preservando a discricionariedade final entre qualificados, tal como sugerem os casos do Chile e de Portugal (Fundação Brava *et al.*, 2018) e o framework de Weber, Lafuente e Cortazár (2017). Do mesmo modo, a ideia de versões descentralizadas do QualificaRS, focadas inicialmente em públicos internos, dialoga com a noção de institucionalização gradual e aprendizagem organizacional destacada no referencial.

As sugestões finais para o Qualifica são variadas: melhorar os filtros e critérios de seleção dos candidatos para apresentar perfis mais assertivos aos gestores, contemplando inclusive seu histórico e

referências profissionais; mais rapidez nos processos seletivos; exigir a autorização prévia da chefia para que o candidato possa participar dos processos; ampliar a abrangência do serviço para cargos de assessoria.

Um entrevistado demonstrou pessimismo inicialmente ao relatar que não vê saída aos desafios culturais impostos e entende que há um sistema injusto, em que os melhores servidores são punidos e tem mais dificuldade de se movimentar. Mas surpreendeu ao contar sobre a intervenção que proativamente adotou para enfrentar esse cenário: abordou o problema cultural diretamente ao confrontar o time com as atitudes típicas de quem perpetua os maus hábitos no serviço público que impedem as pessoas de crescer: segurar informação para deter poder e manterem suas posições, se orgulhar de não poder tirar férias porque ninguém mais sabe fazer o trabalho, por exemplo. A partir dessa fala, passou a demandar a processualização do trabalho, de modo que ninguém seja insubstituível e que possam aceitar convites melhores o dia que aparecerem e estimula os servidores a cuidarem das suas carreiras e a terem uma visão estratégica sobre a sua trilha no serviço público.

Por fim, um gestor comentou que a entrevista foi uma fonte excelente de reflexão sobre preconceitos e crenças cultivadas na instituição e sobre a cultura de autoproteção do serviço público.



5

5

CONCLUSÃO

A pesquisa realizada evidencia que, apesar dos avanços institucionais e normativos promovidos pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul, especialmente com a implementação da Lei 15.935/2023 e do projeto QualificaRS, a seleção de lideranças por competências ainda enfrenta desafios significativos de adesão e institucionalização. Os resultados das entrevistas com gestores de diferentes secretarias revelam que a cultura organizacional vigente privilegia, majoritariamente, a rede de relacionamento, a sucessão interna e as indicações políticas como principais mecanismos de provimento dos cargos de liderança, em detrimento de processos seletivos estruturados e baseados em competências.

A implementação da Lei 15.935/2023 foi unanimemente percebida como positiva pelos entrevistados, especialmente no que diz respeito ao aumento da atratividade dos cargos de liderança e à justiça remuneratória. A padronização dos cargos e encargos, bem como a vinculação do padrão dos cargos à estrutura organizacional, também foram apontados como avanços que contribuem para a profissionalização da alta direção pública.

A combinação de cargos atrativos, padronizados e relacionados à estrutura organizacional, e a estabilidade do quadro de pessoal que permite aos gestores conhecerem os talentos da organização parece ser uma fórmula satisfatória para os gestores entrevistados, que se consideram satisfeitos com o perfil das lideranças em suas respectivas instituições – especialmente no que toca as competências técnicas.

Essa satisfação com os profissionais que ocupam os cargos de liderança aliada à menor familiaridade de metade dos entrevistados com uso de processo seletivo como ferramenta de gestão, elucidam em parte a questão de pesquisa que busca descobrir os elementos que limitam e restringem o uso do QualificaRS. Não há insatisfação com a qualificação dos profissionais que ocupam os cargos de liderança, logo não há demanda para processos seletivos e, tampouco a necessidade de se familiarizar com esses métodos. Os gestores não sentem essa necessidade e não há incentivos para que seja diferente.

Outro aspecto que restringe a adesão dos gestores ao QualificaRS é o receio de desengajamento das equipes diante de processos seletivo com concorrência. Há o temor de que a abertura de vagas para seleção pública possa gerar insatisfação entre servidores da equipe onde a vaga foi aberta, especialmente quando há expectativa de reconhecimento interno - seja por merecimento, seja por antiguidade. A valorização da estabilidade das equipes e o respeito à trajetória dos servidores são vistos como fatores que garantem coesão e engajamento, mas acabam por restringir a adoção ao QualificaRS, ainda que os servidores possam concorrer a todas as vagas abertas e que a sua experiência possa significar uma vantagem competitiva frente aos candidatos que são de fora do GovRS ou que sejam de outras secretarias.

No âmbito operacional, o estudo aponta que a necessidade de reposição rápida dos cargos de liderança é um fator limitante para o uso do QualificaRS. Os gestores relatam que, na maioria das vezes, não há transição ou aviso prévio quando um líder deixa o cargo, tornando inviável aguardar o tempo necessário para a realização de um processo seletivo estruturado. A urgência na tomada de decisão e a pressão por resultados imediatos levam os gestores a recorrer a indicações diretas ou sucessão interna, em detrimento de processos seletivos que demandam dedicação dos gestores e o cumprimento de algumas etapas.

No entanto, esse ponto tende a ser menos sensível no GovRS em comparação com a iniciativa privada, por exemplo, pois a implementação do Novo Quadro de cargos e Funções, através da Lei nº 15.935 de 2023, previu cargos específicos para posições de líderes adjuntos a partir do nível de diretor. Adicionalmente, há o instituto da substituição, que prevê o pagamento do valor correspondente à posição vaga ao servidor substituto legalmente indicado, de forma que sempre tenha alguém respondendo pela unidade organizacional.

Outro ponto mencionado como limitante à adesão é a capacidade operacional do órgão responsável pelo QualificaRS. Alguns entrevistados mencionam que a equipe dedicada ao projeto não consegue atender à demanda de processos seletivos simultâneos em tempo hábil. Além disso, as etapas de descrição da vaga, atendimento às dúvidas dos candidatos e realização das entrevistas consomem muita energia das equipes das secretarias demandantes, o que desestimula o uso da ferramenta. A falta de agilidade e a burocracia

envolvida no processo são vistas como entraves práticos para a adesão dos gestores.

No plano institucional, a ausência de normatização clara sobre o uso do QualificaRS é apontada como um fator que pode enfraquecer o projeto. Alguns entrevistados acreditam que, sem a obrigatoriedade da adoção da seleção por competências para determinados cargos ou sem o apoio explícito do governador o serviço seguirá como uma opção secundária, dependente da vontade do secretário da pasta. A ausência de patrocínio da alta gestão e de regramento também é percebido como um fator que contribui para a baixa adesão ao projeto.

O temor quanto à publicização das vagas também é um entrave relevante citado pelos entrevistados. Eles entendem que a divulgação pode gerar exposição e atrair interesses políticos, gerar desgastes institucionais e dificultar a gestão das expectativas dos servidores e dos atores envolvidos. Os gestores relatam que, ao abrir um processo seletivo, correm o risco de receber pressão de diferentes grupos e de enfrentar situações delicadas, como a necessidade de negar oportunidades a pessoas influentes ou lidar com movimentações indesejadas entre secretarias, revelando questões culturais e relacionadas à patronagem relatadas no referencial teórico como muito usuais nas democracias latino-americanas.

Quanto às intervenções que poderiam ser feitas para que a adesão ao projeto fosse ampliada, os entrevistados sugerem que pudesse haver uma melhora da divulgação do projeto e maior trabalho de sensibilização dos gestores; sugeriram o aprimoramento do serviço no que toca à agilidade na realização dos processos seletivos e uso de mais recursos – como recomendações e julgamento do histórico profissional – para aumentar a assertividade dos perfis selecionados; e por fim sugeriram a descentralização da política de atração e seleção de talentos. Aqui se revela uma contradição entre a satisfação com os métodos usados atualmente pelos entrevistados e uma hipotética melhora na qualidade do serviço como uma intervenção que poderia ser decisiva para que eles optassem pelo QualificaRS.

A pesquisadora, como citado, é sujeito e interage com o objeto da pesquisa em virtude do seu envolvimento profissional com o QualificaRS e, por ser parte interessada, elencará a seguir algumas contribuições sobre como qualificar e profissionalizar o provimento dos cargos de liderança do Governo do Estado à luz do resultado da

pesquisa. Metade dos entrevistados demonstraram não ter ou ter pouca familiaridade com o conceito de processo seletivo para provimento de posições de trabalho, então a primeira sugestão seria introduzir essa ferramenta ao repertório dos servidores públicos através de ações educativas e workshops.

Complementar à ação anterior, poder-se-ia implementar o QualificaRS de maneira descentralizada e vertical, entregando à alta gestão de cada secretaria um banco de talentos com todos os seus profissionais mapeados e uma capacitação para que eles possam realizar processos seletivos internamente. Essa medida poderia fomentar a meritocracia dentro das instituições preservando o traço cultural de valorização dos servidores da casa e preservando o sentimento de dono das secretarias quanto à seleção das vagas. Além disso, essa medida poderia fortalecer a cultura de gestão estratégica de pessoas, já que as instituições passariam a cultivar de forma intencional a administração de seus talentos.

Considerando a realidade do sistema político brasileiro, em que a governabilidade se dá com o embarque dos aliados políticos a um governo, não é realista pensar na eliminação das indicações políticas - tampouco se pode ignorar a necessidade de relações de lealdade e de confiança em algumas posições-chave. Contudo, é possível tomar medidas para que essas indicações sejam cada vez mais qualificadas. Por isso a pesquisadora recomenda, também, o mapeamento de todas as posições de liderança do GovRS, relacionando as atribuições, competências desejáveis e pré-requisitos para o provimento de cada uma e a edição de um Decreto que regule critérios mínimos para que um profissional ocupe as posições de alta liderança, escalonando os requisitos de acordo com o grau de responsabilidade de cada cargo.

Como forma de fortalecer as duas medidas citadas anteriormente, pode-se incluir no rito de ingresso a comprovação do cumprimento dos requisitos dispostos pelo decreto para o cargo e fazer a publicização no site de cada secretaria do perfil das altas lideranças, de forma que o interesse e escrutínio público gerem os incentivos corretos para a qualificação das lideranças públicas e para o fortalecimento da capacidade institucional do Estado.

Essa pesquisa respondeu à sua pergunta. Há aspectos culturais e operacionais que limitam e restringem a adesão dos gestores ao QualificaRS. Culturalmente, os gestores não enxergam necessidade de

mudar a forma de seleção das posições de liderança de suas instituições e indicam que a maior parte dos profissionais que ocupam os cargos de liderança tem perfil adequado - à exceção de algumas indicações políticas - e há a crença de que os sucessores das posições já estão no quadro da secretaria. Esse ponto está diretamente relacionado à dimensão que trata de liderança pública no referencial teórico, uma vez que os entrevistados relatam estarem satisfeitos com o perfil de lideranças das suas instituições.

Outro aspecto que os afasta de usar o QualificaRS é o temor de desengajamento das equipes diante de abertura de vagas de ampla concorrência, uma vez que a cultura vigente prioriza a sucessão baseada na antiguidade e as indicações a partir da confiança pessoal de quem contrata. Além disso, relatam temer a publicização das vagas em virtude da exposição a interesses que podem causar desgastes institucionais, como ter de negar a seleção de alguém politicamente influente. A dimensão do referencial teórico que se expressa nessas percepções é a da patronagem, que ora é adotada como prática como uma forma de proteção e manutenção do *status quo* ao negar a concorrência ampla para a seleção da vaga, e que ora é criticada, pois poderia ser usada contra os interesses dos entrevistados.

Por fim, os entrevistados resistem a adotar o projeto por terem dúvidas quanto ao melhor desempenho dos líderes selecionados por esse método, relatam que a equipe responsável pelo projeto não capacidade operacional para atender a muitas vagas simultaneamente e que o tempo para a realização de um processo seletivo não atende à urgência com que precisam prover as posições de liderança. Aqui se revelam os aspectos relacionado à seleção por competências, sendo o primeiro ponto contrário ao que observa a OCDE (2025) em relação a adoção de processo seletivo em seus países membro e os demais obstáculos de natureza operacional que podem ser superados com facilidade.

Esse estudo tem limitações, como a quantidade de gestores entrevistados e o viés do pesquisador, que se relaciona profissionalmente com o objeto da pesquisa.

Em estudos futuros, poderia ser melhor investigado o grau de conhecimento dos gestores públicos acerca do uso de processo seletivo como uma ferramenta de gestão e o grau de adequação das lideranças públicas às posições que ocupam em relação à percepção

dos gestores. Essa sugestão se justifica pela percepção da pesquisadora de que a sensibilização dos gestores quanto aos ganhos que se obtém com a qualificação das lideranças públicas é necessária, pois hoje a postura vigente é de resignação e dúvida quanto à capacidade e necessidade de as instituições atraírem profissionais ainda mais qualificados para as posições de liderança.



REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

ALFORD, J.; HEAD, B. W. Wicked and less wicked problems: a typology and a contingency framework. **Policy and Society**, v. 36, n. 3, p. 397–413, 2017.

ALLIO, R. J. Leaders and Leadership – many theories, but what advice is reliable? **Strategy & Leadership**, v. 41, n. 1, p. 4–14, 2013.

AUDENAERT, M.; VANDERSTRAETEN, A.; BUYENS, D.; DESMIDT, S. Does alignment elicit competency-based HRM? A systematic review. **Management Revue**, v. 25, n. 1, p. 5–26, 2014.

BACON, K. Além da capacitação: desenvolvimento de líderes para o setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 50, 1999.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2007. Disponível em: <https://esapescola.com.br/wp-content/uploads/2021/12/Gestao-estrategica-de-pessoas-no-setor-publico.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2023.

BRASIL. Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Presidência da República, Brasília, 1990.

BRASIL. Ministério da Economia. Estudos de mapeamento de competências das carreiras de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), Analista de Infraestrutura (AIE), Especialista em Infraestrutura Sênior (EIS) e Analista de Comércio Exterior (ACE). Produto 3: Relatório Técnico do Estudo das Competências Profissionais da categoria de Infraestrutura. Brasília, 2020. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/servidor/carreiras/gestao-estrategica/arquivos/relatorio_competencias_infra_2020.pdf. Acesso em: 23 dez. 2024.

BREAUGH J.; HAMMERSCHMIF G. Understanding public servants from a global perspective: an introduction. In: Sullivan H, Dickinson H, Henderson H (eds) **The Palgrave Handbook of the Public Servant**. Cham: Palgrave Macmillan, pp.21–40. 2021.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 47, n. 1, p. 7–40, 2015. DOI: 10.21874/rsp.v47i1.702. Disponível em:

<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702>. Acesso em: 2 jul. 2023.

CARBONE, P. P.; TONET, H. C.; BRUNO, J. R. S.; SILVA, K. I. B. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

CAVALCANTE, P.; CARVALHO, P. Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995–2014): avanços e dilemas. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 1, p. 1–26, jan. 2017.

CEPAL – COMISSÃO ECONÔMICA PARA A AMÉRICA LATINA E O CARIBE. **Introdução**. 2022. Disponível em: <https://biblioguias.cepal.org/ilpes60-pt/introducao>. Acesso em: 23 dez. 2024.

COELHO, F. S.; MENON, I. O. A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos. **Revista do Serviço Público**, v. 69, p. 151–180, 2018.

CORTÁZAR, J. C.; FUENZALIDA, J.; LAFUENTE, M. **Sistemas de mérito para la selección de directivos públicos**: ¿mejor desempeño del Estado?: un estudio exploratório. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, 2016. (Nota Técnica BID; n. 1054). Disponível em: <https://acervo.enap.gov.br/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=523050>. Acesso em: 20 jun. 2025.

COSTA, F. L. da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829–874, set./out. 2008.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução: Magda Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2010.

FENIZIA, A. **Managers and productivity in the public sector**. Technical report, Mimeo, 2020. Disponível em: <https://www.dropbox.com/s/e2000y2l97dyuwz/Managers%20and%20Productivity%20Fenizia.pdf?dl=0>. Acesso em: 12 nov. 2023.

FUNDAÇÃO BRAVA; FUNDAÇÃO LEMANN; INSTITUTO HUMANIZE; REPÚBLICA.ORG. **Atração e seleção para cargos de liderança em governos estaduais: estudo de implementação**. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/project/atracao-e>

selecao-para-cargos-de-lideranca-em-governos-estaduais/. Acesso em: 12 nov. 2023.

FUNDAÇÃO BRAVA; FUNDAÇÃO LEMANN; INSTITUTO HUMANIZE; REPÚBLICA.ORG. **Conhecendo a experiência chilena**: relatório de imersão. [S. l.], 2018. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/conhecendo-a-experiencia-chilena-relatorio-de-imersao/>. Acesso em: 20 dez. 2024.

FUNDAÇÃO BRAVA; FUNDAÇÃO LEMANN; INSTITUTO HUMANIZE; REPÚBLICA.ORG. **Propostas para uma política nacional de lideranças em governos**. [S. l.], 2022. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2022/07/Documento-consolidado-gt-de-lideranca.pdf>. Acesso em: 2 jul. 2023.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Gestão de carreiras públicas no Reino Unido e em Portugal**. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2021/09/201013-Reformas-no-Reino-Unido-e-em-Portugal-versao-para-o-site.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2024.

GAETANI, F. Com quem governar? Dilemas da montagem de equipe no governo federal. *In*: BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Balanço da reforma do Estado no Brasil**: a nova gestão pública. Brasília: MP, 2002.

GERSON, D. Leadership for a high performing civil service: towards senior civil service systems in OECD countries. **OECD Working Papers on Public Governance**, n. 40, Paris: OECD Publishing, 2020. DOI: 10.1787/ed8235c8-en.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAEF, A. Cargos em comissão e funções de confiança: diferenças conceituais e práticas. **Res Pvblica**, v. 7, n. 2, p. 61–72, jul./dez. 2008. Disponível em: <https://anesp.org.br/respblica/2014/2/12/vol-7-no-2>. Acesso em: 5 nov. 2023.

GRINDLE, M. **Jobs for the boys**: patronage and the State in comparative perspective. Cambridge: Harvard University Press, 2012.

HONDEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEEPERS, S. Modelos de gestão por competências na Europa. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 2, p. 241–258, 2006.

LAFUENTE, M.; MANNING, N.; WATKINS, J. **International experiences with senior executive service cadres**. Washington, D.C.: Banco Mundial, 2012. Disponível em: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/464921468187732715/international-experiences-with-senior-executive-service-cadres>. Acesso em: 22 dez. 2024.

LAURENCE, B. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

LEWIS, D. **The politics of presidential appointments**: political control and bureaucratic performance. Princeton: Princeton University Press, 2008.

LEVY, E.; COELHO, F. de S. Human resource management in the Brazilian public sector. *In*: LISBOA, E.; GOMES, R. C.; MARTINS, H. F. (org.). **The Brazilian way of doing public administration**. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2023. v. 1, p. 35–55.

LEVY, E.; COELHO, F. S.; MENON, I. O. Avanços, dilemas e desafios na construção de uma burocracia competente: gestão de pessoas no Congresso Consad (2008–2016). *In*: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 10., 2017, Brasília. **Anais** [...]. Brasília: Consad, 2017. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1JmcDaG12SQ39QfvDXp_iqHvN9V18lt-2/view. Acesso em: 23 dez. 2024.

MOTTA, P. de M. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

MURGA, F. G. **As relações entre liderança, cultura organizacional e clima organizacional da criminalística da Polícia Federal**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, FGV, Rio de Janeiro. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/a4e1b182-07f6-442c-9beb-48ce11101e74>. Acesso em: 24 abr. 2024.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Recomendação do Conselho sobre liderança e competência na função pública**. Tradução não oficial. Lisboa: Direção-

Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), 2018. Disponível em: <http://legalinstruments.oecd.org>. Acesso em: 23 jul. 2025.

PACHECO, R. Profissionalização, mérito e proteção da burocracia no Brasil. *In*: LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F.; PACHECO, R. (org.). **Burocracia e política no Brasil**: desafios para o Estado democrático no século XXI. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

PACHECO, R. S. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995–2002. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 53, n. 4, p. 79–106, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v53i4.295. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/295>. Acesso em: 2 jul. 2023.

PEREIRA, A. C. M. Regime jurídico dos servidores públicos no Brasil: evolução, by-passes e transformações. *In*: SUNDFELD, C. A.; TRISTÃO, C. (org.). **Vínculos públicos e formas de seleção**. São Paulo: Sociedade Brasileira de Direito Público, 2021.

QUALIFICARS. **Rio Grande do Sul**. Disponível em: <https://qualificars.rs.gov.br/inicial>. Acesso em: 2 jul. 2023.

RIO GRANDE DO SUL. Lei ordinária n.º 15.935, de 2023. Institui o novo quadro geral dos cargos em comissão e funções gratificadas do Poder Executivo. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/rs/lei-ordinaria-n-15935-2023-rio-grande-do-sul>. Acesso em: 2 jul. 2023.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Portal SUGEP. [S. l.]. Disponível em: <https://gestaodepessoas.rs.gov.br/>. Acesso em: 2 jul. 2023.

SALAZAR-MOREALES, D.; LAURIANO, L. A typology of the Latin American civil servant: patronage appointee, technocrat, loyalist, or careerist. *In*: SULLIVAN, H.; DICKINSON, H.; HENDERSON, H. (org.). **The Palgrave handbook of the public servant**. Cham: Palgrave Macmillan, 2020. p. 41–62. DOI: 10.1007/978-3-030-03008-7_71-1.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. *In*: CAMÕES, M. R. de S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (org.). **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: Enap, 2010.

VAN WART, M. Administrative leadership theory: a reassessment after 10 years. **Public Administration Review**, v. 91, 2013.

WEBER, A.; LAFUENTE, M.; CORTÁZAR, J. C. **Como desenhar e implementar um quadro de direção profissionalizado?** Opções para uma gestão pública “à la carte”. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2020. (Nota Técnica BID; n. 1240).



idn

idp

A ESCOLHA QUE
TRANSFORMA
O SEU CONHECIMENTO