

Uma reflexão sobre o comissionamento na Administração Pública

– As melhores práticas internacionais

Adriana Afonso Barcelos Moraes¹; Luis Fernando Salles Moraes²

¹ Pós Graduada em Direito Previdenciário, Bacharel em Direito pela UFES, Servidora Pública Estadual/Analista em Gestão Previdenciária (SPPrev)

² Doutor em Administração, Bacharel em Administração pela EAESP/FGV, Servidor Público Federal/Analista em C&T (Fundacentro)

Resumo

Esta pesquisa busca contribuir com o avanço do conhecimento na seara da Administração Pública ao mapear as melhores práticas adotadas internacionalmente na gestão dos cargos em comissão. Conclui-se que o modelo adotado em Singapura é o padrão a ser seguido para o Brasil na tratativa deste tema.

Palavras-chave: Dirigentes Públicos. Cargo Comissionado. Servidor Público. Administração Pública.

O estudo dos servidores comissionados do alto escalão na Administração Pública Brasileira e a comparação com as melhores práticas internacionais compõem o escopo deste artigo.

Os recursos humanos da Administração Pública nacional são compostos por servidores públicos e comissionados, os quais no exercício dos mais altos cargos de direção e assessoramento, de inconteste posicionamento estratégico, desenham e executam as políticas públicas nas diferentes esferas da gestão pública, seja ela direta ou indireta, no contexto Federal, Estadual ou Municipal.

Para o Estado prover à população toda a estrutura necessária, como saúde, segurança, educação entre outros, faz-se necessário um governo comprometido e focado, com políticas públicas sérias e coerentes.

Neste sentido, para a formulação e execução de políticas públicas voltadas à população, o governo conta com um quadro de mão de obra talentoso, os *policymakers*, nos três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) além do Ministério Público.

Infelizmente no Brasil não há a valorização do trabalho público e, salvo as poucas exceções de servidores (efetivos ou comissionados) que se destacam pela mídia, em geral a impressão da população é que a estrutura de mão de obra é um “cabide de emprego”. Porém, este lado perverso na contratação de comissionados é senso comum e, de fato, corresponde à verdade e está presente na administração pública brasileira. Inúmeros são os casos frequentemente veiculados na mídia de nepotismo e de servidores comissionados fantasmas.

Ainda é inegável a utilização dos comissionados com finalidades e motivações ilícitas. Indicações, geralmente para alto escalão de estatais e administração indireta dão abertura para projetos públicos voltados para levantamento de propina e a utilização de caixa dois. Nesta linha, pode-se também salientar a atuação de servidores indicados voltados única e exclusivamente para influenciar a distribuição de recursos e serviços a determinada região com finalidade de formar aliados e aumentar a base eleitoral, o que está aquém do interesse público.

Administração Pública Brasileira

Primeiramente é importante definir o conceito de Estado, como uma criação humana destinada a manter a coexistência pacífica e a ordem social dos indivíduos, de forma que os seres humanos consigam conviver, desenvolver e proporcionarem o seu bem-estar. É o exercício de um poder político, administrativo e jurídico, exercido em um território, e imposto para aqueles indivíduos que ali habitam. Já o Governo, é o conjunto de órgãos e as atividades que eles exercem no sentido de conduzir politicamente o Estado e suas diretrizes. Não se confunde com a Administração Pública em sentido estrito, que tem a função de realizar concretamente as diretrizes traçadas pelo Governo.

Portanto, enquanto o Governo age com ampla discricionariedade, a Administração Pública atua de modo subordinado. Administrar é um verbo, ou seja,

indica uma ação, processo ou estado. São seus sinônimos: dirigir, conduzir, comandar, governar.

A administração pública é definida objetivamente como a atividade imediata e concreta que o Estado desenvolve para assegurar os interesses coletivos e, subjetivamente, como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a Lei atribui o exercício da função administrativa do Estado. No caso da Administração Pública, atingir um objetivo comum, que é o bem-estar da sociedade, é uma finalidade, e tal ação é realizada servindo a população, através dos agentes públicos. Vale destacar que além do interesse público da sociedade, a administração pública tem como objetivo a redução da burocracia, a descentralização administrativa e a qualidade do serviço prestado à sociedade.

A administração pública pode ser direta, quando composta por órgãos públicos ligados às entidades do governo federal, estadual ou municipal, abrange os três poderes, sendo eles, executivo, legislativo e judiciário e seus órgãos não possuem personalidade jurídica própria, patrimônio ou autonomia administrativa e as despesas são realizadas pelas esferas as quais pertencem.

Já a administração pública indireta é o conjunto de entidades com personalidade jurídica própria, patrimônio e autonomia administrativa e despesas realizadas com orçamento próprio, como por exemplo, as entidades autárquicas, fundacionais e paraestatais. Outra característica relevante é a descentralização, na qual a competência administrativa é distribuída de uma pessoa jurídica para outra.

Importante ressaltar que a Administração Pública é regida por Princípios Constitucionais, quais sejam, Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência, assim como seus desdobramentos. Tais Princípios agem como se fossem limites ao Poder Público, exercendo a voz da sociedade e impedindo que interesses privados sejam sobressalentes ao interesse público. Além disso, os agentes públicos só podem agir dentro da legalidade, ou seja, só podem fazer o que é permitido por lei, sempre com transparência, dentro da moralidade e visando a eficiência.

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade,

impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

O Princípio da Legalidade é o principal conceito para a configuração do regime jurídico-administrativo, pois se justifica no sentido de que a Administração Pública só poderá ser exercida quando estiver em conformidade com a Lei. Ainda conforme este princípio, o Administrador Público não pode agir ou deixar de agir, senão de acordo com o que dispõe a Lei. Para a atuação da administração, não basta à inexistência de proibição legal, é necessária para tanto a existência de determinação ou autorização de atuação administrativa na lei. Os particulares podem fazer tudo o que a Lei não proíba, entretanto, a Administração Pública só pode fazer aquilo que a lei autorizar.

O Princípio da Impessoalidade indica que a Administração Pública deve manter uma posição de neutralidade em relação aos seus administrados, deve servir a todos, sem distinção ou aversões pessoais ou partidárias, buscando sempre atender ao interesse público. Segundo este princípio, o ato administrativo deve ter a finalidade exclusivamente ao que dispõe a lei, de maneira eficiente e pessoal.

O Princípio da Moralidade, expresso na Constituição Federal no caput do artigo 37, que trata especificamente da moral administrativa, onde se refere à ideia de probidade e boa-fé, enquanto no princípio da publicidade, a administração tem o dever de oferecer transparência de todos os atos que praticar, e de todas as informações que estejam armazenadas em seus bancos de dados referentes aos administrados.

Por fim, o Princípio da Eficiência, impõe que a Administração Pública deve manter ou ampliar a qualidade dos serviços que presta ou põe à disposição dos administrados, evitando desperdícios e buscando a excelência na prestação dos serviços.

De acordo com Di Pietro (2013), o vocábulo administração tem sentido amplo, que abrange tanto legislação como execução, ou seja, tanto planejar, dirigir e comandar, como a atividade subordinada de executar. Ainda segundo Di Pietro, a administração pública divide-se em dois sentidos:

“Em sentido objetivo, material ou funcional, a administração pública pode ser definida como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve, sob regime jurídico de direito público, para a consecução dos interesses coletivos. Em sentido subjetivo, formal ou orgânico, pode-se definir Administração Pública, como sendo o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado”

Já a Administração Pública em sentido amplo, de acordo com Paulo e Alexandrino (2012), abrange os órgãos de governo que exercem função política e também os órgãos e pessoas jurídicas que exercem função administrativa. Isto sendo a função política o estabelecimento de diretrizes e programas de ação governamental, ou seja, políticas públicas, e a função administrativa, a execução destas políticas públicas.

Vale destacar que o serviço público é como o conjunto de atividades exercidas pelo Estado colocados à disposição da coletividade, seja a atividade jurisdicional, atividade de governo, atividade legislativa, prestação de serviço público, ou seja, são todas as prestações de utilidade materiais efetuadas diretamente e exclusivamente para povo. Portanto, objetivo da Administração Pública é o de garantir à coletividade a prestação dos serviços públicos atingindo diretamente o interesse público.

Agentes Públicos

Nos termos do art. 2º da Lei Federal nº 8.429/1992, “reputa-se agente público, para os efeitos desta Lei, todo aquele que exerce, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, por eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer outra forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função nas entidades mencionadas no artigo anterior”.

Agentes públicos são pessoas físicas que exercem atividade própria do Estado, ou seja, são pessoas que exercem função pública, sendo este conceito

extremamente genérico, encontrando diversos vínculos, cargos temporários e permanentes, além de cargos remunerados ou não. Por interpretação da constituição e emendas recentes, os agentes públicos se subdividem nas seguintes espécies: agente político, militares, terceiros em colaboração com Poder Público e servidores estatais.

Os agentes políticos são os que tratam da vontade do Estado, e são titulares de cargos dentro da estrutura organizacional política, além de formar a estrutura do governo e seus entes federativos. São aqueles que ocupam os cargos da mais elevada hierarquia de um Estado realizando a função política primária através de seu vínculo político.

Os agentes públicos da espécie “Servidores Estatais” são considerados como aqueles que exercem serviço na Administração Direta e Indireta. Estes servidores dividem-se em servidores que atuam em entes públicos de natureza privada (empresa pública, sociedade de economia mista e fundação pública de direito privado) e que não serão foco do nosso trabalho; e os servidores públicos, foco do nosso trabalho, que se dividem em servidores titulares de cargo público e servidores titulares de emprego público. Para Meireles (1999), os agentes políticos são “os componentes do Governo nos seus primeiros escalões, investidos em cargos, funções, mandatos ou comissões, por nomeação, eleição, designação ou delegação para o exercício de atribuições constitucionais.”

Os servidores públicos têm uma relação de trabalho não eventual, e, aqueles titulares de cargos públicos têm vínculo estatutário, ou seja, aplica-se o regime previsto na Constituição Federal. Já os titulares de emprego público têm vínculo celetista, através de um contrato de trabalho, ou seja, suas regras estão previstas na Consolidação de Leis do Trabalho- CLT, mas, apesar do vínculo, devem seguir regras específicas, já que estão vinculados a pessoa jurídica de direito público.

Já os militares, são entendidos como uma categoria apartada de agentes públicos em virtude de diversas peculiaridades e características próprias. É exemplo o fato de poderem filiar-se a partido político, sindicalizar-se ou fazer greve. Os terceiros em colaboração com o Poder Público são aqueles que mesmo não fazendo parte da intimidade de órgão ou entidade da Administração Pública, acabam

exercendo atividade própria de Estado. Considera-se terceiros em colaboração os agentes honoríficos, os voluntários, os contratados para a prestação civil de serviços, os delegados de função.

Por fim, os agentes públicos da espécie servidores estatais, mantêm com o Estado um vínculo profissional, através de uma relação jurídica contratual ou institucional e são subdivididos em servidores temporários, celetistas ou estatutários.

Importante destacar também o conceito de cargos públicos: estrutura da Administração Pública onde as pessoas ocupam e exercem suas atribuições. Ainda, cargos públicos são aqueles criados por lei, e esta lei determina o número, assim como sua remuneração e denominação. Compete privativamente ao Presidente da República, conforme disposto na Constituição Federal, art. 84, XXV:

“Art. 84. Compete privativamente ao Presidente da República:

(...)

XXV - prover e extinguir os cargos públicos federais, na forma da lei;

(...)”

No entanto, no mesmo artigo, em seu parágrafo único há a possibilidade de esta competência ser delegada aos Ministros de Estado, Procurador-Geral da República e ao Advogado-Geral da União.

Os cargos públicos são também considerados unidades de competências inseridas em um órgão, que são ocupados por agentes públicos. A Lei Federal nº 8.112/1990, em seu art. 3º define o cargo público como:

“Art. 3º- Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor.

Parágrafo único. Os cargos públicos, acessíveis a todos os brasileiros, são criados por lei, com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos, para provimento em caráter efetivo ou em comissão. ”

A função pública é aquele conjunto de atribuições atreladas a um determinado servidor. Já a função em confiança é aquela estipulada pelo art. 37, V da Carta Magna:

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

Assim, só têm a possibilidade de assumir tais funções aqueles servidores que são titulares de cargo efetivo, ou seja, aqueles que tiveram nomeação em caráter definitivo, com prévia aprovação em concurso público.

A Constituição Brasileira permite que brasileiros natos ou naturalizados, e também os estrangeiros, incorporem o quadro funcional de prestadores de serviços através de provas de títulos. Em um cenário de globalização, em que o capitalismo sofre aceleração, e a disputa e incerteza no ambiente de trabalho torna-se cada vez maior, uma alternativa de ganhos razoáveis e com certa estabilidade está sendo cada vez mais vista como uma opção de carreira para a sociedade. Ao mesmo tempo em que novos servidores integram o corpo funcional da Administração Pública, novos prestadores de serviços para atividades acessórias (terceiros) também são contratados.

A Constituição Federal através do artigo 37,II, estabelece que o ingresso da mão de obra no serviço público ocorre por meio do concurso público e, a princípio, não é reconhecido o vínculo trabalhista entre o empregado terceirizado e o poder público.

“Art. 37.

(...)

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração;

(...)”

No entanto, o inciso XXI do mesmo art. 37, assim como o art. 175 da Carta Magna permitem a contratação de terceiros para a prestação de serviços pela Administração Pública, desde que haja lei específica regulando a licitação, mediante concessão ou permissão

“XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações. ”

“Art. 175- Incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos.

Parágrafo único. A lei disporá sobre:

I - o regime das empresas concessionárias e permissionárias de serviços públicos, o caráter especial de

seu contrato e de sua prorrogação, bem como as condições de caducidade, fiscalização e rescisão da concessão ou permissão;

II - os direitos dos usuários;

III - política tarifária;

IV - a obrigação de manter serviço adequado. ”

Panorama Brasileiro

Segundo o Boletim Estatístico de Pessoal de 2015 divulgado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), hoje na burocracia federal passam de 32 mil os ocupantes de cargos de confiança, funções e gratificações no Poder Executivo. Para os cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS), preenchidos por indicação, sem concurso público específico, segundo o mesmo boletim, somam mais de 11 mil. Em 2018, conforme painel estatístico de pessoal, poder executivo federal é composto por mais de 1,22 milhões servidores.

Na esfera estadual, a Pesquisa de Informações Básicas Estaduais realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2013, demonstrou que a administração direta estadual é composta por aproximadamente 2,75 milhões de funcionários, sendo aproximadamente 90 mil comissionados, enquanto a administração indireta estadual é composta por 396 mil funcionários, sendo aproximadamente 32 mil comissionados.

Já no âmbito municipal, segundo a Pesquisa de Informações Básicas Municipais de 2014 feita pelo IBGE (2014), a administração direta é composta por 6,2 milhões de pessoas, enquanto a administração indireta é composta por aproximadamente 330 mil, cujos vínculos empregatícios vão desde estatutários, celetistas, comissionados, estagiários até os sem vínculo permanente. Ainda, conforme relatório do IBGE (2014), os cargos comissionados da Administração Direta municipal nacional somam mais de 500 mil e para a Administração Indireta, aproximadamente 30 mil.

Comissionamento na Administração Pública

É com o auxílio dos cargos comissionados que o governo consegue atingir seus objetivos e entregar à população um serviço minimamente satisfatório. Estes são estratégicos e necessários para que as ações dos políticos saiam do papel e solucionam os problemas mais relevantes que a população necessita. Portanto, é notório que o governo se beneficia com as atividades desses cargos de designação livre pela alavancagem das potencialidades das políticas públicas. Ainda, importante mencionar que a contratação de indicados molda a burocracia estatal engessada e permite que políticos do momento implementem suas políticas públicas com auxílio de pessoas de sua confiança.

Outro papel positivo no emprego de servidores comissionados na Administração Pública ocorre em cenários de quadro de efetivos incapazes de desempenhar com excelência e a contratação de temporários com notório saber técnico que preenchem os requisitos necessários de determinada política pública. O comissionamento, teoricamente, é um mecanismo utilizado pelo gestor para alçar funcionários públicos de bom desempenho e que possam atuar em funções de maior responsabilidade e impacto social.

Em um momento mais recente da história política brasileira, mais especificamente no período pós-2014, a intolerância com atos corruptos dos políticos e servidores públicos tornou-se evidente. Dos escândalos do mensalão, lavagem de dinheiro e corrupção na Petrobrás e a notória operação Lava Jato deflagrada pela Polícia Federal, criou-se um ambiente de reflexão da população, questionamentos, cobranças e rejeição de ações prejudiciais à sociedade. A população brasileira foi às ruas clamando pelo fim da corrupção, por um governo mais ético e pelo *impeachment* da Presidente Dilma Rousseff, à semelhança do que ocorreu em 1992 para o então chefe do executivo, Fernando Collor de Mello.

Neste cenário conturbado da política nacional, em meados de 2016, destacou-se a utilização pela Presidência da República dos cargos comissionados como estratégia para obter governabilidade e apoio partidário. Os partidos políticos que compunham a base aliada do governo, influenciados pela população avessa a corrupção, passaram a ser oposição e como retaliação, diversos comissionados foram exonerados e seus cargos oferecidos a partidos aliados. Relevante destacar que o papel político sobrepõe o interesse público e o foco nas políticas públicas.

Em linha, estudos como o de Valadares e Emmendoerfer (2010), observam que os cargos de livre nomeação podem servir de moeda de troca na busca de apoio político por parte dos governos ou simplesmente como mera apropriação clientelista de postos de trabalho, pois o acesso se dá sem concurso público. Além da utilização dos cargos de indicação política como instrumento de barganha partidária em um imenso balcão de negócios, é de senso comum que a população sofre com a queda de eficiência no setor público uma vez que esses servidores alocados de forma temporária, e com alta rotatividade, não possuem a qualificação necessária ou desconhecem a máquina pública, na maioria das vezes.

A falta de transparência na indicação dos comissionados no Brasil permite a desvinculação partidária e impede o rastreamento do político que indicou o ocupante da posição de confiança. Em cenário de descoberta de corrupção, a fórmula nacional de gestão desses servidores permite que os partidos saiam ilesos. Vale lembrar que nos Estados Unidos, uma listagem dos comissionados e dos políticos que os indicaram é divulgada sempre no primeiro ano do mandato presidencial no *The Plum Book*, buscando inibir qualquer ocultação partidária e casos de corrupção.

A remuneração na iniciativa privada é sensivelmente superior àquela paga os funcionários da área pública. Em posições de diretoria e gerência este distanciamento é maior do que em níveis inferiores da estrutura de mão de obra pois as empresas privadas realizam distribuição de bônus, além dos vencimentos básicos mensais. Já há uma tendência mundial dos gestores públicos para diminuir esta sensível diferença de valores, como por exemplo, a oferta no Portal USA JOBS (2016) para o cargo de economista chefe com salário de até 271 mil dólares anuais, o que é superior à remuneração do vice-presidente Joe Biden, atualmente em 230 mil dólares anuais.

Melhores práticas internacionais

Na América Latina, segundo Pacheco (2008), destaca o caso pioneiro do Chile em 2004. O *Sistema de Alta Dirección Pública* é um sistema inovador, transparente de busca e seleção de dirigentes, com ampla divulgação do posto, definição de competências para o cargo, processo seletivo com escolha de três a cinco candidatos e a submissão dos elegíveis à decisão final do chefe do Poder Executivo. Para a seleção do gerente público, o Chile contempla dimensões política e gerenciais de acordo com as necessidades do cargo.

Segundo pesquisa apresentada pelo *The Boston Consulting Group*(2016), no Peru, o trabalho dos gestores é visto como de alto valor e aquele país criou um banco de talentos para cargos públicos, sendo considerada uma melhor prática para a gestão dos recursos humanos (GRH). Para o ano de 2014, 86% dos gerentes públicos selecionados eram provenientes do próprio setor público, possuem alto *background* (22% possuem doutorado e 75% são mestres ou mestrandos). É importante destacar que esta reforma no Peru se deu por agenda política compartilhada entre o Presidente e membros do Congresso.

A Austrália, cuja reforma foi liderada por ministros que empoderou as agências de execução de políticas públicas, tendo como foco a atração igualitária de candidatos do setor público e privado, com boa remuneração e transparência. O modelo australiano, também considerado como melhor prática, possui um processo de seleção aberto e baseado no mérito, resultando um grupo de dirigentes de excelente formação e diversidade.

No Canadá, após pressão popular, o governo elaborou legislação para descentralização das decisões de nomeação. As progressões de carreira e remuneração anual são baseadas em avaliações de performance e o Canadá se destaca pelos programas de melhoria contínua com projetos inovadores e prêmios de gestão pública.

Na Bélgica, em um cenário de nova coalisão no legislativo pressiona o executivo a priorizar reforma no setor público, criou uma agência governamental especializada em processo seletivo (SELOR). Há o acompanhamento próximo aos *Senior Civil Servants* (SCS), com pacote de benefícios competitivos, por contratos de curta duração. Em Singapura, considerado o melhor modelo de gestão de dirigentes públicos, os líderes políticos consideram os dirigentes como executores de políticas públicas e segue práticas de avaliação e desenvolvimento utilizadas no setor privado. Neste modelo, a performance e avanço na carreira utiliza um sistema estruturado de avaliação e comparação com os pares.



Figura 1 - Modelo de comissionamento brasileiro em perspectiva com outros países

Fonte: Adaptado de The Boston Consulting Group, 2016

Uma vez que o caso de Singapura é considerado o aspiracional, vale destacar os quatro pilares para seu serviço público:

1. Atração dos melhores talentos com salários competitivos com o setor privado e bolsa de estudos no exterior. Uma parcela variável dos salários é influenciada pelo produto interno bruto (PIB) do país.
2. Oportunidade de desenvolvimento, com treinamento e rotação em diferentes áreas para construção de competências.
3. Crescimento acelerado, por promoções rápidas e limite de 10 anos nos cargos de alta liderança possibilitando a oportunidade para novos profissionais.
4. Integridade e conformidade, pelo período no exército (dois anos) para solidez ética dos valores e a presença da *Public Service Commission* que por meio de regulamentos pode advertir e demitir funcionários.

País	Melhores Práticas
	Igualdade de direitos entre setor público e privado
	Órgão/Empresa especializado na contratação
	Seleção de dirigentes não limitada a provas e títulos e com base em perfil de cargo
	Banco de talentos para cargos públicos
	Crescimento acelerado para gestores de alto desempenho e potencial
	Diversidade com dirigentes vindos do setor público e privado
	Alinhamento de salários e benefícios ao setor privado
	Alinhamento formal das metas e de critérios de avaliação
	Limitação de tempo em contratos de dirigentes
	Remuneração variável ligada ao desempenho alcançado
	Inclusão de integridade como critério explícito e fundamental para nomeação

Quadro 1 - Melhores práticas na gestão de dirigentes públicos

Fonte: Adaptado de The Boston Consulting Group, 2016.

Conclusão

No Brasil, ainda está longe da realidade a criação de uma agência focada na seleção dos comissionados, apesar da recente criação de ongs que buscam preencher essa lacuna, porém o modelo belga inspira a Administração Nacional na redação de editais de concursos alinhados com a realidade, com foco nas competências requeridas para o caso de servidores efetivos, e por outro lado, na identificação das necessidades específicas e correlação com o perfil desejado para os cargos comissionados.

Neste cenário de absorção das melhores práticas dos cargos comissionados, pode-se dizer que o caso de Singapura é aspiracional para o Brasil e deve ser considerado o melhor modelo de gestão de dirigentes públicos e na tratativa dos cargos comissionados. Com os dados levantados neste trabalho, sugere-se que os líderes políticos considerem os dirigentes como executores de políticas públicas, e absorvam as práticas da iniciativa privada, como avaliações, para o desenvolvimento e gestão de toda mão de obra/quadro da Administração Pública Brasileira.

Concluo que o sistema utilizado em Singapura, no qual o avanço na carreira dos comissionados ocorre mediante avaliação de desempenho séria, comparação com os pares (gerando uma competição e necessidade de evolução pessoal destes servidores) e foco na eficiência do trabalho e monitoramento da performance individual, é o padrão a ser seguido para o Brasil na tratativa deste assunto.

Pode-se concluir também que no tocante às melhores práticas internacionais relacionadas aos dirigentes públicos, é objetivo da administração pública buscar pessoas mais capacitadas e eficientes, com base na transparência da seleção dos candidatos comissionados para uma gestão eficiente, eficaz e efetiva na tratativa dos interesses deste povo sofrido e vítima das mazelas causadas pelas administração dos gestores públicos atuais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do Estado**. Brasília: Imprensa Oficial, 1995.

_____. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **A Nova política de recursos humanos**. Brasília: MARE, 1997.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Boletim estatístico de pessoal e informação organizacional**. Brasília, v. 20, n. 227, mar. 2015.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, p. 7-40, jan./abr. 1996.

DI PIETRO, M.S. Z. **Direito Administrativo**. 26ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Perfil dos estados brasileiros. Pesquisa de Informações básicas estaduais. ESTADIC**. Brasília: IBGE, 2013. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Perfil_Estados/2013/estadic2013.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2016.

_____. **Perfil dos municípios brasileiros. Pesquisa de Informações Básicas Municipais. MUNIC**. Brasília: IBGE, 2014. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/perfilmunic/defaulttab1_perfil.shtm>. Acesso em: 18 fev. 2016.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 24. ed. São Paulo: Malheiros, 1999. 749 p.

OCDE. **Avaliação da gestão de recursos humanos no governo – relatório da OCDE: Brasil**. 2010.

PACHECO, R. S. **Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento competências de direção**. In: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa Portugal, 2002.

PAULO, V. e ALEXANDRINO, M. **Direito Administrativo Descomplicado**. 19. ed. - Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO: 2015.

VALADARES, J. L., EMMENDOERFER, M. L., Silva, G. M., & Soares, E. B. S. (2010, setembro). **Modernização da administração pública de Minas Gerais: um estudo exploratório do cargo de empreendedor público**. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34.