

Avanços, convergências e diferenças na regulamentação de políticas de gestão de lideranças no setor público do Brasil, Chile, Portugal, Reino Unido e Canadá

Mário Fensterseifer Woortmann
Gilberto Porto Barbosa
Ana Luisa da Camino Monclair

1. Introdução

Liderar mudanças nos modelos de gestão pública é um imperativo no Brasil e em qualquer país, por mais variadas que sejam suas necessidades de desenvolvimento, adaptação ou transformação para prover o bem-estar à sociedade. Nesse bojo, sabe-se que os líderes públicos são os catalizadores do processo de mudança organizacional, convergindo esforços para o constante aprimoramento e modernização da entrega dos serviços públicos aos beneficiários. Líderes esses que, não raro, precisam gerenciar desafios em redes de organizações, lidando com questões de estrutura capilarizada, coesão e coordenação, comunicação, capacitação e atualização, construção conjunta de soluções, monitoramento e cobrança de resultados, engajamento, dentre outros (Pedrosa, Woortmann e Barbosa, 2022).

Nesse sentido, gerenciar políticas voltadas às lideranças do setor público é essencial para garantir a direção correta e eficaz para criar, implantar e manter políticas públicas. Desta forma regulamentar os processos e procedimentos que coordenam o funcionamento da camada gerencial é crucial para propiciar a transparência, o mérito, a adequação dos perfis profissionais que lideram cada unidade e, por consequência, a demonstração dos resultados esperados.

Este estudo abordou as experiências do Brasil, do Chile, do Reino Unido, do Canadá e de Portugal em suas respectivas formas de regulamentar as políticas de gestão de lideranças com foco em três pilares essenciais: a Pré-seleção, a Gestão do Desempenho e o Desenvolvimento destes líderes.

Neste sentido, considera-se Pré-seleção como o processo que antecede à nomeação de titulares para cargos comissionados e visa assegurar que os selecionados atendam aos requisitos necessários para o cargo. A Gestão do Desempenho, tida como o processo de avaliação do atingimento de objetivos e metas pactuadas, compartilha de algumas recomendações para sua regulamentação legal. Já a Gestão do Desenvolvimento será abordada como o processo que promove a capacitação adequada dessas lideranças, com a identificação de necessidades de desenvolvimento e o oferecimento de cursos, treinamentos e outras formas de aprendizagem.

Dentre outros insights e propostas, buscou-se identificar o que idealmente se formaliza em lei, em decretos, em portarias ou em referências infralegais, permitindo observar o que há de convergência e também de diferenças entre o grau de formalização e flexibilidade normativa entre os países estudados.

Procurou-se responder às seguintes perguntas: o que é regulamentado? O que é discricionário para cada órgão formatar internamente? O que se mantém apenas como diretrizes e recomendações? O que é delegado para portarias ou mesmo para instrumentos infralegais? Por fim, quais semelhanças e diferenças principais percebe-se entre os países pesquisados?

2. Metodologia da pesquisa de benchmarks

Nesse estudo, o escopo abrangeu os processos de Pré-seleção, Gestão de Desempenho e Desenvolvimento de cargos de liderança no serviço público.

Dessa forma, normativos relacionados a esses processos, mas que englobavam cargos gerais de diversos níveis hierárquicos da administração pública só foram avaliados quando também definiam explicitamente normas específicas para os cargos de liderança. Além disso, aspectos ligados à remuneração, bonificação, ou demissão e penalizações, por exemplo, não foram objeto desse estudo.

A metodologia utilizada se dividiu na identificação preliminar e escolha dos casos a serem estudados e, em seguida, no levantamento e análise de normativos de cada caso utilizando um modelo analítico.

A identificação preliminar dos casos escolhidos levou em conta os seguintes fatores:

- Resultado do país no *Internacional Civil Service Effectiveness (INCISE) Index 2019*, elaborado pela Universidade de Oxford– mais especificamente no indicador de gestão de recursos humanos;
- Variedade e completude dos normativos previamente identificados em cada país;
- Maturidade e/ou modernização dos processos de gestão de pessoas do país;
- Semelhança do sistema legislativo do país em questão com o sistema brasileiro.

Inicialmente, foi feita a avaliação prévia dos seguintes casos internacionais: Nova Zelândia, Canadá, Austrália, Reino Unido, Chile, Portugal e Singapura. Em relação aos casos nacionais, a avaliação inicial abrangeu: Governo do Espírito Santo, Prefeitura de Uberaba, Ministério da Economia + ENAP, e ANVISA. Em um momento inicial foi discutido o modelo analítico previamente preenchido com informações básicas sobre a legislação encontrada em cada país e, com base nisso, definiram-se os casos a serem estudados:

Canadá

O Canadá é uma federação composta por dez províncias e três territórios, que adota como sistema legislativo uma democracia parlamentar e uma monarquia constitucional, em que se reconhece a rainha Elizabeth II como chefe de Estado, e o governo é dirigido por um Primeiro-ministro, cargo ocupado atualmente por Justin Trudeau.

Esse país foi escolhido para o estudo tendo em vista o bom resultado obtido no indicador de gestão de Recursos Humanos do Internacional Civil Service Effectiveness (INCISE) Index 2019, em especial do indicador de gestão de recursos humanos, que pode ser visualizado na Figura 1 (vide anexo):

Figura 1

Pode-se notar que o Canadá obteve um alto resultado nesse indicador, distanciando-se da média geral dos países e obtendo o melhor resultado possível. Isso sugere que as práticas de gestão de recursos humanos das instituições públicas do país possuem alto nível de qualidade e maturidade. Além disso, na avaliação prévia de normativos foi identificada uma base legal ampla e específica para cargos de liderança, contendo Leis (“Acts”), Instruções Normativas (“Policies” e “Directives”) e Guias (“Guides”), além de rica contribuição do ponto de vista infra legal.

Reino Unido

O Reino Unido (união política de Escócia, Inglaterra, Irlanda do Norte e País de Gales) é uma monarquia parlamentarista que tem a Rainha Elizabeth II como chefe de Estado e, no momento de realização deste estudo, o Primeiro-ministro Boris Johnson como chefe de governo. É uma das 7 maiores economias do mundo, e tem grande influência política, sendo membro de importantes organizações como o G8, a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), a Organização Mundial do Comércio (OMC) e a Comunidade das Nações Unidas (ONU).

Esse país foi escolhido para este estudo por ser uma referência mundial de maturidade e modernização da administração pública, onde reformas vêm sendo conduzidas desde 1979, notadamente a partir de 1996 com a criação do SCS – Senior Civil Service. Recentemente, em 2019, reformas nos processos de contratação para o serviço público foram anunciadas pelo chefe executivo britânico John Manzoni, visando mudanças que tornassem esses processos ainda mais modernos e alinhados ao recrutamento do mercado privado, abrangendo a análise não apenas das competências do candidato, mas também de seu histórico e referências, comportamentos e valores, e demais aspectos subjetivos a serem obtidos em entrevistas individuais, inclusive para cargos seniores.

Essa maturidade também pôde ser observada na consulta inicial de normativos relacionados aos processos de gestão de pessoas no serviço público com rica contribuição de aparatos legais em Leis (“Acts”), Normas e Guias (“Guides” e “Protocols”) que são claros, específicos, além da contribuição de instrumentos infra legais. Ademais, o Reino Unido também obteve um resultado superior à média mundial, no indicador de gestão de Recursos Humanos do Internacional Civil Service Effectiveness (INCISE) Index 2019, que pode ser visualizado na Figura 2 (vide anexo):

Figura 2

Dessa forma, acredita-se que o Reino Unido é uma das melhores referências a serem adotadas nesse estudo, contribuindo de forma significativa com as análises previstas.

Chile

O Chile é uma república presidencialista bicameral, comandada atualmente pelo presidente Sebastián Piñera. É um dos países mais estáveis e prósperos da América do Sul e, dentro do contexto da América Latina, é um dos melhores em termos de desenvolvimento humano e qualidade de vida. Em 2010, o Chile se tornou o primeiro país sul-americano a aderir à Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

A escolha desse país como referência para o estudo teve dois motivos principais. O primeiro deles foi o fato do Chile ser considerado referência para gestão em serviços públicos. E o segundo motivo foram as semelhanças históricas e políticas existentes entre Chile e Brasil, países que passaram por um regime militar antes de se tornarem democracias presidencialistas, o que levou a terem hoje sistemas legislativos muito semelhantes e que utilizam os mesmos aparatos legais (Leis, Decretos e Portarias). Resguardadas algumas diferenças de contexto e desenvolvimento, essa semelhança é favorável para o estudo por facilitar a comparação daquilo que está nos dispositivos legais chilenos com o que está nos equivalentes brasileiros.

No indicador de gestão de recursos humanos do Internacional Civil Service Effectiveness (INCISE) Index 2019, o Chile apresentou resultado semelhante à média mundial, como pode ser visualizado na Figura 3 (vide anexo):

Figura 3

Apesar desse resultado não ter sido acima da média, indicadores disponíveis no relatório “Normas de Gestión y Desarrollo de Personas en el Estado”, publicado em 2020 pela Subdireção de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, apresentaram bons resultados, como os seguintes percentuais em 2018: 98,7% dos órgãos públicos possuem uma política de gestão e desenvolvimento de pessoas, e 82 declaram ter um sistema de Gestão de Desempenho que contempla procedimentos de feedback e melhoria contínua.

Finalmente, a análise inicial de normativos também teve um peso nessa decisão pois foram identificadas Leis e Decretos relacionados aos processos estudados e específicos para a gestão de lideranças, denominada *Alta Dirección Pública*. Além disso, esse caso também apresentou uma rica contribuição infralegal, contando com ferramentas, modelos e sistemas para auxiliar na gestão desses processos.

Portugal

Portugal é uma república constitucional unitária semipresidencialista, que tem como chefe de Estado o Presidente Marcelo Rebelo de Sousa e como chefe de governo o Primeiro-Ministro António Costa. O país conta também com a Assembleia da República, principal órgão legislativo do Estado Português, composta por deputados eleitos por sufrágio direto, secreto e universal. O país integra importantes organizações, como a Organização das Nações Unidas (ONU), a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Um dos motivos que levou à escolha desse país como referência para o estudo foi que o sistema legislativo português possui um sistema legal semelhante ao brasileiro, o que permitirá uma melhor análise comparativa. Além disso, na análise inicial dos normativos foram encontrados diversos materiais interessantes ligados aos processos de gestão de lideranças. Em relação ao índice INCISE, Portugal não apresentou um bom resultado geral, ficando distante da média mundial no indicador de RH, como pode ser verificado na Figura 4 (vide anexo):

Figura 4

Contudo, ao se analisar as métricas que compõem o indicador, é possível observar que no tocante à métrica de avaliação exclusiva da Gestão de Lideranças (“Separate Senior Civil Service Human Resources Management – Separate SCS HRM”) o país teve resultados acima da média, assim como nas métricas de avaliação e pagamento por desempenho (“Performance Assessment” e “Performance pay”). Já em relação ao processo de Pré-seleção os resultados apresentados na métrica de Seleção por Mérito e Competência (“Skill and merit appointment”) não foram altos, mas há uma exceção no sistema de exames formais (“Formal exams”) usados para esse fim. Esses resultados podem ser vistos na Figura 5 (vide anexo):

Figura 5

Dessa forma, considerando a estrutura legislativa do país, o levantamento inicial dos normativos e, especialmente, a métrica do índice INCISE relacionada à Gestão de Liderança Sênior, entende-se que Portugal é um bom caso a ser utilizado como referência nesse estudo para a compressão dos processos estudados. Dentre os casos nacionais (brasileiros) escolhidos, destacam-se o governo do estado do Espírito Santo, o Ministério da Economia e a Escola Nacional de Administração Pública -ENAP, descritos a seguir.

Ministério da Economia:

O Ministério da Economia (ME) é o órgão responsável pelas políticas econômicas, fiscais e de gestão pública do país. Este Ministério é o resultado da fusão dos antigos Ministérios da Fazenda, do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, da Indústria, Comércio Exterior e Serviços e Ministério do Trabalho.

De acordo com o Art. 31 da Lei nº 13.844, as principais áreas de competência do Ministério da Economia envolvem questões acerca da moeda, crédito, instituições financeiras, administração, planejamento e fiscalização financeira, tributária e da dívida pública, contabilidade pública, negociações econômicas, comércio exterior, conjuntura econômica, questões previdenciárias, seguros, políticas públicas, dentre outras funções.

A escolha do Ministério da Economia ocorreu em virtude da representatividade e influência do Ministério em âmbito nacional, além do crescente engajamento da equipe de Gestão de Pessoas visualizado em ações, experimentações, workshops e programas, como por exemplo o “Labora-GOV” que vem utilizando o *design thinking* para gerar iniciativas positivas para a administração pública. Apesar de não existirem tantas normas formalizadas e implantadas quanto a esses processos de gestão de lideranças, é visível que o processo está sendo iniciado e discutido.

Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)

A Escola Nacional de Administração Pública - Enap foi instituída pelo Decreto nº 93.277 de 19 de setembro de 1986, integrando a estrutura da Fundação Centro de Formação do Servidor Público - FUNCEP, vinculada à Secretaria de Administração Pública da Presidência da República, com a função de planejar, promover, coordenar e avaliar as atividades de formação, aperfeiçoamento e profissionalização da Administração Federal. A Enap oferece diversas soluções para órgãos federais, envolvendo competências de aprendizado, capacitações e, atualmente, processos seletivos para ocupação de cargos comissionados e equivalentes. A Escola oferece o apoio na definição da metodologia de Pré-seleção, além de auxiliar na descrição de perfil e competências.

A escolha por incluir a Enap neste estudo deve-se por motivos semelhantes àqueles identificados no Ministério da Economia, principalmente por conta de suas ações e programas inovadores no desenvolvimento da gestão pública, atuando como executora e como suporte ao desenvolvimento dos mais variados órgãos do Poder Executivo Federal no Brasil, tanto na Pré-seleção de líderes quanto em seu desenvolvimento especializado, além de sua ativa participação nos fóruns de debate, modernização e matérias de referência em gestão pública.

3. Principais resultados da pesquisa de benchmarks

Após a pesquisa de benchmarks referentes às experiências do Canadá, Reino Unido, Chile, Portugal e dos casos brasileiros do Ministério da Economia e da ENAP, pôde-se identificar as melhores práticas que apresentaram maior correspondência entre os casos analisados e, também, maior aplicabilidade. Foram, então, categorizadas entre os diferentes atos legais conforme sua pertinência, impacto para implantação e facilidade de atualização ao longo do tempo.

Primeiramente, do ponto de vista ideal, em lei devem constar apenas aspectos essenciais, ou seja, aqueles que são perenes e estruturais, que têm menor necessidade de serem alterados a curto prazo. Além disso, deve-se manter em lei apenas as diretrizes gerais e principais elementos que deverão ser seguidos em todos os temas relacionados à gestão de lideranças no setor público (pré-seleção, desempenho e desenvolvimento).

Já os decretos têm a função de regulamentar aquilo que está previsto em lei. Sua função consiste em definir as regras e mecanismos necessários para se fazer cumprir a lei, subordinando-se àquilo que esteja nela definido.

As portarias, por sua vez, são os atos legais pelos quais são estabelecidos procedimentos, métodos e detalhes operacionais com o objetivo de executar o que está disposto em leis ou decretos. Esses atos legais são os mais flexíveis e, por isso, devem tratar de aspectos minuciosos e que precisam ser atualizados com maior agilidade.

Os principais aspectos levantados nesta pesquisa de benchmarks nacionais e internacionais geraram recomendações sobre os temas que devem constar nos atos legais e normativos para regulamentar a gestão de lideranças no serviço público, detalhados no Quadro 1:

Quadro 1

De maneira resumida, para a Pré-Seleção dos líderes do serviço público, recomenda-se que constem em Lei os papéis dos principais responsáveis por regulamentar, conduzir e revisar o processo de pré-seleção, os princípios e os valores norteadores do processo, as responsabilidades do comitê central e das unidades de RH dos órgãos de Governo. Já em Decreto, recomenda-se incluir a delimitação dos cargos sujeitos a este processo, as etapas mínimas obrigatórias e os mecanismos de transparência e divulgação de resultados do processo de pré-seleção. Em Portaria, dentre outros elementos, recomenda-se a delegação dos detalhes específicos e pontuais para cada vaga em editais simplificados.

Para a Gestão do Desempenho dos líderes do serviço público, recomenda-se que conste em Lei a definição de que o setor de gestão de pessoas de cada órgão conduza o processo de gestão de desempenho de suas lideranças e conte com um conselho específico para alinhamento e resoluções gerais, assim como questões acerca da governança, escopo, princípios e valores que nortearão o processo – como transparência, honestidade, diálogo aberto e feedbacks claros, imparcialidade e foco em resultados. Em Decreto, sugere-se abordar elementos complementares, tais como o Termo de Compromisso de Gestão, os processos de gerenciamento de desempenho satisfatório, superior e insatisfatório e uma descrição resumida das etapas gerais do processo. Já em Portaria, idealmente devem constar orientações para pactuação de metas desafiadoras e alcançáveis, além de métodos para guiar o atingimento dos objetivos e a geração de valor para a sociedade.

Por fim, para a Gestão do Desenvolvimento das lideranças públicas, em resumo, recomenda-se que conste em Lei a utilização da respectiva Escola de Governo para fornecer os recursos de aprendizagem a um menor custo e com maior alinhamento às diretrizes definidas pelo órgão central, assim como a definição das diretrizes essenciais para a implementação de planos, trilhas e programas de desenvolvimento para lideranças. Em Decreto, as melhores práticas indicaram a definição detalhada da atuação das Escolas de Governo no processo de desenvolvimento de líderes, os processos de gestão de talentos e plano de desenvolvimento com base na avaliação de competências e a definição de metodologias de avaliação individual de eficácia das ações de capacitação. Já em Portaria, idealmente devem constar procedimentos, normas e prazos associados ao processo, responsabilidades e obrigações dos participantes ao longo dos cursos.

Uma percepção inicial obtida foi a de que o processo de Pré-seleção de lideranças é, no geral, mais regulamentado do que os processos de Gestão do Desempenho e de Desenvolvimento, tanto em relação às funções, responsáveis, procedimentos e regras definidas nos atos legais, quanto em relação aos recursos e materiais encontrados nos manuais e guias infra legais.

Pode-se notar também que os casos internacionais, no geral, contam com normativos que possuem abrangência nacional e irrestrita, direcionando-se a todos ou quase todos os órgãos e serviços da administração pública, e seus processos de gestão de lideranças são administrados por um ou mais órgão(s) central(is). Além disso, as normatizações dos países estudados existem há mais tempo do que aquelas identificadas nos casos nacionais, de forma que eles são mais consolidadas e específicas e já passaram por diversas atualizações e melhorias.

Nos países originários da Coroa Britânica (Reino Unido e Canadá), percebem-se características semelhantes nos seus processos de gestão de lideranças, como a definição de funções, regras e procedimentos básicos para os processos de desenvolvimento e gestão de desempenho, mas com espaço para customizações internas em cada órgão público, além da utilização de termos e nomenclaturas muito semelhantes.

Ainda assim, é possível identificar também algumas diferenças: no Reino Unido, os processos de gestão de lideranças estão majoritariamente definidos de forma infra legal (em guias e documentos oficiais dos órgãos centrais) – com exceção do processo de Pré-seleção, previsto em Lei (*Act*). Já no Canadá os três processos são cobertos por Leis (*Acts*) e Instruções Normativas (*Directives, Policies*), e os elementos infra legais complementam e facilitam significativamente sua implantação.

No caso do Chile, são utilizados diversos atos legais como Leis e Decretos para a definição de todas as funções, regras e procedimentos para os processos de Pré-seleção e gestão de desempenho de lideranças – apenas o processo de desenvolvimento é tratado de forma mais pontual em Lei, com as definições específicas sendo responsabilidade das unidades de recursos humanos dos órgãos e serviços públicos. Adicionalmente, o Chile conta com modelos, ferramentas, *frameworks* e materiais para complementar o previsto em normativos, e a plataforma de divulgação de vagas se mostrou um ótimo exemplo. Trata-se de um contexto mais regulamentado do que se vê no serviço público canadense e britânico.

Portugal, por sua vez, tem seus processos de gestão de lideranças definidos em um amplo conjunto de referências legais, além de referências infra legais disponibilizadas pelo Governo. Um ponto interessante nesse caso é que os três processos (pré-seleção, gestão de desempenho e desenvolvimento) são interligados e se retroalimentam. Uma semelhança interessante é que, tanto no caso de Portugal como no caso do Chile, os processos de gestão de lideranças sofrem as alterações necessárias de acordo com os diferentes cargos de alta gestão existentes. É o caso mais regulamentado dentre todos os pesquisados, com alta carga de detalhamento em lei, o que pode ser, por um lado, uma estratégia arriscada por depender de alterações nas leis junto à assembleia nacional para quaisquer aprimoramentos, mas por outro lado garante o *enforcement*.

Vale observar que, em todos os casos internacionais, há prerrogativas de transparência, prestação de contas e inclusive auditoria nos processos dos três temas aqui estudados, o que favorece o controle social e o controle interno pelos órgãos centrais.

Os benchmarks nacionais são mais recentes quanto aos temas de Pré-seleção, Gestão de Desempenho e Desenvolvimento especificamente para lideranças. O Ministério da Economia vem implantando algumas iniciativas e experimentações interessantes para Pré-seleção e desempenho para lideranças com o apoio da ENAP. Quanto aos processos seletivos, trata-se de regulamentação muito recente, com o último decreto promulgado no dia 29/07/2021, que trouxe alguns avanços, mas ainda incipientes. Já os processos de gestão do desempenho, apesar de ainda serem essencialmente regidos por decreto genérico que abrange servidores desde 2010, conta com experimentações piloto que podem ser promissoras para avançar no assunto. No tocante ao desenvolvimento, o último decreto promulgado em 2019 posicionou a ENAP como protagonista para o desenvolvimento de servidores, tendo em seu programa LideraGov seu maior diferencial.

Além desses resultados identificados como padrões de melhores práticas entre os países e casos nacionais pesquisados, foi gerada uma base de dados na forma de Galeria de Atos Normativos para Regulamentação Legal de Políticas de Gestão de Pessoas, contendo os principais exemplos desses benchmarks para cada tópico identificado. Pode-se acessar essa galeria neste link: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1WJ9DB0k4nIJoQEcdPt48AwRYLVdCTEVP/edit#gid=1930635201>.

4. Conclusão

Este estudo de benchmarks permitiu encontrar interessantes padrões para a regulamentação da gestão das lideranças do serviço público, indicando os temas que mais frequentemente se encaixam nos diferentes tipos de normativos.

Ademais, esta iniciativa também teve como objetivo criar uma base de dados (Galeria de Atos Normativos para Regulamentação Legal de Políticas de Gestão de Pessoas), a partir dos casos estudados, tanto os nacionais quanto os internacionais, identificando exemplos do que deveria estar contido em lei, decreto, portaria ou em material infralegal, para possibilitar a regulamentação dos processos de Pré-seleção, Gestão de Desempenho e Desenvolvimento de lideranças. Comparando os casos internacionais com os nacionais, pôde-se perceber uma necessidade de se integrar os três processos, da Pré-seleção ao Desempenho ao Desenvolvimento, utilizando-se uma linguagem coerente. Com as mesmas competências que se seleciona, se avalia e se desenvolvem os líderes. Isso se percebe, de forma geral, nos casos internacionais, mas não se percebe de forma clara nos casos nacionais pesquisados.

Nesse sentido, entende-se que houve um melhor proveito das informações coletadas nos benchmarks internacionais, tendo em vista sua maior complexidade, formalização e maturidade. Assim, os casos nacionais foram utilizados para auxiliar na classificação legal e formatação dos documentos normativos, enquanto os casos internacionais forneceram a base para definir o conteúdo que se recomenda ser disposto em Lei, Decreto e Portaria. Como pode-se perceber no Quadro 1 apresentado anteriormente, são os achados de natureza infralegal que estimulam e disponibilizam ferramentas para implantar aquilo que foi regulamentado em lei, decreto ou portaria. Portanto, a regulamentação em atos legais e normativos não pode ser desacompanhada de instrumentos, exemplos, modelos e referências de ordem prática.

Bibliografia

- Brasil, ENAP (2021) Enap. Gov.br. A Escola. Disponível em: <https://www.enap.gov.br/pt/a-escola>, acessado em 15/08/2021.
- Brasil, ENAP (2021) Enap. Gov.br. Legislação. A Escola. Disponível em: <https://www.enap.gov.br/pt/a-escola/legislacao>, acessado em 15/08/2021.
- Brasil, Ministério da Economia (2020). Portaria Conjunta nº 254/2020. Institui o Grupo de Desenvolvimento de Líderes do Futuro e o Programa Piloto "LideraGOV" de Desenvolvimento de Líderes. www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-conjunta-n-254-de-23-de-junho-de-2020-263187095?inheritRedirect=true%20 acessado em 15/08/2021.
- Brasil, Ministério da Economia (2020). Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil, Superintendência Regional da 6ª Região Fiscal. Portaria nº 135. 2020. Disponível em: www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-135-de-19-de-marco-de-2020-249247366 acessado em 15/08/2021.
- Brasil, Ministério da Economia (2020). Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Instrução normativa nº 57. 2020. Disponível em: www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-57-de-20-de-julho-de-2020-268193831 acessado em 15/08/2021.
- Brasil, Ministério da Economia (2021), Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. Instrução normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21. 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/sedgg/me-n-21-de-1-de-fevereiro-de-2021-302021570> acessado em 15/08/2021.
- Brasil, Ministério da Economia (2021). Notícias. LideraGOV forma 59 novos líderes para o serviço público federal. 2021. Disponível em: www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2021/junho/lideragov-forma-59-novos-lideres-para-o-servico-publico-federal, acessado em 15/08/2021.
- Brasil, Ministério da Economia (2021). Notícias. Ministério da Economia vai capacitar novos líderes para o setor público. Atualizado em 17/03/2021. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/junho/ministerio-da-economia-vai-capacitar-novos-lideres-para-o-setor-publico>, acessado em 15/08/2021.
- Brasil, Ministério da Economia (2021). Gov.br. Institucional. Acesso à informação. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/acesso-a-informacao/institucional>, acessado em 15/08/2021.
- Brasil, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2013), SEGEP. Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho. 2013. Disponível em: https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/gestao/outros/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/manual_orientacao_para_gestao_desempenho.pdf/view acessado em 15/08/2021.

- Brasil, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2011), Secretária de Recursos Humanos. Orientação Normativa nº 7. 2011. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=01/09/2011&jornal=1&pagina=90&totalArquivos=212> acessado em 15/08/2021.
- Brasil, Presidência da República (2010), Casa Civil. Decreto nº 7.133. 2010. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm acessado em 15/08/2021.
- Brasil, Presidência da República (2013), Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Decreto nº 8.091. 2013. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1222/1/Decreto%20n%208091.htm>
- Brasil, Presidência da República (2021). Decreto nº 10.758. 2021. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=8993738&ts=1627646380079&disposition=inline> acessado em 15/08/2021.
- Brasil, Presidência da República (1986), Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Decreto 93.277, 1986. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/1985-1987/d93277.htm
- Canada Government (2020). Learning path for executives. Canada School of Public Service Website. Canadá. Disponível em: <https://www.cspcs-efpc.gc.ca/exdev-eng.aspx> acessado em 15/08/2021.
- Canadá, House of Commons Standing Committee on Government Operations and Estimates (2019). Improving the Federal Public Service Hiring Process: Report of the Standing Committee on Government Operations and Estimates. Disponível em: <https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/421/OGGO/Reports/RP10557134/oggorp17/oggorp17-e.pdf> acessado em 15/08/2021.
- Canadá, Treasury Board (2021). Policy on the Management of Executives. Disponível em: <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=25583>, acessado em 15/08/2021.
- Canadá, Treasury Board (2021). Directive on Performance and Talent Management for Executives. Disponível em: <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=32637#>, acessado em 15/08/2021.
- Canadá, Treasury Board (2021). Directive on Terms and Conditions of Employment for Executives. Disponível em: <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=32625§ion=html>, acessado em 15/08/2021.
- Canadá, Minister of Justice (1998). Financial Administration Act. Disponível em: <https://laws-lois.justice.gc.ca/PDF/F-11.pdf>, acessado em 15/08/2021.
- Canadá, Minister of Justice (2003). Public Service Employment Act. Disponível em: <https://laws-lois.justice.gc.ca/PDF/P-33.01.pdf>, acessado em 15/08/2021.
- Canadá, Public Service Commission. Human Resources Toolbox. (2021). Disponível em: <https://www.canada.ca/en/public-service-commission/services/staffing-assessment-tools-Resources/human-resources-specialists-hiring-managers/human-resources-toolbox.html>, acessado em 15/08/2021.
- Canadá, Public Service Commission (2021). Executive Appointment Guide for Human Resources. Disponível em: <https://www.canada.ca/en/public-service-commission/services/oversight-activities/investigations/legislation-tools-forms.html>, acessado em 15/08/2021.
- Canadá, Public Service Commission (2021). Qualification Standards for the core public administration by occupational group or classification. Disponível em: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/staffing/qualification-standards/core.html#toc3>, acessado em 15/08/2021.
- Canadá, Public Service Commission (2021). Recruitment of Policy Leaders. Disponível em: <https://www.canada.ca/en/public-service-commission/jobs/services/recruitment/graduates/recruitment-policy-leaders.html>, acessado em 15/08/2021.
- Chile, Servicio Civil (2019) Programa de Inducción - Formación 2019. Disponível em: <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2019/02/Programa-Induccion-2019.pdf>, acessado em 15/08/2021.
- Chile, Sistema de Alta Dirección Pública (2021). Acompañamiento y Desarrollo ADP. Página web disponível em: <https://www.serviciocivil.cl/sistema-de-alta-direccion-publica-2/acompanamiento-y-desarrollo-adp/>, acessado em 15/08/2021.
- Chile, Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas (2020). Normas de Gestión y Desarrollo de Personas en el Estado. Disponível em: https://reporte.serviciocivil.cl/concursos-publicados-2-2/?_ga=2.221763675.251011397.1627418843-1719939384.1627418843, acessado em 15/08/2021.
- Chile, Ministerio de Hacienda (2004). Decreto 382. Disponível em: <http://bcn.cl/2i2tf>, acessado em 15/08/2021.
- Chile, Ministerio de Hacienda (2004). Decreto 1.252. Disponível em: <https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=c7285616-380d-4d32-ba33-b0ce65c39e46>, acessado em 15/08/2021.

- Chile, Ministerio de Hacienda (2005). Decreto 859. Disponível em: <http://bcn.cl/2fcjh>, acessado em 15/08/2021.
- Chile, Ministerio de Hacienda (2014). Decreto 172. Disponível em: <http://bcn.cl/2epto>, acessado em 15/08/2021.
- Chile, Ministerio de Hacienda (2017). Decreto 453. Disponível em: <https://www.leychile.cl/N?i=1108677&f=2017-10-04&p=>, acessado em 15/08/2021.
- Chile, Ministerio de Hacienda (2017). Decreto 492.
- Chile, Ministerio de Hacienda (2003). Ley 19.882. Disponível em: <http://bcn.cl/2b1c3>, acessado em 15/08/2021.
- Chile, Ministerio de Hacienda (2016). Ley 20.955. Disponível em: <https://www.leychile.cl/navegar?idNorma=1095821>, acessado em 15/08/2021.
- Chile, Ministerio de Justicia (2000). Decreto 1/2000. Disponível em: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=172986>, acessado em 15/08/2021.
- Chile, Dirección Nacional del Servicio Público (2017). Modelo de Acompañamiento y Desarrollo ADP. Chile, 2017. Disponível em: <https://www.serviciocivil.cl/sistema-de-alta-direccion-publica-2/acompanamiento-y-desarrollo-adp/> acessado em 15/08/2021.
- Institute for Government, Reino Unido (2021). Grade structures of the civil service.. Disponível em: <https://www.instituteforgovernment.org.uk> , acessado em 15/08/2021.
- Institute for Public Policy Research (IPPR), Reino Unido (2013). Accountability and Responsiveness in the Senior Civil Service: Lessons from Overseas. Disponível em: www.official-documents.gov.uk, acessado em 15/08/2021.
- Macedo, M. E., Alves, A. M. (1997) Reforma administrativa: o caso do Reino Unido. ENAP: Revista do Serviço Público, ed. 48, n 3, Set-Dez 1997. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/download/389/395>, acessado em 15/08/2021.
- Pedrosa, T.L.S., Woortmann, M.F., Barbosa, G.P. (2022.) Redes de Gestão de Pessoas: experiências e insights para avançar nos debates para o serviço público. Brasília, XI Congresso CONSAD de Gestão Pública, Março de 2022.
- Portugal, Ministério das Finanças (1999). Decreto-Lei 558. 1999. Disponível em: <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/655312/details/normal?q=Decreto-Lei+n.%C2%BA%20558%2F99>, acessado em 15/08/2021.
- Portugal, Assembleia da República (2015). Lei 128/2015. Disponível em: <https://dre.pt/home/-/dre/70179157/details/maximized>, acessado em 15/08/2021.
- Portugal, Imprensa Nacional - Casa da Moeda (2004). Lei nº 2/2004. Disponível em: <https://www.cresap.pt/menu-geral-docman/legislacao/epd/37-lei-2-2004-15jan-epd-1versao/file> acessado em 15/08/2021.
- Portugal, Imprensa Nacional - Casa da Moeda (2011). Lei nº 64/2011. Disponível em: https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_print_articulado.php?tabela=leis&artigo_id=&nid=1583&nversao=&tabela=leis acessado em 15/08/2021.
- Portugal, Imprensa Nacional - Casa da Moeda (2007). Lei nº 66-B/2007. Disponível em: https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/122053025/202105242118/73697595/exportPdf/normal/1/cacheLevelPage?_LegislacaoConsolidada_WAR_drefrontofficeportlet_rp=diploma acessado em 15/08/2021.
- Portugal, Imprensa Nacional - Casa da Moeda (2007). Decreto-Lei nº 71/2007 (Novo Estatuto do Gestor Público).
- Portugal, Imprensa Nacional - Casa da Moeda (2005). Portaria nº 1114/2005.
- Reino Unido, Cabinet Office (2015). Performance Management arrangements for the Senior Civil Service: HR Practitioners' Guide. Disponível em: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/446672/PM_Arrangements_SCS_May15_v.22_fv_.pdf acessado em 15/08/2021.
- Reino Unido, Civil Service Commission (2011). Civil Service Senior Appointments Protocol. Reino Unido, 2011. Disponível em: https://civilservicecommission.independent.gov.uk/wp-content/uploads/2019/07/02_Senior-Appointments-Protocol-signed-July-2011-8.pdf acessado em 15/08/2021.
- Reino Unido, Civil Service Commission (2018). Recruitment Principles. Disponível em: <https://civilservicecommission.independent.gov.uk/recruitment/recruitment-principles/> acessado em 15/08/2021.
- Reino Unido, HM Government (2019). Government Functional Standard: GovS 003: Human Resources.. Disponível em: <https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/>

attachment_data/file/818838/6.5721_CO_Government_HR_Functional_Standard_FINAL_GOV.UK.pdf, acessado em 15/08/2021.

Reino Unido, Parliament of the United Kingdom (2010). Constitutional Reform and Governance Act 2010.. Disponível em: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/25/contents>, acessado em 15/08/2021.

Resenhas biográfica

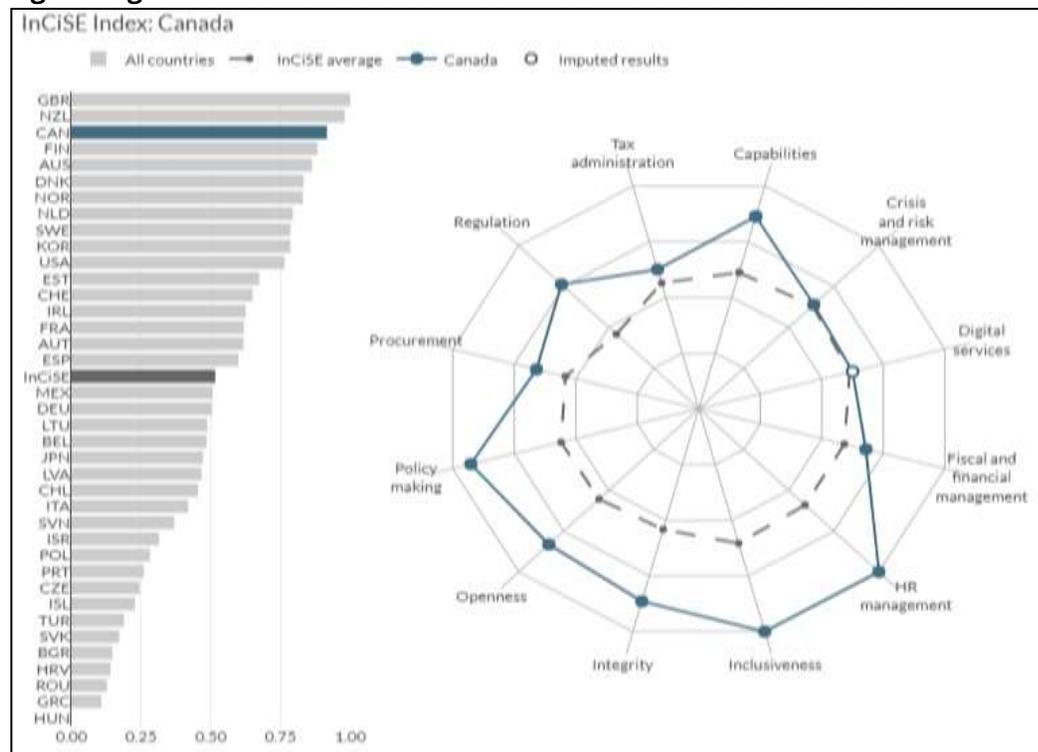
Mário Fensterseifer Woortmann. Mestre em Gestão de Recursos Humanos pela Auckland University of Technology, graduado em Administração de Empresas pela UnB. Consultor em RH há mais de dezessete anos, trabalhou em diversas empresas de consultoria com atuação em nível nacional. Seu foco de trabalho é gestão de desempenho, assim como cargos, carreiras e remuneração, dimensionamento, cultura e clima organizacional, captação, retenção e desenvolvimento de talentos, tendo realizado diversos trabalhos para organizações públicas, privadas e organismos internacionais. Publicou artigos sobre diversos temas em Gestão de Pessoas, em congressos nacionais e internacionais. Atualmente é Diretor do Instituto Publix e Vice-Presidente Técnico da Associação Brasileira de Recursos Humanos - ABRH DF.

Gilberto Porto Barbosa. Mestre em administração pela Fundação Getúlio Vargas com extensão pela Darla Moore School of Business da South Carolina University, pós-graduado em Gestão Empresarial, Inteligência Competitiva e em Finanças, e graduação em administração pela Universidade de Brasília - UnB. É professor associado na Fundação Getúlio Vargas, na Fundação Dom Cabral e em escolas de governo em programas de educação executiva e pós-graduação. Já desenvolveu e coordenou diversos projetos de consultoria em temas relacionados à Gestão para Resultados. É Diretor do Instituto Publix.

Ana Luisa da Camino Monclair. Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade de Brasília. Consultora em gestão há cinco anos, tendo atuado em diversos projetos, especialmente em trabalhos realizados para órgãos públicos. Atualmente tem como foco de trabalho as temáticas de recursos humanos, como as pesquisas de remuneração, plano de carreiras, cargos e salários, benchmark de práticas de gestão de pessoas, avaliação de desempenho, entre outras. É Consultora do Instituto Publix.

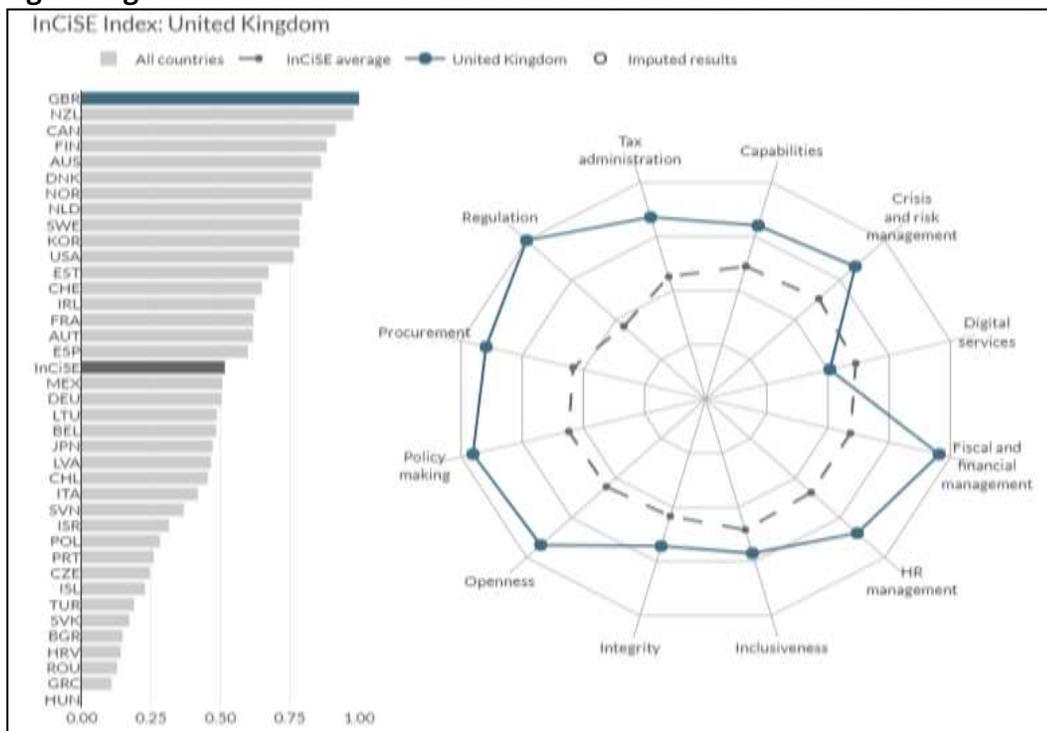
Quadros e figuras

Figura 1: gráfico dos indicadores INCISE Index referentes ao Canadá:



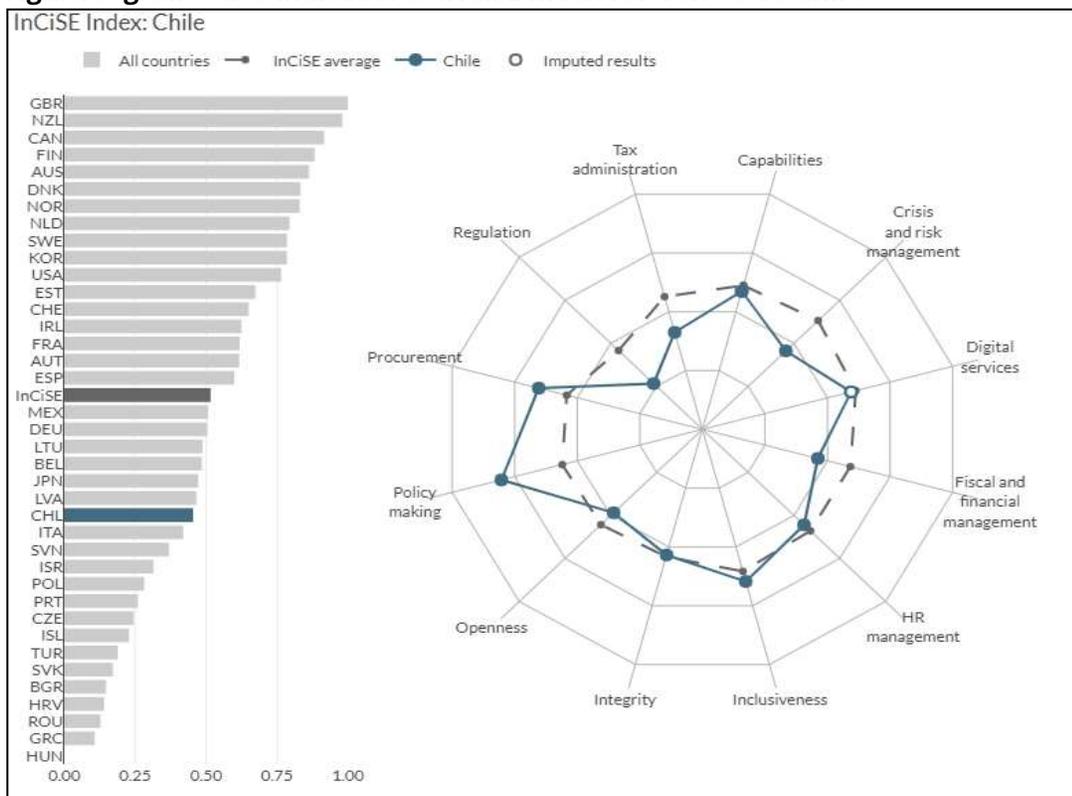
Fonte: Internacional Civil Service Effectiveness (INCISE) Index 2019

Figura 2: gráfico dos indicadores INCISE Index referentes ao Reino Unido:



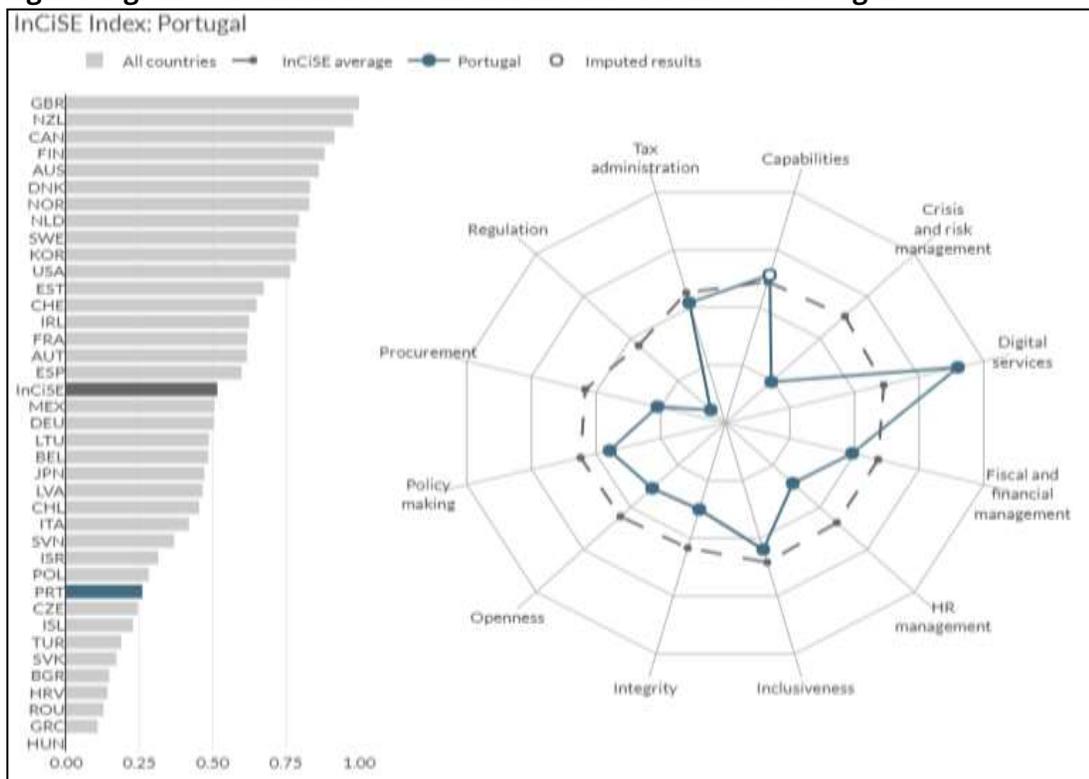
Fonte: Internacional Civil Service Effectiveness (INCISE) Index 2019

Figura 3: gráfico dos indicadores INCISE Index referentes ao Chile:



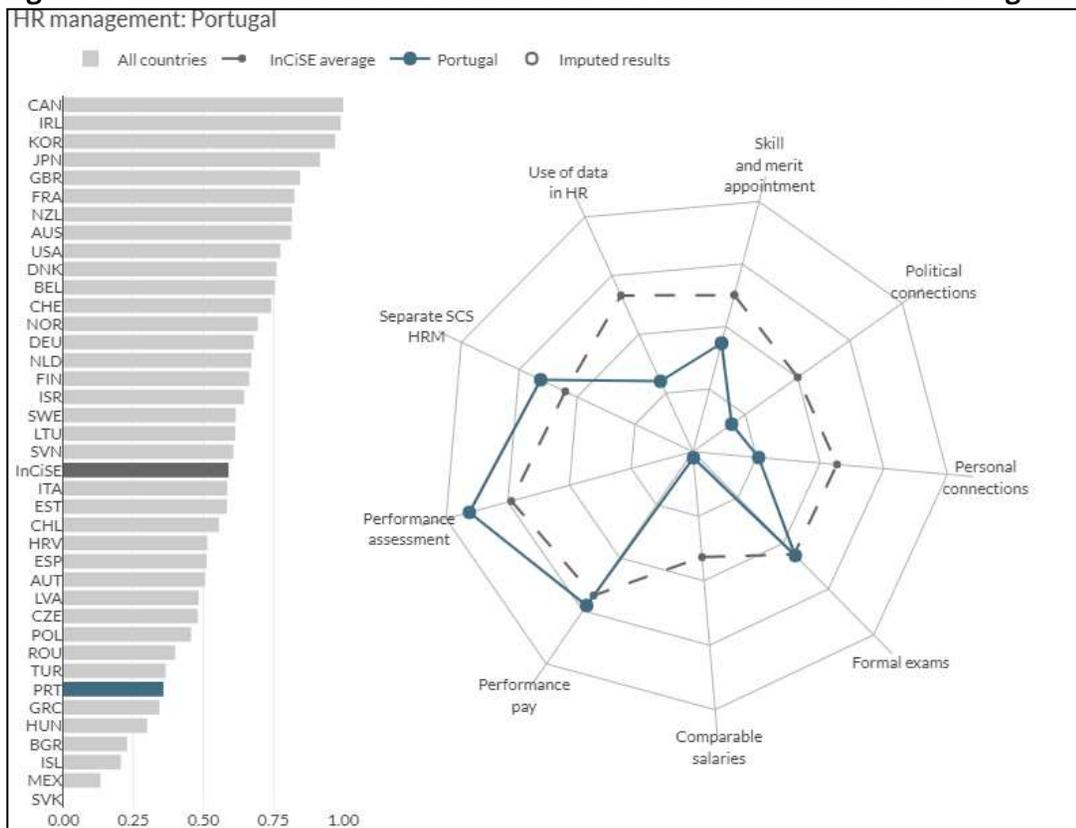
Fonte: Internacional Civil Service Effectiveness (INCISE) Index 2019

Figura 4: gráfico dos indicadores INCISE Index referentes a Portugal:



Fonte: Internacional Civil Service Effectiveness (INCISE) Index 2019

Figura 5 - Métricas relacionadas ao Indicador de recursos humanos de Portugal no INCISE 2019



Fonte: Internacional Civil Service Effectiveness (INCISE) Index 2019

Quadro 1

PRÉ-SELEÇÃO DE LIDERANÇAS

Tópicos essenciais que devem estar contidos em Lei:

- Principais responsáveis e seus respectivos papéis
- Princípios e Valores
- Decretos ou portarias oficiais que deverão ser publicados e cumpridos
- Disposições iniciais sobre etapas e métodos

Tópicos essenciais que devem estar contidos em Portaria:

- Checagem de antecedentes e impedimento de participação
- Procedimentos e equipe responsável pelo processo para cargos em comissão com funções de liderança
- Procedimentos específicos sobre exceções no processo para candidatos com dificuldades genuínas ou deficiências amparadas por lei
- Delegação para edital simplificado que irá detalhar os procedimentos de cada etapa e tipo de avaliação

Tópicos infralegais essenciais:

- Regulamento/edital com todas as informações das vagas e do processo de forma clara e visual.
- Plataformas de divulgação de vagas com informações detalhadas sobre o processo, pré-requisitos, desafios e diretrizes para o cargo, e remuneração.
- Detalhamento das etapas do processo de pré-seleção para cargos de liderança contendo as orientações e normas que os candidatos deverão seguir.
- Modelo de currículo ideal a ser enviado pelos candidatos.
- Cronograma online.
- Inscrição por meio eletrônico em plataforma oficial.
- Utilização de fundamentação legal para todos os documentos infralegais.
- Divulgação do resultado da pré-seleção.
- Divulgação sobre remuneração, transição de carreira, férias e demais registros funcionais e procedimentos de exoneração envolvidos na contratação de comissionados.

Tópicos essenciais que devem estar contidos em Decreto:

- Disposições sobre exceções: órgãos que não participarão
- Regras essenciais do processo de pré-seleção para cargos de alta liderança
- Delimitação dos níveis de cargos abrangidos
- Procedimentos em caso de insucesso ou não atingimento dos critérios necessários
- Previsão de mecanismos de transparência e divulgação de resultados
- Regras de divulgação prévia do perfil profissional
- Etapas mínimas obrigatórias
- Definição, descrição e divulgação dos cargos

Tópicos opcionais que podem estar contidos em Decreto:

- Possibilidade de contratação de consultoria especializada
- Apoio da Escola de Governo na realização do processo
- Fornecimento de cursos e guias sobre a realização do processo pela Escola de Governo/órgão a ser definido pelo governo
- Procedimentos e regras sobre imparcialidade, conflitos de interesse ou vantagem indevida
- Preferência para servidores efetivos dos órgãos e da área de atuação (em caso de nível operacional)
- Banco de talentos e convite para candidatos em cargos comissionados inferiores ao nível hierárquico da vaga
- Checagem de referências profissionais

GESTÃO DO DESEMPENHO DE LIDERANÇAS

Tópicos essenciais que devem estar contidos em Lei:

Principais responsáveis e seus papéis;
Princípios e valores;
Procedimentos e critérios específicos que serão delegados a decretos e portarias oficiais;
Regras e procedimentos essenciais;
Indicação de revisão do processo e periodicidade dessas revisões;
Instituição do Termo de Compromisso de Gestão como instrumento de pactuação essencial de todos os gestores públicos.

Tópicos essenciais que devem estar contidos em Decreto:

Apresentação de definições básicas;
Descrição inicial de cada uma das etapas do processo;
Regras essenciais sobre o funcionamento do processo;
Revisões dos acordos de desempenho;
Monitoramento contínuo de desempenho;
Previsão de mecanismos de transparência e divulgação de resultados;
Periodicidade mínima de avaliação formal de desempenho;

Tópicos essenciais que devem estar contidos em Portaria:

Apresentação de procedimentos detalhados de cada uma das etapas;
Metas desafiadoras;
Relatórios de monitoramento de desempenho;
Definição das principais datas dos procedimentos avaliativos.

Tópicos opcionais que podem estar contidos em Portaria:

Relatório periódico de cumprimento das orientações previstas em lei, decreto e portaria;
Gestão de desempenho atrelada a práticas de reconhecimento não monetário.

Procedimentos de governança, moderação e auditoria;

Procedimentos para gerenciar desempenho satisfatório, superior e insatisfatório;
Previsão de capacitação para gestores responsáveis por conduzir a gestão de desempenho;
Responsável pela resolução de situações não previstas em decreto;
Regras de transição.

Tópicos opcionais que podem contidos em Decreto:

Definição de pesos para os critérios das avaliações por competências e resultados;
O objetivo da avaliação não é demitir ou promover, mas sim monitorar e aprimorar.

Tópicos infralegais essenciais

Frameworks (imagens contendo as estruturas básicas) que exemplificam o processo;
Sistema informatizado padronizado para os órgãos do estado ou município, mas flexíveis para customização de procedimentos, campos e dados;
Disponibilização de formulários padrão.

Tópicos infralegais opcionais:

Curso online para explicar metodologia, procedimentos e critérios da gestão de desempenho.

DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS

Tópicos essenciais que devem estar contidos em Lei:

- Principais responsáveis e seus papéis nas políticas e ações de desenvolvimento;
- As Escolas de Governo e o órgão central como responsáveis por ações de capacitação;
- Princípios e valores;
- Regulamentação de procedimentos e critérios específicos de desenvolvimento delegados para decretos e portarias oficiais;
- Definição de diretrizes para a implementação de planos e programas de desenvolvimento pelas instituições públicas;
- Indicação da frequência de revisão dos processos, modelos e métodos de desenvolvimento;
- Responsabilidade dos líderes na elaboração de planos de desenvolvimento para sua equipe.

Tópicos infralegais essenciais:

- Regulamento/edital com todas as informações das vagas e do processo de forma clara e visual.
- Plataformas de divulgação de vagas com informações detalhadas sobre o processo, pré-requisitos, desafios e diretrizes para o cargo, e remuneração.
- Detalhamento das etapas do processo de pré-seleção para cargos de liderança contendo as orientações e normas que os candidatos deverão seguir.
- Modelo de currículo ideal a ser enviado pelos candidatos.
- Cronograma online.
- Inscrição por meio eletrônico em plataforma oficial.
- Utilização de fundamentação legal para todos os documentos infralegais.
- Divulgação do resultado da pré-seleção.
- Divulgação sobre remuneração, transição de carreira, férias e demais registros funcionais e procedimentos de exoneração envolvidos na contratação de comissionados.

Tópicos infralegais essenciais:

- Divulgação dos cursos integrantes dos programas de desenvolvimento e seu respectivo cronograma;
- Disponibilização, no site de cada governo estadual ou municipal, de opções de conteúdos, interno e externos, voltados para desenvolvimento de lideranças;
- Disponibilização de conteúdo programático.

Tópicos infralegais opcionais

- Oferecimento de cursos, podcasts, eventos, webinar e vídeos nas variadas competências de liderança;
- Iniciativa gamificada para incentivo e reconhecimento de gestores que seguirem as trilhas de conhecimento;
- Conexão dos temas das capacitações com pesquisas, benchmarks e temas mais recentes;
- Estruturação e divulgação de materiais de referência de aprendizagem para o desenvolvimento de competências;
- Framework do processo de desenvolvimento para funcionários de alta gestão pública.

Tópicos essenciais que devem estar contidos em Decreto:

- Secretarias estaduais ou municipais, órgão central e Escolas de Governo como responsáveis pelas ações de capacitação para gestores;
- Definição detalhada da atuação das Escolas de Governo no processo de desenvolvimento de líderes;
- Relatórios de execução dos planos anuais de capacitação e gestão eficaz de recursos e fornecedores;
- Acessibilidade para os planos, ferramentas, conteúdos e procedimentos necessários para o aprendizado;
- Gestão de talentos e plano de desenvolvimento com base na avaliação de competências;
- Previsão de divulgação do programa de capacitação;
- Definição de metodologias de avaliação individual de eficácia das ações de capacitação;
- Critérios para definição da avaliação de competências.

Tópicos opcionais que podem estar contidos em Decreto:

- Oferecimento de trilhas de desenvolvimento de lideranças;
- Preferência pela utilização dos recursos das Escolas de Governo;
- Pesos atribuídos para cada avaliador;
- Redistribuição automática de pesos aos demais avaliadores na ausência de algum avaliador;
- Definição de escala de avaliação de competências;
- Definição dos avaliadores pela secretaria ou órgão.

TÓPICOS TRANSVERSAIS PARA PRÉ-SELEÇÃO, DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS

- Revisão do processo de pré-seleção, gestão do desempenho e do desenvolvimento;
- Processo de auditoria e identificação de fraudes;
- Definição das competências de liderança;
- Institucionalização das práticas de feedback.

Fonte: elaborado pelos autores.