

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

MARIA FERNANDA ALESSIO

**ESTRATÉGIAS DE ESCOLHA DE DIRIGENTES PÚBLICOS NO BRASIL:
alcances e limitações das experiências recentes à luz do debate internacional**

SÃO PAULO
2017

MARIA FERNANDA ALESSIO

**ESTRATÉGIAS DE ESCOLHA DE DIRIGENTES PÚBLICOS NO BRASIL:
alcances e limitações das experiências recentes à luz do debate internacional**

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Doutora em Administração Pública e Governo

Linha de Pesquisa: Transformações do Estado e Políticas Públicas

Orientadora: Profa. Dra. Regina Silvia Viotto Monteiro Pacheco

SÃO PAULO
2017

Alessio, Maria Fernanda.

Estratégias de escolha de dirigentes públicos no Brasil: alcances e limitações das experiências recentes à luz do debate internacional / Maria Fernanda Alessio. - 2017.

294 f.

Orientador: Regina Silvia Viotto Monteiro Pacheco.

Tese (CDAPG) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Administração pública - Brasil. 2. Servidores públicos. 3. Serviço público - Administração de pessoal. I. Pacheco, Regina Silvia Viotto Monteiro. II. Tese (CDAPG) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 35.08(81)

MARIA FERNANDA ALESSIO

**ESTRATÉGIAS DE ESCOLHA DE DIRIGENTES PÚBLICOS NO BRASIL:
alcances e limitações das experiências recentes à luz do debate internacional**

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Doutora em Administração Pública e Governo

Linha de Pesquisa: Transformações do Estado e Políticas Públicas

Data de aprovação:

____ / ____ / ____

Banca examinadora:

Profa. Dra. Regina Silvia Viotto Monteiro
Pacheco (Orientadora)
FGV-EAESP – São Paulo, SP

Profa. Dra. Cibele Franzese
FGV-EAESP – São Paulo, SP

Prof. Dr. Humberto Falcão Martins
FGV-EBAPE – Rio de Janeiro, RJ

Prof. Dr. Francisco Longo Martínez
ESADE – Barcelona, Espanha

A todos os dirigentes públicos que acreditam e dedicam suas vidas por um Estado mais justo, igualitário e democrático.

AGRADECIMENTOS

Esta tese representou para mim, imagino que da mesma forma como para os meus amigos fazedores de tese, um longo processo de construções e desconstruções, angústias e expectativas, mas, acima de tudo, um importante processo de amadurecimento intelectual, especialmente sobre o tema para o qual busco contribuir. Sua conclusão é um marco importante para ser celebrado e uma das formas de fazê-lo é registrando, aqui, meus sinceros agradecimentos a todos os que participaram da sua construção.

Começo agradecendo a Deus, fonte fundamental da minha fé e esperança nas pessoas e na busca por um mundo melhor. Aos meus pais, meu porto seguro e fonte de apoio incondicional, que mesmo sem compreender exatamente a razão das horas em que permaneci distante, seguiram sendo meus maiores torcedores. Ao meu irmão, por seu interesse genuíno em acompanhar este longo caminho, sempre perguntando *como vai a tese?* e me dando a força necessária. Aos meus avós, sempre ao meu lado, meu maior tesouro; meus tios e primos, minha eterna gratidão por fazerem parte desta torcida; à família do Marcelo que se tornou também a minha, por celebrarem comigo cada conquista. Aos meus amigos que participaram, de longe ou de perto, desta etapa, e foram capazes de compreender minhas ausências e me apoiar quando precisei. À Renata & Rafael, minha dupla cuiabana favorita, por terem me alegrado e me dado muito ânimo durante a reta final deste trabalho. Ao Marcelo, por seu amor e apoio incansável ao longo desta trajetória, por sempre me incentivar e acreditar em mim, tornando tudo muito mais fácil e feliz.

Estamos, aqui, diante do marco final de um longo trabalho, mas também do início de muitos outros que terão, nesta tese, uma base de referência fundamental. Foi a Tamiko Ysa quem me fez entender isso. A tese não é o fim... é apenas o começo... A ela dedico também meus agradecimentos, pelo estímulo à trajetória da pesquisa.

Francisco Longo representa, ao lado da minha professora e orientadora Regina Pacheco, a primeira e permanente inspiração para a dedicação ao tema dos dirigentes públicos, inspiração que nasceu em 2012 e que, desde então, vem caminhando lado a lado com novos aprendizados e descobertas, alimentando o desejo de contribuir de forma efetiva para o desenvolvimento deste tema, tanto teoricamente – nosso objetivo central aqui – mas também para que ele alcance mais e mais agendas de reformas em todo o Brasil. Ao Professor Francisco Longo, agradeço imensamente por colaborar e participar dos meus trabalhos em todos os momentos em que o convidei, apesar da distância e da agenda repleta de compromissos.

Também merece um espaço especial, neste agradecimento, a Professora Cibele Franzese, Secretária Adjunta que assessorei de 2011 a 2014 nas Secretarias de Gestão e de Planejamento do Governo Estadual de São Paulo. Ao tomar conhecimento sobre o tema, ainda quando eu estava no Mestrado, logo o abraçou com empenho e olhar crítico e vem compartilhando, desde então, da mesma caminhada, sempre se propondo a trazer o olhar da inovação e da melhoria dos serviços públicos aos cidadãos.

Ao longo deste percurso, encontrei no Professor Humberto Martins o estímulo para discutir este tema no Brasil. A admiração por sua trajetória é imensa e a gratidão por seu permanente apoio, desde o curso de Mestrado, é imensurável. Foi durante a qualificação do projeto de Mestrado que o Professor Humberto me perguntou sobre o interesse em analisar o tema dos dirigentes públicos para o caso brasileiro – afinal, à época, meu estudo de caso se restringia ao Sistema de

Alta Dirección Pública do Chile. Precisei de um longo tempo para amadurecer esta ideia e me sinto muito grata por hoje contar com sua avaliação na defesa desta tese.

Mercedes Iavociello, a quem admiro muito por sua experiência no tema espinhoso e apaixonante da gestão de pessoas no setor público, agradeço pelas decisivas contribuições durante a qualificação do projeto de tese, fundamentais para que eu deixasse de lado a teimosia de incorporar ao trabalho casos da América Latina. Eles me pareciam absolutamente necessários, mas inviabilizariam um estudo aprofundado sobre o Brasil.

Aos entrevistados que enriqueceram as possibilidades de análise desta tese e aos que foram fundamentais para que eu estabelecesse os contatos das entrevistas, meus sinceros agradecimentos: Ângela Santana, Bruno Malheiros, Carlos Américo Pacheco, Carlos Oití Berbert, Cassiane Jaroszewski, Cibele Magalhães de Pinho de Castro, Cristina Perez, Cynthia Cury, Daniela Pinna Souza, Fernando Dal’Ava, Flávio Fonte-Boa, João Steiner, José Carlos Bressiani, Kayo Pereira, Leandro Freitas, Leonardo Rosseti Tribst, Marcelo Mattos Araújo, Marli Pires Morim, Paule Jeanne Vieira Mendes, Rossana Franco, Sílvia Crestana, Ugo Eichler Vercillo, Willy Sousa.

À Melissa Godoy, pessoa e pesquisadora inspiradora, voltada à excelência, amiga sempre presente para todos os conselhos dos quais precisei, muito obrigada por tudo!

Ao Francisco Silva, agradeço pelo permanente contato com a experiência chilena, referência que ajuda a pensar e a sonhar com avanços para a alta direção pública do Brasil.

Aos meus colegas da IPSA Summer School e do EGPA PhD Symposium, e aos professores Dereck Beach e Eckhard Schröter, pelas valiosas discussões teóricas e metodológicas que me ajudaram na construção deste trabalho.

Aos meus Professores e amigos da FGV, pelo apoio e confiança, especialmente ao Luís Otávio M. Assis, pelo interesse genuíno em contribuir para o avanço do trabalho e ao Lucas Ambrozio, meu companheiro de publicação. Aos meus amigos do GPPlab, em especial Rafael Leite, por participar conosco deste tema.

À FGV pela possibilidade de realizar este curso integralmente financiado e repleto de oportunidades que enriqueceram minha formação como pesquisadora.

Aos meus amigos do governo, por me ajudarem a conhecer os contextos e desafios nos quais os dirigentes públicos se reinventam constantemente, buscando superar as amarras da burocracia para entregar resultados mais efetivos à sociedade. Agradeço ao Sinésio Ferreira que, apesar da distância, seguiu acompanhando este trabalho.

Por fim, dedico um agradecimento especial à minha orientadora, Professora Regina Pacheco, defensora incansável deste tema, por dividi-lo comigo e acreditar em mim, por ser tão precisa em apontar os problemas da pesquisa, sempre me ajudando a retomar o rumo certo desta empreitada, e por seu senso de humor e inteligência admiráveis, que me inspiram diariamente a acreditar e a contribuir para uma direção pública brasileira motivada pelo valor público que entrega aos cidadãos.

“Só aquele que se coloca pura e simplesmente ao serviço de sua causa possui, no mundo da ciência, ‘personalidade’ [...] aquele que põe todo o coração em sua obra, e só nela, eleva-se à altura e à dignidade da causa que deseja servir” (WEBER, 2011).

RESUMO

Esta tese analisa as estratégias de escolha dos ocupantes de cargos de direção adotadas pela administração federal brasileira, esmiuçando seus alcances e limitações em relação às experiências internacionais, nas quais a dimensão das competências de gestão constitui atributo central dos modelos de direção pública profissional. A perspectiva teórica do estudo está fundamentada na literatura internacional sobre os dirigentes e os sistemas de alta direção públicos, temas insuficientemente discutidos no Brasil. Por essa razão, nosso estudo esclarece os contornos do debate: propõe uma definição analítica para os dirigentes públicos e identifica, empiricamente, em que espaços estão situados na estrutura do Executivo federal brasileiro. Defendemos que a nomeação de dirigentes públicos é precedida por um conjunto de mecanismos de escolha pouco explorados pela literatura no país, já que as análises existentes, além de não precisar o espaço diretivo, estão baseadas na dicotomia do combate à livre nomeação associado à defesa da reserva de cargos para servidores, sem incorporar os atributos próprios da direção profissional. Para demonstrar a variedade de estratégias de escolha existentes e superar esta visão dicotômica, foi realizada ampla consulta às organizações federais por meio eletrônico, somada a análises documentais, nos levando a uma categorização de cinco modelos analíticos, denominados de escolhas *Discrecionárias*, *Condicionais*, *Concertativas*, *Representativas* e *Gerenciais*. Nosso segundo argumento demonstra, a partir de análises documentais e da realização de entrevistas semiestruturadas orientadas a explicar a emergência das escolhas *Gerenciais* e a analisar seus principais elementos constitutivos, que este modelo dialoga com o debate sobre os dirigentes públicos dos casos internacionais, já que seu principal avanço coincide com o atributo central das competências de gestão; seu alcance, no entanto, é ainda tímido e pouco representativo no conjunto das organizações federais do país.

Palavras-chave: Dirigentes Públicos, Estratégias de Escolha, Competências Gerenciais, Administração Pública Federal, Brasil.

ABSTRACT

This thesis analyzes the selecting and appointing strategies of top public managers in Brazil, debating its advances and limitations in relation to international experiences, in which the managerial competences constitutes a central attribute to the senior civil service models. Its theoretical approach is guided by the international literature on top public managers and senior civil service systems, issues that are insufficiently discussed in Brazil. For this reason, our study clarifies the contours of this theme: it proposes an analytical definition for top public managers and identifies, empirically, in which Brazilian Federal Executive positions they are situated. We argue that the appointment of public managers is preceded by a set of choice mechanisms that are not explored by the brazilian literature, since the existing analyzes, besides not delimiting the managerial space, are based on the dichotomy of the combat to the free appointments associated with the defense of the reserve of positions for servers, without incorporating the attributes of the professional senior civil service. In order to demonstrate the variety of existing choice strategies and overcome this dichotomous view, a broad consultation with federal organizations was made electronically, along with documentary analysis, leading to a categorization of five analytical models, called *Discretionary*, *Conditional*, *Concertative*, *Representative* and *Managerial*. Our second argument demonstrates, from a set of documentary analyzes and semi-structured interviews aimed at explaining the emergence of *Managerial* choices and analyzing its main constituent elements, that this model dialogues with the international debate about top public managers, since its main achievement coincides with its central attribute, oriented to the measurement of managerial competences; its scope, however, is still timid and unrepresentative within the country's federal organizations.

Keywords: Public Managers, Selection Strategies, Managerial Competencies, Federal Public Administration, Brazil.

FIGURAS

Figura 1 - O espaço diretivo profissional no âmbito público: variáveis de contingência.	34
Figura 2 - Um modelo integral de direção pública e suas variações possíveis.	35
Figura 3 - Estrutura ideal de direção pública.	83
Figura 4 - Síntese da estratégia metodológica da pesquisa.	89
Figura 5 - Categorias de escolha de dirigentes públicos no Brasil.	94
Figura 6 - Comitês de busca instituídos pelo MCT de 1999 a 2016, por UP.	144
Figura 7 - Estratégias de escolha adotadas pelo MCT a partir dos anos 1990.	144
Figura 8 - Estrutura de direção da CNEN.	146
Figura 9 - Estrutura de direção do JBRJ.	148
Figura 10 - Estratégias de escolha adotadas pelo JBRJ a partir dos anos 2000.	152
Figura 11 - Estrutura de direção do ICMBio.	153
Figura 12 - Estratégias de escolha adotadas pelo ICMBio a partir de 2008.	156
Figura 13 - Estrutura de direção da Embrapa.	158
Figura 14 - Unidades Descentralizadas da Embrapa.	158
Figura 15 - Estratégias de escolha adotadas pela Embrapa a partir dos anos 1990.	161
Figura 16 - Estrutura de direção do IBGE.	165
Figura 17 - Estrutura de direção do IBRAM.	167
Figura 18 - Estratégias de escolha adotadas pelo IBRAM a partir de 2009.	168
Figura 19 - Estrutura de direção do INSS.	169
Figura 20 - Etapas das escolhas <i>Gerenciais</i>	179

QUADROS

Quadro 1 - Definições adotadas para o dirigente público.	33
Quadro 2 - Burocratas vs. dirigentes públicos.....	34
Quadro 3 - Comparativo entre os sistemas de carreira e de posição.	39
Quadro 4 - Classificação dos países da União Europeia segundo tipologia de SCS.....	40
Quadro 5 - Atributos dos sistemas de alta direção.	42
Quadro 6 - Efeitos característicos das nomeações representativas, de confiança e técnicas....	49
Quadro 7 - Classificação dos cargos de Direção e Assessoramento Superior.....	62
Quadro 8 - Histórico dos critérios para provimento dos cargos DAS.	63
Quadro 9 - Modificações sofridas pela PEC nº 110, de 2015.	73
Quadro 10 - Propostas legislativas orientadas à regulamentação do art. 37 da CF.....	75
Quadro 11 - Estrutura da administração direta do Poder Executivo federal.	78
Quadro 12 - Órgãos autônomos do Poder Executivo federal.	81
Quadro 13 - Cargos de direção do Poder Executivo federal.	84
Quadro 14 - Atributos das categorias de escolha de dirigentes públicos no Brasil.....	95
Quadro 15 - Estrutura de direção das organizações com estratégia <i>Discrecional</i>	101
Quadro 16 - Estrutura de direção das organizações com estratégia <i>Condicional</i>	107
Quadro 17 - Critérios e organizações com escolhas <i>Condicionais</i>	107
Quadro 18 - Estrutura de direção das organizações com estratégia <i>Concertativa</i>	116
Quadro 19 - Estrutura de direção das organizações com estratégia <i>Representativa</i>	126
Quadro 20 - Estrutura de direção das organizações com estratégia <i>Gerencial</i>	131
Quadro 21 - Relação dos institutos de pesquisa do MCT.	133
Quadro 22 - Critérios de escolha de dirigentes do INSS.....	170
Quadro 23 - Competências requeridas pelas escolhas <i>Gerenciais</i>	174

TABELAS

Tabela 1 - Quantitativo de cargos DAS, por nível, de 1997 a 2015.....	66
Tabela 2 - Quantitativo de cargos, funções e gratificações do Poder Executivo federal.	82
Tabela 3 - Comparativo entre o número de organizações consultadas por meio do e-SIC em relação ao número total de organizações do Poder Executivo federal.	90
Tabela 4 - Quantitativo de organizações do Poder Executivo Federal segundo as categorias de escolha de dirigentes públicos.	97
Tabela 5 - Quantitativo de cargos de direção do Poder Executivo federal segundo as categorias de escolha de dirigentes públicos.	98

ABREVIATURAS

Adm.	Administração
Apres.	Apresentação
Atend.	Atendimento
Alt.	Alterado
Coord.	Coordenadoria
D.	Decreto
Depto.	Departamento
Dir.	Diretoria
Doc.	Documentação
Ex.	Exemplo
Ger.	Gerência
Inform.	Informação
Nom.	Nomeação
Org.	Organização
Plan.	Planejamento
Port.	Portaria
Púb.	Pública
Qtde.	Quantidade
Reg.	Regional
Res.	Resolução
Sec.	Secretaria
Sen.	Senador
Superint.	Superintendência
Univ.	Universidade

SIGLAS

ABACC	Agência Brasileiro-Argentina de Contabilidade e Controle de Materiais Nucleares
ABC	Academia Brasileira de Ciências
ABC	Associação Brasileira de Cooperação
ABGF	Agencia Brasileira Gestora de Fundos Garantidores e Garantias S.A.
ABIN	Agência Brasileira de Inteligência
ABTLuS	Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncrotron
ACS	Empresa Binacional Alcântara Cyclone Space
AEB	Agência Espacial Brasileira
AGU	Advocacia-Geral da União
AMAZUL	Amazônia Azul Tecnologias de Defesa S.A.
AN	Arquivo Nacional
APO	Autoridade Pública Olímpica
APREMAVI	Associação de Preservação do Meio Ambiente e da Vida
AR	Agência Reguladora
BACEN	Banco Central do Brasil
BASA	Banco da Amazônia S.A.
BB	Banco do Brasil S.A.
BBTur	BBTur Viagens e Turismo Ltda.
BMB	Biofábrica Mosamed Brasil
BNB	Banco do Nordeste do Brasil S.A.
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAE	Comissão de Assuntos Econômicos
CAS	Comissão de Assuntos Sociais
CASEMG	Companhia de Armazéns e Silos do Estado de Minas Gerais
CBPF	Centro Brasileiro de Pesquisas Físicas
CBTU	Companhia Brasileira de Trens Urbanos
CCCPCM	Caixa de Construções de Casas para o Pessoal da Marinha
CCJ	Comissão de Constituição e Justiça
CDC	Companhia Docas do Ceará
CDP	Companhia Docas do Pará
CDRJ	Companhia Docas do Rio de Janeiro
CDTN	Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear
CEAGESP	Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo
CEASA-MG	Centrais de Abastecimento de Minas Gerais S.A.
CECAT	Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Biodiversidade do Cerrado e Caatinga
CECAV	Centro Nacional de Pesquisa e Conservação de Cavernas
CEF	Caixa Econômica Federal

CEFET-MG	Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais
CEFET-RJ	Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca
CEITEC/S.A.	Centro Nacional de Tecnologia Eletrônica Avançada S.A.
CEMADEN	Centro Nacional de Monitoramento e Alertas de Desastres Naturais
CEMAVE	Centro Nacional de Pesquisa e Conservação de Aves Silvestres
CENAP	Centro Nacional de Pesquisa e Conservação de Mamíferos Carnívoros
CENP	Centro Nacional de Primatas
CENPES	Centro de Pesquisa e Desenvolvimento Leopoldo Américo Miguez de Mello
CenPRA	Centro de Pesquisas Renato Archer
CEPAM	Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Biodiversidade Amazônica
CEPENE	Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Biodiversidade Marinha do Nordeste
CEPLAC	Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira
CEPNOR	Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Biodiversidade Marinha do Litoral Norte
CEPSUL	Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Biodiversidade Marinha do Sudeste e Sul
CEPTA	Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Biodiversidade Aquática Continental
CETEM	Centro de Tecnologia Mineral
CETENE	Centro de Tecnologias Estratégicas do Nordeste
CEX	Comando do Exército
C&T	Ciência e Tecnologia
C&T&I	Ciência, Tecnologia e Inovação
CF	Constituição Federal
CFAI	Centro de Formação e Aperfeiçoamento do Instituto Nacional do Seguro Social
CFIAe	Caixa de Financiamento Imobiliário da Aeronáutica
CGEE	Centro de Gestão e Estudos Estratégicos
CGOS	Coordenação-Geral de Acompanhamento e Avaliação das Organizações Sociais
CGU	Controladoria-Geral da União
CGUP	Coordenação-Geral das Unidades de Pesquisa
CHDD	Centro de História e Documentação Diplomática
CITES	Comércio Internacional das Espécies da Flora e Fauna Selvagens em Perigo de Extinção
CMA	Centro Nacional de Pesquisa e Conservação de Mamíferos Aquáticos
CMAR	Comando da Marinha
CMB	Casa da Moeda do Brasil
CNEN	Comissão Nacional de Energia Nuclear
CNPEM	Centro Nacional de Pesquisa em Energia e Materiais
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CNPT	Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Sóciobiodiversidade associada a Povos e Comunidades Tradicionais

CNRS	Centre National de la Recherche Scientifique
CODEBA	Companhia das Docas do Estado da Bahia
CODEP	Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal
CODERN	Companhia Docas do Rio Grande do Norte
CODESA	Companhia Docas do Espírito Santo
CODESP	Companhia Docas do Estado de São Paulo
CODEVASF	Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba
CODOMAR	Companhia Docas do Maranhão
COMAER	Comando da Aeronáutica
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
CONSAD	Conselho de Administração
COPPE	Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa em Engenharia
CP II	Colégio Pedro II
CPB	Centro Nacional de Pesquisa e Conservação de Primatas Brasileiros
CPqD	Fundação Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações
CPRJ	Centro de Primatologia do Rio de Janeiro
CPRM	Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais
CRCN-NE	Centro Regional de Ciências Nucleares do Nordeste
CTI	Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer
CTMSP	Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DAS	Direção e Assessoramento Superior
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DATAPREV	Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social
DEPEN	Departamento Penitenciário Nacional
DGUPO	Diretoria de Gestão das Unidades de Pesquisa e Organizações Sociais
DIPEQ	Diretoria de Pesquisa Científica
DNIT	Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes
DNOCS	Departamento Nacional de Obras Contra as Secas
DNPM	Departamento Nacional de Produção Mineral
DOU	Diário Oficial da União
DPF	Departamento de Polícia Federal
DPRF	Departamento de Polícia Rodoviária Federal
DPU	Defensoria Pública-Geral da União
EaD	Educação à Distância
EBC	Empresa Brasil de Comunicação S.A.
EBSERH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
EC	Emenda Constitucional
ECT	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
ELETROBRÁS	Centrais Elétricas Brasileiras S.A.
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EMBRAPII	Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial

EMBRATUR	Instituto Brasileiro de Turismo
EMGEA	Empresa Gestora de Ativos
EMGEPRON	Empresa Gerencial de Projetos Navais
ENAP	Fundação Escola Nacional de Administração Pública
ENBT	Escola Nacional de Botânica Tropical
EPE	Empresa de Pesquisa Energética
EPL	Empresa de Planejamento e Logística S.A.
ESAF	Escola de Administração Fazendária
ESG	Escola Superior de Guerra
e-SIC	Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão
FAPEMIG	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais
FAPESP	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
FBDS	Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável
FBN	Fundação Biblioteca Nacional
FCDNIT	Função Comissionada do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes
FCDNPM	Função Comissionada do Departamento Nacional de Produção Mineral
FCFNDE	Função Comissionada do Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação
FCINPI	Função Comissionada do Instituto Nacional de Propriedade Industrial
FCINSS	Função Comissionada do Instituto Nacional do Seguro Social
FCP	Fundação Cultural Palmares
FCPE	Função Comissionada do Poder Executivo
FCPRF	Função Comissionada do Departamento de Polícia Rodoviária Federal
FCRB	Fundação Casa de Rui Barbosa
FCT	Função Comissionada Técnica
FG	Função Gratificada
FHE	Fundação Habitacional do Exército
FIERGS	Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FIOCRUZ	Fundação Oswaldo Cruz
FIRJAN	Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
FJZB	Fundação Jardim Zoológico de Brasília
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FOSORIO	Fundação Osório
FUNAG	Fundação Alexandre de Gusmão
FUNAI	Fundação Nacional do Índio
FUNARTE	Fundação Nacional de Artes
FUNASA	Fundação Nacional de Saúde
FUNCEP	Fundação Centro de Formação do Servidor Público
FUNDACENTRO	Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho
FUNDAJ	Fundação Joaquim Nabuco

FUNPRES-EXE	Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Executivo
FUNRei	Fundação Universidade Federal de São João del-Rei
FURG	Fundação Universidade Federal do Rio Grande
HCPA	Hospital de Clínicas de Porto Alegre
HCR	Hospital Cristo Redentor S.A.
HEMOBRÁS	Empresa Brasileira de Hemoderivados e Biotecnologia
HF	Hospital Fêmina S.A.
HFA	Hospital das Forças Armadas
HFA	Hospital Federal do Andaraí
HFB	Hospital Federal de Bonsucesso
HCJ	Hospital de Jacarepaguá
HFI	Hospital Federal de Ipanema
HFL	Hospital Federal da Lagoa
HNSC	Hospital Nossa Senhora da Conceição S.A.
HSE	Hospital Federal dos Servidores do Estado
IAG	Instituto de Astronomia, Geofísica e Ciências Atmosféricas
IAPAS	Instituto de Administração da Previdência e Assistência Social
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IBC	Instituto Benjamin Constant
IBGE	Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
IBRAM	Instituto Brasileiro de Museus
ICMBio	Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
IDSM	Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá
IEA	Instituto de Energia Atômica
IEC	Instituto Evandro Chagas
IEN	Instituto de Engenharia Nuclear
IMBEL	Indústria de Material Bélico do Brasil
IMPA	Instituto Nacional de Matemática Pura e Aplicada
INA	Instituto Nacional de Águas
INB	Indústrias Nucleares do Brasil S.A.
INC	Instituto Nacional de Cardiologia
INCA	Instituto Nacional de Câncer
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
INDEP	Instituto Nacional de Desenvolvimento da Educação e Pesquisa
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
INEPAC	Instituto Estadual do Patrimônio Cultural
INES	Instituto Nacional de Educação de Surdos
INFRAERO	Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária
INMA	Instituto Nacional da Mata Atlântica
INMET	Instituto Nacional de Meteorologia
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia

INPA	Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia
INPE	Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais
INPH	Instituto Nacional de Pesquisas Hidroviárias
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
INPP	Instituto Nacional de Pesquisa do Pantanal
INPS	Instituto Nacional de Previdência Social
INSA	Instituto Nacional do Semiárido
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
INT	Instituto Nacional de Tecnologia
INTO	Instituto Nacional de Traumatologia e Ortopedia
IPEA	Fundação Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPEN	Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares
IPHAN	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
IPRI	Instituto de Pesquisa de Relações Internacionais
IPT	Instituto de Pesquisas Tecnológicas
IRB	Brasil Resseguros S.A.
IRD	Instituto de Radioproteção e Dosimetria
ITA	Instituto Tecnológico de Aeronáutica
ITI	Instituto Nacional de Tecnologia da Informação
JBRJ	Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro
LC	Lei Complementar
LNA	Laboratório Nacional de Astrofísica
LNCC	Laboratório Nacional de Computação Científica
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MAST	Museu de Astronomia e Ciências Afins
MC	Ministério das Comunicações
MCIDADES	Ministério das Cidades
MCT	Ministério da Ciência e Tecnologia
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
MCTIC	Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações
MD	Ministério da Defesa
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MDS	Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome
MDSA	Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário
ME	Ministério do Esporte
MEC	Ministério da Educação
MEPE	Ministério Extraordinário de Projetos Especiais
MF	Ministério da Fazenda
MIN	Ministério da Integração Nacional
MinC	Ministério da Cultura
MJ	Ministério da Justiça
MJC	Ministério da Justiça e Cidadania
MMA	Ministério do Meio Ambiente

MME	Ministério de Minas e Energia
MP	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
MP	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MPAS	Ministério da Previdência e Assistência Social
MPEG	Museu Paraense Emílio Goeldi
MPS	Ministério da Previdência Social
MRE	Ministério das Relações Exteriores
MS	Ministério da Saúde
MT	Ministério dos Transportes
MTB	Ministério do Trabalho e Emprego
MTFC	Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle
MTPA	Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil
MTur	Ministério do Turismo
MUSA	Museu da Amazônia
NUCLEP	Nuclebrás Equipamentos Pesados S.A.
OCDE	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
OEPA	Organização Estadual de Pesquisa Agropecuária
ON	Observatório Nacional
OS	Organização Social
PEC	Proposta de Emenda Constitucional
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PETROBRAS	Petróleo Brasileiro S.A.
PLC	Projeto de Lei Complementar
PLS	Projeto de Lei do Senado
POLI	Departamento de Engenharia Metalúrgica e de Materiais da Escola Politécnica
PPSA	Empresa Brasileira de Administração de Petróleo e Gás Natural S.A. - Pré-Sal Petróleo S.A
PqTec/SJC	Parque Tecnológico de São José dos Campos
PR	Presidência da República
PREVIC	Superintendência Nacional de Previdência Complementar
PUC/RJ	Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
RAN	Centro Nacional de Pesquisa e Conservação de Répteis e Anfíbios
RENE	Representação Regional do Ministério da Ciência e Tecnologia no Nordeste
RH	Recursos Humanos
RNP	Rede Nacional de Ensino e Pesquisa
SAB	Sociedade Astronômica Brasileira
SAC	Secretaria de Aviação Civil
SADP	Sistema de Alta Direção Pública
SBE	Sociedade Brasileira de Espeleologia
SBPC	Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência
SCS	Senior Civil Service System
SCUP	Subsecretaria de Coordenação das Unidades de Pesquisa

SDECTI	Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia
SDH	Secretaria Especial de Direitos Humanos
SECUP	Secretaria de Coordenação das Unidades de Pesquisa
SEP	Secretaria de Portos
SEPPI	Secretaria-Executiva do Programa de Parcerias de Investimentos
SEPPIR	Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SFB	Serviço Florestal Brasileiro
SGPR	Secretaria-Geral da Presidência da República
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
SIC	Serviço de Informação ao Cidadão
SindCT	Sindicato Nacional dos Servidores Públicos Federais na área de Ciência e Tecnologia do Setor Aeroespacial
SINPAF	Sindicato Nacional dos Trabalhadores de Pesquisa e Desenvolvimento Agropecuário
SIORG	Sistema de Informações Organizacionais
SISDIMA	Sistema Distrital do Meio Ambiente
SISNAMA	Sistema Nacional do Meio Ambiente
SMPE	Secretaria da Micro e Pequena Empresa
SPM	Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres
SUDAM	Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia
SUDECO	Superintendência de Desenvolvimento do Centro-Oeste
SUDENE	Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste
SUFRAMA	Superintendência da Zona Franca de Manaus
SUSEP	Superintendência de Seguros Privados
TAMAR	Centro Nacional de Pesquisa e Conservação de Tartarugas Marinhas
TELEBRÁS	Telecomunicações Brasileiras S.A.
TCG	Termo de Compromisso de Gestão
TRENSURB	Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre S.A.
UC	Unidade de Conservação
UD	Unidade Descentralizada
UEA	Universidade Estadual do Amazonas
UEFS	Universidade Estadual de Feira de Santana
UERJ	Universidade Estadual do Rio de Janeiro
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFLA	Universidade Federal de Lavras
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFOPA	Universidade Federal do Oeste do Pará
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSCAR	Universidade Federal de São Carlos
UFSMaria	Universidade Federal de Santa Maria
UG	Unidade Gestora
UnB	Universidade de Brasília
UNESP	Universidade Estadual Paulista
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
UNIFESP	Universidade Federal de São Paulo
UNIRIO	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
UO	Unidade Orçamentária
UP	Unidade de Pesquisa
USP	Universidade de São Paulo
VALEC	Engenharia, Construções e Ferrovias S.A.
VPR	Vice-Presidência da República

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	25
CAPÍTULO 1 – Dirigentes públicos: aspectos teóricos	27
1.1 A emergência do debate sobre o dirigente público	27
1.2 Sistemas de alta direção em perspectiva internacional	37
1.3 Dirigentes no Brasil: legados e lacunas	46
CAPÍTULO 2 – A direção pública no Brasil: contornos imprecisos e avanços ausentes	53
2.1 Perspectivas da reforma gerencial	53
2.2 Sistema DAS e cotas para <i>servidores</i>	60
2.3 Iniciativas em curso: desvirtuamento das carreias flexíveis e ausência de propostas orientadas a um modelo de direção pública	67
2.4 Para além do sistema DAS: definindo cargos de direção no Brasil	77
CAPÍTULO 3 – Modelo analítico das estratégias de escolha de dirigentes públicos	86
3.1 Percurso metodológico	86
3.2 Categorias analíticas	94
CAPÍTULO 4 – Estratégias de escolha em curso no Brasil	99
4.1 Escolhas <i>Discricionárias</i>	99
4.2 Escolhas <i>Condicionais</i>	105
4.3 Escolhas <i>Concertativas</i>	115
4.4 Escolhas <i>Representativas</i>	126
CAPÍTULO 5 – As estratégias Gerenciais	131
5.1 Institutos de pesquisa e a emergência dos comitês de busca no Brasil	132
5.2 A propagação dos comitês de busca: caminhos e motivações	145
5.3 A experiência da Embrapa	157
5.4 Modelos de seleção interna	165
CAPÍTULO 6 – Alcances e limitações das escolhas Gerenciais à luz das experiências internacionais	173
6.1 A dimensão das competências de gestão	173
6.2 Atores e etapas	178
6.3 Planos de trabalho e compromissos com resultados	181
6.4 Papel e independência dos comitês de busca	189
6.5 Contra a politização indevida e o aperfeiçoamento das escolhas	194
CONSIDERAÇÕES FINAIS	199
REFERÊNCIAS	204
Trabalhos acadêmicos e periódicos	204
Legislações, documentos oficiais e consultas às organizações federais	212
Artigos de jornais	252

APÊNDICES	259
Apêndice A - Relação de organizações federais consultadas por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão	259
Apêndice B - Modelo de questionário enviado às organizações federais por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão	263
Apêndice C - Relação de entrevistados	264
Apêndice D - Roteiro das entrevistas semiestruturadas.....	266
Apêndice E - Organizações classificadas segundo a estratégia <i>Discrecional</i>	267
Apêndice F - Organizações classificadas segundo a estratégia <i>Condicional</i>	273
Apêndice G - Organizações classificadas segundo a estratégia <i>Concertativa</i>	277
Apêndice H - Organizações classificadas segundo a estratégia <i>Representativa</i>	278
Apêndice I - Organizações classificadas segundo a estratégia <i>Gerencial</i>	280
Apêndice J - Organizações do Poder Executivo federal segundo as categorias de escolha de dirigentes públicos, por ministérios	282
Apêndice K - Histórico dos comitês de busca instituídos pela CNEN, ICMBio, JBRJ e MCT.....	284
Apêndice L - Síntese das experiências <i>Gerenciais</i>	288

INTRODUÇÃO

O presente trabalho discute as estratégias de escolha de dirigentes públicos no Brasil. O interesse da pesquisa são os dirigentes públicos brasileiros, entendidos no contexto do Poder Executivo federal e definidos como objeto de estudo a partir da análise da literatura internacional sobre o tema. Partindo desta referência internacional, identificamos que o principal aspecto dos modelos de direção pública profissional está nas competências de gestão, eixo central das ações orientadas não apenas à seleção de dirigentes, mas também à sua atuação e avaliação. Por essa razão, identificaremos as estratégias em curso no Brasil para, em seguida, avaliar em que medida dialogam com os modelos da literatura internacional.

Escassos estudos no Brasil têm dedicado atenção ao tema da direção pública e das competências de gestão. Em geral, as análises existentes não delimitam com precisão os espaços de direção e enfatizam ora os aspectos relacionados às nomeações políticas, no contexto do presidencialismo de coalizão, ora a atuação da burocracia em espaços nos quais é dotada de poder decisório. Dificilmente são identificados trabalhos que reconhecem a figura do dirigente público como categoria distinta e específica de análise.

Nosso estudo, portanto, apresenta, no Capítulo 1, a emergência deste debate, demonstrando que um conjunto de autores vêm questionando a clássica dicotomia dos tipos ideais weberianos – políticos e burocratas – do ponto de vista de sua capacidade de retratar estes atores em ação no âmbito das administrações públicas modernas. Estes estudos argumentam que os papéis de políticos e burocratas são cada vez mais complexos e complementares. No entanto, apenas os autores que defendem o tema dos dirigentes públicos é que vão romper efetivamente com esta dicotomia, ao introduzir uma terceira categoria de análise que não se confunde com as anteriores. Com base nesta literatura sobre os dirigentes públicos, apresentamos a definição analítica adotada por esta tese. Também analisamos a literatura sobre os sistemas de alta direção pública, indicando seus principais atributos e as convergências observadas nas experiências das democracias avançadas e da América Latina, reforçando o argumento das competências gerenciais como eixo central destes modelos. Para concluir, indicamos as perspectivas analíticas predominantes na literatura brasileira sobre o tema – lembrando que, em nenhuma das análises, o dirigente público é mobilizado como categoria específica – e recomendamos abordagens alternativas, as quais coincidem com as adotadas por este estudo.

No Capítulo 2, apresentamos as discussões que tangenciam os espaços de direção no Brasil, partindo das propostas da Reforma Gerencial de 1995. Argumentamos que, embora a figura analítica do dirigente público não estivesse presente à época, um conjunto de atributos centrais dos modelos de direção pública já eram discutidos, de modo que possuímos, em nosso arcabouço teórico – e, a depender do avanço desta reforma, que apresenta graus variados na administração brasileira –, as bases para pensar e discutir a direção pública no país. Tais espaços, no entanto, desde a reforma, até os dias de hoje, não têm sido delimitados com precisão: confundem-se com os distintos níveis dos cargos em comissão e são insistentemente associados à ideia de que, dado o seu caráter de livre provimento, sujeito à politização indevida, devem ser ocupados por servidores de carreira. Detalhamos este debate descrevendo a estrutura e o funcionamento do sistema DAS no país, apontando suas incongruências e argumentando que a análise dos cargos de direção não se confunde com este sistema. Concluimos este capítulo indicando o recorte empírico dos cargos de direção adotado por este estudo.

No Capítulo 3, descrevemos nosso percurso metodológico e apresentamos o modelo analítico elaborado para a análise das estratégias de escolha dos dirigentes públicos no Brasil. Nossa pergunta de pesquisa orienta-se a compreender se o Brasil é mesmo um ausente no debate sobre os dirigentes públicos. Por essa razão, buscamos identificar e sistematizar *quais as estratégias de escolha adotadas pelo governo federal brasileiro para os ocupantes de cargos de direção*, descrever *quais os seus principais atributos* e levantar hipóteses orientadas a *explicar, em alguns casos, a ênfase dada à aferição das competências gerenciais*. A hipótese central oferecida pela literatura indica que o provimento destes espaços é marcado por uma dicotomia entre a excessiva *politização* e a *burocratização*. Nosso estudo refuta esta hipótese ao demonstrar que a nomeação de dirigentes públicos é precedida por um conjunto de mecanismos de escolha pouco explorados pela literatura, de modo que nem a livre nomeação, nem a reserva de cargos para servidores são suficientes para explicar as estratégias em curso no Brasil. Para demonstrar este argumento, realizamos, na primeira etapa da pesquisa, uma análise comparada baseada em materiais coletados a partir de ampla consulta às organizações federais, concluída com a categorização das estratégias identificadas em cinco modelos analíticos de escolha: *Discricionária*, *Condicional*, *Concertativa*, *Representativa* e *Gerencial*. Na segunda etapa do trabalho, marcada pela realização de entrevistas semiestruturadas para a análise aprofundada de casos classificados na estratégia *Gerencial*, mostramos que o Brasil não é um completo ausente no debate internacional sobre a direção pública, já que há um conjunto de estratégias gerenciais em curso no país; no entanto, constituem casos pouco representativos no conjunto da administração federal e são caracterizados por avanços ainda muito tímidos.

Conforme mencionado, nosso eixo central de análise está nas competências de gestão e na capacidade de algumas organizações estruturarem seus processos de escolha em torno deste atributo. Entendemos que a forma como cada autoridade escolhe seus dirigentes implica, diretamente, na forma como compreende o espaço de direção: em escolhas *Discricionárias*, o aspecto central é a confiança política; em escolhas *Gerenciais*, é a capacidade de o dirigente atuar orientado aos resultados desejados pelo governo, visando à criação de valor público para os cidadãos. Esta orientação é muito evidente nos casos *Gerenciais* analisados, conforme demonstrado no Capítulo 5. Antes disso, apresentamos, no Capítulo 4, as demais categorias de escolha, com o objetivo de explicitar o quão distante estão dos modelos de direção profissional internacionais e dos próprios modelos *Gerenciais* identificados no caso brasileiro. Os Capítulos 5 e 6 discutem as estratégias de escolha *Gerenciais* em curso no país. No primeiro, apresentamos a perspectiva histórica das experiências identificadas, demonstrando sua emergência, alcance e principais características. No segundo, analisamos em que medida seus elementos constitutivos dialogam com o debate internacional. Por fim, nas Considerações Finais, sistematizamos os resultados da pesquisa.

Consideramos de expressiva importância a análise deste tema para a compreensão do funcionamento da administração pública no Brasil. Tem sido crescente, no país, o interesse de pesquisadores em analisar e discutir as nomeações para cargos de confiança, mas são escassas as análises orientadas a explorar as estratégias de escolha de ocupantes dos cargos de direção, buscando aferir os mecanismos e instrumentos adotados. Esperamos, por essa razão, que nosso estudo contribua para ampliar o conhecimento sobre as diferentes possibilidades de escolha de dirigentes no país, delimitando os termos do debate em defesa dos modelos de direção pública orientados a resultados e baseados na aferição das competências de gestão. Do ponto de vista das implicações para os gestores públicos – ou *practitioners* – esperamos apresentar como contribuição um panorama mais abrangente sobre as diferentes estratégias de escolha de dirigentes públicos, estimulando redesenhos e proposições de novos modelos, a partir dos avanços e limitações das estratégias em curso no país.

CAPÍTULO 1 – Dirigentes públicos: aspectos teóricos

Neste capítulo, apresentamos a literatura sobre os dirigentes públicos, referência teórica central deste trabalho, abordando sua emergência, demonstrando as diferentes perspectivas adotadas nos esforços de definição conceitual desta nova categoria de análise e, adicionalmente, estabelecendo a definição construída e adotada por esta tese. Também abordamos as relações entre a emergência desta nova categoria analítica e as reformas implementadas, nas últimas décadas, pelos países desenvolvidos e pela América Latina, apontando os aspectos institucionais mais relevantes que vêm sendo redesenhados no âmbito de seus sistemas de alta direção. Por fim, mencionamos o debate e a literatura no Brasil a respeito dos cargos de direção, argumentando que o caso brasileiro encontra importantes limitações do ponto de vista das abordagens teóricas existentes e recomendando abordagens alternativas para a análise do tema no país. Nos capítulos seguintes, veremos em que medida estas limitações estão refletidas nas iniciativas em curso no governo federal.

1.1 A emergência do debate sobre o dirigente público

A literatura sobre os dirigentes públicos emerge como contestação das categorias analíticas anteriores – *políticos* e *burocratas* – e de sua capacidade de retratar os agentes públicos em ação no contexto das recentes transformações do Estado moderno e, da mesma forma, como uma proposição que pretende superar as limitações explicativas destas categorias tradicionais. Os tipos analíticos propostos por Weber (2011) representam um importante referencial teórico para incontáveis estudos sobre política e administração e não pretendemos, obviamente, negar, nem sequer questionar, sua relevância. No entanto, a emergência de uma nova categoria analítica vem, a nosso ver, enriquecer as análises sobre o tema, ao incorporar à definição dos dirigentes públicos elementos próprios do contexto em que operam, buscando situá-los e diferenciá-los a partir de sua atuação em espaços específicos de direção e também a partir da natureza dos resultados que entregam à sociedade.

Antes de apresentar o debate sobre os dirigentes públicos, retomaremos a definição clássica baseada na dicotomia entre políticos e burocratas para demonstrar que a emergência da literatura sobre os dirigentes é precedida por um conjunto de estudos que questiona e busca superar esta dicotomia a partir da adoção de abordagens analíticas orientadas a explorar a complementaridade de papéis entre os tipos ideais, em arenas nas quais atuam como *policymakers*, sem, no entanto, diferenciar a figura do dirigente. Pretendemos demonstrar que, embora precedida por tais abordagens, a categoria do dirigente público representa uma destacada ruptura na literatura, já que supera a dicotomia existente a partir da introdução de uma terceira figura analítica, com características próprias e específicas e, principalmente, que não se confunde com os tipos ideais.

Políticos e burocratas como policymakers

Para Weber, “o desenvolvimento moderno da função pública [...] exige um corpo de trabalhadores intelectuais especializados, altamente qualificados e que se preparam, ao longo

de anos, para o desempenho de sua tarefa profissional [...]” (WEBER, 2011, p. 69). Tais trabalhadores subdividem-se em duas categorias:

[...] de um lado, os funcionários de carreira e, de outro, os funcionários “políticos”. Não se trata, por certo, de uma distinção que faça estanques as duas categorias, mas ela é, não obstante, suficientemente nítida. Os funcionários “políticos”, no sentido próprio do termo, são, regra geral, reconhecíveis externamente pela circunstância de que é possível deslocá-los ou, pelo menos, “colocá-los em disponibilidade”, tal como ocorre com os *préfets* na França ou com funcionários do mesmo tipo em outros países. Tal situação é radicalmente diversa da que têm os funcionários de carreira de magistratura, estes “inamovíveis” (WEBER, 2011, p. 73).

No contexto do surgimento do Estado Moderno, Weber previu como tendência histórica o crescimento do aparato estatal conduzido por carreiras administrativas profissionais, técnicas e especializadas – a burocracia pública – ao mesmo tempo em que emergia a nova classe política profissional, baseada nos partidos políticos de massa e que deveria, conforme citação acima, ser igualmente preparada para o desempenho das funções públicas. Os atores políticos, em geral, são escolhidos por meio de processos eleitorais e devem orientar sua atuação pela implementação de políticas públicas responsivas aos interesses dos cidadãos. Os burocratas, por sua vez, compõem o corpo profissional e meritocrático do Estado; são recrutados segundo seu conhecimento técnico e desempenham atribuições orientadas ao cumprimento impessoal da regra, conforme definido por seu superior político, devendo a este subordinação e obediência e evitando, ao mesmo tempo, a ocupação patrimonial dos cargos públicos (ABRUCIO; LOUREIRO; PACHECO, 2010; WEBER, 2011).

Para Wilson (1954), o olhar sobre estes atores parte da definição de política e administração como esferas absolutamente distintas, marcadas pela harmoniosa complementaridade de funções: “o mais importante a ser observado é [...] que a Administração está fora da esfera própria da política. As questões administrativas não são questões políticas. Embora a política determine as tarefas para a administração, não se deve tolerar que ela maneje suas repartições” (WILSON, 1954). Para organizar estas funções em uma democracia e alcançar a eficiência do Estado, Wilson também defendia a figura “funcionalismo público tecnicamente instruído” (WILSON, 1954). Para Weber (2011), no entanto, essa relação entre políticos e burocratas é também caracterizada por uma constante tensão, de modo que o burocrata ideal não necessariamente atuaria com neutralidade, levando ao problema do controle político da burocracia, um dos temas mais discutidos pela ciência política contemporânea (ABRUCIO; LOUREIRO; PACHECO, 2010): “como controlar os burocratas, já que estes também participam da tomada de decisões [...] e como responsabilizá-los em termos políticos, já que também atuam politicamente e não apenas burocraticamente?” (ARANTES et al, 2010, p. 112).

Estudos baseados nestas duas categorias, em geral, buscam compreender as influências exercidas entre políticos e burocratas, de forma mais ou menos complementar ou conflituosa, em abordagens que ora aproximam-se da perspectiva wilsoniana, ora daquela proposta por Weber. Alguns estudos recentes reconhecem a necessidade de superar estas visões e mostram que a relação entre políticos e burocratas não é dicotômica, mas complexa, na medida em que se observa a crescente burocratização da política e a politização da burocracia, marcadas pelo permanente conflito entre as dimensões da efetividade técnica e da responsividade democrática: “the problematic relationship between these two institutions is perhaps the distinctive puzzle of the contemporary state, reflecting as it does the clash between the dual and conflicting

imperatives of technical effectiveness and democratic responsiveness” (ABERBACH; PUTNAM; ROCKMAN, 1981, p. 3).

Sem reconhecer a emergência do dirigente público, mas buscando explorar esse espaço entre a política e a burocracia, o estudo seminal de Aberbach, Putnam e Rockman (1981), realizado a partir de pesquisa empírica comparada entre mais de 1400 *senior civil servants* e membros do Parlamento de sete democracias ocidentais (Alemanha, Estados Unidos, França, Inglaterra, Itália, Noruega e Suécia), apresenta quatro categorias analíticas para distinguir os papéis desempenhados por políticos e burocratas, bem como para exprimir as relações de complementaridade e tensão existentes entre eles nos processos de *policemaking*. Importante ressaltar que os autores iniciam suas análises a partir dos trabalhos de Wilson e de Weber, que caracterizam as primeiras categorias, para incluir novos elementos analíticos às categorias seguintes, que melhor refletiriam os burocratas em exercício nos cargos de maior nível hierárquico das democracias analisadas.

A primeira categoria – *Image I* – é mais conhecida e difundida pela literatura a partir do trabalho desenvolvido por Wilson. Distingue políticos e burocratas segundo a própria concepção de política e administração como esferas distintas; segundo esta imagem, que marca a segunda metade do século XIX, os políticos elaboram as políticas e os burocratas, subordinados à autoridade política, simplesmente as implementam, com obediência e neutralidade. Esta imagem dificilmente se reflete na realidade empírica das organizações públicas, especialmente no âmbito das elites burocráticas, pois mesmo que burocratas quisessem apenas seguir ordens, haveria uma impossibilidade prática, já que políticos não possuem a *expertise*, informação e tempo necessários para decidir tudo a todo momento; além disso, não se pode subestimar a capacidade e necessidade de tomada de decisão por burocratas, especialmente em países nos quais as decisões são tomadas, em sua maioria, na esfera Executiva, e não na Legislativa. Segundo os autores, o próprio Weber já apontava que, na prática, tal distinção não era possível:

Weber himself thought that what we have termed Image I was the ideal relationship between politicians and administrators, but he recognized that it was an improbable one, for the distinction between discretionary (political) and nondiscretionary (administrative) decisions is ultimately untenable (ABERBACH; PUTNAM; ROCKMAN, 1981, p. 5).

Uma segunda distinção entre políticos e burocratas, da primeira metade do século XX, observa que ambos participam da elaboração de políticas públicas; porém, cada ator traz contribuições distintas a esse processo: aos burocratas, cabe fornecer conhecimentos técnicos e fatos, enquanto políticos tratam de valores e interesses. Segundo esta *Image II*, políticos atuam voltados aos interesses de seus eleitores, enquanto burocratas preocupam-se com a eficácia das políticas e lidam com uma concepção mais geral do interesse público, baseada no julgamento informado com padrões fixados. De acordo com esta visão, burocratas devem ser responsivos aos políticos, mas resguardando-se de interesses especiais, buscando sempre o interesse geral. A segunda imagem também apresenta limitações; segundo Aberbach, Putnam e Rockman (1981), este modelo é pouco capaz de representar situações nas quais políticos atuam de modo profissional – ou seja, a *expertise* não é exclusiva da burocracia – enquanto agências burocráticas mediam interesses sociais.

A terceira imagem – *Image III* – marca as últimas décadas do século XX e constitui-se como a mais consistente quando analisados os resultados empíricos da pesquisa. Distingue tais atores

em termos de energia e equilíbrio: tanto os políticos como os burocratas formulam políticas públicas e intermediam interesses da sociedade. Porém, políticos, mais apaixonados e idealistas, o fazem em termos mais abrangentes e para assuntos mais complexos, de interesses difusos; burocratas, mais pragmáticos e prudentes, intermediam pequenos conflitos e interesses mais organizados. Ambos possuem habilidades políticas, porém diferenciadas: enquanto políticos buscam publicidade e inovação, burocratas preferem ajustes incrementais. Desse modo, a burocracia também pode propor mudanças, mas apenas a direção política é capaz de sustentar a inovação e levá-la adiante. Para ilustrar esta imagem, os autores citam a experiência francesa, mostrando a dimensão corporativa da burocracia pública, pouco voltada à inovação ou à proposição de mudanças radicais, especialmente quando prejudiciais a seus próprios interesses: “the French experience would indicate that, in fact, during periods of political indecision the *grand corps* do not really govern the country, they simply continue routine operations, maintain the *status quo*, and protect their own interests” (DIAMANT, 1968¹ apud ABERBACH; PUTNAM; ROCKMAN, 1981, p. 16).

Por fim, a *Image IV*, a partir dos anos 1970, sugere que “the last quarter of this century is witnessing the virtual disappearance of the weberian distinction between the roles of politician and bureaucrat, producing what we might label a ‘pure hybrid’” (ABERBACH; PUTNAM; ROCKMAN, 1981, p. 16). Os autores argumentam que estaria havendo um processo de integração entre política e administração, de modo que passariam a ser demandadas, dos líderes governamentais, competências de articulação tanto para decisões técnicas como para decisões políticas e estratégicas. Assim, espera-se que sejam capazes de “falar a língua” dos políticos e também dos burocratas, devendo ser homens de “dois mundos” (ABERBACH; PUTNAM; ROCKMAN, 1981).

Importante frisar que, embora os autores demonstrem a tendência de politização da burocracia e de burocratização da política, seu objetivo está em elucidar as diferenças entre os dois atores, em termos de papéis, trajetórias, crenças e valores. Seu estudo não pretendeu explorar o tipo híbrido apontado, que, nos casos empíricos, mostrou-se, inclusive, pouco representativo. Os autores encontraram, na análise dos ocupantes de cargos com níveis hierárquicos superiores, maior predominância das Imagens III e IV; as Imagens I e II foram mais correspondentes aos níveis inferiores. Lembramos, ainda, que sua análise se concentrou em apenas um ou dois níveis de direção, mas não alcançou o dirigente máximo de cada organização; os *policymakers* entrevistados corresponderam aos cargos de *Deputy Secretary* e *Under Secretary*, no Reino Unido, ou de *Directeur Generale*, na França, Holanda e Itália, para citar alguns exemplos (ABERBACH; PUTNAM; ROCKMAN, 1981).

Outros autores também orientaram suas análises a partir da avaliação das categorias do político e do burocrata, chegando a conclusões semelhantes às de Aberbach, Rockman e Putnam (1981), ou seja, a de que a realidade empírica demonstra a existência de padrões de interação complementares e cada vez mais complexos e híbridos entre os tipos tradicionais².

¹ DIAMANT, Alfred. “Tradition and Innovation in French Administration”. *Comparative Political Studies*, July 1968, p. 255.

² Alguns desses estudos são: CARBONI, Nadia. “Changing relationships between politicians and bureaucrats in contemporary democracies: an empirical analysis of the Italian experience”. *International Public Management Review*, vol. 11, issue 1, 2010; ABERBACH, J.D.; ROCKMAN, B.A. “The past and future of political-administrative relations: research from bureaucrats and politicians to in the web of politics and beyond”. *International Journal of Public Administration*, n. 29, p. 977-995, 2006; T HART, P.; WILLE, A. “Ministers and top officials in the Dutch core executive: living together, growing apart?”. *Public Administration*, vol. 84, n. 1, p. 121-146, 2006; RICHARDS, D.; SMITH, M. “Interpreting the world of political elites”. *Public Administration*, vol. 82, n. 4, p. 777-800, 2004; RHODES, R.A.; WELLER, P. “The changing world of top officials, mandarins or

Abrucio e Loureiro (1998) representam autores que propõem a ruptura dessa dicotomia tradicional nas análises sobre política e burocracia no Brasil e defendem perspectivas analíticas capazes de explorar as complementaridades e tensões presentes entre políticos e burocratas. Para os autores, o problema dos estudos no Brasil estaria no fato de nossa literatura tratar crescentemente de uma perspectiva de despolitização da burocracia, tanto por entender que ela deve ser neutra e isenta de questões políticas, como forma de não se afastar do interesse público, quanto por defender que a concessão de autonomia à burocracia em relação à classe política é condição necessária para sua atuação eficiente. Loureiro, Abrucio e Rosa (1998), a partir de estudo de caso no âmbito do Ministério da Fazenda, demonstram que o pertencimento à carreira pública, quando associado a essa ideia de despolitização, pode, em alguns casos, constituir aspecto negativo para determinado profissional ascender a um cargo de direção: “[...] pertencer a uma carreira pode levar uma pessoa a inclinar-se demasiadamente para os interesses de sua corporação e não ser suficientemente fiel à autoridade política que o indicou”. Para os autores, a capacidade de transitar entre as dimensões da burocracia e da política são aspectos essenciais para burocratas ascenderem ao alto escalão, espaços que demandam essa complementaridade de funções: “no entanto, aqueles que compatibilizam competência técnica e habilidades políticas têm boas chances de se tornarem dirigentes” (LOUREIRO; ABRUCIO; ROSA, 1998).

Loureiro, Olivieri e Martes (2010, p. 74), da mesma forma, reconhecem o papel político desempenhado pela burocracia, cujo poder “vai depender eminentemente do respaldo ou da delegação de algum ator político estratégico que sustentará sua posição como *policymaker*”, o que significa dizer que embora os burocratas tenham relevância nas decisões governamentais, possuem dependência institucional em relação à autoridade política, ator em última instância responsável pelas decisões tomadas. Estudos como estes dão ênfase ao fortalecimento do papel decisório da burocracia em relação aos demais atores políticos e seus impactos sobre a ordem democrática no Brasil. Superam as abordagens baseadas na dicotomia clássica; porém, aproximam-se mais das teorias sobre burocracia e ciência política, deixando de incorporar o dirigente público como categoria específica de análise.

Uma nova categoria analítica

A análise sobre os dirigentes públicos constitui campo pouco delimitado pela literatura e por suas aplicações práticas (LONGO, 2006). Apesar do crescente reconhecimento acerca de sua importância para o desempenho das organizações públicas e dos processos de institucionalização de sistemas de alta direção em curso em diversos países, são escassos os estudos que identificam o dirigente público como categoria teórica e objeto empírico específico de análise, de modo que este debate permanece negligenciado na maior parte dos estudos da ciência política e da gestão pública sobre o funcionamento do aparelho do Estado (DE BONIS; PACHECO, 2010).

Esta literatura emerge a partir da crise do Estado do Bem-Estar Social e da crescente demanda da sociedade por um Estado mais eficiente e transparente, o que, segundo Longo (2003), trouxe novos e mais complexos desafios aos políticos e burocratas, que já não são capazes de alcançar

valets?”. *Open University Press*, Buckingham-Philadelphia, 2001; SVARA, J. “The myth of the dichotomy: complementarity of politics and administration in the past and future of public administration”. *Public Administration Review*, vol. 61, n. 2, p. 176-196, 2001; PETERS, B. G. “Politicians and bureaucrats in the politics of policy-making”. In: LANE, J.E. (Eds.). “Bureaucracy and public choice”, London, Sage Publications, 1987.

os resultados desejados de forma satisfatória. Assim, o dirigente público é entendido como peça fundamental para o alcance de resultados no setor público, uma vez que sua atuação se caracteriza como gerencial: ao mesmo tempo em que as transformações recentes do Estado trazem consigo novos desafios que exigem a figura de um *manager*, a este ator é atribuída importância fundamental para o sucesso dessas reformas gerenciais.

O dirigente público pode ser definido, portanto, a partir de um *ethos* específico de atuação, orientado não para o cumprimento impessoal das regras – como o burocrata weberiano –, mas segundo a racionalidade econômica, uso eficiente de recursos visando à maximização dos resultados (LONGO, 2003) ou, segundo Moore (1995), para a criação de valor público³. Diferentemente do burocrata tradicional, o dirigente público possui certa margem de discricionariedade em sua atuação, que lhe permite converter propósitos e propostas políticas em resultados concretos (DE BONIS; PACHECO, 2010; LONGO, 2007).

Alguns autores têm contribuído para uma melhor delimitação desse campo de pesquisa, em geral, orientados a conferir uma definição analítica a esse grupo de atores, diferenciando-os dos políticos e dos burocratas. No entanto, a própria diversidade e complexidade das atividades de direção contribuem para uma delimitação pouco precisa do conceito de dirigente público, especialmente nos casos empíricos, levando a confusões comuns entre dirigentes e gerentes públicos, já que sua atuação pode variar não apenas segundo o nível hierárquico do cargo ocupado, mas em relação à natureza das atividades desempenhadas, ao nível de autonomia exercido, à forma como é responsabilizado, entre outros aspectos, fazendo com que ora o dirigente se aproxime de uma atuação mais estratégica e mais próxima do nível político, ora mais operacional e mais próxima do nível administrativo das organizações.

No Quadro 1 abaixo, indicamos, sem pretender esgotar as definições existentes, os principais atributos utilizados por alguns autores para definir o dirigente público. Estas definições nem sempre são convergentes e partem de diferentes aspectos analíticos, ora orientados pela natureza da atuação do dirigente, ora baseados no perfil requerido para o exercício de direção:

Autores	Definição adotada para o dirigente público
LAFUENTE; MANNING; WATKINS (2012, p. 2)	<ul style="list-style-type: none"> - Categoria mais alta de gestão do serviço público - Exclui cargos próprios de indicações políticas - Com habilidades específicas de liderança estratégica - Capazes de gerenciar e coordenar dimensões políticas e operacionais na implementação das políticas públicas
JIMÉNEZ ASENSIO (2012)	<ul style="list-style-type: none"> - Responsáveis por impulsionar reformas estruturais e inovadoras - Dotados de competências gerenciais, lealdade institucional e responsabilidade pela gestão - Servem ao político (quem detém a visão estratégica)
MARTÍNEZ PUÓN (2011, p. 47)	<ul style="list-style-type: none"> - Atuam no âmbito de uma organização burocrática - Responsáveis por interpretar e implementar as decisões políticas, mobilizando o apoio dos servidores públicos profissionais - Características de liderança, visão estratégica, negociadores com atores internos e externos, porta-vozes dos resultados alcançados
ARANTES et al (2010, p. 112)	<ul style="list-style-type: none"> - Ocupantes de cargos no alto escalão governamental - Com responsabilidade significativa pelas políticas públicas - Oriundos ou não das carreiras do funcionalismo

³ No setor privado, a criação de valor pode referir-se tanto ao retorno financeiro dos investimentos dos acionistas como aos produtos entregues pela organização à sociedade, gerando utilidade, satisfação, *status*, entre outros valores. No setor público, a criação de valor refere-se, de modo similar, tanto ao atingimento dos objetivos da organização pública, relacionados ao cumprimento dos objetivos políticos, como ao impacto gerado pelas políticas públicas, em termos quantitativos (ex.: número de cidadãos beneficiados) e qualitativos (quando os resultados entregues geram impactos positivos para os cidadãos). No setor público, no entanto, a noção dos objetivos a serem buscados é menos clara, o valor a ser criado é uma noção ambígua e a mensuração do alcance desse valor é ainda mais difícil (MOORE, M.; MOORE, G.; 2005, p. 17).

	-	Dirigem organizações públicas, procurando alinhá-las às políticas de governo e mobilizando recursos para maximização dos resultados
KUPERUS; RODE (2008, p. 1)	-	Capacidade de liderança, promoção de inovações e gestão de mudanças, de comunicação efetiva e permanente diálogo com atores internos e externos, de gestão de recursos financeiros, humanos e de processos, e de entregar resultados previamente acordados
DE BONIS (2008)	-	Ator político movido pelo <i>ethos</i> da racionalidade econômica
	-	Competências gerenciais, capacidade de julgamento e responsividade ao político eleito
	-	Curto tempo de permanência em determinada posição
	-	Seleção realizada por processos formais ou informais de avaliação de suas competências e de sua afinidade e lealdade
	-	Origem no setor público ou privado
SHEPERD (2007, p. 4)	-	Gerenciam a interface político-administrativa das organizações públicas, o que requer empatia e confiança, capacidades políticas e culturais
	-	Gerenciam a organização, garantindo que produza o resultado desejado, devendo atuar como <i>managers</i> e não como burocratas
MOREY JUAN (2004)	-	Atuação profissional
	-	Conhecimento da realidade organizacional e do ambiente político em que atuam
	-	Contato com os burocratas, mas também com o nível político
	-	Desenvolvem atividades como análises de programas políticos, conectando-os com a realidade administrativa da organização, avaliando sua viabilidade e desenvolvendo ações que contribuam para sua operacionalização e implantação
CLAD (2003, p. 26)	-	Cargos de direção imediatamente subordinados ao nível político
	-	Dirigem estruturas e processos pelos quais se implementam políticas públicas e se produzem serviços públicos
CHILE (2003)	-	Funcionários de exclusiva confiança da autoridade política
	-	Desempenham cargos de chefia na direção de órgãos públicos ou de unidades administrativas destes órgãos
	-	Desempenham funções predominantemente de execução de políticas públicas e de provisão direta de serviços à sociedade
LONGO (2003)	-	<i>Ethos</i> específico de atuação, orientado pela racionalidade econômica e uso eficiente de recursos visando à maximização dos resultados
PACHECO (2002b, p. 15)	-	Respondem diretamente aos Ministros de Estado e à sociedade
	-	Ocupam os cargos DAS 5 e 6 e equivalentes na estrutura da administração pública federal
	-	Têm responsabilidade pelas políticas públicas e pelo desempenho das organizações públicas
	-	Fazem parte da equipe de governo e assim, além de responsáveis pelos resultados da organização que dirigem, são corresponsáveis pela implementação do programa de governo, e pelos resultados do governo como um todo
ALIENDE (1996)	-	Capacidade de identificação com os objetivos globais e setoriais da organização na qual desempenham sua tarefa
	-	Assessoramento e apoio à classe política na tomada de decisões e determinação das políticas públicas
	-	Atuação em quatro áreas prioritárias: planejamento e formulação de estratégias; alocação de recursos; direção e integração de equipes e recursos humanos; e negociação e solução de conflitos

Quadro 1 - Definições adotadas para o dirigente público.

Fonte: elaboração do autor, com base nas referências indicadas.

Alguns autores avançam na construção dessas definições, oferecendo modelos analíticos orientados à maior precisão na identificação dos dirigentes públicos. Martínez Puón (2011) propõe uma definição baseada na diferenciação de três espaços de direção:

- 1) *Direção Política*, quando o trabalho essencial é de natureza política e não exige conhecimentos técnicos ou administrativos para o desempenho da função, embora sempre sejam recomendáveis – seriam funções desempenhadas por Secretários de Estado e Subsecretários, por exemplo, postos de designação estritamente política;
- 2) *Direção Político-Administrativa*, quando o trabalho apresenta componentes político-administrativos e administrativo-técnicos e requer, conseqüentemente, um conjunto de habilidades e atitudes de direção, mas também, e na mesma intensidade, sensibilidade política para compreender os jogos de força e de poder próprios de toda ação social – equivaleria a cargos de Diretores Gerais e Diretores Gerais Adjuntos, ou equivalentes;
- 3) *Direção Burocrática*, quando tem a função de subsidiar os cargos superiores com competências de execução de políticas públicas, desenho de projetos ou avaliação de políticas – seria um tipo de função desempenhada por diversos Diretores de Área e cargos equivalentes.

Complementar ao modelo anterior, identificamos também as cinco dimensões de análise propostas por Longo (2007), que diferencia os espaços próprios de atuação do dirigente público em relação à esfera da política:

- 1) *Matéria*, que trata do universo temático com o qual a posição do dirigente lida, em termos de conteúdo e tomada de decisão – quanto menos politizada, mais característica do dirigente;
- 2) *Papel*, diz respeito ao nível de politização da função a ser desempenhada: quanto mais frequente o relacionamento com atores políticos, sindicatos, mídia e sociedade, mais política e quanto menos, mais técnica;
- 3) *Produto Estabilidade*, que se refere ao tipo de resultado esperado (*output*) do exercício da função, em termos de consolidação institucional e de sua permanência no tempo: quanto mais estável, mais profissional;
- 4) *Produto Suscetibilidade de Padronização*, que considera, para espaços de direção gerencial, a entrega de resultados de maior previsibilidade e a capacidade de medição e de avaliação. Nesse sentido, o marco de responsabilização dos dirigentes públicos diferencia-se dos demais atores, uma vez que o primeiro implica a existência de sistemas de planejamento e de controle baseados em resultados (em oposição, atores políticos atuam em ambientes mais dinâmicos e fluidos, com alta dificuldade de mensuração e baixa previsibilidade, e com formas de controle e responsabilização definidas não em termos de resultados entregues, mas de responsividade aos cidadãos que o elegeram);
- 5) *Sistema de Gestão*, que tratam da sofisticação das políticas, práticas e procedimentos adotados para o alcance dos objetivos definidos para determinado cargo: quanto menos aprimorado, mais político, e quanto mais aprimorado, mais próprio do dirigente público.

A Figura 1 abaixo sintetiza o modelo apresentado:

	Direção profissional	Direção política
Matéria	Politicamente neutra	Politicamente diferenciadora
Papel	Despolitizado	Politizado
Produto	Estável	Instável
	Padronizável	Não padronizável
Sistema de gestão	Sofisticado	Simples

Figura 1 - O espaço diretivo profissional no âmbito público: variáveis de contingência.
Fonte: Longo (2007, p. 187).

De Bonis (2008), por sua vez, propõe um modelo semelhante e complementar ao de Longo (2007), partindo das diferenças existentes entre o dirigente e o burocrata. São seis os atributos mobilizados pelo autor, conforme Quadro 2 abaixo:

Variável	Burocrata	Dirigente Público
<i>Ethos</i>	Aplicação impessoal da regra	Racionalidade econômica
Recurso de poder	Conhecimento técnico	Competência gerencial
Discrecionabilidade	Baixa	Média
Acesso à posição	Concurso público e progressão na carreira	Indicação conforme laços pessoais e competências
Permanência no cargo	Longa	Curta
Responsividade	Baixa	Média - Alta

Quadro 2 - Burocratas vs. dirigentes públicos.

Fonte: De Bonis (2008, p. 31).

Moore (1995), por sua vez, sugere uma matriz baseada em competências gerenciais e na capacidade de o dirigente público mobilizá-las visando à criação de valor público. De forma complementar aos modelos anteriores, a proposta deste autor também situa o dirigente em relação às esferas políticas e administrativas das organizações públicas. Tais competências são:

- 1) *Gestão Estratégica*: capacidade de refletir estrategicamente, inovar e reformular para que possa ser criado o máximo valor público;
- 2) *Gestão do Entorno Político*: capacidade de obter legitimidade política de seu entorno político – superiores, outros dirigentes, grupos de interesse, cidadãos, mídia, ou seja, atores internos ou externos à organização –, a fim de conseguir apoio e recursos necessários para que possa desenvolver sua estratégia;
- 3) *Gestão Operacional*: capacidade para conseguir que a organização que dirige, composta pelo conjunto de meios e recursos sob sua autoridade formal, atue com foco nos objetivos e responsabilize-se pelos resultados.

Segundo Longo (2007), o dirigente público atuaria nestas três esferas, porém com diferentes intensidades conforme cada situação vivenciada, de modo que este modelo constitui referência analítica para o estudo de dirigentes ocupantes de diferentes posições institucionais, atuando em diferentes contextos. Desse modo, estamos diante de um modelo analítico que permite inúmeras combinações possíveis entre as três dimensões complementares de gestão do dirigente público (indicado, na Figura 2 abaixo, pela letra “D”):

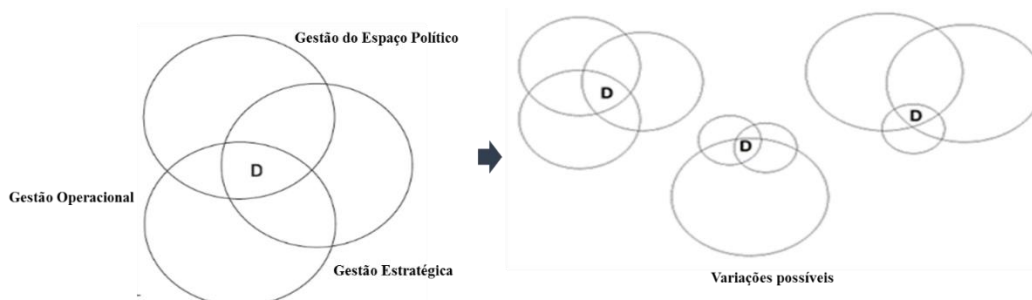


Figura 2 - Um modelo integral de direção pública e suas variações possíveis.
Fonte: adaptado de Longo (2007, p. 172) e Pacheco (2011b).

Análises empíricas sobre o tema, portanto, podem partir destes diferentes modelos e, principalmente, combiná-los e esmiúça-los, buscando a melhor apreensão e compreensão dos elementos que caracterizam os dirigentes públicos atuantes nas estruturas governamentais. Nosso objetivo neste trabalho não está em analisar os dirigentes públicos em ação, atentando para suas inúmeras especificidades, como fizemos em análise anterior (ALESSIO; PACHECO, 2013; ALESSIO, 2013), mas em buscar uma definição conceitual mais ampla que nos permita identificar quem são os dirigentes públicos da administração pública federal como um todo. Para isso, apresentamos, a seguir, a definição adotada por esta tese.

Definindo o dirigente público

Retomando o conjunto de definições propostas pela literatura e os modelos analíticos apresentados, consideramos, para fins deste estudo, que dirigentes públicos são:

Ocupantes, por tempo determinado, de cargos de direção de primeiro e segundo níveis hierárquicos de organizações públicas dotadas de autonomia de gestão, nomeados pela autoridade política a partir de processos de escolha orientados à aferição das competências técnicas e gerenciais requeridas para o desempenho da função, podendo ser oriundos ou não das carreiras públicas, e devendo atuar orientados à execução e implementação de políticas públicas, provisão direta de serviços e entrega de valor público à sociedade, prestando contas sobre o alcance dos resultados previamente acordados.

Segundo a definição acima, dirigentes públicos são, em primeiro lugar, os *ocupantes de cargos de direção*. No Brasil, este conjunto de cargos possui natureza de livre provimento, sendo caracterizados como cargos de exclusiva confiança da autoridade competente pela nomeação. Não podemos confundir cargos de direção com o conjunto de cargos em comissão e funções de confiança existentes nas estruturas governamentais, já que também constituem posições sujeitas à discricionariedade da autoridade política. Não correspondem a espaços próprios de atuação dos dirigentes públicos nem as posições de direção intermediária – que a literatura denomina de *Direção Burocrática* (MARTINEZ PUÓN, 2011) –, nem os cargos de assessoramento ou aconselhamento que compõem o conjunto dos cargos em comissão no país. Estas distinções nem sempre são bem delimitadas pelas definições existentes e, menos ainda, quando o conceito é traduzido para os casos empíricos.

Dirigentes públicos ocupam cargos de *primeiro e segundo nível hierárquico* nas organizações públicas em que atuam, cargos denominados, em geral, de Presidente, Diretor-Presidente ou Diretor-Executivo, para o primeiro nível, e de Vice-Presidente ou Diretor, para o segundo nível. O segundo nível pode corresponder tanto a posições de direção pertencentes à estrutura central do órgão ou aos cargos de direção de unidades descentralizadas do mesmo (cargos denominados, em geral, de Superintendentes). Esta delimitação é fundamental para diferenciar o espaço próprio do dirigente daquele ocupado pelos políticos eleitos e por seus subordinados diretos cuja função essencial está orientada ao aconselhamento político e definição e elaboração da agenda governamental, como Ministros, Secretários Executivos, Subsecretários. Também permite distinguir, com maior precisão, os espaços de direção intermediária, como de Coordenadores, Gerentes e Chefes, orientados à execução das políticas públicas.

Também constitui atributo fundamental para caracterizar a posição de direção como própria de um dirigente público a existência de algum grau de *autonomia de gestão*, que garanta condições mínimas à atuação orientada à mobilização de recursos e à entrega dos resultados definidos. Em geral, as autonomias de gestão estão relacionadas às estruturas organizacionais descentralizadas e correspondem à delegação de competências decisórias relacionadas à gestão orçamentária e financeira, compras governamentais e gestão de pessoas.

Conforme demonstraremos neste trabalho, há diferentes estratégias de escolha para ocupantes de cargos de direção no Brasil. As únicas estratégias que dialogam com a literatura sobre os dirigentes públicos, no entanto, são aquelas segundo as quais tais atores são *escolhidos a partir de processos orientados à aferição das competências técnicas e gerenciais* requeridas para o desempenho da função. Isto significa que um dos aspectos centrais do modelo de direção pública está na aferição das capacidades gerenciais do dirigente, incluindo seus conhecimentos específicos e suas competências mais amplas de gestão, tais como liderança, negociação,

relacionamento, entre outras extensamente apontadas no Quadro 1. Desde que dotados das competências previamente estabelecidas, os dirigentes *podem ser oriundos ou não das carreiras públicas (insiders ou outsiders)*; nesse sentido, é importante frisar que são as competências de gestão que orientam a escolha do dirigente, e não o pertencimento à determinada carreira pública.

Por fim, o alinhamento entre o dirigente público nomeado e a autoridade política acerca dos resultados a serem entregues, associado às condições institucionais do cargo – orientadas a monitorar, avaliar e prestar contas sobre estes resultados –, representam fatores essenciais para garantir a *entrega de valor público*. Portanto, além da autonomia para gerenciar pessoas e recursos, os dirigentes precisam *acordar previamente* com a autoridade política as diretrizes, objetivos e metas específicos a serem alcançados. Tais objetivos devem estar relacionados, predominantemente, a funções de *execução e implementação de políticas públicas e de provisão direta de serviços à sociedade*. É também fundamental que se estabeleça o *período de tempo* durante o qual essa contratualização de resultados perdurará e por que meios os dirigentes *prestarão contas* de sua atuação à sociedade.

1.2 Sistemas de alta direção em perspectiva internacional

Segundo De Bonis e Pacheco (2010), a atenção crescente ao tema dos dirigentes públicos coincide com o movimento das reformas em curso em diversos países nas últimas duas décadas, tendo a busca por resultados como o foco das atenções, “e ganha relevo em uma época em que o excessivo poder dos burocratas de carreira nas democracias avançadas é posto em xeque em nome da eficiência e da responsabilização democrática”. Longo (2002) argumenta que a incorporação dos *managers* é marcada pela orientação à produção de melhorias de eficiência, função que os sistemas tradicionais de serviço civil, em geral, não conseguem exercer na proporção requerida pela sociedade.

Diversos países em todo o mundo vêm reformando seus sistemas de serviço civil, em muitos casos, estabelecendo um conjunto de regras orientadas à adoção de estratégias específicas e diferenciadas de recrutamento, seleção, gestão e avaliação para este grupo distinto de profissionais – os dirigentes públicos. Nesses casos, é possível distinguir a existência de um *Senior Civil Service System* (SCS) ou Sistema de Alta Direção Pública (SADP)⁴, ou seja, um conjunto de regras que orienta a atuação dos ocupantes do mais alto escalão governamental aos resultados desejados pelo governo (OCDE, 2008; 2003). Longo e Ramió (2008) defendem que as reformas da alta direção, associadas ou não a uma reforma mais ampla do serviço civil, constituem a estratégia com melhores condições de transformar as administrações públicas, contribuindo para o fortalecimento das democracias contemporâneas.

Assim, a literatura sobre os dirigentes públicos orienta-se tanto pela perspectiva de cada dirigente público como *ator* – conforme apresentado na seção anterior –, mas também busca compreender os elementos que configuram os espaços próprios de direção. Nesta seção, veremos alguns dos principais atributos constitutivos destes sistemas de alta direção, demonstrando que, tanto nas democracias avançadas como nos países da América Latina, a gestão por competências vem se destacando como o elemento central das reformas em curso. Além disso, também é crescente a ênfase na adoção de regras específicas e distintas para a

⁴ Há também outras denominações, como: *Senior Public Service* (Holanda) ou *Top Public Service* (Estônia).

gestão dos dirigentes públicos, em relação ao serviço civil como um todo. Enquanto os países desenvolvidos, historicamente constituídos por burocracias consolidadas, vêm buscando um equilíbrio ideal entre a adoção de flexibilidades na atuação de seus dirigentes para orientar sua atuação aos resultados desejados, mas sem perder as vantagens e benefícios de uma perspectiva de carreira, países latino-americanos enfrentam um desafio distinto: ao mesmo tempo, consolidar sua burocracia pública e redefinir as estratégias orientadas à composição de seus espaços de direção, tradicionalmente ocupados segundo a livre discricionariedade política.

Atributos e convergências das reformas em curso

As transformações recentes dos sistemas de alta direção vêm sendo analisadas principalmente por organizações multilaterais (BID, 2014; 2006; OCDE, 2009; 2008; 2003) que buscam, em geral, identificar padrões e tendências entre os diferentes países. Ora constituem estudos específicos sobre a alta direção, ora partem de análises mais amplas sobre as reformas do serviço civil como um todo; adotam métodos de pesquisa comparada e perspectivas analíticas mais descritivas. São escassos os estudos respaldados por pesquisas empíricas baseadas em análises aprofundadas dos sistemas de alta direção de cada país, principalmente no âmbito da América Latina e do Brasil, casos caracterizados – com exceção do Chile – pela baixa institucionalização de sistemas como esses: “[...] pocos gobiernos de la región han establecido y sostenido políticas de fortalecimiento de la alta dirección, y pocos estudios abordan sistemáticamente esta problemática” (IACOVIELLO; LLANO; STRAZZA, 2012, p. 1).

Tais análises costumam basear-se numa categorização recorrentemente adotada pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) para diferenciar os sistemas de serviço civil, segundo os modelos de *carreira* e de *posição*⁵. O primeiro, representado pela experiência francesa, historicamente reservou postos do alto escalão governamental para servidores de carreira, favorecendo a mobilidade vertical e a formação de um grupo coeso em termos de valores e competências, e impossibilitando ou restringindo a entrada dos *outsiders*; este modelo, no início das reformas dos anos 1990, deu pouca ênfase à atuação voltada a resultados. Já o sistema de posição ou de emprego, como o do Reino Unido, a partir das reformas gerenciais, ao recrutar ocupantes para cargos de direção, passou a valorizar tanto a entrada de profissionais internos como externos ao serviço público, realizando concursos abertos e competitivos, com seleção baseada no mérito, mas também nas competências de gestão. Sistemas de posição, em geral, adotam contratos de emprego flexíveis, similares aos praticados no setor privado; aos dirigentes públicos não é garantida a estabilidade, não havendo, portanto, a previsão de planos de carreira, nem de políticas de mobilidade entre diferentes cargos ou organizações, mas, por outro lado, é valorizado o desempenho com base em resultados (KUPERUS; RODE, 2008; OCDE; 2003).

A literatura orientada a estes modelos vem mostrando crescente tendência de convergência entre suas características no âmbito da alta direção pública. Assim, sistemas de carreira têm começado a buscar candidatos de fora do governo, valorizando o mérito e, adicionalmente, as competências gerenciais dos candidatos, enquanto sistemas de posição vêm buscando garantir alguma continuidade para dirigentes *outsiders*, em estratégias que buscam equilibrar dimensões de valorização das carreiras, mas, ao mesmo tempo, incorporando o aspecto gerencial nos processos de escolha e nas regras de atuação desses dirigentes. A principal tendência neste

⁵ Originalmente propostos por Silberman (1993).

movimento de convergência é a incorporação, por grande número de países, da definição de perfis de direção baseados em competências gerenciais e da adoção de instrumentos da gestão por competências como eixo central e norteador das demais políticas de gestão de pessoas orientadas ao segmento da alta direção pública, desde a seleção dos dirigentes até a sua desvinculação.

O Quadro 3 abaixo sistematiza, a partir de trabalho desenvolvido pela OCDE (2003), os principais aspectos de cada modelo e as mudanças que vêm sendo sofridas por cada um deles:

	Sistema de Carreira	Sistema de Posição
Características	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento no início da carreira a partir de um amplo grupo de servidores - Etapas da carreira claramente definidas - Recrutamento, promoção e treinamento centralizados - Progressão gerenciada pela organização - Mecanismos de promoção sofisticados, com alta competição interna e baixíssima ou inexistente competição externa - Mobilidade valorizada 	<ul style="list-style-type: none"> - Candidatos recrutados para posições específicas a partir de um amplo grupo de servidores ou do mercado - Sistema mais aberto, portanto, com um <i>pool</i> de candidatos maior - Recrutamento, promoção e treinamento descentralizados - Mobilidade baixa
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> - Grupo de servidores coerente, que compartilha a mesma cultura - Trabalho entre organizações facilitado - Mobilidade interna favorecida 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior possibilidade de escolha dos candidatos, inclusive de profissionais com habilidades específicas - Maior competição, renovação cultural e adaptividade
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> - Pouca ou inexistente competição externa para as altas posições - Viés para habilidades generalistas - Risco de servidores ficarem isolados ou apáticos em relação às inovações mais amplas que se passam na sociedade - Dificuldade em relacionar <i>performance</i> a promoção e pagamento (já que precisam lidar com a perspectiva da carreira) 	<ul style="list-style-type: none"> - Riscos de nomeações e promoções não considerarem o mérito (nos casos em que não há critérios para as nomeações) - Falta de cultura comum - Fraca mobilidade - Possibilidade de alto <i>turnover</i>
Tendências	<ul style="list-style-type: none"> - Abertura de posições para competição externa - Gestão ministerial por objetivos (caráter de descentralização) 	<ul style="list-style-type: none"> - Processos competitivos visam assegurar transparência e mérito das nomeações - Criação de <i>talent pools</i> - Recentralização da gestão dos SCSs (critérios gerais para nomear, supervisão dos processos de nomeações, entre outros) - Revisão da promoção e mobilidade, para garantir trajetórias de carreira aos que queiram permanecer no governo - Iniciativas para promover mobilidade entre diferentes organizações e criação de cultura comum

Quadro 3 - Comparativo entre os sistemas de carreira e de posição.

Fonte: elaboração do autor, com base em OCDE (2003).

Kuperus e Rode (2008) buscam oferecer um modelo analítico complementar para a análise dos sistemas de alta direção, a partir da comparação realizada entre 27 países membros da União Europeia, incluindo a própria Comissão Europeia. De acordo com este modelo, ilustrado no Quadro 4 abaixo, os sistemas de alta direção podem ser analisados a partir de três atributos: gestão *centralizada* ou *descentralizada* dos dirigentes públicos; existência de *condições especiais* para este segmento; e *instituição formal* ou *reconhecimento social* do *status* da alta direção. Seriam cinco as categorias necessárias para agrupar os países analisados:

- S1) *Sistema centralizado*, quando os dirigentes são formalmente reconhecidos como um grupo específico e especial e são geridos por uma organização centralizada;
- S2) *Sistema formal com condições especiais*, quando os dirigentes são formalmente reconhecidos como um grupo específico e especial, mas não existe um órgão central para suportar sua seleção e atuação;
- S3) *Sistema formal sem condições especiais*, quando os dirigentes são entendidos como um grupo específico pela legislação, mas não existe um órgão centralizado para promover sua gestão e, além disso, não possuem condições especiais em relação ao

restante dos servidores públicos, apenas a diferença de *status* do nível hierárquico do cargo;

S4) *Sistema reconhecido com condições especiais*, quando esse grupo não é definido formalmente como um grupo especial, mas possui *status* social e apresenta condições especiais; e

S5) *Sistema sem reconhecimento e sem condições especiais*, quando não são formalmente definidos e confundem-se com os demais servidores públicos.

Sistema	Formal	Informal
Com condições especiais	S1. com uma organização central: Holanda e Reino Unido	S4. Alemanha, Áustria, Dinamarca, Eslováquia, Eslovênia, Espanha, Estônia, Finlândia, França, Grécia, Irlanda, Letônia, Luxemburgo e Suécia
	S2. sem uma organização central: Bélgica, Itália, Malta, Polônia, Portugal e Romênia	
Sem condições especiais	S3. Bulgária, Chipre e Comissão Europeia	S5. República Tcheca, Hungria e Lituânia

Quadro 4 - Classificação dos países da União Europeia segundo tipologia de SCS.

Fonte: adaptado de Kuperus e Rode (2008, p. 8).

Tais condições especiais referem-se a regras diferenciadas, em relação aos demais servidores públicos, em políticas como recrutamento, seleção, benefícios e suporte institucional. Tais condições objetivam permitir aos dirigentes que desempenhem suas competências de gestão e possam garantir um melhor resultado às organizações. Importante ressaltar que as autoras demonstram que, na grande maioria dos casos analisados (21 dos 27 países), o segmento de direção pública recebe atenção especial, ou seja, possui um conjunto de condições ou políticas que claramente os diferencia dos demais servidores públicos.

As reformas recentes vêm, portanto, reconfigurando esses espaços de modo a garantir que os dirigentes públicos atuem com maior flexibilidade e orientação a resultados, ao mesmo tempo em que buscam valorizar os aspectos positivos característicos de um modelo de carreira, tais como a cultura comum compartilhada entre os dirigentes e a possibilidade de aproveitar os talentos nas diferentes organizações do setor público, promovendo a mobilidade interna e reduzindo problemas relacionados ao alto *turnover*, dilemas enfrentados pelos sistemas abertos. Conforme Kuperus e Rode (2008) e OCDE (2003), “tais dirigentes são geridos por instituições e procedimentos próprios e específicos que visam conferir estabilidade e profissionalismo a esse grupo, mas também pretendem conceder certas flexibilidades para que o alcance de resultados seja possível”. A busca pelo equilíbrio entre estabilidade e flexibilidade têm se traduzido em um conjunto de estratégias que buscam, conforme demonstramos, mesclar os elementos próprios dos sistemas de posição e de carreira e possuem, como aspecto central, a dimensão das competências gerenciais requeridas para o desempenho das funções de direção. Esta é também uma tendência observada não apenas nas reformas empreendidas pelos países desenvolvidos como também nas experiências mais recentes da América Latina, conforme veremos a seguir.

Jimenez Asensio (2007⁶, apud MARTÍNEZ PUÓN, 2011) oferece um modelo analítico alternativo à tipologia proposta pela OCDE. Ao invés de aprofundar sua análise em relação aos atributos constitutivos dos sistemas de alta direção, como Kuperus e Rode (2008), busca diferenciar os modelos existentes segundo as estratégias adotadas para a ocupação dos espaços de direção:

⁶ JIMÉNEZ ASENCIO, Rafael. La Función directiva en el sector público español: tendencias de futuro. En: SÁNCHEZ MORÓN et al. (Coords.). La función pública directiva en Francia, Italia y España, INAP, España. 2007.

- 1) *Modelo Corporativo* (fechado, de carreira ou burocrático), quando *a função de direção tem origem na própria organização*, é regulada estatutariamente, define regras de ingresso baseadas no mérito acadêmico, possui sistema altamente hierarquizado e valoriza a carreira pública;
- 2) *Modelo de Politização* (ocupação pela política), quando *qualquer pessoa pode ocupar o cargo de direção*, independentemente de suas capacidades ou procedência; possui como critério de escolha a confiança política e possui discricionariedade absoluta, ou seja, a vantagem da flexibilidade para nomear;
- 3) *Modelo Gerencial* (ou profissional), que apresenta como valores a eficácia e eficiência; possui influência do setor privado; *requer conhecimentos e habilidades vinculados à função de direção e valoriza a gestão por competências*; é marcado pela delegação do poder político para aquele que vai dirigir a organização; a gestão é baseada em planos ou contratos definidos previamente.

O primeiro modelo, *Corporativo*, seria profissional, mas não de direção, enquanto o segundo, *Modelo de Politização*, seria de direção, mas não profissional. A característica central que define e distingue a esfera própria do dirigente público, de *direção profissional*, está, justamente, na estratégia de escolha baseada na aferição de suas competências de gestão – e não no pertencimento à carreira ou na discricionariedade absoluta da nomeação – de modo que o perfil do dirigente escolhido seja aquele que melhor atenda aos requisitos do cargo de direção. Importante ressaltar que, enquanto o modelo de Kuperus e Rode (2008) parte da análise das democracias europeias, o modelo de Jimenez Asensio (2007, apud MARTÍNEZ PUÓN, 2011) dialoga diretamente com o contexto da América Latina, marcado pela alta discricionariedade da nomeação de seus dirigentes.

Longo (2010, 2003), por sua vez, recomenda quatro principais áreas de intervenção para a consolidação dos sistemas de alta direção. Estes aspectos sistematizam e representam, a nosso ver, os principais elementos constitutivos desses sistemas e dialogam diretamente com as definições conceituais do dirigente público:

- 1) *discricionariedade de direção*, caracterizada pela predominância de estruturas organizacionais descentralizadas, que permitem aos dirigentes maior discricionariedade, com delimitação de responsabilidades políticas e gerenciais, autonomia para a tomada de decisões, e sistemas de planejamento, controle e incentivos, com prêmios e sanções, baseados em resultados;
- 2) *regras formais de gestão de pessoas* para cargos de direção, tais como garantias jurídicas capazes de proteger os dirigentes da politização e da arbitrariedade e permitir que sua gestão seja realizada por meio de regras específicas e flexíveis de recrutamento, nomeação, carreira e remuneração;
- 3) *definição das competências gerenciais*, entendidas como eixo central das ações de recrutamento, seleção e avaliação de desempenho; e
- 4) *incorporação da cultura de direção pública*, marcada pelo *ethos* da racionalidade econômica e responsabilidade baseada em resultados, em oposição à cultura burocrática.

Existem, ainda, inúmeras diferenças entre os casos empíricos e que implicam diretamente na necessidade de construção de novos modelos analíticos capazes de aferir, em maior ou menor medida, suas múltiplas dimensões. Quando partimos dos modelos gerais para análises mais detalhadas sobre os diferentes elementos constitutivos dos sistemas de alta direção, identificamos estudos orientados aos aspectos elencados no Quadro 5 abaixo:

Atributo	Descrição
Gestão da alta direção	Sistemas de gestão <i>centralizados</i> ou <i>descentralizados</i>
Formalmente instituído	Sistemas <i>formalizados</i> , definidos em legislação específica, ou <i>reconhecidos</i> por seu <i>status</i> de alta direção
Tratamento distinto	Sistemas com <i>regras distintas</i> para o alto escalão ou <i>regras comuns</i> a todo o serviço civil
Origem dos dirigentes	Sistemas com seleções <i>abertas</i> ou <i>fechadas</i>
Estratégia de escolha	Sistemas de recrutamento e seleção baseados na aferição de competências gerenciais ou na combinação entre competências e decisão política
Crítérios de escolha	Ênfase em <i>experiências anteriores</i> e <i>competências gerenciais</i> Formação <i>generalista</i> ou <i>especialista</i> É crescente a preocupação com a <i>diversidade</i> da seleção, de modo a permitir a entrada de minorias no alto escalão (tanto em termos de perfis profissionais, como de gênero e etnia)
Natureza das atividades	Dirigentes incumbidos de desempenhar exclusivamente <i>responsabilidades gerenciais</i> ou funções que combinam a atuação gerencial com o <i>aconselhamento político</i>
Instrumentos de gestão	Uso de instrumentos de <i>contratualização de resultados</i> e tentativas de associá-los a políticas de promoção na carreira e/ou a mecanismos de premiação ou sanção Adoção de instrumentos de <i>avaliação</i> e <i>remuneração</i> baseadas em pagamentos variáveis segundo o desempenho ou competição de condições com o setor privado
Mobilidade	<i>Mobilidade interna e externa</i> , debate que marca o <i>trade-off</i> entre sistemas com alta mobilidade interna, mas baixa atração de profissionais do mercado, e sistemas com alta mobilidade externa, mas dificuldade de manter os talentos no interior da administração
Cultura comum	<i>Sistemas</i> orientados por uma cultura <i>interna coesa</i> ou baseada em <i>inovações</i> trazidas por profissionais externos, mas com orientação a resultados <i>Estratégias de treinamento e desenvolvimento</i> com objetivos, em geral, relacionados ao desenvolvimento das competências gerenciais e à construção de uma cultura comum entre os dirigentes

Quadro 5 - Atributos dos sistemas de alta direção.

Fonte: elaboração do autor, com base em Lafuente, Manning e Watkins (2012); Longo (2010; 2003); Peters (2010); Halligan (2010); Kuperus e Rode (2008); Shepherd (2007); Jimenez Asensio (2007, apud MARTÍNEZ PUÓN, 2011); OCDE (2009; 2008; 2003).

Dentre todos os atributos que caracterizam os sistemas de alta direção e que são foco de análise dos interessados no tema, vem ganhando destaque, conforme já mencionamos, a ênfase nas competências gerenciais, entendidas como eixo central das ações de recrutamento, seleção e avaliação dos dirigentes públicos e característica essencial dos movimentos de convergência em curso em diversos países. Segundo Longo,

Un descubrimiento trascendente será que tales cualidades van más allá de los conocimientos técnicos especializados que se habían considerado tradicionalmente como determinantes de la cualificación profesional, para adentrarse en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, destrezas y capacidades cognoscitivas o de conducta. [...] Ello convierte a las competencias en un eje central de los sistemas de gestión de las personas, tal como hoy se entienden y practican en un número creciente de empresas y organizaciones de todo tipo (LONGO, 2002, p. 5).

Nesse sentido, autores vêm superando a visão de que a solução burocrática – entendida como a nomeação exclusiva de servidores de carreira para posições de direção – é a mais eficaz para o funcionamento dos sistemas político-administrativos quando se trata da alta direção pública. Peters (2010) argumenta que o critério burocrático pode, inclusive, gerar ineficiência, mesmo quando comparado com a nomeação política; para este autor, o modelo ideal de nomeação requer combinar algum grau de disposição política e talento administrativo: “thus, ‘responsive competence’ in some instances may be more important than ‘neutral competence’ in assuring that the tasks of government are accomplished well” (PETERS, 2010, p. 83). Em outras palavras, é crescente a ênfase na dimensão das competências de gestão requeridas para o exercício da direção pública nesses sistemas de alta direção, aspecto que tem se traduzido em ações concretas no âmbito das reformas gerenciais em curso nesses países.

Para Longo (2002), a consolidação da direção pública não depende apenas da existência de um conjunto de dirigentes competentes, mas de mecanismos capazes de recrutá-los com base na

avaliação dessas competências – não sendo suficiente que sejam leais aos políticos – e, ainda, de promover sua atuação em um espaço marcado por autonomia de direção, orientação a resultados e criação de valor. Este seria um desafio central das administrações públicas contemporâneas: “el diseño institucional de nuestras administraciones públicas tiene, en la mayoría de los casos, un largo camino por recorrer en esta dirección” (LONGO, 2002, p. 11). Além disso, o autor defende que a proposição de um modelo de competências de direção deve ser precedida, necessariamente, da precisa delimitação do espaço de direção, o que implica na definição sobre o que se entende por dirigente público e sobre os resultados esperados de sua atuação.

Redefinição dos espaços de direção: profissionalização e flexibilidade

As reformas nos sistemas de alta direção pública vêm sendo observadas tanto nas democracias avançadas, nas quais se desenvolveram sólidas burocracias, como também em alguns países de sistemas burocráticos mais recentes ou incompletos. No primeiro grupo, composto pelos países membros União Europeia e da OCDE, mudanças vêm sendo introduzidas a partir da adoção de flexibilidades na gestão do alto escalão, buscando abrir a seleção para dirigentes não pertencentes às carreiras públicas, aumentar a competitividade das seleções, conferir maior mobilidade aos profissionais e orientá-los ao desempenho. Nestes casos, a consolidação das burocracias tradicionais é acompanhada de estágios avançados de consolidação desses sistemas, que caminham, agora, em direção a um movimento convergente de revisão e adaptação de práticas e instrumentos que pretendem ser ainda mais eficientes e eficazes, a partir da incorporação de flexibilidades de gestão que permitam manter ou redirecionar o foco de sua atuação aos resultados (KUPERUS; RODE, 2008; OCDE, 2008; 2003). O princípio básico dessas reformas está em buscar *o profissional certo para o lugar certo*, ou seja, permitir a melhor seleção e circulação de profissionais, inclusive entre a área pública e demais setores, de modo a combinar o perfil profissional requerido por cada posição de direção com as qualidades, experiências e competências gerenciais de profissionais que buscam uma posição no alto escalão do governo.

Na América Latina, apesar do tímido avanço na consolidação das estruturas burocráticas⁷, e das recorrentes críticas às práticas de politização na ocupação dos cargos de direção, também vêm sendo observados avanços no sentido de profissionalização do alto escalão, em alguns casos num contexto mais amplo de reformas que contempla toda a burocracia pública; em outros, num contexto de ações específicas orientadas a esse segmento. Apesar dos distintos graus de alcance e conteúdo das reformas na região, vêm sendo observadas experiências orientadas à adoção de processos seletivos aperfeiçoados, baseados na identificação do perfil profissional desejado segundo um conjunto de competências gerenciais previamente estabelecidas. A principal marca

⁷ A análise dos casos latino-americanos segundo as dimensões de mérito e capacidade institucional mensuradas pelo BID (2014; 2006) identifica o Chile como o caso mais avançado da região, por sua capacidade de implementar práticas de inspiração gerencialista associadas a práticas de fortalecimento meritocrático; o Brasil ocupou posição de destaque na pesquisa de 2004, principalmente pela dimensão do mérito (relacionada, entre outros, à realização de concursos públicos de ingresso), mas foi considerado como um caso que, na década seguinte, pouco caminhou no sentido de novos avanços; outros países, como Colômbia, México, Uruguai e Costa Rica, estariam em situação intermediária, com positivos, mas limitados avanços; casos como Peru e Paraguai partiram de uma situação inicial muito negativa, mas vêm mostrando rápidas melhorias; há, por fim, países que pouco evoluíram, mantendo baixos níveis de qualidade, como Bolívia e Equador.

dessas mudanças está nas estratégias orientadas ao rompimento das práticas tradicionais de nomeação, marcadamente sujeitas à alto grau de discricionariedade política (IACOVIELLO; LLANO; STRAZZA, 2012, 2011; JIMÉNEZ ASENSIO, 2012; MARTÍNEZ PUÓN, 2011; SALVADOR; RAMIÓ, 2008; LAVANDEROS; SILVA DURÁN, 2008; LONGO, 2007).

Para ilustrar essa diferença fundamental entre os dois grupos de países, vale citar como são compreendidos os espaços de direção nos países da União Europeia, nos quais a ideia de alto dirigente público possui uma separação mais nítida entre cargos de direção e cargos de livre provimento. Como regra geral, número muito pequeno de cargos de direção é provido exclusivamente por indicação política – seriam posições correspondentes a cargos como Secretários Gerais, Secretários de Estado e outros –; ainda assim, para esses casos, a nomeação política, muitas vezes, é apenas uma formalidade: “it is also often the case that SCS are appointed by government or a minister; however that does not imply that candidates are politically appointed, as governmental approval is only a formality” (KUPERUS; RODE, 2008, p. 6). Já para níveis de Diretores Gerais, que presidem organizações, as nomeações são compreendidas dentro de critérios de mérito, em geral realizadas a partir das estruturas das carreiras públicas de cada país, com algumas exceções para determinadas posições que, com as reformas gerenciais das últimas décadas, permitiram a “entrada lateral” dos *outsiders*.

Assim, enquanto os países do primeiro grupo buscam flexibilizar a ocupação de espaços tradicionalmente providos por seus corpos burocráticos consolidados, permitindo a entrada de pessoas de fora do serviço público, a América Latina enfrenta um duplo desafio: profissionalizar a ocupação dos cargos de direção, historicamente ocupados segundo a discricionariedade da autoridade política, ao mesmo tempo em que empreende esforços para consolidar sua burocracia pública. Em relação ao primeiro aspecto, identificamos duas situações diferentes: em alguns casos, a discricionariedade política das nomeações já é combatida pelas legislações vigentes há décadas, mas apenas recentemente têm sido adotadas iniciativas de profissionalização desses espaços (ex.: Colômbia e Peru); em outros casos, parte-se de uma situação inicial completamente discricionária, para se implantar mecanismos profissionais de escolha para os ocupantes de cargos de direção (ex.: Chile)⁸ (COLÔMBIA, 2015; PERU, 2015a; 2015b; 2013; IACOVIELLO, 2014; STRAZZA, 2014; CORRALES ANGULO, 2013; SILVA DURÁN, 2011; JIMÉNEZ ASENSIO, 2012).

Enquanto no Brasil a categoria do dirigente público não está colocada e as estratégias orientadas a limitar o espaço político restringem-se ao fortalecimento da burocracia tradicional, na América Latina essa limitação vem sendo discutida como parte de uma estratégia muito mais ampla de reforma do Estado e que incorpora a dimensão dos resultados e a importância das escolhas de dirigentes baseadas em suas competências de gestão. No Peru e Colômbia, por exemplo, existe previsão legal para provimento de cargos de direção com base em critérios de mérito, embora os cargos sejam historicamente ocupados segundo a discricionariedade da direção política; estes países vêm implantando um conjunto de reformas orientadas a transformar uma estrutura originalmente desenhada segundo o modelo burocrático – mas que nunca funcionou dessa maneira – em gerencial, estabelecendo um conjunto de competências gerenciais como aspectos orientadores da escolha de seus dirigentes. No Peru, as reformas partiram de uma estratégia inicial e temporária para atrair bons gestores para o governo, capazes de melhorar a execução dos investimentos públicos; em seguida, passaram a contemplar a

⁸ Agradecemos à Mercedes Iacoviello pela precisa delimitação desta diferença que caracteriza os casos da América Latina.

remodelação de toda a estrutura de emprego do país, buscando distinguir cargos de livre provimento, cargos de direção e cargos permanentes.

O Chile representa um caso no qual, historicamente, tais posições sempre foram escolhidas segundo critérios políticos, mas que, a partir de uma ampla reforma, inspirada pelas experiências internacionais da Austrália e Nova Zelândia, passaram a ser orientadas segundo uma lógica gerencial. Uma diferença fundamental, ponto de partida destas experiências, está na distinção do espaço político e do espaço gerencial, segundo a natureza dos resultados, produtos e serviços que cada organização entrega à sociedade. Dado seu caráter pioneiro e sua longevidade, o sistema chileno merece destaque; constitui o único país da região que possui um sistema consolidado de seleção e gestão de dirigentes e que tem sido, por essa razão, o principal objeto de estudo empírico sobre o tema (ALESSIO, 2013; ALESSIO, PACHECO, 2013; SILVA DURÁN, 2011; IACOVIELLO, 2011; LONGO, 2009; COSTA; WAISSBLUTH, 2007; BAU AEDO, 2005). Tal experiência representa uma importante mudança tanto das instituições como da cultura política chilena, anteriormente marcada por um sistema desestruturado de carreira e pelo uso político dos cargos públicos.

Em linhas gerais, o *Sistema de Alta Dirección Pública* chileno, implantado em 2003 e em permanente processo de aperfeiçoamento, estabeleceu, a partir de um acordo político entre governo e oposição que vem se sustentando ao longo de mais de uma década, uma sistemática integral para selecionar, gerenciar e avaliar seus dirigentes, entendidos como um grupo específico e distinto dos demais servidores. Os dirigentes são recrutados por concurso público de ampla divulgação e concorrência, realizados para cada posição específica de direção. Para cada cargo, e após um longo e cuidadoso processo de análise das candidaturas, um Conselho – composto por 5 membros, dos quais 2 representantes do governo e 2 representantes da oposição, escolhidos pelo Presidente e aprovados por 2/3 do Congresso –, entrega uma lista com até 4 nomes ao Presidente e aos Ministros para nomeação. É um sistema que combina os elementos da nomeação discricionária dos atores políticos com a aferição das competências específicas de gestão requeridas para o desempenho das funções de direção. O SADP já alcança mais de 90% das organizações públicas do país, representando um destacado avanço na América Latina. Segundo o ex-Presidente Sebastián Piñera: “[el SADP] equilibra la selección por mérito con la gobernabilidad democrática [...] Al mismo tiempo, el Sistema busca garantizar que la administración del Estado responda a los lineamientos del gobierno elegido por la ciudadanía” (CHILE, 2003).

Desse modo, os avanços têm se dado de forma heterogênea e desigual nos diversos países. Na América Latina, a profissionalização dos sistemas de alta direção enfrenta, como principal resistência, a redução da possibilidade de livre nomeação por parte dos atores políticos, aspecto reforçado pela constatação de diversos autores sobre a predominância de práticas de politização na região (BID, 2014; LONGO; RAMÍO, 2008): “A la complejidad técnica de un sistema directivo profesional se suma la resistencia que el sistema político suele mostrar hacia medidas que, a la larga, disminuyen su influencia en la designación de quienes tendrán a su cargo funciones ejecutivas” (BID, 2014, p. 79). Para Longo (2003), essa resistência política não se fundamenta, a partir do momento em que se reconhece que a atuação dos dirigentes públicos, como um grupo profissional, orienta-se a apoiar a direção política, ajudando-a a governar a máquina pública, ao invés de buscar ocupar os cargos políticos para a realização de interesses próprios: “a institucionalização dos cargos de direção não é opção separada da política. Longe de substituí-la, vem facilitá-la, valorizá-la e potencializa o seu papel de comando nas intervenções públicas, muito além da mera atribuição formal” (LONGO, 2003, p. 29).

Delimitar quais são os espaços próprios de direção, a exemplo da experiência chilena e das iniciativas em curso nas democracias avançadas, não é tarefa simples. Para Longo (2003), essa imprecisão traz riscos à apropriação da função de direção pelos atores tradicionais, podendo ser capturada tanto por interesses político-partidários como por interesses corporativos, correndo o risco de se burocratizar, tornando-se mera execução de normas e procedimentos. Um problema que agrava este risco consiste na própria ausência de iniciativas orientadas ao reconhecimento e fortalecimento de uma direção pública profissional, formalmente delimitada e regida por regras próprias, como é o caso do Brasil. Neste caso, ao contrário, o que parece diferenciar esses espaços, conforme demonstraremos no capítulo seguinte, está na forma como se acede ao cargo de direção, a partir da determinação da ocupação privativa de alguns cargos por servidores; assim, o combate à discricionariedade das nomeações é pautado pela defesa da nomeação de servidores de carreira, e não pela diferenciação do espaço próprio de direção segundo as competências gerenciais requeridas para o seu desempenho.

Considerando as inúmeras possibilidades analíticas sobre o tema da direção pública profissional, apresentadas nesta seção, daremos ênfase, neste trabalho, ao seu aspecto central: a capacidade de os sistemas de alta direção públicos escolherem cada um de seus dirigentes segundo suas competências específicas de direção. Veremos de que modo o Brasil compreende seus espaços de direção, apesar da ausência de iniciativas mais amplas e integrais orientadas a este segmento. Antes disso, apresentaremos, em mais detalhes, as abordagens predominantes na literatura brasileira em relação a estes espaços, explorando suas lacunas e recomendando novas perspectivas analíticas para o avanço das análises sobre os dirigentes públicos no país.

1.3 Dirigentes no Brasil: legados e lacunas

O debate sobre os dirigentes públicos no Brasil tem contornos pouco claros. Poucos autores reconhecem o dirigente público como categoria analítica distinta, aspecto reforçado pela emergência recente do tema. Além disso, a própria delimitação do que constitui o espaço próprio para o exercício da direção pública não está livre de questionamentos, e não raras vezes é confundido com espaços próprios da ação política ou da burocracia. A título de exemplo, citamos a definição de burocracia adotada pelo estudo de Loureiro, Olivieri e Martes (2010) que busca discutir seu papel como ator político no âmbito da estrutura do Estado e que, a nosso ver, dependendo do espaço de direção analisado, pode coincidir com o conceito de dirigente público que adotamos. Sua definição propõe que esses burocratas são: “[...] ocupantes dos cargos de alto escalão ou de direção [...]. Eles podem ser tanto funcionários públicos de carreira (admitidos via concurso público) quanto profissionais de fora do setor público [...] que exercem temporariamente atividades de direção nos órgãos governamentais” (LOUREIRO; OLIVIERI; MARTES, 2010, p. 79).

Schneider (1994), também sem reconhecer a figura analítica do dirigente público, adota o conceito do *técnico político*, ator que se diferencia do *político* e do *técnico* (e de uma quarta categoria que o autor adota, os *militares*), dada sua capacidade de associar competências políticas à sua formação técnica. O autor define os técnicos políticos como mediadores nos processos de formulação das políticas, atuando na intermediação, negociação e formação de coalizões:

Comunica-se nas duas línguas. Os técnicos políticos não são apenas intermediários, mas também empresários no sentido clássico de Schumpeter. São empresários políticos e burocráticos. Combinam em novas formas o poder interno do Estado, coalizões informais em torno de políticas e órgãos e instrumentos estatais. E fazem as coisas acontecerem (SCHNEIDER, 1994, p. 106).

Assim, ainda que o debate no Brasil nem sempre reconheça o dirigente público como categoria específica de análise, partiremos dos estudos mais relevantes sobre política e burocracia que tangenciam o espaço próprio de direção no setor público, explorando as lacunas existentes nessa literatura e recomendando abordagens alternativas orientadas ao desenvolvimento de estudos sobre os dirigentes públicos no Brasil.

Perspectivas analíticas predominantes

Segundo Pacheco (2008b), o tema dos dirigentes públicos no Brasil é necessariamente marcado pois dois legados: o primeiro, *histórico*, analisa as nomeações políticas do ponto de vista das estratégias patrimoniais, clientelistas ou político-partidárias, no contexto de um sistema presidencialista e federativo marcado pelo multipartidarismo e pelas coalizões; o segundo, *analítico*, é marcado pela predominância das abordagens weberianas, tratando, como esferas distintas, política e administração.

Em relação ao primeiro aspecto, sabemos que, no Brasil, os cargos de direção pública, assim como o conjunto dos demais cargos de livre provimento da estrutura de emprego público – de direção intermediária e de assessoramento –, dificilmente abordados de forma distinta pelas análises existentes, são providos por livre nomeação, e estão sujeitos, portanto, à livre discricionariedade da autoridade política. Historicamente, essa característica tem permitido seu uso como mecanismo para acomodação de interesses políticos, inclusive conferindo à dimensão da política uma conotação negativa, que raras vezes distingue as características do exercício da política, aspecto fundamental do Estado democrático, daquela derivada da politização indevida da máquina pública (PACHECO, 2010b; 2002b). Essa é a visão e também o interesse central das pesquisas sobre as nomeações políticas no país que, em geral, discutem o uso dos cargos de livre nomeação como moedas de troca do jogo político-partidário.

Esses estudos partem das análises sobre o funcionamento do sistema político brasileiro. Embora partidariamente fraco, o Presidente e Chefe do Poder Executivo no Brasil é constitucionalmente forte, tendo à sua disposição mecanismos como o orçamento autorizativo, decretos com força de lei, leis de iniciativa exclusiva do Presidente, além do próprio controle de nomeações – também denominado de *poder de caneta*. Tais instrumentos de negociação política são mobilizados tanto no cenário nacional como também no âmbito dos acordos regionais e estaduais que caracterizam o federalismo brasileiro (FIGUEIREDO, 2011; LIMONGI; FIGUEIREDO, 2005; ABRANCHES, 1988).

Quando propõem discutir o *poder de caneta* do Executivo, esses estudos buscam compreender as lógicas existentes entre as nomeações discricionárias e suas conexões com os partidos políticos, controlando variáveis como a capacidade de influência político-partidária em diferentes áreas de políticas públicas (identificando que as áreas econômicas são mais insuladas do que sociais, por exemplo), diferentes naturezas dos cargos de livre provimento (sendo aqueles ligados à área da regulação ou ordenadores de despesas os mais atrativos) ou buscando

apreender os critérios de nomeação adotados (como lealdade política, laços de confiança, redes de relacionamento e competência técnica, sem alcançar, no entanto, a dimensão das competências gerenciais). Buscam, assim, esmiuçar de que modo as diferentes estratégias do jogo político-partidário se traduzem no jogo das nomeações, como estas se caracterizam em termos de critérios adotados, perfis e trajetórias dos profissionais escolhidos, e como se dá sua distribuição nas estruturas organizacionais do Executivo (LOPEZ; PRAÇA, 2015; BORGES; COELHO, 2015; LOPEZ; BULGARIN; BULGARIN, 2015; CAVALCANTI; LOTTA, 2015; FREIRE, 2014; D'ARAÚJO, 2009).

Historicamente, essas práticas de nomeações discricionárias têm sido associadas à apropriação da política por interesses privados e particularistas. Esse problema, encontrado no âmbito dos partidos políticos brasileiros, somado às disfunções em seu funcionamento (como fragmentação, fraca identidade ideológica e personalismo) e, ainda, à predominância de sua atuação representativa – pouco exercendo, portanto, funções governativas –, os levaria a uma baixa capacidade de representar os interesses da sociedade e de combater práticas de patronagem e clientelismo, consentindo à burocracia importante papel no processo decisório (LOUREIRO; OLIVIERI; MARTES, 2010; LEÔNCIO RODRIGUES, 2002; CAMPELLO DE SOUZA, 1976).

Desse modo, nossa literatura é também marcada por um conjunto de estudos cujas análises estão centradas no papel decisório da burocracia no âmbito do Poder Executivo. Baseiam-se, em sua grande maioria, nos períodos autoritários do Estado brasileiro, deixando de incorporar as transformações mais recentes vivenciadas a partir do período de democratização e, portanto, pouco alcançando as iniciativas de reformas administrativas empreendidas pelo governo federal, principalmente a partir de 1995. São, ainda, orientados pela ideia da separação clássica entre política e burocracia, entendidas como esferas distintas, levando à proposição de soluções tecnocráticas para os problemas encontrados na política a partir da defesa do insulamento de corpos burocráticos especializados no interior das estruturas organizacionais (LOUREIRO; OLIVIERI; MARTES, 2010; ABRUCIO; LOUREIRO, 1998; NUNES, 1997).

Alguns estudos, apesar de não reconhecer a figura do dirigente público como categoria distinta de análise, superam esses legados. Schneider (1994), por exemplo, demonstra os aspectos positivos da ocupação de cargos no alto escalão⁹ do Executivo federal com reflexos para a promoção da industrialização do país no período do regime militar (1964-1985) e primeiro ano do governo Sarney (1985). O autor analisa a alta circulação da burocracia no âmbito das empresas públicas como forma de demonstrar a importância das nomeações, mais do que das organizações formais, como estratégia para distribuir os tipos sociais pela burocracia e estruturar a relação de poder entre eles e, ainda, como estratégia que rompe vínculos corporativos e permite que a burocracia atue com orientação aos resultados. Partindo desse olhar teórico, o autor propõe uma classificação das nomeações em três tipos ideais, segundo seis variáveis, demonstradas no Quadro 6 abaixo. Estes tipos dificilmente são encontrados em sua forma pura, mas podem ser usados de forma combinada: “a maioria dos nomeadores prefere uma variedade de tipos: gente de confiança para assessores mais próximos [...], gente mais técnica para os lados misteriosos das atividades do órgão e gente representativa quando o apoio e coordenação externa são cruciais” (SCHNEIDER, 1994, p. 129).

⁹ Seu estudo considera cargos do alto escalão governamental, incluindo Ministros, Presidentes de grandes empresas estatais, Secretários-Gerais dos Ministros, Diretores das grandes empresas, Chefes de departamento ministerial, e Presidentes e Diretores de algumas empresas estatais menores.

	Representativa	Confiança	Técnica
<i>Efeito usual da nomeação sobre:</i>			
Pluralismo	Expande	Limita	Limita
Insulação	Perfura (ou confirma)	Confirma	Confirma
Alianças	Facilita	Impede	Depende
Incerteza	Aumenta	Reduz	Reduz
Trocas	Despersonaliza	Personaliza	Despersonaliza
Eficácia administrativa	Prejudica	Depende	Melhora

Quadro 6 - Efeitos característicos das nomeações representativas, de confiança e técnicas.

Fonte: Schneider (1994, p. 128).

Geddes (1994) também supera a visão da ocupação estritamente política dos cargos de livre provimento ao demonstrar o dilema enfrentados pelos políticos latino-americanos (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Peru e Venezuela) durante a montagem de suas equipes ministeriais no período 1945-1993 (exceto período militar): negociar as nomeações em troca de apoio político no Congresso, abrindo mão de parte de seu controle sobre o aparato administrativo, ou optar pela não negociação, correndo o risco de paralisia decisória, diante de um dilema de sobrevivência política imediata ou de defesa de interesses coletivos de longo prazo. O dilema indica que os atores políticos se encontram permanentemente diante de escolhas dessa natureza, revisando e combinando as estratégias conforme vão sendo alterados os contextos e objetivos da ação política.

Nunes (1997) representa outra referência fundamental na literatura brasileira. Preocupado em analisar as relações entre Estado e sociedade, e não especificamente os critérios de nomeações políticas, oferece um conjunto de 4 *gramáticas* que podem ser mobilizadas para compreender as diferentes lógicas de apropriação dos espaços de direção no setor público: a) *clientelismo*: caso clássico de atendimento a demandas locais em troca de apoio político, baseado em trocas materiais e de intermediação de interesses baseados em redes informais e não reguladas; b) *corporativismo*: intermediação de interesses e controle do fluxo de recursos materiais através da organização formal da ação coletiva de grupos; c) *insulamento burocrático*: ilhas de racionalidade e de especialização técnica; e d) *universalismo de procedimentos*: estabelecimento de um domínio público regulado por normas gerais e impessoais, formalmente válidas para todos os indivíduos e/ou grupos. As gramáticas são também mobilizadas ao longo do tempo como dinâmicas complementares e não excludentes, embora as duas últimas tenham se originado como estratégias de combate ao clientelismo.

Apesar destes e de outros estudos que superam os legados *histórico* e *analítico* da literatura sobre política e burocracia no Brasil, o debate não está pautado, em nenhum momento, pela emergência e consolidação de um sistema ou conjunto de regras que orientem a atuação de uma direção pública profissional, como se observa nos países desenvolvidos e em alguns países latino-americanos. A implicação direta desta constatação é que, no Brasil, são escassas as análises orientadas a compreender quais as competências gerenciais e quais as estratégias de escolha mais adequadas para se garantir que os cargos de direção sejam ocupados pelos profissionais mais aptos ao desempenho das funções específicas de direção.

Para Pacheco (2008b, 2002b), nosso legado *histórico* (de tradição patrimonialista e clientelista), somado à estratégia tardia e inconclusa de constituição de uma burocracia nos moldes weberianos, tem dado ênfase ao concurso público como única forma de acesso aos cargos públicos e como “meio de purificação da administração pública”, depositando na aferição de critérios técnicos e no pertencimento às carreiras públicas os critérios desejáveis para a nomeação dos dirigentes públicos. Em nenhum momento se discute o tema das competências específicas de direção.

Desse modo, a literatura no Brasil pouco avançou no sentido de dialogar com as discussões mais recentes sobre os elementos próprios e específicos que constituem a direção pública e que superam a visão do *policymaker* – ou do híbrido – proposta por Aberbach, Putnam e Rockman (1981). Conforme discutido, alguns estudos sequer avançaram na incorporação de análises orientadas a superar a dicotomia entre as dimensões da política e da administração. Por essa razão, recomendamos algumas abordagens alternativas que consideramos fundamentais para o avanço da literatura sobre os dirigentes públicos no Brasil, apresentadas a seguir.

Abordagens alternativas para o estudo do tema no Brasil

O debate sobre os dirigentes públicos no Brasil tem contornos pouco claros, já que são escassos os estudos que reconhecem o dirigente como categoria distinta de análise. Nesse sentido, um importante aspecto a ser melhor trabalhado por estudos futuros sobre o tema diz respeito ao recorte teórico e metodológico orientado a delimitar o espaço próprio de direção pública. Em relação ao primeiro aspecto, propusemos, neste capítulo, um conceito a ser mobilizado e aprimorado por estudos futuros. Já em relação ao recorte metodológico, recomendamos a análise cuidadosa e específica conforme o escopo do estudo, levando em consideração as peculiaridades e nuances que caracterizam os distintos espaços que conformam as estruturas de emprego no setor público. Esse recorte não pode estar dissociado, em nenhum momento, do conceito teórico adotado. Nesse sentido, a definição que mais se aproxima do debate recente no Brasil é aquela proposta por Pacheco (2002b), segundo a qual dirigente públicos:

[...] respondem diretamente aos Ministros de Estado e à sociedade; ocupam os cargos DAS 5 e 6 e equivalentes, na estrutura da administração pública federal. Têm responsabilidade pelas políticas públicas e pelo desempenho das organizações públicas; fazem parte da equipe de governo e assim, além de responsáveis pelos resultados da organização que dirigem, são corresponsáveis pela implementação do programa de governo, e pelos resultados do governo como um todo (PACHECO, 2002b, p. 15).

A autora chama a atenção para a importância de se afinar essa análise para cada nível de DAS – cargo de Direção e Assessoramento Superior da estrutura de emprego federal, apresentados no Quadro 7 da p. 62 –, distinguindo direção de assessoramento e atentando para os diferentes significados de cada DAS entre as organizações federais.

D'Araújo (2009) também propõe um recorte empírico para os dirigentes públicos baseado no nível hierárquico dos cargos de direção existentes na estrutura do governo federal. A autora considera como dirigentes os ocupantes de cargos DAS-5, DAS-6 e NES (Cargos de Direção e Assessoramento Superiores e Cargos de Natureza Especial), os três níveis hierárquicos mais altos do conjunto de cargos da estrutura do Poder Executivo (excluindo agências reguladoras e instituições de ensino superior), mas deixa de diferenciar, no entanto, espaços próprios de direção de cargos de assessoramento e, ainda, cargos de execução e entrega de serviços públicos de cargos de formulação e aconselhamento político direto aos Ministros. Outros estudos propõem recortes similares e defendem a diferenciação de uma categoria distinta de análise denominada de *burocracia de médio escalão*, equivalente aos ocupantes de DAS-4 e DAS-5,

enquanto a burocracia de alto escalão corresponderia ao DAS-6 e NES (CAVALCANTI; LOTTA, 2015; FREIRE, 2014).

Entendemos, no entanto, que estas definições são ainda pouco precisas e possuem capacidade limitada de traduzir, dado o recorte metodológico adotado, as diferentes configurações e complexidades que caracterizam a estrutura de cargos do governo federal e que seriam necessárias para diferenciar dirigentes de burocratas (sejam estes de médio escalão ou de nível de rua), e dirigentes de políticos. Em outras palavras, os estudos comparativos, ao denominar como alto escalão os ocupantes de DAS-6 e NES e de médio escalão os ocupantes de DAS-4 e DAS-5, acabam agrupando grande número de unidades de análise em conceitos muito genéricos, que podem oferecer uma visão descritiva em seu conjunto, mas possuem baixa capacidade de explorar e explicar elementos distintivos dentro de cada um desses grupos de cargos federais. Ocupantes de um DAS-4, por exemplo, podem exercer funções de assessoria ou de coordenação no âmbito dos ministérios – casos que não configurariam a atuação de um dirigente público; podem, ainda, exercer a direção de estruturas descentralizadas no âmbito de organizações prestadoras de serviço da administração indireta – casos que poderiam indicar o exercício próprio de direção, entre outros exemplos.

Argumentamos, portanto, que a delimitação teórica e empírica do espaço próprio de direção é um primeiro aspecto fundamental que merece atenção nas análises sobre o tema dos dirigentes públicos e que está sujeita às especificidades próprias de cada um dos espaços que configuram as estruturas organizacionais. Esse aspecto constitui um desafio analítico permanente, se considerarmos o caráter dinâmico das organizações e dos espaços de direção; por outro lado, pode ser superado se houver clareza de alguns elementos constitutivos básicos para se definir o espaço de direção e, ainda, quando for possível a realização de estudos empíricos capazes de aferir e distinguir, para as diferentes unidades de análise, cada uma de suas especificidades.

Uma segunda lacuna está no foco central de algumas das análises existentes que, ora buscando compreender as implicações das nomeações no âmbito do presidencialismo de coalizão, ora buscando compreender o papel decisório da burocracia nos processos de formulação e implementação das políticas públicas, direcionam sua atenção para aferir e descrever o perfil e a trajetória dos profissionais nomeados, os critérios adotados para sua nomeação e suas implicações para o presidencialismo de coalizão ou para o fortalecimento da burocracia. São pouco estudados os *mecanismos institucionais* por meio dos quais se parte de um momento inicial em que um cargo de direção encontra-se vago até o momento final dessa nomeação, passando pela análise não apenas do critério final adotado para determinada escolha, mas sim de todos os procedimentos e etapas, formais ou informais, que configuram as escolhas a respeito de cada nomeação. Propomos, portanto, diferenciar a etapa de nomeação, entendida como o ato jurídico final que consolida a escolha realizada, da etapa de *escolha* dos dirigentes públicos, por entender que esta última é necessariamente marcada por um conjunto de nuances pouco exploradas pela literatura sobre o tema.

Conforme mencionamos, há estudos que reconhecem e demonstram que as nomeações políticas, marcadas pela discricionariedade que caracteriza o ato de nomeação para cargos de livre provimento, não necessariamente deixarão de valorizar o conjunto de conhecimentos técnicos dos servidores nomeados para cargos comissionados, nem mesmo de considerar aspectos adicionais como a importância de sua rede de contatos e experiência anteriores no âmbito do setor público ou de outros setores (LOPEZ, 2015; CAVALCANTI; LOTTA, 2015; FREIRE, 2014; D'ARAÚJO, 2009; PACHECO, 2008a, 2008b; OLIVIERI, 2007). No entanto, embora sejam conhecidos alguns critérios ou padrões de nomeação e como tais padrões se

distribuem segundo diferentes variáveis (área de política pública, importância relativa do cargo ocupado, entre outros), desconhecemos os mecanismos institucionais e o modo como operam no âmbito dessas escolhas.

A nosso ver, portanto, as análises existentes desconsideram o papel e a relevância de dois atributos fundamentais nesses processos de nomeação: a existência de um conjunto de mecanismos institucionais de escolha que precedem a etapa da nomeação política e, adicionalmente, a medida em que tais mecanismos são capazes de interferir ou moldar a decisão política final. Além disso, não estão orientadas à dimensão das competências de gestão dos dirigentes públicos, aspecto central dos modelos de direção pública. Os estudos mencionados buscam aferir sua trajetória e perfil, mas pouco exploram em que medida os critérios de nomeação existentes dizem respeito às competências gerenciais. Esse aspecto configura a terceira abordagem alternativa que defendemos como fundamental e necessária para a realização de estudos sobre o tema da alta direção pública, argumento já apresentado, desde 2002, por Pacheco:

No Brasil, na esfera federal, pouco se avançou com relação à descentralização, flexibilização e responsabilização de dirigentes pela gestão de recursos humanos. Ainda estamos longe da ideia de que “managers can manage” [...] Devemos avançar numa visão mais clara dessa função específica do dirigente; [...] temos dirigentes com competências técnicas. Essa situação é nova, mas precisamos dar mais um passo: além das competências técnicas, fazer com que esses dirigentes tenham competências específicas de direção e sonhar com o regime de contrato de resultado com o dirigente [...] (PACHECO, 2002c, p. 290).

Neste estudo, a discussão teórica central sobre os dirigentes públicos parte, portanto, da precisa delimitação teórica e metodológica do tema e adota, como ponto de partida, a análise do conjunto de mecanismos institucionais existentes que levam à escolha dos ocupantes de cargos de alta direção no país. Nosso estudo, no entanto, pouco dialogaria com a literatura sobre os dirigentes públicos se não estivesse orientado aos elementos constitutivos fundamentais do espaço de direção pública, dentre eles, a capacidade de as escolhas aferirem e viabilizarem a nomeação de dirigentes dotados de um conjunto mínimo de competências de gestão requeridas para o exercício da função.

CAPÍTULO 2 – A direção pública no Brasil: contornos imprecisos e avanços ausentes

No capítulo anterior, afirmamos que são escassos os estudos sobre o dirigente público no Brasil. Da mesma forma, são insuficientes as estratégias de reforma orientadas aos cargos de direção no setor público brasileiro, tanto na esfera federal, como nos diversos Estados e Municípios, especialmente do ponto de vista da implantação de iniciativas sistematizadas e integrais orientadas à institucionalização de um modelo de direção pública que alcance toda a estrutura de emprego público do país, a exemplo do mencionado caso chileno. Nesse sentido, reforçamos o argumento apontado por De Bonis e Pacheco (2010), segundo o qual o desafio que se coloca para pesquisadores e reformadores da administração pública brasileira são: “aos primeiros, o estudo detalhado do tema a partir de pesquisas empíricas; aos reformadores, o desafio da institucionalização da direção pública e das ferramentas necessárias para o seu desenvolvimento no país”.

As referências mais recentes que abordam o tema da gestão de pessoas no setor público federal – mas não a esfera específica de direção –, segundo uma perspectiva estratégica que compreende iniciativas de valorização e fortalecimento das carreiras públicas e introduz princípios orientados à flexibilização de sua estruturação e atuação, estão contidas no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995a), marco da reforma gerencial no país, no início dos anos 1990. Naquele momento, no entanto, o debate sobre os dirigentes públicos não estava presente nem na agenda das reformas nem nas análises acadêmicas¹⁰. Por essa razão, analisaremos, neste capítulo, os princípios gerais da reforma gerencial, enfatizando os aspectos que tangenciam o debate sobre os dirigentes públicos, em especial aqueles relacionados à ocupação dos espaços denominados DAS.

Em seguida, apresentaremos o sistema DAS, apontando como vem sendo historicamente estruturado pelo governo federal e demonstrando a ênfase que vem sendo dada à sua ocupação por servidores. Também demonstraremos algumas das iniciativas recentes do governo federal, buscando argumentar que, embora apoiadas no discurso de valorização dos servidores, estão sustentadas em um conceito muito amplo de servidor que pouco dialoga com uma estratégia de fortalecimento das carreiras federais; não incorporam a dimensão dos resultados proposta pela reforma de 1995 e nem delimitam o espaço específico de direção. Por fim, buscaremos superar as imprecisões do debate recente, diferenciando os espaços próprios de direção do governo federal.

2.1 Perspectivas da reforma gerencial

Nesta seção, apresentaremos, brevemente, os antecedentes da reforma gerencial, demonstrando que as reformas de 1930 e 1967, apesar da orientação à constituição e consolidação de uma burocracia pública no Brasil, tiveram alcances parciais e enfrentaram importantes retrocessos a partir da Constituição de 1988. Veremos, então, os principais elementos da reforma gerencial de 1995, trazendo uma releitura daqueles que consideramos como as bases para a adoção de

¹⁰ O tema começa a ser discutido no Brasil a partir de 2002, ano em que é organizado, por Regina Pacheco e Francisco Longo, um painel para o VII Congresso Internacional do CLAD, em Lisboa, com o título: “No hay cambio sin directivos: desarrollo de competencias de dirección para una nueva gestión pública”. Ver Longo (2002) e Pacheco (2002b). Interessante lembrar, ainda, que mesmo a reforma chilena, pioneira e referência na América Latina, teve início apenas em 2003.

iniciativas voltadas ao segmento da direção pública no Brasil, embora este tema não estivesse presente na agenda à época. O que se propunha era a profissionalização e fortalecimento dos membros do núcleo estratégico do Estado a partir da reserva exclusiva de parte dos cargos do sistema DAS para os altos administradores públicos, em sua maioria provenientes das carreiras públicas. Não se discutia, naquele momento, as competências gerenciais requeridas nem os mecanismos mais adequados para sua aferição.

Antecedentes da reforma de 1995

A reforma do Estado no Brasil, em geral, é discutida a partir da perspectiva histórica das principais reformas administrativas empreendidas pelo governo federal brasileiro. A primeira reforma, denominada de burocrática, teve início a partir da década de 1930, e tem por marco a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1938, durante o governo de Getúlio Vargas. Seu objetivo fundamental foi a instituição de um corpo burocrático de Estado, pautado pelo modelo da burocracia weberiana clássica. Esta reforma, no entanto, se deu num contexto autoritário, no qual as iniciativas burocráticas conviveram com a manutenção das formas clientelistas e oligárquicas dos períodos anteriores e foram, ainda, marcadas mais pela ênfase a procedimentos e normas do que pelos princípios de mérito e universalismo, caracterizando uma administração ainda formal e patrimonial (ABRUCIO; PEDROTI; PÓ, 2010; BRESSER PEREIRA; SPINK, 2006; NUNES, 1997; BRESSER PEREIRA, 1996). Martins (1993¹¹, apud PACHECO, 2002b) ilustra a convivência entre estas diferentes práticas: “para os altos escalões da burocracia, foram adotados acessos mediante concurso, carreiras, promoção baseada em critérios de mérito e salários adequados. Para os níveis médio e inferior, a norma era a admissão por indicação clientelista [...]”. Além disso, a ênfase à hierarquia funcional, impessoalidade e formalismo, estiveram acompanhados de “[...] uma desconfiança essencial nos administradores públicos e nos cidadãos” (BRASIL, 1995a, p. 20), deixando pouca ou nenhuma margem para a discricionariedade dos servidores e dirigentes públicos.

Durante o período do nacional desenvolvimentismo e do regime militar, temos, com a publicação do Decreto-Lei nº 200, de 1967, o marco da segunda grande reforma administrativa do país, que começa a inserir na administração brasileira alguns princípios da administração gerencial, a partir de um movimento que passa a conferir maior autonomia de gestão à administração indireta, como forma de superação da rigidez burocrática introduzida pela reforma anterior. Houve, neste período, um processo de descentralização da execução das políticas públicas, que atribuiu maior flexibilidade à prestação de serviços pelas autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, segundo uma orientação altamente tecnicista, pautada em princípios de racionalidade técnica. No entanto, essas reformas conviveram com uma administração direta arcaica, levando ao insulamento e fortalecimento de uma tecnocracia em determinados órgãos da administração indireta, especialmente na área econômica, e resultaram, ainda, no fortalecimento de alianças entre essa tecnoburocracia estatal, civil e militar, com a classe empresarial brasileira (ABRUCIO; PEDROTI; PÓ, 2010; BRESSER PEREIRA; SPINK; 2006; MEZZOMO KEINERT, 1994). Conforme Bresser Pereira (1996), essa estratégia teria inviabilizado a construção, no Brasil, de uma burocracia forte, nos moldes do modelo clássico proposto pela reforma anterior, pois, ao mesmo tempo em

¹¹ MARTINS, Luciano. Reforma da administração pública e cultura política no Brasil: uma visão geral. Cadernos ENAP, n. 8. Brasília: ENAP, 1997. Este trabalho foi inicialmente escrito como *background paper* para o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID. 1993.

que flexibilizou a contratação sem concurso público para a administração indireta, não adotou estratégias de fortalecimento da burocracia estatal, deixando de realizar concursos e de desenvolver carreiras para os altos administradores:

O núcleo estratégico do Estado foi, na verdade, enfraquecido indevidamente através de uma estratégia oportunista do regime militar, que, ao invés de se preocupar com a formação de administradores públicos de alto nível selecionados através de concursos públicos, preferiu contratar os escalões superiores através de empresas estatais (BRESSER PEREIRA, 1996, p. 13).

Temos, desse modo, uma administração que segue marcada pela combinação de estratégias incompletas e desconexas, já que clientelismo e patrimonialismo seguem sendo adotados como práticas que convivem com um conjunto de iniciativas pouco eficazes em fortalecer e, ao mesmo tempo, conferir flexibilidades de atuação a burocracia estatal. Nesse sentido, as iniciativas adotadas durante o período de redemocratização, nos anos 1980, ao invés de superar os problemas das duas reformas anteriores, promoveram um retrocesso às regras rígidas e burocráticas dos anos 1930 e ficaram, ainda, cristalizadas na Carta Constitucional de 1988. Foi instaurado um regime jurídico único para servidores da administração direta e indireta, igualando as regras de pessoal das duas entidades, e introduzida a estabilidade rígida e a exigência de concursos públicos de ingresso para todos os servidores; porém, ao mesmo tempo, a nova regra conferiu privilégios incoerentes aos funcionários, concedendo estabilidade e aposentadoria integral para inúmeros funcionários celetistas da administração indireta, que passaram a ser considerados funcionários estatutários (BRESSER PEREIRA; SPINK, 2006). Para Bresser Pereira (1996), esse momento foi marcado pela tentativa de concluir a reforma burocrática clássica; porém, ao invés de valorizar as formas mais descentralizadas e flexíveis de administração que permitiriam ao Estado atuar de modo mais eficiente, acabou por engessá-las.

Releitura da reforma: bases para a direção profissional

A reforma gerencial emerge na década seguinte, em 1995, tanto pela justificativa do ajuste fiscal necessário para superar a crise enfrentada pelo país, como pela proposta de mudança institucional do próprio Estado para responder aos desafios do mundo moderno e globalizado. Tem como marcos a criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), a publicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995a) e a promulgação da Emenda Constitucional nº 19, de 1998. As propostas desse período orientaram-se pelo paradigma da nova gestão pública e propuseram um conjunto de iniciativas de cunho gerencial orientadas por princípios como descentralização administrativa controle de resultados, competição administrada, controle social direto, concessão de autonomias de gestão, definição clara de objetivos aferidos por indicadores definidos previamente, orientação para o cidadão, entre outros, baseados no pressuposto de que o reconhecimento das novas funções do Estado exigiam novas competências, novas estratégias administrativas e novas instituições (BRESSER PEREIRA; SPINK, 2006).

Para Bresser Pereira, Ministro da Administração e Reforma do Estado entre 1995 e 1998, durante o primeiro governo Fernando Henrique Cardoso, a reforma gerencial buscou reorientar o Estado, que passaria de um “modelo fechado e corporativo, tecnocrático, descolado,

autoritário, insensível e estranho a sociedade” para um Estado mais “aberto, próximo ao cidadão e cooperativo, atuando em conjunto e integrado com terceiro setor e organização empresariais, coproduzindo e garantindo serviços e bem público” (BRESSER PEREIRA, 1998). O conjunto das medidas reformadoras buscou fortalecer o papel estratégico, regulador e fiscalizador do Estado e, ao mesmo tempo, atribuir a entidades não-estatais o desempenho de atividades não exclusivas, e a entidades privadas, a produção para o mercado. A proposta de fortalecimento das funções de coordenação e regulação do Estado deu ênfase a ações orientadas à valorização das carreiras atuantes em seu núcleo estratégico, responsáveis pelo desempenho das atividades exclusivas, como formulação, controle e avaliação de políticas públicas, que envolvem poder de Estado e garantem as leis e as políticas (BRASIL, 1997). Este núcleo estratégico seria formado “[...] pelo Parlamento, pelos tribunais, pelo presidente ou primeiro-ministro, por seus ministros e pela cúpula dos servidores civis” e, ainda, pelas “[...] forças armadas, a polícia, a agência arrecadadora de impostos – as funções tradicionais do Estado – e também as agências reguladoras, as agências de financiamento, fomento e controle dos serviços sociais e da seguridade social” (BRESSER PEREIRA, 2006, p. 33).

Para Pacheco (2010a), o Plano Diretor assumiu uma dupla agenda: “a de reforçar a constituição dos corpos burocráticos permanentes do Estado, essenciais ao fortalecimento do núcleo estratégico, e ao mesmo tempo introduzir os princípios da administração gerencial” (PACHECO, 2010a, p. 194). Embora ausente, nesta época, o debate sobre os dirigentes públicos, já estava enraizada na proposta da reforma gerencial a ideia de que as recentes transformações sofridas pelos Estados modernos exigiam serviços públicos mais eficientes e efetivos, e, principalmente, orientados aos cidadãos, atividades que já não poderiam ser suficientemente atendidas pelo modelo da burocracia clássica. Bresser Pereira (2006) defendia o fortalecimento da burocracia brasileira, até então caracterizada pelas iniciativas reformistas anteriores, inconclusas e contraditórias, ao mesmo tempo em que incorporava ao desenho da reforma gerencial um conjunto de dimensões relacionadas à atuação mais flexível dessa burocracia, com orientação aos resultados da ação pública e às demandas dos cidadãos:

Uma estratégia essencial ao se reformar o aparelho do Estado é reforçar o núcleo estratégico e fazer com que seja ocupado por servidores públicos altamente competentes, bem treinados e bem pagos; com servidores que entendam o *ethos* do serviço público como o dever de servir ao cidadão. Nessa área, a carreira e a estabilidade devem ser asseguradas por lei, embora os termos “carreira” e “estabilidade” devam ser entendidos de modo mais flexível, se comparados com os seus correspondentes na tradicional administração burocrática (BRESSER PEREIRA, 2006, p. 34).

Também previa, para o desempenho das atividades exclusivas de Estado, a figura das *agências autônomas*, entidades descentralizadas, e a figura das *organizações sociais*, entidades não-estatais, para o desempenho de atividades não exclusivas, como saúde e educação. Para as agências e organizações sociais, o elo de ligação com o núcleo estratégico estaria no *contrato de gestão*. Este é um segundo aspecto que dialoga diretamente com a literatura sobre os dirigentes públicos: a negociação de objetivos e resultados a serem entregues pelos dirigentes, previamente estabelecidos nos contratos de gestão, e a concessão de autonomia de gestão para tornar o alcance desses resultados possível:

Uma agência autônoma deverá ter um dirigente nomeado pelo respectivo Ministro, com o qual será negociado o contrato de gestão. Uma vez estabelecidos os objetivos

e os indicadores de desempenho não apenas qualitativos mas também quantitativos, o dirigente terá ampla liberdade para gerir o orçamento global recebido; poderá administrar seus funcionários com autonomia no que diz respeito a admissão, demissão e pagamento; e poderá realizar compras apenas obedecendo os princípios gerais de licitação (BRESSER PEREIRA, 1996, p. 19).

Outra dimensão importante, atributo essencial na definição dos dirigentes públicos e dos espaços de direção, trata da separação das esferas da formulação estratégica das políticas públicas e da sua implementação. Este aspecto também esteve fortemente presente na reforma gerencial, que defendia a descentralização da execução das políticas públicas, diretamente associada à concessão de maior autonomia aos administradores públicos:

[...] a reforma gerencial busca tornar os servidores públicos mais autônomos e mais responsáveis: mais autônomos com relação a normas rígidas e supervisão direta, e mais responsáveis perante o núcleo estratégico do Estado e perante a sociedade. [...] uma característica central da reforma gerencial é separar a formulação de políticas, que permanece centralizada, da execução, que é descentralizada (BRESSER-PEREIRA, 2008, p. 400).

Para que pudessem atuar descentralizadamente, os dirigentes deveriam ser controlados segundo os resultados entregues. Por isso, segundo Bresser Pereira (2006a), mereceriam algum grau de confiança, limitada, mas que “permitisse a delegação de responsabilidades para que o gestor público possa [pudesse] ter liberdade de escolher os meios mais apropriados ao cumprimento das metas prefixadas” (BRESSER PEREIRA, 2006a, p. 30).

Conceitos como autonomia do dirigente, atuação orientada à direção das organizações descentralizadas e celebração de contratos de gestão com a entidade supervisora dialogam diretamente com a literatura que, poucos anos depois, passou a distinguir o espaço específico de direção pública. Da mesma forma, a defesa de um modelo de carreira pública fortalecida no âmbito do núcleo estratégico, regida segundo princípios mais flexíveis, também estava coerentemente alinhada à proposta de um Estado gerencial. Entendemos, desse modo, que embora não tenham sido desenhadas iniciativas de reformas orientadas ao segmento da direção pública à época, as bases para seu desenvolvimento já estavam lançadas, segundo um modelo de gestão pública de orientação gerencial que distinguia claramente o papel, as competências e configurações institucionais mais adequadas para o desempenho das diferentes atividades governamentais.

Administradores e carreiras flexíveis

Em relação à burocracia federal, de modo mais amplo, esforços significativos foram empreendidos visando à profissionalização do serviço público brasileiro: promoção de concursos públicos anuais, visando à recomposição regular e permanente da força de trabalho federal; adequação de remuneração com base em parâmetros do setor privado e incentivos ao desempenho; reorganização de carreiras e cargos em atribuições mais amplas e genéricas; implantação de programas de educação continuada permanente; entre outros, levando a importantes avanços na renovação, formação e escolarização da força de trabalho federal e a

avanços mais abrangentes relacionados ao ajuste fiscal e ao início de um conjunto de ações de cunho gerencial (PACHECO, 2002a; BRASIL, 1995a).

Especificamente em relação aos dirigentes públicos, a dimensão da reforma que mais se aproxima do conceito recente está no que Bresser denominou de *altos administradores públicos*. A proposta de 1995 afirmava que a atuação no eixo estratégico do Estado exigiria “alta qualificação e capacitação gerencial, discerníveis no perfil generalista e empreendedor dos altos administradores públicos” (BRASIL, 1997, p. 12). Segundo Pacheco (2002a), as novas funções do Estado exigiam “um quadro enxuto e altamente qualificado de funcionários, movidos pelo compromisso com resultados, e não apenas pelo cumprimento de formalidades legais ou obediente e acomodado com a perspectiva de estabilidade e aposentadoria integral” (PACHECO, 2002a, p. 80).

Dentre as diretrizes da nova política, estava previsto recrutar administradores que, além do perfil generalista, tivessem “ [...] alto nível de conhecimentos (formação superior em nível de pós-graduação) e capacidade de aprendizado e versatilidade de inserção profissional [...]” (BRASIL, 1997, p. 14). Apreendemos, destas citações, que embora as competências gerenciais não estivessem explícitas e a figura do dirigente público não estivesse prevista como categoria distinta, já estavam presentes as ideias de dotar a administração federal de um conjunto de profissionais comprometidos com resultados e, além disso, dotados de determinadas competências, como: empreendedorismo, capacidade de aprendizado e versatilidade de inserção profissional, entendidas como requisitos fundamentais para sua atuação nos altos cargos federais e, superando, portanto, a ideia de que o alto nível de formação seria suficiente para o desempenho de tais funções.

Essa visão específica sobre as competências gerenciais, no entanto, não foi explicitada na reforma de 1995 e está ainda insuficientemente presente nos estudos e iniciativas em curso no país. Pacheco (2002b) demonstra que a administração federal brasileira é caracterizada por uma maioria de dirigentes dotados de competências técnicas necessárias ao desempenho do cargo, mas que, no entanto, encontram um déficit expressivo quando se trata de competências específicas de direção, essenciais à profissionalização do setor público. A essa deficiência, soma-se a falta de mecanismos institucionais orientados a recrutar, selecionar, formar e avaliar profissionais com a orientação aos resultados desejados.

Embora o Plano Diretor não tenha detalhado explicitamente os mecanismos de recrutamento para esses administradores, tratou enfaticamente da proposta de valorização das carreiras públicas e de sua modernização a partir da ocupação dos cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS) do governo federal, espaços de livre provimento que permitem, até hoje, o recrutamento de servidores membros das carreiras públicas e de candidatos externos ao serviço público, com uma pequena vantagem remuneratória para os primeiros¹². Estes cargos foram

¹² A proposta do MARE de reorganização das carreiras federais partiu da própria redefinição do conceito de carreira, por entender que o conceito tradicional não era capaz de responder a contextos dinâmicos e organizações pouco hierarquizadas. O novo conceito entende a carreira pública como um conjunto de cargos regidos por regras comuns de ingresso, promoção, lotação, mobilidade e remuneração, e pela delimitação de suas qualificações e habilidades, aplicado a um quadro permanente de Estado, que exerce atividades típicas. Propõe conciliar o caráter permanente da carreira com o ambiente dinâmico do Estado pela definição de regras genéricas e flexíveis, relacionadas à definição de *atribuições amplas* que permitam sua atuação em qualquer órgão da administração pública, e pelo aumento da capacidade de seus integrantes, dotados de *perfis profissionais generalistas*, com capacidade de interlocução com os diferentes *stakeholders*, sendo capazes de construir alianças estratégicas, promover mudanças, gerenciar recursos financeiros, informacionais e humanos, avaliar políticas e monitorar as organizações responsáveis pela prestação direta dos serviços (BRASIL, 1997, p. 35).

identificados, à época, como uma possibilidade de adotar uma concepção mais moderna de carreira já que permitiria, ao mesmo tempo, combinar estratégias de fortalecimento da burocracia tradicional com os princípios mais modernos da administração gerencial, buscando conferir ampla mobilidade aos servidores, rápida ascensão para os mais talentosos (num modelo de carreira em “Y”) e a seleção de perfis diferenciados:

Na verdade, os DASs, por permitirem a remuneração adequada de servidores públicos – que perfazem 75% do total de portadores de DAS [...], constituem uma espécie de carreira muito mais flexível e orientada pelo mérito. Existe em Brasília um verdadeiro mercado de DAS, através do qual ministros e altos administradores públicos disputam, com essa moeda, os melhores funcionários brasileiros. Se for concretizado o plano, ainda em elaboração, de reservar de forma crescente os DASs para servidores públicos, o sistema de DAS, que hoje já é um fator importante para o funcionamento da administração pública federal, transformar-se-á em um instrumento estratégico da administração pública gerencial (BRESSER PEREIRA, 1996, p. 16).

A redefinição do conceito de carreira e a defesa de ocupação dos espaços de direção e assessoramento por servidores, de modo mais específico, foi traduzida, durante a reforma gerencial, na seguinte proposta: os DAS inferiores (níveis 1 a 4) deveriam ocupados por servidores de carreira, segundo a delimitação legal de percentuais mínimos para cada nível, e os DAS superiores (níveis 5 e 6), deveriam ser “considerados como opção de carreira para funcionários, mas também postos de entrada para pessoas competentes externas ao serviço público” (PACHECO, 2010a, p. 195). Para Bresser Pereira (1996), esta proposta combatia dois mitos burocráticos existentes em Brasília: o *mito das carreiras*, já que as estruturas de carreira defendidas por seus integrantes estavam longe de caracterizar-se segundo o conceito clássico de carreira¹³; e o *mito dos DAS*, que eram entendidos como espaços ocupados por interesses políticos ou por profissionais sem as competências técnicas requeridas, quando, na verdade, poderiam constituir, para os servidores, uma verdadeira opção de carreira:

Nesse contexto, a defesa de um setor público profissionalizado pautou-se pela argumentação em favor de carreiras estruturadas e de ingresso por concurso público, contrapondo-se a meritocracia ao sistema de cargos de direção. [...] segundo tal visão, os funcionários ingressados por concursos deveriam constituir a futura elite do setor público, por meio de reserva (exclusiva ou majoritária) de cargos de direção a integrantes de carreiras – inspiração do modelo francês (PACHECO, 2002b).

A proposta de 1995, desse modo, associou a ideia de valorização da burocracia, entendida como parceira fundamental para a implantação e sucesso das reformas gerenciais que se desenhavam, à possibilidade de ocupação dos cargos DAS por servidores públicos. Embora estivessem presentes os elementos da administração gerencial na proposta de gestão das carreiras e tenha sido atribuído ao sistema DAS um papel estratégico nesse sentido, essa perspectiva de

¹³ Para Bresser Pereira (2006), havia uma defesa orientada à instituição de carreiras burocráticas no país, mas não se desenharam mecanismos que efetivamente estivessem orientados a um modelo de carreira clássico, no qual se estabelece uma duração média de 30 anos, após os quais o servidor ganharia cerca de 3 vezes mais do que o valor inicial da carreira. Essa amplitude, quando não respeitada, leva à um modelo que está longe de configurar uma carreira, assemelhando-se a cargos. Para o autor, Schneider (1994) ilustra bem essa característica, ao demonstrar que, no Brasil, as carreiras são mais pessoais do que formais.

valorização configurou-se mais em torno da discussão sobre a origem dos nomeados – servidor ou não servidor – do que sobre as reformas necessárias para se alcançar um modelo de carreira fortalecido e estratégico, com orientação a resultados. Para Gaetani (2002), a proposta de reserva de cargos para carreiras também estava baseada na ideia de que a escolha ampla estaria associada a práticas de uso político indevido desses espaços:

Ocorre que no Brasil o recurso ao recrutamento amplo tem uma arraigada tradição de degenerar em práticas clientelistas e nepotistas (Martins e Nunes). A esta ação tem correspondido uma reação controversa que consiste em ampliar a reserva de mercado dos cargos de confiança para os ocupantes de quadros de carreiras, como se isto proporcionasse uma resistência a ingerências políticas indevidas (GAETANI, 2002, p. 277).

Os aspectos que apresentamos na seção anterior e que consideramos ponto de partida fundamental para este modelo de carreira flexível e orientada a resultados e, ainda, para a introdução de reformas orientadas ao segmento da direção pública profissional no Brasil, foram perdendo força com o passar do tempo. As propostas de 1995 não avançaram no sentido de propor regras de gestão de pessoas específicas para os espaços de direção. Havia a defesa da ocupação do sistema DAS por servidores, mas não se previu por meio de quais estratégias estes espaços deveriam ser providos. Não havia, ainda, a ênfase na adoção de mecanismos de aferição de competências de gestão, muito menos a distinção, para o conjunto dos cargos DAS, de quais seriam as posições específicas de direção.

Segundo Pacheco (2011a), as medidas empreendidas pelo governo Lula (2003-2010) reforçaram a visão tradicional sobre o tema das nomeações. Baseadas num discurso de valorização e profissionalização dos servidores públicos, deu ênfase à ideia de que os *insiders* são melhores do que funcionários externos ao serviço público. Passadas mais de duas décadas, as propostas da reforma gerencial pouco evoluíram no sentido de diferenciar estratégias orientadas ao tema da alta direção pública. Discurso e prática têm se limitado à defesa da reserva de cargos para servidores, especialmente para os níveis de DAS inferiores (1 até 4), com limitados avanços no sentido de incorporar noções de flexibilidade e orientação a resultados à gestão das carreiras públicas, defendidas pela abordagem gerencial, e, menos ainda, relacionados a posições voltadas ao segmento de direção pública.

2.2 Sistema DAS e cotas para *servidores*

O debate sobre as nomeações no Brasil, em geral, adota como objeto empírico o conjunto dos cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS) do governo federal. Nesta seção, apresentaremos a origem deste sistema, analisando, a partir de uma perspectiva histórica, as principais modificações sofridas em relação aos critérios que condicionam o provimento destes espaços, demonstrando que, há muitas décadas no Brasil, temos reservado determinados cargos DAS para servidores com base no argumento da valorização ou profissionalização do serviço público, mas que tal estratégia ainda se dá de forma incompleta e alcança, apenas parcialmente, os espaços de direção da estrutura federal.

Crêterios para provimento dos cargos DAS

Os DAS foram criados pelo Decreto-Lei n  200, de 1967, no governo Castello Branco. Conforme discutido anteriormente, este Decreto representa o marco da segunda reforma administrativa do país e teve destacado papel na promoção da descentralização dos serviços públicos, buscando tornar a administração pública mais eficiente. Nesse contexto, estabeleceu um conjunto de regras orientadas a regulamentar o desempenho das funções de direção e assessoramento no âmbito do governo federal.

Este Decreto estabeleceu que o assessoramento superior da administração civil seria integrado por funções de direção e assessoramento, desempenhadas ou por titulares de cargos em comissão ou por pessoal técnico especializado. Tais funções foram caracterizadas como de “alto nível de especificidade, complexidade e responsabilidade”, de modo que seu provimento só poderia recair em “pessoas de comprovada idoneidade, cujas qualificações, capacidade e experiência específicas” fossem “examinadas, aferidas e certificadas por órgão próprio, na forma definida em regulamento” (BRASIL, 1969; 1967). Previu, ainda, que estes cargos poderiam ser preenchidos por pessoas da administração direta ou indireta ou, ainda, do setor privado, desde que fossem aferidos os cr terios anteriores. Para o pessoal técnico especializado, era prevista a condição de serem submetidos a contínuo treinamento e aperfeiçoamento, de modo que fossem assegurados “o conhecimento e utilização das técnicas e instrumentos modernos de administração” (BRASIL, 1969; 1967). Temos, dessa forma, uma primeira orientação normativa que já destacava a importância de que tais espaços fossem ocupados por profissionais dotados de capacidades mínimas para o desempenho de tais funções.

Pouco tempo depois, em 1970, no governo de Emílio G. Médici, a Lei n  5.645 estabeleceu diretrizes para a classificação dos órgãos da administração federal, distinguindo cargos de provimento *efetivo* e cargos em *comissão*. Dentre os cargos em comissão, esta lei destacou os cargos do grupo DAS, definidos como “cargos de direção e assessoramento superiores da administração cujo provimento deva ser regido pelo cr terio da confiança, segundo for estabelecido em regulamento” (BRASIL, 1970a). Em relação à norma anterior, esta lei p s fim aos cr terios de qualificação, deixando ampla margem para as nomeações, respaldadas pelo uso da *confiança* como cr terio único de escolha.

Em 1972, o Decreto n  71.235 veio, novamente, regulamentar o funcionamento dos cargos DAS. Estabeleceu que o Grupo DAS compreenderia cargos de provimento em comissão orientados a desempenhar atividades de planejamento, orientação, coordenação e controle, “no mais alto nível da hierarquia administrativa dos órgãos da administração federal direta e das autarquias federais” (BRASIL, 1972). Esta norma também reviu a forma de provimento dos cargos DAS que, desde 1970, deveriam ser providos pelo cr terio da confiança política. Com a mudança, estes cargos passaram a ser providos mediante “livre escolha do Presidente da República, dentre pessoas que satisfaçam os requisitos gerais para investidura na função pública e possuam qualificação e experiência administrativa” (BRASIL, 1972). Para cargos de assessoramento, seu provimento deveria recair, de modo similar, “em pessoas que possuam conhecimentos especializados inerentes às atribuições específicas do cargo” (BRASIL, 1972), por ato do Presidente da República ou, no caso das autarquias federais, por ato de seu dirigente.

  época, os cargos DAS foram organizados em 4 níveis – DAS-1 a DAS-4 – e 2 categorias – direção e assessoramento. Além disso, foi estabelecido, para cada nível hierárquico, o tipo de direção a ser exercido, em quais órgãos e compreendendo que tipos de atividade. No entanto,

quando da revogação deste Decreto nº 71.235 pelo de nº 77.336, em 1976, deixou-se de prever esse detalhamento. Nenhuma norma posterior voltou a legislar com este grau de detalhe sobre as diferentes atribuições e responsabilidades dos ocupantes de cada nível de DAS.

As mudanças de 1976, já no governo Ernesto Geisel, trouxeram outras alterações: criou a estrutura de 6 níveis de cargos, que permanece até os dias de hoje; diferenciou cargos próprios da administração direta e indireta – sendo os primeiros estatutários e os segundos regidos pela legislação trabalhista –; e, por fim, quanto aos critérios para seu provimento, à semelhança da regra anterior, previu que somente poderia recair em pessoas que: “além de preencherem os requisitos gerais para investidura em função pública, possuam comprovada experiência administrativa, correspondente à área das atividades inerentes ao cargo ou à função e habilitação legal” (BRASIL, 1976).

No governo seguinte, em 1979, o Decreto-Lei nº 1.660 trouxe a *primeira previsão de reserva de cargos para servidores*. Estabeleceu que os níveis DAS-1 e DAS-2 deveriam ser destinados a servidores federais, da administração direta ou autárquica, observado o limite mínimo de 50% dos cargos no âmbito de cada órgão ou entidade (BRASIL, 1979b). Em 1992, durante o governo Fernando Collor, a Lei nº 8.460 estabeleceu um conjunto de medidas de valorização de servidores civis e militares, tais como reajustes, gratificações, entre outros; no âmbito destas mudanças, estendeu o limite de 50% para os DAS de nível 3 (BRASIL, 1992).

Em 1994, Itamar Franco, por sua vez, estabeleceu 100% da ocupação dos DAS-1 a DAS-4 para servidores de carreira, com a promulgação da Lei nº 8.911. Esta lei distinguia: a) cargos de natureza especial; b) cargos de assessoramento; c) cargos equivalentes aos dois níveis hierárquicos mais elevados dos órgãos e entidades; e d) cargos de direção e chefia, sendo estes últimos correspondentes aos níveis imediatamente inferiores em relação aos dois primeiros níveis de direção. As funções de direção, chefia e assessoramento – equivalentes aos itens *b* e *d* mencionados –, deveriam recair, exclusivamente, em servidor ocupante de cargo efetivo, da administração pública federal, direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 1994). Esta medida, segundo Santos (2009), sequer entrou em vigor, devido a pressões políticas, e foi revogada no governo seguinte, em 1998. Dentre as medidas citadas nesta seção, cabe destacar que esta é a única que previu alguma diferenciação entre os cargos comissionados do sistema DAS com base na natureza e no nível hierárquico do cargo.

Quase uma década depois, o Decreto nº 4.567, de 1º de janeiro de 2003, primeiro dia do governo Lula, novamente estabeleceu uma classificação para os cargos DAS, relacionando níveis e nomenclaturas correspondentes a cada cargo, ilustrados no Quadro 7:

	Direção	Assessoramento
DAS-6	Secretário de órgãos finalísticos Subsecretários de órgãos da Presidência da República Dirigentes de autarquias e fundações	Assessor Especial
DAS-5	Chefe de Gabinete de Ministro de Estado Diretor de Departamento Consultor Jurídico Secretário de Controle Interno Subsecretário de Planejamento, Orçamento e Administração	Assessor Especial de Ministro de Estado
DAS-4	Coordenador-Geral Chefe de Gabinete de autarquias e fundações Chefe de Assessoria de Gabinete de Ministro de Estado	Assessor
DAS-3	Coordenador	Assessor Técnico
DAS-2	Chefe de Divisão	Assistente
DAS-1	Chefe de Seção	Assistente Técnico

Quadro 77 - Classificação dos cargos de Direção e Assessoramento Superior.
Fonte: BRASIL (2003b).

Nota: esta classificação não foi posteriormente republicada, de modo que representa, apesar da revogação da norma, a principal referência para compreender a hierarquia de cargos do sistema DAS. Se analisarmos os dados detalhados do governo federal (disponíveis no SIORG ou no Portal da Transparência), encontraremos um número muito maior de denominações para estes cargos.

Por fim, temos, em 2005, a publicação do Decreto nº 5.497 estabelecendo que 75% dos DAS-1, 2 e 3; e 50% dos DAS-4 devem ser ocupados *exclusivamente* por servidores de carreira (BRASIL, 2005). Esta medida havia sido, segundo o Entrevistado 1 (2016), elaborada desde a reforma gerencial de 1995, com a definição de cotas para servidores desde o DAS-1 até o DAS-6, com percentuais decrescentes conforme aumentava o nível do cargo; no entanto, a proposta só teria sido publicada quase uma década depois, mas completamente distinta da proposta original, tanto pela redefinição dos percentuais – que já não alcançam os DAS-5 e 6 –, como pela ampliação do conceito de servidor, que discutiremos adiante.

O Quadro 8 abaixo sintetiza as medidas apresentadas, destacando seus aspectos mais importantes, com ênfase nos critérios para provimento dos cargos DAS¹⁴.

Referência	Destaque	Crítérios de provimento
DL 200/67 (em vigor, com alt. posteriores)	Criação do sistema DAS	Comprovada idoneidade, qualificação, capacidade e experiência específica previamente aferidas
Lei 5.645/70 (em vigor)	Distinção entre cargos efetivos e comissionados, destacando os DAS	Confiança política
D. 71.235/72 (revogado)	Estabelece atribuições para os DAS Organiza os DAS em 4 níveis e 2 categorias, com competências específicas para cada um	Requisitos gerais para investidura na função pública e qualificação e experiência administrativa
D. 77.336/76 (revogado)	Organização dos cargos DAS em 6 níveis e 2 categorias, deixando de prever competências específicas para cada um Diferenciação do regime jurídico dos DAS da administração direta e indireta	Requisitos gerais para investidura na função pública e qualificação e experiência administrativa
DL 1.669/79 (em vigor)	Primeira previsão de reserva de cargos para servidores	50% dos DAS-1 e DAS-2 Exclusivos de servidores federais da administração direta e autárquica Limite calculado para cada órgão
Lei 8.460/92 (em vigor)	Expandida a regra de reserva de cargos para servidores	Extensão do limite de 50% para DAS-3
Lei 8.911/94 (em vigor, com alt. posteriores)	Expandida a regra de reserva de cargos para servidores - a medida não chegou a ser implantada por pressões políticas Diferenciou cargos políticos, cargos de direção, cargos de assessoramento e cargos de direção intermediária	100% dos cargos DAS-1 até DAS-4 Exclusivos de servidores federais da administração direta, autárquica e fundacional
D. 4.567/03 (revogado)	Única previsão que organiza os cargos segundo nomenclaturas específicas para cada nível e categoria	Não previstos
D. 5.497/05 (em vigor)	Ampliação do conceito de servidor e flexibilização da regra de cálculo	75% dos DAS-1, 2 e 3 e 50% dos DAS-4 Exclusivos para servidores Limite calculado para o conjunto de órgãos e entidades

Quadro 8 - Histórico dos critérios para provimento dos cargos DAS.

Fonte: elaboração do autor, com base nas referências indicadas.

Conforme demonstrado, o sistema DAS, criado em 1967, sofreu poucas modificações em termos de estrutura. Desde sua origem, constitui um sistema composto por cargos de livre provimento, cujas funções devem ser destinadas às atividades de direção ou assessoramento. Inicialmente composto por 4 níveis, passou a ter uma estrutura mais ampla, com 6 níveis, desde 1976. Quanto aos critérios para provimento destes espaços, vimos que a norma original foi a mais criteriosa dentre todas as que a sucederam: estabeleceu requisitos orientados à comprovada idoneidade, qualificação, capacidade e experiência dos nomeados, que deveriam, inclusive, ser

¹⁴ Outros autores realizaram análise histórica destes e de outros normativos relacionados ao sistema DAS, como D'Araújo (2009). Seu objetivo, no entanto, foi avaliar o alcance do poder de nomeação presidencial para cargos NES, DAS-6 e DAS-5. Nosso objetivo, diferentemente, buscou identificar os critérios específicos de provimento destes espaços. Desse modo, nossa sistematização partiu dos estudos existentes, mas foi complementada com a análise de cada normativo com ênfase no aspecto de nosso interesse.

específicas e diretamente relacionadas ao desempenho da função. Identificamos um destacado retrocesso três anos depois, quando tais critérios foram substituídos pela confiança política – previsão que, inclusive, permanece até os dias de hoje. Entre 1972 e 1979, à confiança política, soma-se um conjunto mais genérico de critérios, relacionados à experiência e qualificação administrativa dos ocupantes de DAS.

Em 1979, identificamos a primeira previsão de reserva destes espaços para servidores, com regras mais rígidas do que as adotadas atualmente, já que os percentuais eram calculados no âmbito de cada órgão ou entidade – e não no âmbito de toda a administração federal – e o conceito de servidor adotado também restringia o número de candidatos aptos a estas posições. Desde então, as alterações sofridas pelo sistema DAS têm se limitado a este aspecto da reserva de cargos para servidores, mas tem apresentado importantes incongruências, conforme veremos a seguir. Antes disso, é importante destacar que todos estes avanços e retrocessos em relação às regras de provimento dos cargos DAS apenas tangenciam o espaço próprio de direção no setor público. São estratégias que mantêm os cargos de maior nível hierárquico sujeitos ao livre provimento e condicionam a ocupação de uma parte dos cargos de níveis hierárquicos intermediários a servidores.

Incongruências do sistema

Conforme apresentado na seção anterior, parte do debate sobre a reserva de cargos para servidores vem da própria reforma gerencial, mas a abordagem da reforma estava orientada ao fortalecimento do núcleo estratégico e das carreiras de Estado, a partir da redefinição do próprio papel do Estado moderno e de um modelo mais flexível de carreira. Dentre outros atributos, uma das dimensões dessa atuação flexível estava justamente na ocupação dos cargos de direção do grupo DAS por servidores, segundo um modelo de atuação com orientação aos resultados e aos cidadãos. Nos anos que se seguiram, pouca ênfase foi dada à dimensão da flexibilidade e dos resultados; a interpretação dada à proposta da ocupação dos cargos DAS por servidores apoiou-se mais em sua dimensão burocrática, baseada na ideia da reserva para servidores, deixando de combinar os elementos próprios da administração gerencial.

O problema dessa abordagem não está na reserva para servidores, mas em dois aspectos principais: em primeiro lugar, na falta de distinção entre espaços nos quais essa reserva de fato constitua um instrumento efetivo no sentido de contribuir para a valorização das carreiras públicas, associada a outras estratégias de recrutamento e seleção orientadas à aferição de conhecimentos e competências específicas de assessoramento e de direção; o segundo aspecto consiste nas incongruências existentes entre o discurso do governo federal, de valorização de servidores, e as práticas adotadas. O decreto mais recente, de 2005, pouco contribui para o objetivo a que se propõe: promover a profissionalização do serviço público federal. Está marcado por importantes contradições e imprecisões.

A primeira delas está no próprio conceito de servidor, extremamente amplo, abrangendo número maior de espaços públicos do que aqueles contidos no sistema DAS – enquanto o primeiro está restrito à administração direta, às autarquias e às fundações do Poder Executivo federal, o conceito de servidor alcança, segundo Pacheco (2011a), mais de 10 milhões de pessoas – o que equivale a cinco vezes o número de servidores do Executivo federal:

Art. 2º: [...] os servidores, ativos ou inativos, oriundos de órgão ou entidade de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, suas empresas públicas e sociedades de economia mista, ocupante de cargo ou emprego permanente no qual ingressou mediante concurso público ou, se em data anterior a 5 de outubro de 1988, mediante forma de provimento permitida pelo ordenamento da época de ingresso. O disposto [...] aplica-se ao militar das Forças Armadas, agregado ou inativo, e ao militar do Distrito Federal (BRASIL, 2005).

Importante notar que a primeira previsão de reserva de cargos DAS para servidores, de 1979, precede a proposta de reforma de 1995 e alcança os DAS de níveis 1 até 3, conforme indicado no Quadro 8. Além disso, diferentemente da medida posterior, de 2005, restringe o cálculo desse percentual aos respectivos órgãos e entidades, e não ao conjunto de órgãos e entidades de toda a administração pública federal, o que significa que, além da adoção de um conceito amplo de servidor, o próprio universo dentro do qual esse servidor pode ser escolhido é também muito amplo. Um cargo de direção de nível DAS-4, correspondente a um Coordenador de um Instituto de Pesquisa, por exemplo, pode ser ocupado por qualquer um dos 10 milhões de servidores contidos no conceito do Decreto nº 5.497, não sendo exigido que tal servidor pertença, por exemplo, à carreira de Pesquisadores Científicos e Tecnológicos do governo federal, nem que seja lotado no quadro de pessoal do Instituto de Pesquisa para o qual se busca um novo dirigente – este critério de nomeação, portanto, não traz garantias de que este Pesquisador Científico ou qualquer outro servidor deste Instituto de Pesquisa seja valorizado. Um conceito de servidor tão amplo e uma regra de aferição de percentuais igualmente ampla claramente não estão orientados a fortalecer e valorizar as diferentes carreiras que compõem as organizações do governo federal.

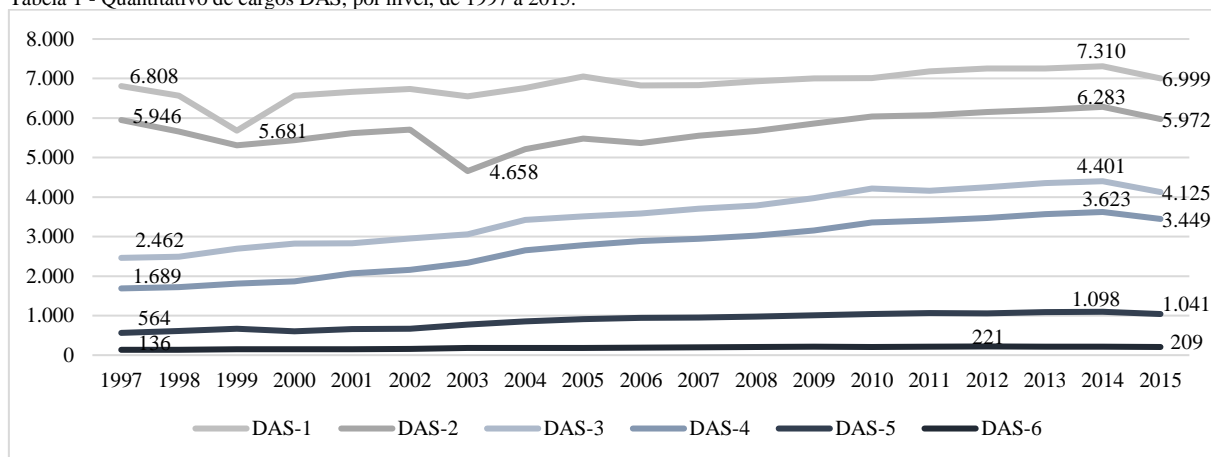
Em relação à ocupação dos cargos DAS, as regras existentes pouco evoluíram no sentido de delimitar os critérios e mecanismos para sua ocupação. O Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, a quem cabe a formulação e implantação da política de gestão de pessoas do governo federal, tem atuação limitada nesse sentido. O referido Decreto nº 5.497, de 2005, atribui a este ministério o papel de garantir que tais percentuais sejam cumpridos pelos órgãos e entidades federais. Cada órgão, antes de realizar a nomeação para os cargos DAS de sua estrutura, deve consultar o ministério. Só podem ser nomeados não servidores quando os percentuais reservados a servidores já tiverem sido obedecidos. Apenas em 2010, cinco anos depois da publicação deste decreto, já no governo Dilma, o ministério publicou a Instrução Normativa nº 2, dispondo sobre o controle de nomeação de não servidores de carreira para os cargos DAS-1 até 4. A consulta representa um mero controle burocrático e restringe-se à verificação de disponibilidade de vagas para não servidores.

Segundo D'Araújo (2009), os percentuais permaneciam abaixo dos limites estabelecidos quando analisados em 2009, no governo Lula, para os níveis de DAS-1 a 3, levando, segundo Pacheco (2011a) a uma prática completamente distinta do discurso e do que foi estabelecido legalmente. Dados recentes do BEP (2016), no entanto, indicam que esses limites estão sendo cumpridos. Cargos DAS de níveis 1 a 6 possuem os seguintes percentuais de ocupação por servidor: 78% para os 3 primeiros níveis; 74% para DAS-4; 73% para DAS-5 e 61% para DAS-6. O alcance dos limites, no entanto, está relacionado à mudança da metodologia empregada pelo governo federal a partir de 2013, quando o cálculo do limite passou a basear-se no mesmo conceito amplo de servidor estabelecido no decreto de 2005. O controle, portanto, além de ser meramente formal, afrouxou as regras de ocupação para alcançar os limites pretendidos.

Outro argumento que vai de encontro ao debate da profissionalização do serviço público está no levantamento do histórico dos dados federais, que indicam o crescimento dos cargos de DAS em ritmo mais acelerado do que o conjunto dos servidores federais no período 1997-2015: o total de cargos DAS, que hoje soma 19.364, chegou ao patamar de 22.926 no final do primeiro governo Dilma, em 2014, representando um aumento de 30% em relação ao patamar de 1997, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso – ano em que tem início a publicação destes dados pelo BEP. Para os níveis DAS-5 e DAS-6, temos 1.130 cargos atualmente; o maior patamar destes dois níveis representou 1.309 cargos em 2014, 87% maior do que o total de cargos contabilizados em 1997 (BEP, 2016). Ao mesmo tempo, o número de servidores do Poder Executivo federal, ativos e inativos, civis e militares, passou de 1,7 milhões em 1997 para 2 milhões em 2015 – último dado disponível –, representando um aumento de 16% (BEP, 2016).

A Tabela 1 abaixo mostra o crescimento para os cargos DAS no período 1997-2015, indicando, para a série histórica, os valores máximos e mínimos alcançados. Conforme demonstrado, os valores máximos são alcançados ao final do primeiro governo Dilma, em 2014. Os aumentos percentuais, para cada nível de DAS, comparando os maiores níveis da série histórica com o valor inicial de 1997, foram: 7,4% para DAS-1; 5,7% para DAS-2; 78,7% para DAS-3; 114% para DAS-4; 94,7% para DAS-5 e 62% para DAS-6.

Tabela 1 - Quantitativo de cargos DAS, por nível, de 1997 a 2015.



Fonte: elaboração do autor, com base em BEP (2016).

Nota: a tabela indica, para cada nível de DAS, os valores iniciais, finais, mínimos e máximos da série histórica.

Por fim, também é importante mencionar a dimensão da remuneração dos ocupantes dos cargos DAS, muitas vezes utilizados como estratégia para complementação salarial dos servidores (PACHECO, 2008a). Quando originários das carreiras federais, optam pelo recebimento de seu salário de origem, ao qual é somado um percentual referente ao valor correspondente a cada DAS. Segundo Pacheco (2011a), o Ministro Bresser Pereira estabeleceu, por meio da Lei nº 9.030, de 1995, que esse percentual seria de 25% para servidores, como forma de valorizar a ocupação destes cargos por membros das carreiras federais (BRASIL, 1995a); este percentual, no entanto, tinha por objetivo adotar uma diferença pouco expressiva em relação aos *outsiders*, já que também pretendia atrair profissionais externos para a administração pública federal. Ao final do governo Fernando Henrique Cardoso, no entanto, este percentual foi elevado para 40% e representa, desde 2009, 60% (Lei nº 11.526, de 2007). Assim, um ocupante de DAS 6, se servidor – segundo o conceito amplo apresentado –, recebe uma remuneração média equivalente a 22,8 mil reais mensais, enquanto um *outsider* recebe, para a mesma posição, uma remuneração média de 14,6 mil reais (BEP, 2016), uma diferença de 56%. Dessa forma, o

sistema DAS segue reforçando a ideia da valorização de servidor e tem se tornado cada vez menos atrativo para os *outsiders*.

A estas incongruências, somam-se outras discussões e iniciativas recentes que pouco contribuem para o avanço do tema das nomeações, especialmente por não distinguirem os cargos de direção. Vejamos, então, quais são e quais os problemas existentes.

2.3 Iniciativas em curso: desvirtuamento das carreias flexíveis e ausência de propostas orientadas a um modelo de direção pública

O objetivo desta seção é demonstrar que as visões em curso no país são ainda pouco precisas a respeito do tema da alta direção pública, oferecendo um grande desafio em superar os atuais contornos do debate, que distorce as análises, impede avanços e não traz incentivos para adoção de inovações orientadas à adoção de estratégias de escolha específicas para os dirigentes públicos brasileiros.

Em linhas gerais, são dois os principais aspectos a serem ressaltados: a falta de distinção entre espaços de direção e espaços de livre provimento e o reforço constante da proposta de ocupação dos cargos em comissão por servidores. Demonstraremos tais argumentos a partir da apresentação de três tópicos: a Carta Constitucional, ponto de partida para todas as iniciativas relacionadas ao tema dos cargos comissionados; a recente reestruturação administrativa empreendida pelo governo Michel Temer, a partir da substituição dos cargos DAS por funções de provimento exclusivo de servidores; e, por fim, algumas propostas legislativas, destacando suas perspectivas em relação a esse tema.

Elementos jurídicos: o artigo 37 da CF

O texto constitucional brasileiro, em seu artigo 37, dispõe sobre a organização da administração pública da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Prevê que:

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 (BRASIL, 1988).

A importância deste inciso está na diferenciação entre dois importantes institutos: o cargo ou emprego público *efetivo*, cuja investidura depende de aprovação prévia em concurso público, e o cargo *comissionado*, cuja natureza é de livre nomeação e exoneração. Tem origem na Constituição a distinção entre cargos efetivos e comissionados, mas esta Carta deixou de distinguir espaços específicos de direção pública, a exemplo de alguns casos internacionais como o Chile. Da mesma forma, iniciativas e normas relacionadas ao tema, a exemplo do histórico apresentado em relação ao sistema DAS na seção anterior, não delimitam com precisão tais espaços. Cargos de direção no Brasil são recorrentemente tratados como cargos em comissão, sem distinção.

No inciso V, a CF diferencia as *funções de confiança*¹⁵, exclusivas de servidores efetivos, dos cargos comissionados; esclarece que funções e cargos comissionados são espaços orientados ao desempenho de atividades de direção, chefia ou assessoramento; e passa a estabelecer que, mesmo nos cargos comissionados – de livre nomeação e exoneração –, *devem ser previstos casos, condições e percentuais mínimos em que serão ocupados por servidores*:

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 (BRASIL, 1988).

A previsão constitucional da nomeação de servidores para cargos em comissão não constitui inovação da Emenda Constitucional de 1998. O texto anterior, de 1988, já previa que tanto os cargos em comissão como as funções de confiança, apesar do caráter de livre provimento, deveriam ser exercidos, *preferencialmente*, por servidores “ocupantes de cargo de carreira técnica ou profissional, nos casos e condições previstos em lei”. Este texto constitucional de 1988 é posterior ao Decreto-Lei nº 1.669, de 1979, que mencionamos anteriormente, e que constitui a primeira previsão de reserva de cargos para servidores no âmbito do sistema DAS. Supomos, portanto, que o texto constitucional possa ter sido motivado por esta iniciativa anterior, pautada pela ideia de que determinados espaços de livre provimento devem ser ocupados por servidores públicos.

Conforme veremos a seguir, a respeito das propostas legislativas elaboradas em relação ao tema dos cargos comissionados, e conforme demonstraremos no Capítulo 4, desta previsão constitucional decorre a maioria dos argumentos orientados ao aperfeiçoamento do modelo de ocupação dos cargos comissionados e funções de confiança no setor público brasileiro. Embora a Constituição estabeleça que normas complementares devam legislar sobre casos, condições e percentuais mínimos em que deverão ser ocupados por servidores, medidas e debates a respeito dos cargos em comissão têm dado mais ênfase à dimensão do quantitativo destes espaços ou apresentado conceitos alternativos para o que deve ser considerado *servidor*, ora estabelecendo, como regra, a nomeação de servidores pertencentes ao quadro de pessoal de cada organização – constituindo, portanto, medida mais restritiva e dificultando a mobilidade entre as organizações –, ora alcançando outros entes da Federação – tornando o conceito de servidor extremamente amplo e dificultando a adoção de políticas de pessoal orientadas à valorização das carreiras federais. Em momento algum se distingue comissão de direção, deixando, portanto, de considerar as peculiaridades e aspectos característicos de cada nível e natureza de cargo comissionado; quando se trata de níveis hierárquicos de direção intermediária, a reserva para servidores constitui um debate apropriado, mas enfrenta, da mesma forma, importantes limitações. Em relação a este último aspecto, veremos, a seguir, a recente medida empreendida pelo governo Temer.

¹⁵ Importante esclarecer que as funções de confiança representam um conjunto de atribuições, mas não possuem um cargo correspondente (MPOG, 2008).

As funções comissionadas do governo federal

Em julho de 2016, durante o governo Michel Temer, foi publicado o Decreto nº 8.819, promovendo um reordenamento da estrutura de cargos em comissão e funções de confiança dos órgãos e entidades federais, com exceção das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e do Banco Central (BACEN), a partir da diferenciação entre os cargos em comissão do grupo DAS – com 6 níveis – e as Funções Comissionadas do Poder Executivo (FCPE) – com 4 níveis e exclusivas de servidores. Com esta medida, cada órgão público deve especificar, no ordenamento de sua estrutura regimental, se seus cargos DAS e FCPE constituem atividades de direção ou de assessoramento. Além disso, a medida prevê que os órgãos federais podem permutar, entre si, os cargos DAS e as FCPE, desde que de mesmo nível hierárquico e categoria, de modo a não incorrerem em custos administrativos. A medida objetiva conferir um ordenamento mais preciso dos cargos comissionados federais e facilitar o intercâmbio de cargos e funções entre seus diferentes órgãos (BRASIL, 2016b).

Nesta mesma época, a Medida Provisória nº 731, de junho de 2016, convertida na Lei nº 13.346, de outubro de 2016, estabeleceu a conversão de 10.462 cargos DAS de níveis hierárquicos 1 até 4 em FCPE¹⁶ – o que corresponde a 51% do total de cargos DAS-1 a 4 ocupados neste mesmo mês (BEP, 2016) –, pautado pelo discurso da profissionalização da administração pública e da economia de recursos públicos. Para entrar em vigor, esta medida requer que cada organização federal atualize sua estrutura regimental, o que implica na revisão e republicação de seus estatutos e regimentos, de acordo com o estabelecido no Decreto nº 8.819, de 2016, citado acima (BRASIL, 2016a; 2016c).

A conversão de parte dos DAS em FCPE inova ao trazer previsão de que sejam definidos perfis profissionais para cada posição e que sejam elaborados planos de capacitação gerencial para seus ocupantes. Caberá a cada órgão definir os requisitos mínimos do perfil dos ocupantes de cargos e funções comissionadas, incluir em seus planos de capacitação ações orientadas a habilitar seus servidores para o desempenho dessas funções e desenvolver programas de formação gerencial, cabendo à Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) o apoio e promoção dessas ações, em parceria com as demais escolas de governo da administração federal. O projeto prevê, ainda, a realização de processos seletivos internos orientados a aprimorar essas escolhas. Segundo o Secretário de Gestão do Ministério do Planejamento, Gleisson Rubin:

Ao fazer essa transformação, nós reduzimos o espaço para a nomeação de não concursados em cargo comissionados. Ao termos mais servidores de carreira, estamos criando uma cultura de valorização do servidor público”, explica. Para efetivar a troca, cada órgão deverá discriminar os perfis que busca para os cargos que ficarão vagos. Depois disso, poderão acontecer seleções internas para definir qual servidor ocupará o cargo. Ainda de acordo com o Rubin, isso dará mais transparência ao processo de nomeação. Depois de nomeados, caso necessário, os funcionários farão cursos de aperfeiçoamento na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). A expectativa do ministério é que isso aprofunde o processo de profissionalização administrativa nos quadros do governo, uma vez que as funções serão ocupadas por servidores qualificados a exercer as atividades de direção e assessoramento em alto nível (SERVIDORES, 2016).

¹⁶ Sendo: 3.650 DAS-1; 3.150 DAS-2; 2.461 DAS-3 e 1.201 DAS-4 – equivalentes, respectivamente a 52%, 53%, 60% e 35% dos quantitativos de cargos vigentes para cada nível de DAS em outubro de 2016 (BEP, 2016).

Importante ressaltar, no entanto, que a medida está limitada aos níveis hierárquicos 1 até 4, alcançando apenas parcialmente, portanto, a estrutura de direção do governo federal. Há ocupantes de DAS-4 desempenhando funções que não são específicas de dirigentes, como aquelas relacionadas à coordenação de estruturas no âmbito dos ministérios; temos, no entanto, alguns cargos de DAS-4 orientados à função específica de direção, a exemplo de Diretores de museus e Diretores de institutos de pesquisa, casos que serão apresentados no Capítulo 5.

Esta medida aprovada pelo governo Temer não representa uma proposta nova para o governo federal. Tem origem em uma iniciativa muito semelhante, elaborada em 2008, durante o governo Lula, apresentada pelo Projeto de Lei nº 3.429. Este projeto original previu converter 2.477 cargos DAS – de níveis 1 até 5 – em cinco níveis de funções comissionadas – propunha, portanto, número menor de cargos a serem convertidos em funções, mas alcançava o nível de DAS-5. Os valores a serem convertidos em cada nível correspondiam exatamente aos percentuais estabelecidos para servidores segundo o Decreto nº 5.497, de 2005 – 75% para níveis 1 a 3, e 50% para nível 4 –, além de prever a conversão de 46 cargos de nível 5, atualmente não alcançados por este decreto de 2005. Esta medida alcançaria cargos concentrados em áreas consideradas essenciais e em órgãos dotados de carreiras consideradas estruturadas e profissionais aptos a assumirem tais funções, segundo a exposição de motivos da lei¹⁷ (BRASIL, 2008).

Entre a proposição da lei de 2008 e a aprovação recente da lei de 2016, um conjunto de funções comissionadas foram criadas por leis específicas, para serem ocupadas exclusivamente por servidores do quadro de pessoal de cada órgão: Funções do Departamento de Polícia Rodoviária Federal (FCPRF); do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (FCDNIT); do Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação (FCFNDE); do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (FCINPI); do Departamento Nacional de Produção Mineral (FCDNPM); e do Instituto Nacional de Seguridade Social (FCINSS)¹⁸. Todas estas funções tiveram sua denominação alterada para FCPE e apenas as Funções da Polícia Rodoviária Federal permaneceram restritas ao exercício privativo de servidores ativos da Carreira de Policial Rodoviário Federal; as demais, antes ocupadas por pessoal do quadro próprio de cada órgão, agora podem ser providas por servidores de qualquer órgão ou entidade de qualquer ente da Federação: “[...] somente poderão ser designados para as FCPE servidores ocupantes de cargos efetivos oriundos de órgão ou entidade de quaisquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios”.

Segundo exposição de motivos da lei de 2016, esta pretendeu substituir o projeto anterior, considerado desatualizado em relação ao quantitativo proposto, e foi defendida como “[...] um poderoso instrumento de gestão que pode vir a ser utilizado com intuito de aprimorar ainda mais o funcionamento dos órgãos e entidades” já que permite maior flexibilidade na gestão das

¹⁷ Estes órgãos seriam: Secretarias de Gestão, de Planejamento e Investimentos Estratégicos e de Orçamento Federal, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, Secretaria da Receita Federal do Brasil e Secretaria do Tesouro Nacional, do Ministério da Fazenda; Controladoria-Geral da União; Advocacia Geral da União; Departamento de Polícia Federal e Departamento de Polícia Rodoviária Federal do Ministério da Justiça.

¹⁸ As referências são, respectivamente: Lei nº 13.027 de 2014; Lei nº 12.898, de 2013; Lei nº 12.443, de 2011; Lei nº 12.274, de 2010; Lei nº 12.002, de 2009 e Lei nº 11.355, de 2006 – esta última foi a única promulgada anteriormente ao projeto de lei de 2008 (desconhecemos em que medida pode tê-lo influenciado).

funções comissionadas, que podem ser alteradas e redistribuídas entre as diferentes organizações federais.

Vimos que a proposta gerencial de 1995 esteve orientada ao fortalecimento das carreiras federais e ao uso do modelo DAS como instrumento estratégico que permitiria valorizar os melhores servidores e promover maior flexibilização e orientação gerencial às carreiras federais. As medidas em curso, no entanto, embora pautadas pelo discurso da valorização de servidores e embora dotadas de elementos importantes no sentido de aprimorar a gestão de pessoas no interior da administração federal – tais como a adoção de processos seletivos, a definição prévia dos requisitos para ocupantes dos cargos DAS e FCPE de níveis 1 a 4, a definição de planos de capacitação gerencial orientados à atuação destes servidores e, ainda, a própria ideia de maior mobilidade entre cargos e funções no âmbito do governo federal –, seguimos com um conceito extremamente amplo de servidor e não alcançamos a totalidade dos níveis de direção intermediários do governo federal – apenas parte dos DAS são convertidos em FCPE – e, além disso, seguimos distantes de qualquer esforço de definição e distinção de estratégias orientadas ao segmento da direção pública federal.

Propostas do Legislativo

Propostas em tramitação no Congresso federal reforçam o modelo de ocupação de cargos comissionados por servidores, sem superar as discussões recorrentes sobre o tema e, muitas vezes, deixando de considerar iniciativas já em curso no país. Em alguns casos, demonstram a preocupação em aprimorar as escolhas de ocupantes desses espaços, por meio da adoção de processos seletivos públicos, mas não delimitam, com precisão, quais os espaços de direção da estrutura federal e seguem adotando conceitos amplos para o que entendem por servidor de carreira, apoiando-se num discurso pouco coerente de profissionalização da administração pública federal.

Em agosto de 2015, o Senado Federal divulgou um conjunto de 86 propostas de reformas, denominado Agenda Brasil. As medidas contemplaram diversas áreas de políticas públicas, com proposições em diferentes temas. No subtema *Reforma do Estado*, foram submetidas duas propostas. A primeira delas refere-se ao Projeto de Lei do Senado nº 257, de 2014, de autoria do senador Cássio Cunha Lima (PSDB-PB), e trata da regulamentação do inciso V do artigo 37 da CF, justamente para prever os casos, condições e percentuais mínimos de preenchimento, por servidores de carreira, dos cargos em comissão na administração pública federal, aspecto que apresentamos anteriormente (BRASIL, 2014). A segunda consiste na Proposta de Emenda à Constituição (PEC) nº 110, de 2015, elaborada pelo senador Aécio Neves (PSDB-MG), e propõe alterações no mesmo artigo 37 da Constituição para restringir a quantidade de cargos em comissão de todos os órgãos públicos brasileiros; a medida estabelece, ainda, que o provimento dos cargos em comissão e funções de confiança deverá ser precedido de processo seletivo público, com critérios baseados em conhecimentos técnicos, capacidades e habilidades específicas (AÉCIO, 2015; BRASIL, 2015b).

Conforme indicado, os dois projetos são muito semelhantes. Em novembro de 2015, o Projeto nº 257 foi retirado da pauta da Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania do Senado Federal (CCJ) para reexame do Relatório. Supomos que a razão tenha sido, justamente, a semelhança entre as propostas. Já a PEC nº 110 avançou, tendo sido aprovada por unanimidade na CCJ, aguardando votação em 1º turno no Plenário. Esta PEC foi inspirada em outras propostas

anteriores, muito similares, como a PEC nº 39, de 2006 – que, motivada pela CPI dos Correios, em 2005, limitava os cargos em comissão a 3% do total de cargos da administração federal, mas que foi rejeitada pela CCJ – e pela PEC nº 26 de 2009 – de autoria do senador Garibaldi Alves (PMDB-RN), semelhante à anterior, arquivada. Segundo seus propositores, a PEC nº 110 estabeleceria percentuais menos restritivos de ocupação exclusiva por servidores, o que lhe daria maiores chances de aprovação em relação às propostas precedentes.

Em síntese, a PEC nº 110, de 2015, propõe que sejam estabelecidos limites para o quantitativo de cargos comissionados nos órgãos e entidades da administração federal, alcançando o Distrito Federal, Estados e Municípios. Estes cargos comissionados não podem ultrapassar 10% dos cargos efetivos da União, DF e Estados, e 15% dos Municípios. A delimitação destes percentuais é um dos aspectos mais discutidos pelos senadores e vêm sofrendo alterações desde a proposta original até sua configuração mais recente, conforme demonstrado no Quadro 9 abaixo. Este é, também, o aspecto de maior discordância entre os opositores da proposta, pois acreditam que são percentuais altos e que levariam, especialmente nos Municípios, a um aumento (e não a uma redução, conforme a justificativa da proposta original) do número de comissionados na administração pública. Para Aécio Neves, a questão essencial, no entanto, não é a delimitação do percentual, mas “[...] a qualificação. É você, por um lado, com 50% desses cargos, prestigiar [...] os servidores de carreira, estimular que eles também se qualifiquem internamente [...]”, e, para garantir tal qualificação, torna-se essencial a instituição de um processo seletivo interno como requisito prévio às nomeações (BRASIL, 2015b).

O segundo aspecto relevante trata da distinção entre *cargos em comissão de livre provimento*, *cargos em comissão exclusivamente ocupados por servidores* e *cargos em comissão ocupados por quaisquer profissionais*, desde que realizado processo seletivo prévio. No primeiro caso, a proposta prevê que cargos diretamente subordinados a detentores de mandatos eletivos (Ministros e Secretários) e também de dirigentes de autarquias e fundações permaneçam de livre nomeação e exoneração. Houve emenda buscando ampliar o rol de cargos que entrariam nesse critério, mas a mesma não foi acatada (conforme Quadro 9 abaixo). No segundo aspecto, definiu-se que 50% de todos os cargos em comissão devem destinar-se a servidores efetivos; houve proposta para que este percentual fosse maior, igual a 60%, mas também não foi acatada. Ao longo das discussões, no entanto, estes 50%, antes calculados no âmbito *de cada órgão ou entidade*, passou a ser calculado no âmbito *de cada ente estatal* – União, Estados, DF e Municípios –, tornando menos restritiva a proposta em curso, já que alguns órgãos podem estabelecer percentuais maiores, enquanto outros podem estabelecer percentuais menores desta relação comissionado/efetivo. Tais propostas parecem desconsiderar as regulamentações já existentes na estrutura de cargos federais, como o próprio Decreto nº 5.497, de 2005, ou mesmo o instituto das funções comissionadas. É uma medida que busca alcançar a totalidade das administrações públicas do país, sem dar o devido tratamento aos diferentes espaços em comissão e propondo uma distinção pouco precisa em relação aos espaços de direção – que, aqui, se confundem com os cargos diretamente subordinados aos atores políticos.

Finalmente, a PEC prevê a criação de um processo seletivo público para a escolha dos ocupantes dos cargos em comissão e funções de confiança – posteriormente, conforme indicado no Quadro 9, a proposta final manteve esta previsão apenas para as funções de confiança. Segundo Aécio Neves, com o processo seletivo público, “[...] o gestor público poderá selecionar pessoas de fora do serviço público para ocupar cargos em comissão, mas em quantidade muito menor do que o abusivo patamar atual, e sempre com transparência, por meio de processo que privilegie a competência e a meritocracia” (CCJ, 2015a). Além disso, indica que: “desnecessário dizer da importância de existirem cargos que possam atrair temporariamente profissionais reconhecidos

no mercado, mas que não integram as carreiras públicas” e, ainda, que “[...] a ocupação desses cargos sem qualquer critério – ou, pior ainda, para atender a finalidades exclusivamente políticas, aparelhando o Estado com grupos ideológicos sem a devida capacidade – viola frontalmente os princípios da administração pública” (BRASIL, 2015b).

A esse respeito, o senador acrescenta que a medida tem inspiração na experiência implantada em Minas Gerais, quando governou aquele Estado, de adoção do processo de certificação para ocupação de cargos comissionados, o que teria elevado a qualificação de seus ocupantes. Similarmente, defende que a PEC nº 110 garantirá a qualificação adequada aos ocupantes de cargos e funções de livre provimento, como “[...] uma forma de estimular a qualificação dos servidores de carreira e de prestigiá-los” (BRASIL, 2015b). No entanto, a medida agora alcança apenas as funções de confiança. Para funções e cargos comissionados, igualmente, deverão ser atendidos um conjunto de critérios mínimos para a nomeação, que permitam atestar a correspondência entre as competências do profissional (efetivo ou não) com as do cargo e função de confiança a ser ocupada. Para ocupantes de cargos comissionados, prevê-se, adicionalmente, a realização de cursos de qualificação em escolas de governo como exigência prévia.

	Limite máximo – Qtde. cargos em comissão sobre o total de cargos efetivos	Cargos comissionados não alcançados pela medida	Limite mínimo – Qtde. cargos em comissão a serem preenchidos por servidores	Provimento de funções de confiança	Provimento de cargos em comissão
Proposta original	União, DF, Estados e Municípios: 10% (prevê implantação gradual: 30% no ano 1, 20% no ano 2, e 10% no ano 3)	Assessoramento direto aos detentores de mandato eletivo e a Ministros de Estado, Secretários de Estado e Secretários Municipais	50% dos cargos em comissão do respectivo órgão ou entidade	- Precedidos de processo seletivo público - Critérios de seleção: conhecimentos técnicos, capacidades e habilidades específicas	
Emenda na CCJ (Antonio Anastasia / PSDB-MG)	União: 10%; Estados e DF: 20%; Municípios: 30% (prevê implantação gradual em 3 anos, sem distinguir percentuais)	<i>Mantém texto original</i>	<i>Mantém texto original</i>	- Adiciona previsão de que processo seletivo deverá ser “simplificado” - Adiciona como critérios: escolaridade e experiência	
Emenda em Plenário (Walter Pinheiro / PT-BA)	União: 5%; DF e Estados: 10%; Municípios: 15% (perde a previsão da implantação gradual)	Adiciona cargos diretamente subordinados a Ministros de Tribunais Superiores, Tribunais de Justiça dos Estados, Procurador-Geral da República, membros dos Tribunais de Contas, dirigentes máximos de autarquias e fundações e assessores imediatos	60% dos cargos em comissão do respectivo ente estatal	- Adiciona como critério: correlação entre a natureza das atribuições dos cargos efetivos com as competências dos respectivos órgãos e unidades administrativas	- Perde a previsão do processo seletivo público - Adiciona como critério: correlação de atribuições e responsabilidades dos cargos efetivos e em comissão e a qualificação pela participação em cursos ministrados por escolas de governo
Proposta final (aguardando votação pelo Plenário)	União, DF e Estados: 10%; Municípios: 15% (perde a previsão da implantação gradual)	Adiciona apenas os dirigentes máximos das autarquias e fundações públicas <i>ao texto original</i>	50% dos cargos em comissão do respectivo ente estatal	- Perde a característica “simplificado” - Acata todos os critérios sugeridos	- Perde a previsão do processo seletivo público - Acata todos os critérios sugeridos

Quadro 9 - Modificações sofridas pela PEC nº 110, de 2015.

Fonte: elaboração do autor, com base nas propostas legislativas mencionadas.

Também arquivada ao final da Legislatura de 2014 após receber voto contrário na CCJ em dezembro de 2010, a PEC nº 26, de 10 de junho de 2009 teria servido de inspiração para a proposta mais recente, a PEC nº 110, de 2015. De autoria do senador Garibaldi Alves Filho (PMDB-RN), estabeleceu critérios para o preenchimento das funções de confiança e cargos em

comissão no âmbito da administração pública: a) ressaltados os casos de assessoramento direto a detentores de mandatos eletivos, Ministros de Estado, Secretários Estaduais e Municipais, a relação entre os cargos comissionados não poderia ultrapassar 10% dos cargos efetivos de cada órgão ou entidade; destes 10%, no mínimo 50% deveriam ser ocupados por servidores efetivos deste mesmo órgão ou entidade. A PEC ainda previu o prazo máximo de 3 anos para que todos os órgãos e entidades atendessem às novas regras (BRASIL, 2009). Como podemos observar, seu conteúdo é praticamente idêntico ao da PEC nº 110. Interessante destacar que, embora o senador Alves Filho justifique a proposta com o argumento de que “não há dúvida que o grande problema da administração pública brasileira está na sua total falta de capacidade gerencial”, a solução proposta não parece seguir nesta mesma direção. Sua preocupação está voltada à “instituição de um corpo dirigente permanente”, de modo a assegurar “a continuidade e a institucionalização da administração pública, bem como a instituição de mecanismos efetivos de aferição de mérito” (BRASIL, 2009), confundindo posições de direção intermediária com alta direção e, ainda, mecanismos de aferição de mérito como suficientes para a promoção da capacidade gerencial do governo. O Relator, senador Antonio Carlos Valadares (PSB-SE), apesar de concordar que “[...] um dos grandes problemas da administração pública é enfrentar a pesada herança de um processo de recrutamento e alocação dos quadros marcados simultaneamente pela falta de critério, clientelismo e heterogeneidade na sua constituição”, votou pela não aprovação da Proposta por entender que viola o princípio do concurso público e seria, portanto, inconstitucional, pois estaria promovendo o aumento do número de cargos comissionados no setor público. Ele entendeu que a aprovação da proposta, quanto ao mérito, alcançaria efeito oposto ao desejado por seu proponente e defendeu o “mercado de DAS” do governo federal, fazendo uso do texto do Plano Diretor da Reforma do Estado, sem promover qualquer atualização ou revisão desta proposta.

Já a PEC nº 39, de 14 de setembro de 2006, e que também estimulou a proposta mais recente, de 2015, foi elaborada pela Comissão Parlamentar Mista de Inquérito dos Correios, visando alterar o texto do artigo 37 da CF para limitar o número de cargos em comissão de livre nomeação e exoneração. Limitava a 3% o quantitativo de cargos comissionados em toda a administração pública do Poder Executivo da União, alcançando também os Estados, o Distrito Federal e os Municípios. A redução deveria se dar no prazo máximo de dois anos. Também previa que todos os cargos em comissão fossem exercidos exclusivamente por servidores de carreira, ocupantes de cargo ou emprego permanente do respectivo órgão ou entidade. Exceções seriam permitidas apenas se o cargo em comissão fosse integrante de um dos dois primeiros escalões ou cargos de assessorias imediatas de ministérios ou de órgãos diretamente subordinados à Presidência da República e nos casos em que a formação acadêmica e a qualificação profissional do ocupante fossem compatíveis com as do cargo em comissão a ser ocupado (BRASIL, 2006). A PEC foi rejeitada pela CCJ do Senado Federal e arquivada em 2009.

No Quadro 10 abaixo, sistematizamos as quatro propostas legislativas mencionadas, apontando as principais justificativas e críticas recebidas:

Proposta	PEC 110/2015	PLS 257/2014	PEC 26/2009	PEC 39/2006
Status	Pronta para deliberação em 1º turno pelo Plenário, após aprovação, por unanimidade, na CCJ em 28out.15; retirada da pauta em 08jun.16 (se aprovada, são necessárias mais 3 sessões de discussão, para seguir para a votação em 2º turno em Plenário e, em seguida, para a aprovação da Câmara dos Deputados)	Incluída na pauta da CCJ em 02out.15, mas retirada para reexame em 04nov.15	Arquivada em 2014	Arquivada em 2009

Proponentes	Sen. Aécio Neves (PSDB-MG) e mais 27 senadores de diversos partidos	Sen. Cássio Cunha Lima (PSDB-PB)	Sen. Garibaldi Alves (PMDB-RN)	Comissão Parlamentar Mista de Inquérito dos Correios
Proposta	Restringir a quantidade de cargos em comissão e estabelecer processo seletivo público, alcançando todas as esferas de governo; retrocessos importantes após as emendas: seleção apenas para funções comissionadas e cálculos no âmbito de cada ente, e não de cada órgão ou entidade	Prever casos, condições e percentuais mínimos de preenchimento dos cargos em comissão por servidores de carreira	Estabelecer normas para a criação e ocupação de cargos em comissão	Limitar o número de cargos em comissão de livre nomeação e exoneração a 3%; espaços restritos a servidores do órgão ou entidade
Justificativa	<ul style="list-style-type: none"> - Excessiva multiplicação de cargos em comissão na administração pública e sua relação com o aumento da corrupção - Busca por maior eficiência e menos influência político-partidária no serviço público - Qualificação da gestão pública no Brasil - Profissionalizar a máquina pública 	Arquivo não disponível	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer a capacidade gerencial da administração pública por meio da instituição de um corpo dirigente permanente e da instituição de mecanismos efetivos de aferição de mérito 	<ul style="list-style-type: none"> - Efeito moralizador contra o excessivo número de cargos - Combate ao nepotismo, clientelismo e corrupção - Defesa da profissionalização dos servidores públicos
Críticas	<ul style="list-style-type: none"> - Questionada quanto à constitucionalidade, por tratar de alteração nas regras de provimento de cargos públicos federais, competência exclusiva do Poder Executivo - Risco de os 30% de limite para Municípios levar ao aumento, e não à restrição, do número de comissionados - Risco de a delimitação dos percentuais ferir a autonomia federativa dos demais entes da Federação 	Arquivo não disponível	<ul style="list-style-type: none"> - Violaria o princípio do concurso público e seria, portanto, inconstitucional - Já existiria um mercado de DAS em pleno funcionamento, capaz de garantir os melhores quadros para a administração 	<ul style="list-style-type: none"> - Matéria de natureza administrativa, cuja regulamentação cabe ao Chefe do Executivo - Muito restritiva a ocupação dos cargos exclusivamente por servidores, ainda que haja exceções - Medida muito ampla, pois atinge Poderes de outros entes federativos

Quadro 10 - Propostas legislativas orientadas à regulamentação do art. 37 da CF.

Fontes: Brasil (2015b, 2014, 2009, 2006); CCJ (2015a, 2015b); PEC (2015a, 2015b); Senado (2015).

Temos, por fim, a Medida Provisória nº 696, publicada em outubro de 2015 pela Presidência da República, visando à reorganização da estrutura do Poder Executivo. Sua tramitação recebeu 60 emendas, das quais a nº 9, do senador Hélio José (PMDB-DF), propondo que 100% dos cargos DAS-1 até DAS-5 fossem ocupados exclusivamente por servidores de carreira. Em sua justificativa, defendeu que constituem funções próprias de servidores concursados e que, quando exercidas por pessoas estranhas à administração pública, acabam desestimulando os membros das carreiras e levando a quedas de produtividade e qualidade dos serviços públicos (BRASIL, 2015a). Texto do Parecer nº 108, de 2015, da Comissão Mista, sobre a Emenda nº 9, decidiu por seu acolhimento parcial: aos percentuais já previstos no Decreto nº 5.497, de 2005, recomendou incluir a previsão de que ao menos 40% dos DAS-5 e 20% dos DAS-6 fossem também providos por servidores de carreira. Posteriormente, a proposta foi convertida na Lei nº 13.266, de 2016, mas o texto relativo aos DAS acabou sendo retirado, por considerarem que o tema não guardava relação direta com o objeto da Medida Provisória.

Tais medidas, apoiadas no discurso da profissionalização, justificam suas propostas como forma de superação dos problemas historicamente vividos pela administração pública no país em relação ao uso político-partidário dos cargos públicos. O Relator da PEC nº 110, senador Álvaro Dias, por exemplo, defendeu que “as manifestações em favor da proposta foram no sentido de condenar um eventual viés político por trás da contratação de comissionados. É uma contribuição que se oferece ao país em defesa de uma administração pública mais eficiente, excluindo um desperdício vigente no esquema de loteamento de cargos públicos para atender a apaniguados” (CCJ, 2015a). Para o senador Ricardo Ferraço (PMDB-ES), “a questão central não está na indicação política, mas na indicação política sem mérito” (CCJ, 2015a).

A discussão sobre os cargos comissionados permanece pautada, portanto, pela discussão dos limites a serem estabelecidos, seja em relação ao número de comissionados em comparação

com o número de servidores efetivos, seja em relação ao percentual de cargos comissionados a serem ocupados privativamente por servidores de carreira. Em nenhum momento, são diferenciados os espaços comissionados entre espaços de direção, de gerência ou direção intermediária, e de assessoramento. Os avanços são muito limitados e marcados por retrocessos, conforme demonstrado. Mesmo no âmbito das posições de direção intermediária, não há avanços em direção ao debate sobre as competências de gestão requeridas de seus ocupantes.

Órgãos de controle como o Tribunal de Contas da União vêm insistindo em recomendações orientadas à valorização dos servidores, seguindo proposições semelhantes. No entanto, chamam a atenção para a diferença entre a nomeação de servidores do quadro próprio de cada organização em relação à nomeação de servidores segundo o conceito amplo apresentado. Criticam o mau uso dos cargos comissionados como estratégia para a melhoria dos salários dos servidores, sem que estes, de fato, desempenhem funções gerenciais, gerando gastos desnecessários para a União. Também reforçam a ideia de que o índice de ocupação de funções e cargos de livre provimento é muito alto no Brasil quando comparados com o número de servidores efetivos, especialmente nos Poderes Legislativo e Judiciário, e que devem ser reduzidos em busca dos princípios constitucionais da eficiência e da impessoalidade (TCU, 2016; 2015).

Recente estudo do TCU, realizado em agosto de 2015, analisou 278 organizações dos três Poderes da União e estabeleceu nove possíveis riscos relativos às escolhas dos comissionados no país: nomeação de servidores sem as competências necessárias, aumento de gastos com pessoal, conflito entre o interesse público e os interesses do nomeado, desempenho de funções distintas daquelas previstas pela Constituição – de direção, chefia ou assessoramento –, descumprimento dos percentuais mínimos de servidores em cargos em comissão, perda de experiência nas organizações pela alta mobilidade dos nomeados, inexistência de instrumentos para registro e mobilização dos talentos e inexistência de mecanismos para seleção de candidatos, além de práticas de nepotismo e nomeação de pessoas que possuam impedimentos legais para o desempenho das funções. A defesa do TCU de limitar a imensa quantidade de cargos de livre provimento no país está em combater a ideia de que a discricionariedade da nomeação supere o respeito a princípios constitucionais como o da eficiência (TCU, 2016). São problemas relevantes e que tangenciam o debate sobre os cargos de direção no Brasil; no entanto, as recomendações existentes, conforme demonstrado, não destacam o segmento de direção.

Para concluir, ressaltamos que o conjunto das iniciativas em curso no país – o sistema DAS e a recente criação das Funções Comissionadas – somadas às propostas legislativas apresentadas orientam-se, desde 1979, data da primeira previsão de reserva de cargos DAS para servidores, pela ideia de profissionalização do serviço público federal como sinônimo de reserva de cargos comissionados para servidores. A reforma gerencial vem superar esta visão, defendendo a adoção do conceito de carreiras flexíveis e orientadas a resultados, bem como o uso estratégico do sistema DAS como mecanismo para gestão dessas carreiras e, ainda, para a atração de profissionais competentes do mercado para o desempenho das funções estratégicas do Estado. As iniciativas que sucederam a reforma gerencial apoiam-se, em alguns casos, na defesa de uma administração gerencial, mas as iniciativas concretas que apresentam não dialogam diretamente com tais princípios.

Temos um conjunto de projetos legislativos com textos que constituem reproduções de textos anteriores, acrescidos de inovações pontuais que, em suas exposições de motivos, pouco dialogam com os princípios mais modernos da gestão de pessoas orientadas por resultados. As

estratégias são parciais, pois não alcançam a totalidade dos cargos comissionados e muito menos distinguem os espaços específicos de direção, e são contraditórias, uma vez que, apoiadas no discurso da profissionalização e da flexibilização na gestão de pessoal, apoiam-se em conceitos amplos do que são considerados servidores e se limitam às discussões dos limites e percentuais de cargos e de servidores, sem avançar para as dimensões essenciais que este debate requer. Esta ausência de precisão e de coerência no debate e nas propostas em curso está refletida diretamente na falta de uma delimitação sobre quais são, no Brasil, os espaços próprios de direção. Por essa razão, na próxima seção, nos dedicamos a este trabalho.

2.4 Para além do sistema DAS: definindo cargos de direção no Brasil

Conforme demonstrado, as discussões e iniciativas em curso no país sobre o tema dos cargos comissionados geralmente dão ênfase aos cargos denominados DAS, historicamente defendidos, dentro da estrutura de emprego público federal, como espaço de ocupação exclusiva de servidores, e marcados por práticas pouco coerentes com o discurso. Iniciativas e propostas em curso confundem as análises sobre os cargos de direção no setor público. Em primeiro lugar, porque não distinguem, dentro do sistema DAS, os cargos específicos de direção; em segundo lugar, porque deixam de considerar cargos equivalentes aos DAS no âmbito da administração federal, regidos por normas distintas.

Por essa razão, a análise e delimitação dos cargos de direção no Brasil não equivale a uma leitura restrita ao quantitativo ou ao nível hierárquico dos cargos de DAS, mas passa, necessariamente, pela análise da estrutura organizacional do governo federal e pela análise da natureza das atribuições desempenhadas pelos diferentes cargos de alto escalão, segundo os resultados entregues à sociedade. Nesta seção, partiremos da apresentação da estrutura organizacional da administração federal para, em seguida, delimitar o que consideramos, empiricamente, como cargos de direção para fins deste estudo.

Estrutura da administração pública federal

A análise dos cargos de direção do governo federal brasileiro requer, primeiramente, uma análise geral da estrutura organizacional do Poder Executivo federal, levando em consideração as diferentes competências e finalidades de seus órgãos e entidades, de modo a distinguir com maior precisão os espaços próprios de direção, segundo a definição de dirigentes públicos adotada neste trabalho. Nesse sentido, propomos diferenciar os espaços próprios de atuação dos dirigentes a partir da diferenciação dos órgãos e entidades prestadoras de serviços diretos à população e dos espaços nos quais se espera que atuem segundo algumas garantias de maior autonomia gerencial, como é o caso das organizações da administração indireta.

A administração federal estrutura-se segundo o conjunto de órgãos e entidades que compõem a administração direta e a administração indireta. Os primeiros, apresentados no Quadro 11 abaixo, são formados por um conjunto de 21 ministérios, somados à estrutura da Presidência da República; são órgãos regidos sob a personalidade jurídica da União e pelo regime jurídico de direito público.

Administração direta	
Presidência da República	Órgãos equiparados a ministérios
	Advocacia-Geral da União
	Controladoria-Geral da União
	Casa Civil
	Gabinete de Segurança Institucional
Ministérios	Secretarias da Presidência da República
	Secretaria de Governo
	Secretaria do Programa de Parcerias de Investimentos
	Outros órgãos subordinados à Presidência da República
	Assessoria Especial
	Gabinete Pessoal
	Sector Social
	1. Cultura
	2. Educação
	3. Desenvolvimento Social e Agrário
	4. Saúde
	5. Esportes
	6. Trabalho
	Sector Infraestrutura
	7. Cidades
	8. Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações
	9. Integração Nacional
	10. Meio Ambiente
	11. Minas e Energia
	12. Transportes, Portos e Aviação Civil
	Sector Governo
	13. Defesa
	14. Justiça e Cidadania
	15. Relações Exteriores
	16. Transparência, Fiscalização e Controle
	Sector Econômico
	17. Agricultura, Pecuária e Abastecimento
	18. Fazenda
	19. Indústria, Comércio Exterior e Serviços
	20. Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
	21. Turismo

Quadro 11 - Estrutura da administração direta do Poder Executivo federal.

Fonte: elaboração própria, com base em BEP (2016) e Cunha Junior (2012).

Nota: recentemente, o governo Temer, por meio da Medida Provisória nº 768, de 2017, recriou a Secretaria-Geral da Presidência da República e criou mais um ministério, denominado de Ministério dos Direitos Humanos, a partir do desmembramento das Secretarias do Ministério da Justiça que foi renomeado para Justiça e Segurança Pública. Neste trabalho, não consideraremos tais alterações, já que não influenciam nem o recorte metodológico, nem os resultados da pesquisa.

As atribuições destes órgãos e competências de seus dirigentes incluem atividades de *assistência direta e imediata ao Presidente da República* e de *formulação de políticas públicas*. Como exemplo, podemos citar competências relacionadas à coordenação e integração das ações do governo, interlocução com outras esferas governamentais, realização de estudos de natureza político-institucional, relacionamento e articulação com entidades da sociedade civil, assessoramento pessoal em assuntos militares e de segurança, gestão de informações em apoio à decisão, cerimonial, entre outras. Ainda que tenhamos determinadas estruturas desempenhando atribuições de natureza técnica, como, por exemplo, a Diretoria de Documentação Histórica do Gabinete Pessoal da Presidência, não consideramos tais espaços como próprios de direção, já que o objetivo mais amplo da organização está voltado ao assessoramento da figura política do Presidente da República ou de seus Ministros, e não à prestação de serviços diretos à sociedade.

No entanto, no âmbito da administração direta, é possível identificar, a partir de uma análise mais apurada, importantes distinções referentes às suas unidades administrativas. Essa diferenciação, segundo Cunha Junior (2012, p. 29) tem origem no Decreto-Lei nº 200, de 1967, alterado posteriormente pelo Decreto-Lei nº 900, de 1969. Denominadas de *órgãos autônomos*, tais unidades são dotadas de autonomia financeira e administrativa, embora desprovidas de personalidade jurídica própria.

De acordo com o texto legal, são órgãos responsáveis pela execução de atividades de pesquisa ou ensino, ou de caráter industrial, comercial ou agrícola e que, dada suas peculiaridades de organização e funcionamento, exigem tratamento diferenciado, podendo, inclusive, exercer sua autonomia financeira por meio da instituição de fundos especiais de natureza contábil:

Art. 172. O Poder Executivo assegurará autonomia administrativa e financeira, no grau conveniente aos serviços, institutos e estabelecimentos incumbidos da execução de atividades de pesquisa ou ensino ou de caráter industrial, comercial ou agrícola, que por suas peculiaridades de organização e funcionamento, exijam tratamento diverso do aplicável aos demais órgãos da administração direta, observada sempre a supervisão ministerial.

§ 1º Os órgãos a que se refere este artigo terão a denominação genérica de órgãos autônomos.

§ 2º Nos casos de concessão de autonomia financeira, fica o Poder Executivo autorizado a instituir fundos especiais de natureza contábil, a cujo crédito se levarão todos os recursos vinculados às atividades do órgão autônomo, orçamentários e extra orçamentários, inclusive a receita própria (DL nº 200, de 1967).

Tal previsão relaciona-se ao artigo 207 da Constituição Federal de 1988, segundo o qual, universidades e institutos de pesquisa científica e tecnológica – estes últimos incluídos pela Emenda Constitucional nº 11, de 1996 – gozam de autonomia didático-científica, administrativa e gestão financeira e patrimonial:

Art. 207. As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

§ 2º O disposto neste artigo aplica-se às instituições de pesquisa científica e tecnológica (BRASIL, 1998).

A regulamentação deste artigo, no entanto, embora reforce a medida prevista pelo Decreto-Lei de 1967, ainda está pendente (ALCOFORADO, 2012, p. 95). O governo federal não adota o conceito de órgão autônomo, sendo esta uma classificação pendente de verificações empíricas, relacionadas à natureza das atribuições desempenhadas e ao grau de autonomia efetivamente exercido.

Por alguma razão, esses órgãos autônomos não se apartaram da estrutura da administração direta, ou seja, não se constituíram em fundações ou autarquias, como ocorreu, por exemplo, com o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) e com a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), órgãos originados no interior da administração direta (CUNHA JUNIOR, 2012, p. 31).

Partindo da retomada desse conceito, o autor sugere uma segunda categoria de organizações, que ele denomina de *neo-órgãos autônomos*. A diferença em relação à categoria anterior está na natureza das atividades desempenhadas. Os primeiros órgãos autônomos têm suas autonomias e áreas de atuação previstas pelo DL nº 200, de 1967; os neo-órgãos autônomos, por sua vez, possuem previsões em seus instrumentos de criação específicos, que lhe asseguram

autonomia e flexibilidade de atuação, dada a singularidade e a relevância de suas competências, relacionadas às *atividades civis e militares próprias e exclusivas* do Estado¹⁹.

Para fins deste estudo, essa categoria permite diferenciar, dentro da estrutura dos ministérios, espaços próprios de direção, para os quais se prevê – ainda que possa haver limitações práticas ao seu exercício – autonomias de gestão, condição que, conforme apresentamos anteriormente, é fundamental para a atuação dos dirigentes públicos; são também órgãos que atuam orientados ao desempenho de atividades relacionadas à produção e bens e prestação de serviços à sociedade. Desse modo, no âmbito da administração direta, entendemos que o espaço próprio de direção se justifica no âmbito dos órgãos autônomos, mas não nos cargos de direção pertencentes à estrutura básica de cada ministério.

Listamos, como ponto de partida, a relação de órgãos autônomos proposta por Cunha Junior (2012, p. 166) e atualizamos a relação de órgãos autônomos do Ministério da Ciência e Tecnologia. No entanto, conforme apontado pelo próprio autor, tal lista não é conclusiva, e outros órgãos autônomos podem ser identificados. Apresentamos no Quadro 12 abaixo, para cada um dos ministérios, os órgãos autônomos que configuram espaços próprios de direção:

Órgãos autônomos	
Advocacia-Geral da União	1. Procuradoria-Geral Federal
Agricultura, Pecuária e Abastecimento	2. Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira
	3. Instituto Nacional de Meteorologia
Casa Civil	4. Imprensa Nacional
Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações	5. Centro Brasileiro de Pesquisas Físicas
	6. Centro de Tecnologia Mineral
	7. Centro de Tecnologias Estratégicas do Nordeste
	8. Centro de T.I. Renato Archer
	9. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
	10. Instituto Nacional de Águas ^(*)
	11. Instituto Nacional da Mata Atlântica
	12. Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia
	13. Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais
	14. Instituto Nacional de Pesquisa do Pantanal ^(*)
	15. Instituto Nacional do Semiárido
	16. Instituto Nacional de Tecnologia
	17. Laboratório Nacional de Astrofísica
	18. Laboratório Nacional de Computação Científica
	19. Museu de Astronomia e Ciências Afins
	20. Museu Paraense Emílio Goeldi
	21. Observatório Nacional
Defesa	22. Comando da Aeronáutica
	23. Comando da Marinha
	24. Comando do Exército
	25. Escola Superior de Guerra
Educação	26. Instituto Benjamin Constant
	27. Instituto Nacional de Educação dos Surdos
Fazenda	28. Escola de Administração Fazendária
	29. Receita Federal do Brasil
Justiça e Cidadania	30. Arquivo Nacional
	31. Defensoria Pública da União

¹⁹ Alguns exemplos analisados pelo autor são a Agência Brasileira de Inteligência, da Presidência da República; a Secretaria da Receita Federal, a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional e a Escola de Administração Fazendária, órgãos do Ministério da Fazenda; o Departamento de Polícia Federal, do Ministério da Justiça e Cidadania; e os Comandos das Forças Armadas (Marinha, Aeronáutica e Exército), do Ministério da Defesa.

	32. Departamento Penitenciário da União
	33. Polícia Federal
	34. Polícia Rodoviária Federal
Meio Ambiente	35. Serviço Florestal Brasileiro
Presidência da República	36. Agência Brasileira de Inteligência
Relações Exteriores	37. Associação Brasileira de Cooperação
	38. Centros Educacionais Exteriores
	39. Consulados Gerais, Vice-Consulados, Missões, Delegações, Comissões, Representações e Embaixadas do Brasil no Estrangeiro, Escritório Financeiro em Nova York, Embaixadas
Saúde	40. Centro Nacional de Primatas
	41. Hospital de Jacarepaguá
	42. Hospital Federal da Lagoa
	43. Hospital Federal de Bonsucesso
	44. Hospital Federal de Ipanema
	45. Hospital Federal do Andaraí
	46. Hospital Federal dos Servidores do Estado
	47. Instituto Evandro Chagas
	48. Instituto Nacional de Câncer
	49. Instituto Nacional de Cardiologia
	50. Instituto Nacional de Traumatologia e Ortopedia
Transportes, Portos e Aviação Civil	51. Instituto Nacional de Pesquisas Hidroviárias

Quadro 12 - Órgãos autônomos do Poder Executivo federal.

Fonte: elaboração própria, com base em BEP (2016) e Cunha Junior (2012).

Nota^(*): os dois institutos indicados ainda não integram, formalmente, a estrutura do MCT.

Além dos órgãos autônomos, consideramos como espaços próprios de direção todos aqueles pertencentes aos *dois primeiros níveis hierárquicos* dos órgãos e entidades vinculados a cada um dos ministérios, compreendendo o conjunto de *autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista* da administração indireta. São entidades com personalidade jurídica própria e com autonomia administrativa, criadas por leis específicas para exercer competências descentralizadas (CUNHA JUNIOR, 2012, p. 209). Podem ser regidas pelo direito público ou privado. No primeiro caso, estão englobadas as autarquias e fundações públicas, responsáveis pelo desempenho de atividades ou prestação de serviços públicos privativos do Estado. No segundo grupo, encontramos as empresas estatais e as sociedades de economia mista. Compreendem um conjunto de 120 autarquias, 41 fundações, 26 empresas públicas e 23 sociedades de economia mista, detalhadas no Apêndice A.

Delimitando os espaços de direção do governo federal

O conjunto dos órgãos e entidades da administração direta e indireta, detalhados anteriormente, tem suas funções de direção e assessoramento estruturadas segundo um conjunto de cargos em comissão e funções de confiança. Mostraremos, abaixo, que além do sistema DAS, há outros cargos a serem considerados quando se discutem os espaços de direção no governo federal. Não explicitaremos, no entanto, os cargos de direção das empresas públicas, já que não estão disponíveis para consulta nas bases de dados oficiais, principalmente para as empresas não dependentes do Tesouro.

Conforme a Tabela 2, se comparados com o total de cargos, funções de confiança e gratificações existentes no governo federal (99.122), os cargos DAS representam apenas 19,5% destas posições. Já uma análise específica em relação à categoria *cargos* – sem, ainda, distinguir direção de assessoramento, nem níveis superiores e intermediários de direção –, indica uma representatividade mais expressiva do Grupo DAS, igual a 62,6%. No entanto, também é

possível identificar outros quatro grupos de cargos, dos quais destacam-se os cargos das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e aqueles pertencentes às agências reguladoras, que representam, respectivamente, 26,7% e 10,3% do total de cargos de direção e assessoramento federais.

Tabela 22. - Quantitativo de cargos, funções e gratificações do Poder Executivo federal.

Cargos, funções e gratificações	Quantitativo em out.16	Participação sobre o total de CFCG	Participação sobre o total de CDA
Subtotal direção e assessoramento (CDA)	30.944	31,2%	100%
Direção e assessoramento superior (DAS)	19.364	19,5%	62,6%
Instituições de ensino superior (IFES)	8.261	8,3%	26,7%
Agências reguladoras (ARs)	3.175	3,2%	10,3%
Autoridade Pública Olímpica (APO)	67	0,1%	0,2%
Natureza especial (NES)	77	0,1%	0,2%
Subtotal funções de confiança e gratificações	68.178	68,8%	-
Total cargos e funções de confiança e gratificações (CFCG)	99.122	100%	-

Fonte: elaboração própria, com base no BEP (2016).

Os dados indicam, portanto, que, no Brasil, o Poder Executivo federal pode atribuir quase 100 mil cargos, funções ou gratificações a ocupantes de posições de direção, chefia ou assessoramento. Deste grupo, aproximadamente 31 mil posições representam cargos de direção ou assessoramento. Essa visão, no entanto, é incompleta e pouco esclarece as análises sobre o tema. No âmbito das funções de confiança, por exemplo, em que o provimento do cargo é exclusivo para servidor, os dados não permitem diferenciar atividades de direção, chefia – ou direção intermediária – e assessoramento.

O panorama que apresentamos, portanto, é parcial e incompleto, mas tem duas finalidades: a primeira delas, conforme já mencionado, é apontar que as análises sobre o tema da direção pública no Brasil não podem se limitar ao sistema DAS e, além disso, precisa delimitar, com cuidado, seus níveis e naturezas de atribuições. O mesmo se aplica aos demais cargos de direção indicados. A segunda razão trata de uma crítica fundamental em relação à forma como os dados do governo federal são publicizados. Desde 1997, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão disponibiliza estes dados, mensalmente, por meio do Boletim Estatístico de Pessoal (BEP). Este boletim representa um documento de referência que tem permitido, desde então, e de forma inédita, analisar um conjunto relevante de dados consolidados relativos a pessoal para as organizações da administração direta, autárquica e fundacional.

No entanto, quando o interesse está nos cargos de direção da administração federal, objeto desta investigação, pouco se pode extrair deste boletim. São duas as seções que tangenciam este tema. A primeira apresenta o conjunto de cargos, funções de confiança e gratificações do Poder Executivo federal sem, no entanto, distinguir entre as diferentes naturezas destes institutos. Apenas dentro do conjunto de *cargos*, há enormes diferenças entre níveis hierárquicos e natureza da função desempenhada – direção superior, direção intermediária, assessoramento –, diferenças que não são levadas em consideração na consolidação das informações, dificultando a análise detalhada dos dados. A segunda seção, denominada *DAS*, traz dados específicos sobre estes cargos, sem diferenciar direção de assessoramento, oferecendo ao leitor uma visão apenas consolidada sobre seus ocupantes. Além disso, a nosso ver, a ênfase nos cargos DAS, que são tratados em sessão específica, em detrimento dos demais cargos de direção, reforça a atenção a este grupo, ao invés de iluminar e esclarecer as análises sobre o conjunto dos espaços de direção da estrutura federal.

Obviamente, dados de qualquer natureza podem ser agrupados e consolidados de diferentes maneiras, segundo o interesse do avaliador. Nosso argumento, no entanto, sugere que a forma de apresentação das informações relativas aos cargos, funções, gratificações e grupo DAS se dá de forma extremamente genérica e difusa, englobando temas e problemáticas tão distintas, que o resultado final acaba por levar o leitor desatento a uma visão baseada no excesso de cargos e funções de confiança da estrutura federal, tema de críticas recorrentes na mídia e nem sempre tratado com a distinção necessária pela literatura no país.

Propomos, por essa razão, que as análises sobre os dirigentes públicos considerem atentamente, para cada organização estudada, sua estrutura específica de direção, superando a análise restrita ao conjunto do grupo DAS. Teríamos, assim, uma estrutura organizada segundo a Figura 3 abaixo. Tanto para as dimensões da direção profissional, espaço próprio de atuação dos dirigentes públicos, como para a direção burocrática, espaços preferencialmente reservados a servidores, há a necessária atenção à natureza dos cargos existentes, de comissão ou função.

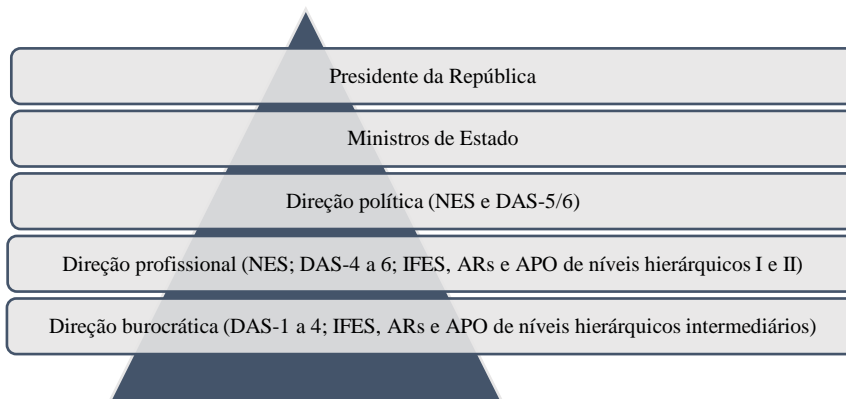


Figura 3 - Estrutura ideal de direção pública.

Fonte: elaboração própria, adotando as denominações propostas por Jimenez Asensio (2007, apud MARTÍNEZ PUÓN, 2011).

De modo mais detalhado, e com base na estrutura de cargos existentes no governo federal, adotamos como recorte empírico os seguintes grupos de cargos, para fins deste estudo:

Âmbito	Referência	Sigla	Natureza legal do cargo e da atribuição	Definição empírica do dirigente público para este estudo
Adm. direta, autarquias e fundações	D. 4.567/03	DAS-101	Cargo comissionado de direção – níveis 1 até 6	DAS-6, DAS-5 e DAS-4 de autarquias e fundações ou de órgãos autônomos, desde que representem os 2 primeiros níveis hierárquicos da organização
		DAS-102	Cargo comissionado de assessoramento – níveis 1 até 6	Não é cargo de direção
Adm. direta, autarquias e fundações	Lei 8.028/90	NES	Cargo comissionado de direção e assessoramento de natureza especial	Pode ser considerado cargo de direção em alguns casos, quando considerados órgãos autônomos
Agências reguladoras (ARs)	Lei 9.986/00, alt. pela Lei 10.871/04	CD	Cargo comissionado de direção CD I: Presidente, Diretor-Geral ou Diretor-Presidente CD II: Membros do Conselho Diretor ou Diretoria	CD I e CD II – dirigentes de primeiro e segundo níveis hierárquicos das ARs
		CGE	Cargo comissionado de gerência executiva – níveis I a IV	Não é cargo de direção
		CA	Cargo comissionado de assessoria – níveis I a III	Não é cargo de direção
		CAS	Cargo comissionado de assistência – níveis I e II	Não é cargo de direção
		CCT	Cargo comissionado técnico – níveis I a V	Não é cargo de direção
Instituições federais de	Lei 8.168/91	CD	Cargo comissionado de direção – níveis I a IV	CD I e CE II – dirigentes de primeiro e segundo níveis hierárquicos das IFES
		FG	Função Gratificada – níveis I a IV	Não é cargo de direção

ensino superior (IFES)				
Autoridade Pública Olímpica	Lei 12.396/11	CPAPO	Cargo comissionado de Presidente	Cargo de direção de primeiro nível hierárquico
		CDE	Cargo comissionado de Diretor Executivo	Cargo de direção de segundo nível hierárquico
		CDT	Cargo comissionado de Diretor Técnico	Cargo de direção de segundo nível hierárquico
		CSP	Cargo comissionado de Superintendente	Cargo de direção de segundo nível hierárquico
		CSU	Cargo comissionado de Supervisor	Não é cargo de direção
		CA	Cargo comissionado de assessoria – níveis I e II	Não é cargo de direção
		FT	Funções técnicas – níveis I a III	Não é cargo de direção
Adm. direta, autarquias e fundações	Lei 13.346/16	FCPE	Funções Comissionadas do Poder Executivo – níveis I a IV	Pode haver FCPE de direção, desde que corresponda aos 2 primeiros níveis hierárquicos da organização

Quadro 13 - Cargos de direção do Poder Executivo federal.

Fonte: elaboração própria, com base nas referências indicadas e BEP (2016).

Os cargos DAS são comuns a toda a estrutura da administração direta, autárquica e fundacional, e correspondem a funções de direção, chefia e assessoramento. São subdivididos em seis níveis hierárquicos “em função do grau de autoridade pública atribuído ao seu ocupante” (MPOG, 2008, p. 47), e em categorias de direção ou de assessoramento, conforme demonstrado anteriormente. Os dados disponíveis permitem indicar a existência de 19.364 (100%) cargos, dos quais 192 (1%) DAS-6; 938 (5%) DAS-5; 2.836 (15%) DAS-4 e 15.398 (79%) DAS-3 a DAS-1 (BEP, 2016). Não sabemos quantos destes cargos são de direção e quantos são de assessoramento. Indicar quais cargos DAS-6, DAS-5 ou DAS-4 representam cargos de direção exige uma análise detalhada de cada um dos ministérios, autarquias e fundações federais.

Já em relação aos Cargos de Natureza Especial (NES), não há um marco legal que defina precisamente sua criação, conforme já observado por D’Araújo (2009). A Lei nº 8.028, de abril de 1990, durante o governo Fernando Collor de Mello, ao dispor sobre a organização da Presidência da República e dos ministérios, criou 23 cargos NES, sem, no entanto, legislar sobre as condições de seu provimento (BRASIL, 1990b). Ao longo do tempo, conforme foram sendo alteradas as estruturas administrativas da administração federal, foram alteradas as denominações e quantitativos dos cargos NES. Atualmente, os NES representam 71 cargos (BEP, 2016). Constituem espaços nos quais são desempenhadas atividades de natureza estratégica, estando muito próximos ao nível político, responsáveis pelo assessoramento e aconselhamento e pela formulação de políticas estratégicas nacionais. Por essa razão, seu provimento está mais próximo de critérios relacionados ao alinhamento com a agenda política do que com as competências específicas de direção. Correspondem a cargos como: Assessor-Chefe da Assessoria Especial do Presidente da República, Chefe do Gabinete de Segurança Institucional, Chefe do Gabinete Pessoal da Presidência, Comandante das Forças Armadas, Consultor-Geral da União, Procurador-Geral da União, Secretários-Executivos, entre outros.

Em outros casos, especialmente na direção de órgãos autônomos, seu provimento padece de estratégias de escolha mais próximas de um modelo profissional, ainda que possa ser significativa a exigência de um alto alinhamento político com a Presidência da República – de modo que a esfera da competência política desse dirigente seja mais valorizada do que as competências operacionais e estratégicas, demonstradas na Figura 2 (p. 35). Seriam casos como: Presidente da Agência Espacial Brasileira (AEB) e Superintendente Geral do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE).

Os ocupantes de cargos NES e DAS são *chefes de órgãos ou unidades*, investidos de poder decisório e responsabilidade pelo desempenho das atribuições previstas na estrutura regimental

ou no estatuto da organização. Temos três exceções a essa regra: a) cargos DAS de *assessoramento*, cuja atribuição é prover assessoramento técnico especializado, não respondendo pela direção ou chefia de nenhuma unidade administrativa; b) cargos de *adjuntos* (Secretário-Adjunto, Subsecretário, entre outros), que representam a segunda autoridade pública dos órgãos, mas não respondem por eles diretamente; c) cargos de *Diretor de Programa* (DAS-5) e *Gerente de Projeto* (DAS-4), que lideram equipes informais e não respondem por nenhuma unidade administrativa.

Quando analisamos, por sua vez, a estrutura de direção das agências reguladoras, identificamos um conjunto de 3.175 cargos (100%), dos quais 331 (10%) são de assessoria e assistência especial, 2.199 (69%) são comissionados técnicos (e incluem Coordenadores, técnicos e Assistentes), 602 (19%) de gerência executiva (ou intermediária) e 43 (1%) de direção (BEP, 2016). Na Autoridade Pública Olímpica (APO), os cargos estão estruturados em 1 (1%) direção executiva, 3 (4%) direção técnica, 13 (19%) superintendências, 23 (34%) supervisões e 27 cargos de assessoria (40%) (BEP, 2016; APO, 2011).

As universidades e demais instituições federais de ensino superior, estruturadas sob a forma de autarquia ou de fundação pública, são regidas segundo um Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos, estabelecidos pela Lei nº 7.596, de 1987. Em 2012, as funções de confiança integrantes deste plano foram transformadas em cargos de direção e funções gratificadas e foi previsto que fossem ocupadas predominantemente por servidores do quadro permanente da instituição de ensino, podendo ser destinadas a outros servidores federais da administração direta, autárquica e fundacional num limite de 10% (Lei nº 12.772, de 2012). Pelo BEP, apenas pudemos identificar o conjunto de 8.261 cargos de direção; além destes, as IFES contam com 27.729 funções gratificadas, privativas de servidores (BEP, 2016).

Temos, assim, um conjunto muito mais amplo de cargos comissionados e funções de confiança do que o tradicionalmente alcançado pelas análises sobre o tema. Defendemos que os estudos sobre os dirigentes públicos no Brasil adotem, como ponto de partida, este universo, e busquem esmiuçar as diferentes nuances existentes entre os diferentes níveis hierárquicos e as distintas naturezas das organizações, segundo os resultados que entregam. Neste estudo, partindo do conceito de dirigente público definido no Capítulo 1 e considerando a estrutura de cargos do governo federal brasileiro, consideramos como cargos de direção:

Os cargos de primeiro e segundo níveis hierárquicos dos órgãos autônomos da administração direta e das autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista da administração indireta do Poder Executivo federal, podendo desempenhar atribuições de alcance nacional ou regional no âmbito da organização.

No capítulo seguinte, trataremos da estratégia metodológica do estudo e detalharemos a abordagem que será adotada para a análise destes espaços. Adiantamos, no entanto, que daremos ênfase, em nosso estudo, aos cargos de direção da administração indireta, de delimitação mais precisa do que aqueles da administração direta, limitados a seus órgãos autônomos. Os únicos órgãos autônomos analisados neste estudo estão representados pelos institutos de pesquisa do Ministério da Ciência e Tecnologia, já que seu processo de escolha de dirigentes representa um caso de destaque no contexto nacional.

CAPÍTULO 3 – Modelo analítico das estratégias de escolha de dirigentes públicos

O presente capítulo retoma a questão teórica e a hipótese da pesquisa para, em seguida, justificar a estratégia metodológica adotada, relacionando abordagem, métodos e técnicas e sua adequação para a realização desta investigação. Conclui com a apresentação das evidências preliminares que motivaram a elaboração de uma categorização das estratégias de escolha de dirigentes públicos no Brasil como instrumento analítico para o desenvolvimento do estudo.

A tese tem por objetivo identificar e analisar as estratégias de escolha de ocupantes de cargos de direção adotadas pelo governo federal brasileiro segundo o alcance de seus elementos constitutivos em dialogar com as experiências internacionais, marcadas pela adoção de processos de escolha baseados na aferição de competências de gestão, entendidas como elemento central dos modelos de direção pública orientados à entrega de resultados e criação de valor público para a sociedade.

A tese foi motivada pela seguinte questão: *é o Brasil um ausente no debate sobre os dirigentes públicos?* Para explorar o tema sobre a direção pública profissional no contexto brasileiro, este estudo analisa *quais as estratégias de escolha adotadas pelo governo federal brasileiro para os ocupantes de cargos de direção e o que explica, em alguns casos, a ênfase dada à aferição das competências gerenciais.*

Esta questão levou à estruturação da pesquisa em duas etapas. A primeira buscou identificar como são escolhidos os ocupantes de cargos de direção no Brasil a partir de um extenso e amplo levantamento junto às organizações públicas do Poder Executivo federal, seguida da sistematização e categorização das estratégias encontradas segundo seus atributos mais relevantes. A segunda etapa consistiu na realização de análises documentais e entrevistas semiestruturadas buscando avaliar, segundo uma perspectiva histórica, em que medida as diferentes estratégias estruturam-se em torno de um conjunto de critérios e procedimentos que precedem as nomeações políticas e em que medida estão orientados à aferição das competências de gestão dos dirigentes federais, dando ênfase a estes casos marcados pela aferição das competências de gestão, denominados de *estratégias Gerenciais*.

A hipótese central do estudo parte da análise da literatura e está baseada na dicotomia das estratégias de escolha de dirigentes públicos no país: ou são escolhidos livremente ou ocupam espaços reservados para servidores. Nosso estudo refuta esta hipótese, ao demonstrar que nem a livre nomeação, nem a reserva de cargos para servidores, dois principais argumentos das análises sobre o tema, sendo o segundo apresentado como solução para o primeiro, são suficientes para explicar as estratégias em curso no Brasil.

Vejamos, abaixo, a estratégia metodológica adotada para o estudo, bem como o modelo analítico elaborado para explicar as estratégias em curso no país.

3.1 Percurso metodológico

Dado o objetivo da pesquisa, a metodologia utilizada é a *qualitativa*, que não pretende medir a intensidade dos fenômenos sociais analisados, nem generalizar as conclusões do estudo para grande número de casos, mas identificar tais fenômenos, compreender suas especificidades e

as relações que estabelecem entre si. Baseia-se em uma perspectiva pragmática e analítica, segundo a qual as causas explicativas dos fenômenos sociais são complexas, geralmente envolvendo combinações de diferentes perspectivas teóricas como forma de explicar os aspectos analisados (BEACH; PEDERSEN, 2016; PATTON, 2002).

Em geral, se discute a importância da pesquisa qualitativa comparada para a ciência política, mas seu uso é pouco explorado pelo debate sobre gestão pública. Predominantemente associados a perspectivas neoinstitucionalistas, tais estudos buscam produzir argumentos teóricos de alcance médio para explicar processos e dinâmicas sociais e políticas num determinado espaço e tempo, recuperando a importância das instituições e da dimensão temporal para a compreensão dos fenômenos estudados. Além disso, na pesquisa qualitativa, em geral, se adota o método do estudo de caso único ou múltiplo, que permite analisar com detalhe o aspecto para o qual se deseja desenvolver ou testar explicações, partindo da análise das condições contextuais de cada caso. Dada a característica do tema ser muito recente e pouco explorado, novas oportunidades e perspectivas e só podem ser exploradas e capturadas pelos métodos de análise de casos (BORGES, 2007; MAHONEY, 2007; EISENHARDT, 1989).

Este estudo tem caráter *exploratório e descritivo*, pois propõe tratar um tema pouco analisado pela literatura no Brasil, principalmente do ponto de vista empírico e que, portanto, exige o levantamento de dados e a descrição dos casos identificados como passo preliminar para a etapa posterior, orientada à *explicação* dos fenômenos relacionados à pergunta específica da pesquisa.

Adotamos a estratégia de análise comparada (*cross-case analysis*) como um primeiro passo para identificar e sistematizar os aspectos constitutivos mais fundamentais das diferentes estratégias de escolha, que foram categorizadas, para, em seguida, e a partir do estudo aprofundado dessas categorias, buscar explicações capazes de orientar as análises sobre o alcance dessas diferentes estratégias em relação à sua orientação a resultados, consideradas em seus contextos específicos (BEACH; PEDERSEN, 2016; EISENHARDT, 1989). Conforme proposto por Beach e Pedersen (2016), buscamos o uso de categorias como recurso analítico para capturar os aspectos mais relevantes dos casos mapeados:

We as observers are part of the social world we are studying [...] we can learn about the world through practical instruments, such as ideal-types that produce knowledge by grounding theory in the social and cultural world of the research [...] theories are understood to be heuristic tools to capture important aspects of what is going on in particular cases [...] theories are not ‘tested’ per se, but are utilized in a more instrumental fashion to craft comprehensive explanations of particular cases (BEACH; PEDERSEN, 2016, p. 24).

Dentre as categorias identificadas pelo estudo, buscamos avaliar em que medida as diferentes estratégias estruturam-se em torno de um conjunto de critérios e procedimentos que precedem as nomeações políticas e em que medida estão orientados à aferição das competências de gestão dos dirigentes públicos do governo federal. Por essa razão, a investigação analisou, num primeiro momento, todos os casos identificados segundo uma perspectiva mais ampla, agrupando-os por meio das categorias elaboradas e, num segundo momento, desenvolveu análise aprofundada das estratégias definidas como *Gerenciais*, tratando cada caso individualmente (*within-case analysis*). As análises *within-case* permitem ao pesquisador identificar e analisar aspectos menos codificados e explorados pela literatura e constituem,

muitas vezes, análises descritivas, consideradas como fundamentais para uma primeira aproximação e compreensão destes aspectos (EISENHARDT, 1989).

Para a análise em profundidade dos casos, buscamos adotar o método de *congruence*, atentando para a diferenciação proposta por Beach e Pedersen (2016) entre os estudos de congruência e os estudos que realmente podem ser definidos como de *process-tracing*, já que, para os autores, ambos os métodos são tratados indistintamente pelos autores qualitativistas. Tanto os *congruence studies* como os *process-tracing studies* produzem evidências capazes de explicar fenômenos em termos deterministas, a partir das denominadas *mechanistic evidences*. A diferença entre os métodos está na profundidade da evidência produzida, já que estudos de congruência explicitam com menor rigor estes mecanismos causais e são entendidos como estudos que adotam uma perspectiva minimalista dos mecanismos (*gray box*), enquanto o *process-tracing* (perspectiva sistêmica dos mecanismos) o faz oferecendo evidências extremamente robustas, explicitando em elevado grau de detalhe o conjunto de elementos que compõem todo o processo causal, desde a causa até o efeito final estudado. A análise de mecanismos envolve analisar suas entidades e atividades:

If theorizing mechanisms as systems, the theory needs to develop all of the important parts of the mechanism that link X with Y, with a clear causal explanation for what takes us from one part to another to ensure ‘productive continuity’ through the mechanism. Each of the parts should be defined clearly in terms of entities engaging in activities (BEACH; PEDERSEN, 2016, p. 133).

Quanto mais próxima de uma abordagem de *process-tracing*, melhor a capacidade de a pesquisa mapear mecanismos capazes de explicar as diferentes estratégias de escolhas de dirigentes públicos identificadas no caso brasileiro, a partir da compreensão de suas inter-relações e de como operam na prática. Em outras palavras, tal abordagem permite ao pesquisador construir uma argumentação baseada em análises de evidências empíricas, relacionadas uma a uma desde a causa até os efeitos do fenômeno analisado, aumentando a capacidade explicativa do estudo, a partir da análise da trajetória das experiências em curso, buscando compreender o que lhes dá sustentação ao longo do tempo e os principais eventos que marcaram sua atual configuração.

Os estudos de caso baseados na abordagem *process-tracing* também nos permitem identificar explicações suficientes para determinados fenômenos históricos usando uma combinação de mecanismos sistemáticos e outros específicos a cada caso, oferecendo uma explicação completa, que inclui todos os aspectos ou elementos de determinado fenômeno. Além disso, as variáveis explicativas não são consideradas como variáveis porque não possuem capacidade de explicação a não ser quando analisadas em relação ao fenômeno estudado. Os resultados encontrados são, portanto, específicos dos casos estudados, mas podem, eventualmente, indicar caminhos para estudos futuros que pretendam generalizar as explicações para outros casos homogêneos (BEACH; PEDERSEN, 2016). A partir desta etapa de análise histórica e comparativa entre os diferentes casos e categorias, elaboramos e refinamos nossas hipóteses e pudemos confrontá-las com os achados empíricos, apenas possíveis de serem levantados a partir dessa abordagem baseada na análise da sequência temporal e ocorrência de eventos particulares sobre os fenômenos analisados.

Como técnicas de pesquisa, foram realizadas consultas diretas às organizações federais, análise de legislação federal e entrevistas semiestruturadas. Foram também realizadas extensas análises documentais, para diferentes finalidades no âmbito da investigação, desde análise de literatura

relevante sobre o tema, de forma mais ampla, ou sobre as experiências analisadas, de modo mais específico, até análises de documentos oficiais, como relatórios de gestão, de pesquisa ou de auditoria, entre outros, incluindo, ainda, análises de notícias veiculadas sobre aspectos específicos das experiências. Tais documentos serão sempre mencionados à medida em que forem apresentados os casos. Sua análise se deu sempre considerando o escopo central da pesquisa, orientada aos critérios e estratégias de escolha dos dirigentes públicos federais. As demais técnicas serão apresentadas em mais detalhes na seção a seguir. Antes disso, sistematizamos, na Figura 4 abaixo, a estratégia metodológica adotada pela investigação.

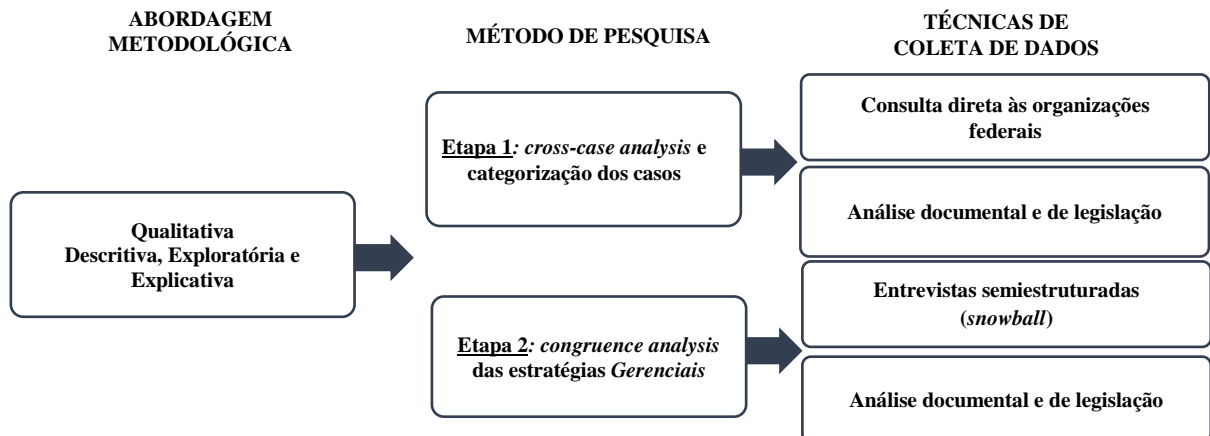


Figura 4 - Síntese da estratégia metodológica da pesquisa.
Fonte: elaboração do autor.

Consultas às organizações federais e análise documental

Entre março de 2016 e janeiro de 2017, foi realizado amplo levantamento junto à 144 organizações do Poder Executivo federal, tanto da administração direta como da indireta, relacionadas no Apêndice A. De caráter exploratório e qualitativo, esta etapa da pesquisa teve por objetivo identificar as estratégias adotadas por cada organização ou grupo de organizações do governo federal para o provimento de seus cargos de direção.

O levantamento foi realizado por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC) do governo federal. A partir de um conjunto de questões, disponíveis no Apêndice B, buscamos identificar os procedimentos de escolha adotados, a quais níveis hierárquicos se aplicam, se são tornados públicos, se são sistematizados e publicizados pela organização, e qual seria o contato direto da organização para tratar sobre o assunto, caso houvesse interesse futuro do pesquisador em realizar entrevistas sobre suas práticas de nomeação.

Das solicitações de informações registradas, apenas 2 de 187 ocorrências encontram-se ainda em tramitação²⁰, não tendo sido atendidos dentro do prazo legal previsto pela Lei de Acesso à Informação. Obtivemos, portanto, uma expressiva taxa de retorno das solicitações realizadas. Ressaltamos que houve casos em que mais de uma solicitação foi direcionada à mesma organização, quando necessário esclarecer aspectos específicos da resposta oferecida, solicitar documentação adicional ou acompanhar a evolução das ações implementadas, razão pela qual

²⁰ A última conferência foi realizada em 11 de abril de 2017.

o número de ocorrências efetuadas (187) é maior do que o número de organizações consultadas (144).

A Tabela 3 abaixo oferece uma visão comparativa indicando quantas organizações foram consultadas por meio do e-SIC em relação ao total de organizações do Poder Executivo federal. Esta estratégia alcançou 49% dos casos analisados. Os órgãos não consultados diretamente incluem 26 organizações que não apresentavam possibilidade de consulta direta por meio do e-SIC e 125 casos que decidimos não consultar por já serem conhecidas as estratégias adotadas – são as instituições federais de ensino superior, as agências reguladoras e parte dos institutos de pesquisa. Todos os casos, com exceção dos órgãos autônomos, foram analisados no âmbito deste trabalho, por meio de técnicas de coletas de dados alternativas e complementares.

Tabela 3 federal - Comparativo entre o número de organizações consultadas por meio do e-SIC em relação ao número total de organizações do Poder Executivo federal.

Natureza jurídica		Total de órgãos e entidades ⁽¹⁾	Total de órgãos e entidades consultados pelo e-SIC	Não consultados pelo e-SIC
Adm. direta	Secretarias da Presidência da República e Vice-Presidência	8	8	-
	Ministérios e órgãos equiparados	26	26	-
	Órgãos autônomos	51	18	33
Adm. indireta	Autoridades	120	30	90
	Fundações	41	15	26
	Empresas públicas	26	25	1
	Sociedades de economia mista	23	22	1
Total		295	144	151

Fonte: elaboração do autor, com base em BEP (2016), Cunha Junior (2012) e material coletado por meio do e-SIC.

Nota⁽¹⁾: a consulta ao e-SIC precedeu a reorganização administrativa promovida pelo governo federal por meio das Medidas Provisórias nº 726, de 2016, e nº 768, de 2017. Por essa razão, a pesquisa consultou número maior de ministérios e de secretarias pertencentes à estrutura da Presidência da República do que o existente atualmente.

Essa técnica foi relevante para que a pesquisa pudesse alcançar grande número de organizações federais, de modo a identificar e sistematizar o conjunto de estratégias de escolha adotadas. Apresentou, no entanto, importantes limitações. As respostas recebidas tiveram graus variados em termos de quantidade e qualidade das informações. Houve casos em que a organização, por iniciativa própria, apresentou as estratégias adotadas, indicou o histórico das práticas utilizadas e forneceu anexos contendo informações complementares, tais como publicações no Diário Oficial da União (DOU) ou documentos internos, que contribuíram para a fundamentação das análises. Por outro lado, houve casos de organizações que se limitaram a responder que não se enquadravam na pesquisa ou, ainda, a reencaminhar a solicitação para outro órgão vinculado, deixando de manifestar-se sobre o tema.

A qualidade das informações prestadas também variou, pois ora as informações apresentadas foram bastante pertinentes e alinhadas ao conteúdo da solicitação, ora destoaram, em alguma medida, do que se esperava. Em alguns casos, as solicitações foram atendidas diretamente pela alta direção do órgão; em outros, pela própria área responsável pelo atendimento aos cidadãos ou pela área de gestão de pessoas. Sabemos, ainda, da dificuldade da coleta e análise de dados de natureza qualitativa, sujeitos à ruídos de comunicação, interpretação, clareza das informações entre pesquisador e organização pesquisada e, ainda, sujeitos à questionamentos quanto à sua validade e confiabilidade.

Buscamos, como pesquisador, estar atentos a tais dimensões, confrontando as informações recebidas com pesquisas adicionais realizadas nas páginas institucionais das organizações e, especialmente, confrontando-as com artigos acadêmicos disponíveis sobre o tema e com

extensa pesquisa da legislação que regulamenta a estrutura e as regras de nomeação de dirigentes no âmbito de cada organização federal.

Após as análises dos dados coletados, desconsideramos a análise em profundidade dos ministérios e órgãos equiparados e das demais estruturas da Presidência da República, exceto nos casos em que houve a identificação de estratégias diferenciadas de escolha *no âmbito dos órgãos autônomos pertencentes a tais estruturas*. A justificativa está relacionada ao próprio conceito de dirigente público adotado neste trabalho. Conforme mencionado anteriormente, os cargos próprios de direção são aqueles nos quais há prestação direta de serviços públicos aos cidadãos; diferenciam-se das instâncias de alta direção responsáveis pela formulação das políticas públicas e daquelas cujas naturezas de atuação são pautadas pelo exercício de funções de natureza política, como assessoramento ou aconselhamento às autoridades eleitas. Por essa razão, no âmbito da administração direta, todos os órgãos autônomos poderiam ter sido contemplados pela pesquisa, mas optamos por restringir nossa análise apenas aos institutos de pesquisa do Ministério da Ciência e Tecnologia, único caso em que se destaca o processo de escolha para dirigentes.

Análise de legislação das organizações

Realizamos extensa pesquisa documental orientada ao levantamento de leis, decretos, portarias e resoluções que tratam das estruturas regimentais e regras de escolha e nomeação de dirigentes públicos no âmbito das organizações federais²¹. Tais previsões, em geral, são estabelecidas nas leis de criação de cada organização, que estabelecem como deverá se dar sua estrutura de direção e como serão nomeados seus dirigentes. Em geral, tais legislações são bastante genéricas a esse respeito, limitando-se a prever que os cargos de direção são de livre nomeação e devem ser providos de acordo com a legislação em vigor.

Por meio dos decretos presidenciais, cada organização federal estabelece sua estrutura regimental, estabelecendo as competências e atribuições de cada unidade administrativa e indicando sua estrutura de cargos comissionados, tanto de alta direção, como de assessoramento e direção intermediária. Assim como as leis já mencionadas, tais atos normativos costumam ser também bastante genéricos sobre tais previsões. Representaram importante fonte de consulta para a identificação das estruturas de direção de cada organização e indicaram, em poucos casos, previsões relacionadas a critérios mínimos ou procedimentos de escolha de dirigentes.

Já os atos normativos inferiores, tais como portarias ou resoluções, partem das legislações superiores para estabelecer o regimento interno de cada organização e detalham, em maior medida, como deve se dar o provimento dos cargos de direção, especialmente nos casos em que já existe uma prática ou política de escolha bem delimitada pela organização.

As legislações analisadas serão apresentadas conforme forem discutidos os casos específicos, mas estão relacionadas, de modo sistematizado, nos Apêndices E até I, juntamente com a disponibilização das informações prestadas pelas organizações federais consultadas. De modo geral, mostraremos que a previsão legal nem sempre reflete o que é praticado pela organização.

²¹ Mais uma vez, lembramos que a recente reestruturação administrativa do governo Temer implicou na necessidade de atualização de inúmeros decretos e regimentos internos das organizações federais, tanto da administração direta como da indireta. Atualizamos todos os normativos vigentes até a data de 20 de março de 2017.

Há casos em que as práticas de escolha adotadas pelo órgão precedem sua regulamentação e há casos em que as previsões legais parecem não representar uma referência que orienta a atuação das organizações. As respostas oferecidas após a consulta direta aos órgãos federais pouco mencionaram tais normatizações; ao tratar da escolha e nomeação de dirigentes, as referências apontadas pelas organizações federais foram a própria Constituição Federal e o Decreto nº 5.497, de 2005, que trata da ocupação de parte dos cargos DAS por servidores, discutido no Capítulo 2.

A análise da estrutura e dos cargos de direção da administração federal considerou, além da legislação, fontes adicionais de informações, tais como o Boletim Estatístico de Pessoal (BEP, 2016), dados relativos às estruturas organizacionais e cargos comissionados do Sistema de Informações Organizacionais (SIORG), o Portal da Transparência e as páginas institucionais de diversas organizações federais.

Importante ressaltar que há diferenças entre os dados encontrados, segundo a base consultada, especialmente em relação ao quantitativo de cargos de direção. Também é comum identificar diferenças entre as estruturas previstas em decretos e aquelas existentes nas bases de dados mais atualizadas, tais como o Portal da Transparência e o BEP. Além disso, a recente reestruturação administrativa promovida pelo governo Temer coloca em xeque qualquer uma das bases adotadas, já que a grande maioria dos órgãos federais vem passando por revisões de estrutura e de quantitativo de cargos. Por essa razão, buscamos continuamente confrontar as fontes consultadas, indicando, sempre que considerado relevante, as diferenças encontradas para os cargos de direção. Importante lembrar, ainda, que as bases de dados nem sempre contemplam a totalidade das estruturas e cargos federais. São escassos os dados sobre as empresas públicas e sociedades de economia mista, especialmente quando não dependentes do Tesouro, e faltam, ainda, dados específicos sobre as instituições que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e as Instituições Federais de Ensino Superior.

Entrevistas semiestruturadas

Já a realização das entrevistas semiestruturadas teve por objetivo identificar as experiências, percepções, opiniões e perspectivas dos atores em relação aos fenômenos analisados no âmbito das estratégias de escolha *Gerenciais*. A escolha de entrevistas deveu-se ao fato de esta técnica permitir entrevistar diferentes atores de modo mais sistemático e compreensivo, permitindo, também, que os entrevistados respondessem às questões nos seus próprios termos, o que tornou possível ao entrevistador identificar a percepção dos próprios atores em relação ao fenômeno analisado. Esta técnica, portanto, permite conhecer a perspectiva do outro e tem como pressuposto que tal perspectiva é repleta de significado e é possível de ser conhecida e explorada analiticamente (PATTON, 2002); no entanto exige do pesquisador-entrevistador maior habilidade na condução das perguntas e atenção ao contexto na qual são tratadas (MAY, 2004).

A estratégia adotada para a seleção dos entrevistados foi a de *snowball*, abordagem que permite identificar bons informantes ou informantes críticos, atores que conhecem muito sobre determinada experiência ou que são uma referência específica para tratar de determinado assunto e que vão sendo identificados à medida em que as entrevistas vão sendo realizadas, alguns deles podendo ser repetidamente indicados por diferentes contatos. Segundo Patton (2002, p. 243), essa estratégia permite “identify cases of interest from sampling people who

know people who know people who know what cases are information rich, that is, good examples for study, good interview participants”. Buscamos, portanto, alguns contatos iniciais por meio do próprio levantamento feito junto ao governo federal e por meio de consultas diretas aos dirigentes das instituições analisadas. As primeiras entrevistas viabilizaram a realização das entrevistas seguintes, nos ajudando a identificar os atores mais relevantes para cada experiência analisada.

As entrevistas foram realizadas por telefone devido à dificuldade de conciliar diferentes agendas de atores atuantes em diferentes organizações e localizados em distintas cidades e estados brasileiros. Foram realizadas com o mesmo rigor das entrevistas presenciais, devidamente gravadas para registro do pesquisador e com o devido consentimento de todos os entrevistados. Houve também três casos em que as informações foram obtidas por meio da aplicação de questionário aberto junto aos entrevistados, pela indisponibilidade dos mesmos para a realização da entrevista por telefone ou preferência pelo uso desta alternativa. Também nestes casos, as informações foram devidamente registradas e utilizadas com o consentimento dos entrevistados.

A relação de entrevistados está detalhada no Apêndice C. Ao todo, foram realizadas 13 entrevistas por telefone e 2 entrevistas por meio de questionários escritos. Uma terceira consistiu numa troca de e-mails seguida da disponibilização de materiais sobre uma das experiências. Foi possível entrevistar atores com peso e envolvimento diferenciados no âmbito das experiências analisadas: altos dirigentes responsáveis pela implementação direta dos processos de escolha ou pela própria nomeação do dirigente, responsáveis pelas áreas de recursos humanos, atores que participaram como candidatos de processos de escolha e/ou que atuaram como avaliadores em fóruns semelhantes, servidores de carreira, entre outros.

A realização das entrevistas foi precedida da elaboração de questões semiestruturadas, utilizadas como ponto de partida pelo pesquisador, mas as entrevistas foram conduzidas buscando atender para aspectos e questões que extrapolassem o roteiro inicial, à medida em que a entrevista fosse indicando a necessidade de adequação do foco da análise. O roteiro das entrevistas semiestruturadas está indicado no Apêndice D. As questões orientaram-se segundo quatro principais perspectivas, relacionadas: a) à trajetória e posição do entrevistado em relação à experiência analisada; b) à emergência e instituição formal da experiência no âmbito da organização; c) ao detalhamento de seu funcionamento atual, explorando alterações, avanços e retrocessos sofridos ao longo do tempo; e d) a perspectivas de contexto, explorando outras características da organização relacionadas à experiência analisada e atentando tanto para evidências relacionadas às opiniões, julgamentos e valores dos entrevistados, como, também, para o levantamento de evidências factuais. O uso deste questionário permitiu, ainda, observar certa consistência e comparabilidade entre as diferentes entrevistas realizadas (PATTON, 2002).

Para os diferentes casos, questões específicas foram elaboradas, visando conhecer em mais profundidade diferentes nuances e aspectos sobre os fenômenos. Também adaptamos algumas questões conforme o ator a ser entrevistado, considerando sua posição em relação à organização e ao caso analisado, com o objetivo de melhor aplicar a técnica da entrevista, levantando as questões mais pertinentes a cada ator para, conseqüentemente, alcançar dados e evidências com maior poder explicativo para a pesquisa.

Por questões éticas e práticas, não foram disponibilizadas, na íntegra, as transcrições das entrevistas realizadas. Optamos por apresentar citações específicas elaboradas a partir das

transcrições, tais como relatos, depoimentos e opiniões, sempre que considerados evidências empíricas relevantes para a explicação e análise dos diferentes aspectos da pesquisa.

A expressiva maioria dos entrevistados foi bastante receptiva e interessada no tema da investigação, buscando compreender com maiores detalhes seu objetivo, de modo a fornecer respostas que pudessem melhor contribuir para seu desenvolvimento; outros, porém, limitaram-se a responder às perguntas formuladas. Desse modo, algumas entrevistas contaram com considerável comprometimento do entrevistado, que forneceu informações com bastante profundidade e detalhamento, indo além das questões formuladas, enquanto outras permitiram abordar de forma pouco detalhada as questões de interesse. Geralmente, as primeiras contaram com informações relevantes, muitas vezes explicitando claramente opiniões dos entrevistados em relação às experiências analisadas, enquanto as segundas limitaram-se mais ao registro de fatos, e não de opiniões.

3.2 Categorias analíticas

A partir das técnicas de coletas de dados apresentadas, principalmente por meio da análise documental, análise de legislação e consulta direta às organizações federais, coletamos, sistematizamos, analisamos e classificamos as diferentes estratégias de escolha identificadas em cinco categorias, ilustradas na Figura 5 abaixo:

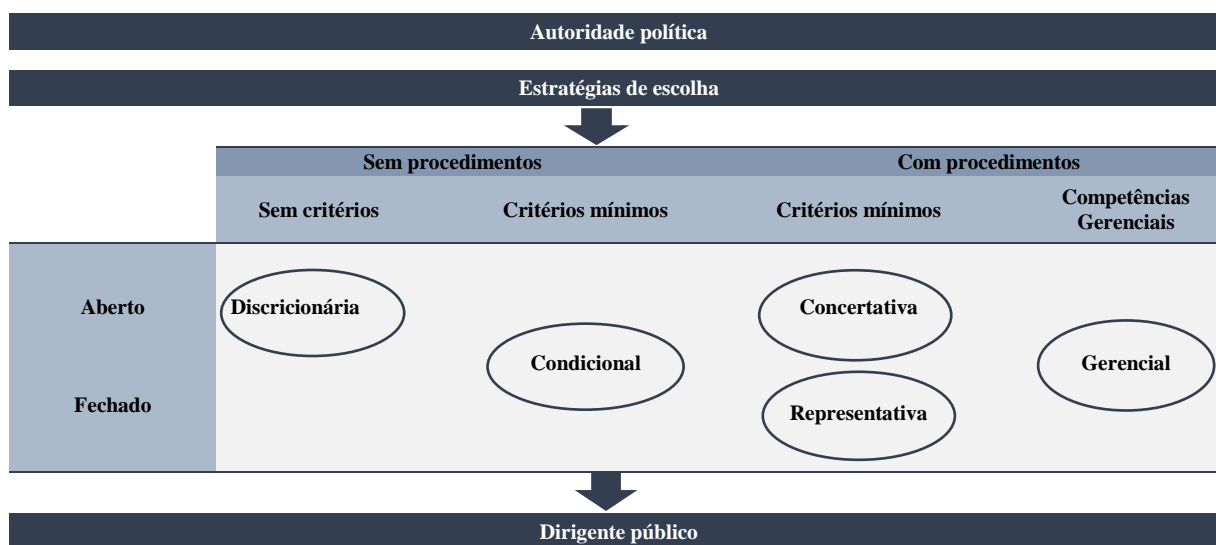


Figura 5 - Categorias de escolha de dirigentes públicos no Brasil.

Fonte: elaboração do autor.

Tal categorização tem por objetivo conferir significado analítico ao conjunto dos casos analisados, buscando diferenciá-los segundo os principais atributos que, em cada categoria, estão relacionados à escolha do dirigente público. As organizações podem adotar estratégias combinadas para diferentes níveis de direção, além de alterná-las ao longo do tempo. Por essa razão, as categorias representam tipos explicativos que precisam ser cuidadosamente aplicados para a análise dos casos empíricos, mas, ainda assim, que representam um importante ponto de partida para as análises aprofundadas sobre o tema das estratégias de escolha de dirigentes públicos, tanto para o caso brasileiro, objetivo deste estudo, como para outros países.

Conforme demonstrado na Figura 5 acima, as categorias são diferenciadas segundo a adoção de critérios e procedimentos mínimos de escolha, incluindo a aferição das competências gerenciais, e segundo a abertura dos espaços de direção para servidores e não servidores. Outros atributos, estabelecidos a partir da definição de dirigente público e de cargo de direção – conforme Capítulos 1 e 2 – e indicados no Quadro 14 abaixo, são importantes para explicar e diferenciar cada uma delas. A principal dimensão, de cada categoria, capaz de distingui-la das demais, está na forma como o espaço de direção é compreendido pelos atores políticos, em sentido amplo. Desta percepção decorrem os demais atributos das estratégias de escolha.

Categoria	Discrecionalária	Condicional	Concertativa	Representativa	Gerencial
Compreensão sobre o espaço de direção	Confunde-se com os cargos em comissão: espaços de livre provimento		Demanda dirigentes com independência e autonomia	Demanda dirigentes representativos	Demanda dirigentes orientados à entrega de resultados
Responsabilidade pela escolha	Exclusiva da autoridade política	Exclusiva da autoridade política	Compartilhada pelo Presidente da República e do Senado	Eleitores	Compartilhada pelo comitê de seleção e pela autoridade política
Crítérios de escolha	Inexistente	Variados, relacionados a tempo mínimo de experiência, idade mínima, pertencimento a determinada carreira, formação superior, entre outros (não alcançam as competências gerenciais)			Competências técnicas e gerenciais
Procedimento de escolha	Inexistente, entendido como desnecessário, já que o cargo, de livre provimento, destina-se a escolhas baseadas na confiança		Sabatina realizada pelo Senado Federal, como meio para garantir a independência da escolha	Processo eletivo, com regras que visam garantir a representação dos diferentes grupos da organização	Processos sistematizados de seleção (comitê de seleção subsidia a escolha política)
Aferição de competências gerenciais	Não se aplica				Aferida por meio da apresentação escrita e pública de planos de gestão e realização de entrevistas; em alguns casos, são adotadas dinâmicas de grupo
Modelo de entrada para outsiders	Aberto	Aberto ou fechado	Aberto	Fechado	Aberto ou fechado
Mandato com duração determinada	Inexistente		Presente, com exceção de BACEN e DNIT	Presente, com exceção da FCRB	Presente, com exceção do INSS
Contratualização de resultados	Inexistente				Presente em alguns casos (alcance limitado)
Avaliação de resultados	Inexistente				Presente em alguns casos (alcance limitado)

Quadro 1414 - Atributos das categorias de escolha de dirigentes públicos no Brasil.

Fonte: elaboração do autor.

Partindo do modelo proposto por Jimenez Asensio (2007, apud MARTÍNEZ PUÓN, 2011), apresentado no Capítulo 1, segundo o qual os modelos de alta direção podem ser divididos em Politizado, Burocrático e Gerencial, classificamos a primeira categoria de análise como **Discrecionalária**. Tal categoria aproxima-se do modelo de Politização deste autor, segundo o qual qualquer pessoa pode ocupar o cargo de direção, independentemente de suas capacidades ou procedência, caracterizando um modelo aberto, no qual o principal fundamento para a definição do dirigente é a confiança política; a autoridade política possui discricionariedade absoluta de escolha. Acrescentamos ao modelo original outra característica importante para a definição desta categoria: os casos aqui agrupados são marcados pela ausência de critérios, mas também de procedimentos mínimos de escolha para a ocupação dos cargos de direção. Conforme mostraremos adiante, há uma aparente oposição entre a ideia de realização de processos sistematizados de escolha e a natureza do cargo de direção, de livre nomeação e exoneração. Elementos próprios da direção pública profissional, tais como a adoção de competências

gerenciais, contratos de resultados ou avaliações sistemáticas de desempenho não constituem atributos desta categoria.

Este modelo, no entanto, não é suficiente para retratar um outro grupo de organizações federais que, embora também adotem estratégias de escolha *Discrecionalária*, devem, previamente, obedecer a um conjunto mínimo de critérios de admissibilidade previstos em leis ou atos normativos, tais como decretos, portarias e resoluções, que restringem ou condicionam, em alguma medida, o escopo de escolha da autoridade política; em alguns casos, as condições legalmente estabelecidas preveem que a escolha do dirigente recaia preferencialmente ou exclusivamente em servidores públicos. Esta categoria, que denominamos de **Condiciona***l*, tem, ainda, grau alto a médio de discricionariedade, já que, apesar da previsão formal de determinados critérios mínimos, faltam mecanismos capazes de verificar sua aferição, especialmente nos casos em que tais critérios representam exigências extremamente genéricas a respeito do perfil requerido do futuro dirigente. Da mesma forma que a categoria anterior, não alcança os atributos próprios dos sistemas profissionais de direção pública.

A categoria **Concertativa** inclui os casos nos quais a escolha do dirigente é precedida da realização de um rito de aprovação pelo Senado Federal, como ocorre nas agências reguladoras e em algumas autarquias federais. As escolhas devem, necessariamente, ser precedidas da aprovação formal do Poder Legislativo, entendida como condição que busca garantir a autonomia e independência da atuação das agências do Executivo. Neste modelo, um conjunto mínimo de critérios é estabelecido em lei, à semelhança da categoria anterior, mas sua distinção está no fato de haver tal relação entre os Poderes como característica distintiva no ato da escolha e posterior nomeação do dirigente, ainda que a atuação do Legislativo, conforme mostraremos, represente mais um rito formal de aprovação dos nomes escolhidos pelo Presidente da República do que um procedimento de fato orientado à escolha dos dirigentes. São, em todos os casos, escolhas abertas, podendo recair sobre servidores ou sobre profissionais externos ao serviço público. Não alcançam os atributos próprios da seleção profissional.

Já a categoria **Representativa** inclui um conjunto de casos nos quais a escolha do dirigente é precedida de processos eletivos, ou seja, realizados por meio de eleições, modelo característico das universidades públicas. Também pode ser chamada de **Corporativa**, a exemplo da denominação utilizada por Jimenez Asensio (2007, apud MARTÍNEZ PUÓN, 2011), se considerarmos outro atributo distintivo deste modelo, em relação ao peso dado à procedência de seus dirigentes: no caso das universidades, a entrada é restrita a membros do corpo docente²². Nestes casos, portanto, o dirigente tem origem na própria organização; tal característica, associada ao procedimento de escolha, implica diretamente na baixa discricionariedade da autoridade política em definir os ocupantes destes espaços, pelo constrangimento do processo eletivo que se realiza. Assim como as demais categorias apresentadas, esta não alcança os modelos de direção pública profissional.

Por fim, temos a categoria **Gerencial** ou **Profissional**. Neste modelo, a escolha é precedida da realização de um processo sistematizado de recrutamento e seleção de candidatos, baseados em critérios mínimos de admissibilidade, mas também, e principalmente, na aferição de sua capacidade técnica e gerencial. A origem dos dirigentes pode ser tanto de dentro como de fora do setor público e os processos de escolha são tornados públicos. O elemento fundamental deste modelo está na instituição de um comitê de avaliação, formado por especialistas, responsável pela aferição das competências de cada candidato e elaboração de recomendações que

²² Temos uma exceção nesta categoria, a FIOCRUZ, que detalharemos adiante.

subsidiar a escolha final do dirigente, a ser realizada pela autoridade política. Esta forma de seleção, *profissional*, traz um novo elemento para o debate das nomeações para cargos de direção, que tem como ponto de partida a forma como tais espaços são compreendidos. A adoção de um conjunto de critérios de seleção baseados em competências gerenciais como condição prévia à nomeação política redefine os termos do debate: nestes casos, não cabe discutir diferentes critérios de nomeação – aspecto predominante na literatura sobre o tema no Brasil –, mas a adoção de mecanismos e garantias institucionais capazes de garantir escolhas transparentes e aderentes aos desafios de cada posição de direção, já que a orientação predominante da escolha está na capacidade do dirigente de entregar os resultados pretendidos pelo governo – e não na construção dos acordos político-partidários ou, por exemplo, em sua capacidade de representação perante os membros da organização.

Para fins deste estudo, realizamos um esforço de classificação das organizações federais da administração indireta segundo as cinco categorias analíticas elaboradas²³. Lembramos que tais categorias são adotadas para fins analíticos, o que significa que, empiricamente, são importantes para nos oferecer uma visão mais ampla e – se comparada à literatura existente sobre o tema – mais rica e diversa sobre os casos existentes. No entanto, a realidade empírica é mais complexa e apresenta inúmeras nuances. Uma mesma organização pode alterar as categorias adotadas ao longo do tempo e seu uso pode se dar de modo combinado para diferentes níveis hierárquicos de direção. A classificação aqui proposta, portanto, está sujeita a atualizações, mas busca, para cada organização, indicar a existência de estratégias de escolha que superam a visão predominante das escolhas *Discrecionárias*. Em outras palavras, nos casos em que os cargos de direção de determinada organização são livremente providos, mas um deles, por exemplo, se restringe a servidores, optamos por classificar a organização segundo a estratégia *Condicional*, para ressaltar a ocorrência da condição; da mesma forma, uma organização em que apenas 2 dirigentes, de um total de 5, são escolhidos segundo um processo profissional, optamos por classificá-la segundo a estratégia *Gerencial*. A Tabela 4 abaixo consolida, em valores quantitativos, as organizações federais da administração indireta, classificadas em cada uma das categorias propostas:

Tabela 44do Poder Executivo Federal - Quantitativo de organizações do Poder Executivo Federal segundo as categorias de escolha de dirigentes públicos.

Categorias	Consolidado		Autarquias		Fundações		Empresas e sociedades de economia mista	
	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%
Gerencial	7	3%	5	4%	1	2%	1	2%
Representativa	106	50%	80	67%	26	63%	-	-
Concertativa	15	7%	15	13%	-	-	-	-
Condicional	29	14%	4	3%	4	10%	21	43%
Discrecionária	53	25%	16	13%	10	24%	27	55%
Total	210	100%	120	100%	41	100%	49	100%

Fonte: elaboração do autor.

Nos capítulos seguintes, detalharemos a classificação realizada, indicando, para cada organização federal, o nível hierárquico correspondente para o qual o critério de escolha foi aplicado já que, conforme mencionado, as categorias não são excludentes e podem coexistir no âmbito de uma mesma organização.

²³ Para uma visão geral, ver Apêndice J.

Adiantaremos, na Tabela 5 abaixo, as classificações adotadas para as organizações federais da administração indireta, como forma de demonstrar algumas possibilidades de combinação entre as categorias existentes. A tabela representa uma comparação entre as organizações classificadas segundo cada categoria e a classificação de cada um dos cargos de direção existentes no âmbito destas organizações, segundo as mesmas categorias. Por exemplo: no conjunto de organizações classificadas segundo a categoria *Gerencial*, temos um total de 184 cargos de direção (de primeiro e segundo níveis hierárquicos); destes, 37 cargos são providos por livre discricionariedade da autoridade política, enquanto os demais 147 são providos após processos sistematizados de escolha baseados na aferição de competências de gestão. O levantamento destes quantitativos de cargos de direção baseou-se nas estruturas regimentais de cada organização, pois nosso objetivo foi identificar os espaços previstos nas estruturas organizacionais e não na quantidade de dirigentes atualmente em exercício.

Tabela 5 do Poder Executivo federal - Quantitativo de cargos de direção do Poder Executivo federal segundo as categorias de escolha de dirigentes públicos.

Organização Cargos de direção	Total	Discricionária	Condicional	Concertativa	Representativa	Gerencial
Gerencial	184	37	-	-	-	147
Representativa ⁽¹⁾	542	87	-	-	455	-
Concertativa	116	29	21	66	-	-
Condicional	263	38	225	-	-	-
Discricionária	337	337	-	-	-	-
Total	1.442	528	246	66	455	147
Total (%)	100%	37%	17%	5%	32%	10%

Fonte: elaboração do autor.

Nota⁽¹⁾: para a categoria *Representativa*, não identificamos dados detalhados de 103 Instituições de Ensino Superior, de modo que foi necessário estimar, segundo uma abordagem conservadora, um total de 5 cargos por órgão existente (1 Reitor, 1 Vice-Reitor e 3 Diretores). Para as 3 organizações restantes nesta categoria, tais dados estão disponíveis e não foram estimados.

Conforme indicado acima, para um total aproximado de 1.442 cargos de direção da administração indireta federal, temos 37% providos livremente, 17% providos pela discricionariedade da autoridade política, mas limitados, em maior ou menor medida, por alguma condição mínima de admissibilidade, 5% precedidos de aprovação do Senado Federal, 32% baseados em processos eletivos e 10% escolhidos segundo processos profissionais ou gerenciais. No capítulo a seguir, apresentaremos os casos agrupados em cada uma das quatro primeiras categorias, para, no Capítulo 5, analisar, em mais profundidade, as organizações com estratégias *Gerenciais*.

CAPÍTULO 4 – Estratégias de escolha em curso no Brasil

Conforme apresentado no Capítulo 3, realizamos a categorização do conjunto das estratégias de escolha de dirigentes públicos no âmbito do Poder Executivo federal com o objetivo de conferir significado analítico ao conjunto dos casos analisados em nosso estudo. Partindo de tais categorias e da apresentação das diferentes organizações classificadas em cada uma delas, demonstraremos a diversidade das estratégias de escolha existentes no Brasil, descrevendo suas principais características e como estão distribuídas nas diferentes organizações federais e em seus diferentes níveis de direção.

Buscaremos, dessa forma, dialogar com a primeira hipótese deste trabalho, segundo a qual nem a livre nomeação, marcada pela ideia da excessiva politização dos espaços de direção, nem a reserva de cargos para servidores, entendida como forma para combater este problema das nomeações discricionárias, são suficientes para explicar as estratégias em curso no Brasil. Como veremos, há um conjunto de critérios e procedimentos de escolha que precedem as nomeações realizadas pelas autoridades políticas, o que implica na existência de um espaço – desde a vacância do cargo até a nomeação de seu futuro ocupante – marcado por diferentes arranjos, regras e atores. Identificamos, ainda, casos em que a defesa da nomeação de servidores se dá de modo incompleto, pouco associado a um conjunto de ações de fato orientadas ao fortalecimento das carreiras públicas federais, conforme já antecipado pelo Capítulo 2. Há, por fim, um conjunto de casos – estes últimos, foco de análise do capítulo seguinte – nos quais as escolhas de dirigentes estão associadas à adoção de procedimentos de seleção baseados na aferição de competências gerenciais, dimensão que ainda não está contemplada por nenhuma das visões tradicionais sobre o tema – *politização* versus *burocratização* – e nem pela maioria das estratégias em curso no país.

Com base em cada uma das categorias, estruturamos este capítulo em quatro seções, para tratar: a) os casos de escolha *Discricionária*; b) as escolhas caracterizadas pela previsão de critérios mínimos de admissibilidade; c) aquelas condicionadas à aprovação do Senado Federal; e d) as realizadas por meio de processos eletivos.

4.1 Escolhas *Discricionárias*

Em 53 organizações, ou 25% dos casos analisados, as nomeações dos ocupantes de cargos de direção não são precedidas de nenhum critério ou procedimento de escolha, atributos presentes em todas as demais categorias²⁴. São nomeações, portanto, absolutamente discricionárias. Todos os atos normativos consultados, bem como as respostas oferecidas pelas próprias organizações a respeito das estratégias adotadas, indicaram claramente a ocupação de seus espaços de direção por dirigentes escolhidos pela livre decisão da autoridade política: “[...] não há processo de seleção para dirigentes nesta CDC. As nomeações são políticas” (CDC, 2016).

²⁴ Não consideramos como critérios os casos nos quais há a previsão, em atos normativos, de nomeação de dirigentes com *reputação ilibada*, *idoneidade moral* e/ou *reconhecida competência*, *capacidade técnica*, *conhecimentos* e/ou *experiência*, por considerá-los muito genéricos.

Nestas 53 organizações, a totalidade dos cargos de direção – que equivale a 337 cargos – é provida, conforme já indicamos, por escolha discricionária da autoridade política. O Quadro 15 abaixo apresenta a relação das organizações classificadas nesta categoria, indicando suas respectivas naturezas jurídicas e estruturas de direção:

	Sigla da organização	Natureza jurídica	Nível do cargo	Nome do cargo	Qtde. de cargos
1	AEB	Autarquia (A)	N1	Presidente	1
			N2	Diretor	4
2	BNDES	Empresa pública (EP)	N1	Presidente	1
			N2	Vice-Presidente	1
			N2	Diretor	7
3	CAPES	Fundação (F)	N1	Presidente	1
			N2	Diretor	7
4	CASEMG	Sociedade de economia mista (SEM)	N1	Diretor-Presidente	1
			N2	Diretor	2
5	CBTU	SEM	N1	Diretor-Presidente	1
			N2	Diretor	5
6	CDC	SEM	N1	Diretor-Presidente	1
			N2	Diretor	2
7	CEAGESP	SEM	N1	Presidente	1
			N2	Diretor	3
8	CEASA-MG	SEM	N1	Presidente	1
			N2	Vice-Presidente	2
9	CMB	EP	N1	Presidente	1
			N2	Diretor	4
10	CODEBA	SEM	N1	Presidente	1
			N2	Diretor	3
11	CODESA	SEM	N1	Diretor-Presidente	1
			N2	Diretor	3
12	CODERJ	SEM	N1	Diretor-Presidente	1
			N2	Diretor	3
13	CODESP	SEM	N1	Diretor-Presidente	1
			N2	Diretor	4
14	CODEVASF	EP	N1	Presidente	1
			N2	Diretor	3
15	CPRM	EP	N1	Diretor-Presidente	1
			N2	Diretor	4
16	DATAPREV	EP	N1	Presidente	1
			N2	Diretor	4
17	EBC	EP	N1	Diretor-Presidente	1
			N2	Diretor-Geral	1
			N2	Diretor	4
18	ELETRORÁS	SEM	N1	Presidente	1
			N2	Vice-Presidente	6
19	EMBRATUR	A	N1	Presidente	1
			N2	Diretor	3
20	EMGEPRON	EP	N1	Diretor-Presidente	1
			N2	Diretor	2
21	ENAP	F	N1	Presidente	1
			N2	Diretor	5
22	EPE	EP	N1	Presidente	1
			N2	Diretor	2
23	EPL	EP	N1	Diretor-Presidente	1
			N2	Diretor	4
24	FBN	F	N1	Presidente	1
			N2	Diretor Executivo	1
25	FCP	F	N1	Presidente	1
			N2	Diretor	2
26	FNDE	A	N1	Presidente	1
			N2	Diretor	6
27	FOSORIO	F	N1	Presidente	1
			N2	Coordenador	1
28	FUNAI	F	N1	Presidente	1
			N2	Diretor	3
29	FUNARTE	F	N1	Presidente	1
			N2	Diretor Executivo	1
30	FUNDAJ	F	N1	Presidente	1
			N2	Diretor	3
31	FUNPRES	F	N1	Diretor-Presidente	1

			N2	Diretor	3
32	HCPA	EP	N1	Presidente	1
			N2	Vice-Presidente	2
33	HEMOBRÁS	EP	N1	Presidente	1
			N2	Diretor	2
34	HNSC	SEM	N1	Presidente	1
			N2	Diretor	2
35	IBAMA	A	N1	Presidente	1
			N2	Diretor	5
			N2 Reg.	Superintendente	27
36	INB	SEM	N1	Diretor-Presidente	1
			N2	Diretor	4
37	IRB	SEM	N1	Presidente	1
			N2	Diretor	3
38	INCRA	A	N1	Presidente	1
			N2	Diretor	6
			N2	Superintendente Nacional	1
			N2 Reg.	Superintendente Reg.	30
39	INEP	A	N1	Presidente	1
			N2	Diretor	6
40	INMETRO	A	N1	Presidente	1
			N2	Diretor	7
			N2 Reg.	Superintendente	2
41	INPI	A	N1	Presidente	1
			N2	Diretor	4
42	IPEA	F	N1	Presidente	1
			N2	Diretor	7
43	IPHAN	A	N1	Presidente	1
			N2	Diretor	4
			N2 Reg.	Superint. Estadual	11
			N2 Reg.	Superint. Estadual	16
44	ITI	A	N1	Diretor-Presidente	1
			N2	Diretor	2
45	PREVIC	A	N1	Diretor-Superintendente	1
			N2	Diretor	4
			N2 Reg.	Coordenador	5
46	NUCLEP	SEM	N1	Diretor-Presidente	1
			N2	Diretor	3
47	SUDAM	A	N1	Superintendente	1
			N2	Diretor	3
48	SUDECO	A	N1	Superintendente	1
			N2	Diretor	3
49	SUDENE	A	N1	Superintendente	1
			N2	Diretor	3
50	SUFRAMA	A	N1	Superintendente	1
			N2	Superint. Adjunto	4
51	SUSEP	A	N1	Superintendente	1
			N2	Diretor	4
52	TELEBRÁS	SEM	N1	Presidente	1
			N2	Diretor	3
53	TRENSURB	SEM	N1	Presidente	1
			N2	Diretor	3

Quadro 1515 organizações com estratégia - Estrutura de direção das organizações com estratégia *Discricionária*.

Fonte: elaboração do autor.

Nota⁽¹⁾: os cargos de direção distribuem-se em 53 cargos de primeiro nível hierárquico, 193 de segundo nível hierárquico para posições nacionais e 91 cargos de segundo nível hierárquico para posições regionais. Distribuem-se em 27 empresas, 16 autarquias e 10 fundações.

Nota⁽²⁾: havia duas alternativas para classificação das empresas públicas e sociedades de economia mista: a) considerar as previsões legais contidas em cada um de seus estatutos; ou b) classificá-las na categoria *Condicional*, considerando a recente aprovação da Lei nº 13.303, de 2016 (Lei de Responsabilidade das Estatais), que passou a prever critérios mínimos para admissibilidade dos candidatos a cargos de direção no âmbito destas empresas. Optamos pela primeira alternativa para indicar que, até a recente aprovação desta lei, destacado número de empresas sequer estabelecia, em seus estatutos, critérios para escolha de seus dirigentes.

Nota⁽³⁾: para mais detalhes, consultar o Apêndice E.

Uma característica marcante deste grupo de organizações está na ênfase dada ao caráter de livre nomeação e exoneração dos cargos em comissão (e não apenas dos cargos de direção), estatuto previsto no artigo 37 da Constituição Federal, conforme explicado no Capítulo 2. Dada esta previsão, a inexistência de procedimentos sistematizados ou criteriosos de escolha é apontada pelas organizações consultadas como decorrência natural do caráter de livre provimento destes

cargos. Citamos, para ilustrar este argumento, a resposta recebida da FUNAI: “a princípio, as seleções são realizadas a critério dos dirigentes de cada unidade, tendo em vista a discricionariedade do ato e natureza desses cargos [...]” (FUNAI, 2016).

Também aparecem como justificativas algumas menções ao Decreto nº 5.497, de 2005, também discutido no Capítulo 2, que determina a ocupação de parte dos cargos do grupo DAS por servidores públicos (excluídos os níveis hierárquicos mais elevados, DAS-5 e DAS-6): “[...] o provimento dos cargos em comissão desta autarquia são realizados de acordo com o que estabelece o Decreto nº 5.497, de 21 de julho de 2005 [...]” (SUDAM, 2016b). Outro exemplo, apontado pela SUDECO, traz referência a outra norma, que trata do estatuto dos servidores públicos civis da União: “os cargos em comissão desta autarquia (de livre nomeação e exoneração) obedecem aos critérios da legislação vigente (Lei 8.112/90 e atualizações) não havendo procedimentos especiais de seleção [...]” (SUDECO, 2016b).

Dessa forma, a prática da livre nomeação, acompanhada da não adoção de qualquer tipo de critério ou de práticas sistematizadas de escolha, é justificada pelo conjunto das regras legais vigentes no país, que não trazem previsões orientadas a tais critérios ou procedimentos. Nos deparamos com uma afirmação, apontada por grande número de organizações consultadas (conforme detalhamento disponível nos Apêndices E até I), de que é natural e decorrente de previsão constitucional a livre nomeação para cargos de assessoramento e de direção (incluindo desde alta direção até níveis intermediários de gerência ou chefia) no âmbito das estruturas administrativas federais e que, adicionalmente, devem ser cumpridas as legislações existentes que regulamentam a ocupação destes espaços, com destaque para o decreto que reserva parte dos cargos de DAS para servidores.

Houve, inclusive, certo estranhamento no âmbito das organizações consultadas quando questionadas sobre a adoção de algum procedimento de seleção para cargos de direção, justamente por sua natureza de livre provimento: “os critérios de seleção de empregados que adota são aqueles previstos no artigo 37 da CF de 1988. Os dirigentes da empresa são ocupantes de cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração. Portanto, a entidade não adota procedimentos de seleção [...]” (NUCLEP, 2016), ou “[...] não existe na CASEMG uma seleção sistemática para indicação/nomeação de dirigentes máximos. Podemos dizer que as nomeações são discricionárias, advindas de entidades superiores” (CASEMG, 2016). Há, assim, uma identificação entre a natureza do livre provimento do cargo de direção e a liberdade para a escolha de seu ocupante, sem que seja necessário cumprir critérios mínimos capazes de garantir a competência técnica e gerencial do nomeado para o exercício da função. Livre provimento e práticas de seleção são apontados como atributos incompatíveis.

No âmbito das empresas consultadas, cabe destacar alguns exemplos em que foram ressaltadas as naturezas discricionárias das nomeações e a competência do Presidente da República não apenas em *nomear*, mas também em *escolher* diretamente os dirigentes da organização. O primeiro exemplo indica que não há interferência da organização na indicação ou escolha dos nomes: “[...] o BNDES é administrado por uma Diretoria composta pelo Presidente, Vice-Presidente e por 7 Diretores, todos nomeados pelo Presidente da República e demissíveis a qualquer tempo, não havendo ingerência do BNDES na seleção, indicação ou escolha dos nomes” (BNDES, 2016). O segundo exemplo indica a mesma característica, mas ressalta a recente lei aprovada pelo Congresso que estabelece critérios mínimos para escolha de dirigentes de empresas:

Informamos que a escolha dos dirigentes da CMB se dá por meio de um ato político do Presidente da República, portanto, alheio à gestão interna. Neste sentido, desconhecemos a existência de qualquer processo de seleção que atente para as competências do cargo. Por oportuno, informamos que recentemente foi aprovada a Lei 13.303/2016, que estabelece o estatuto jurídico das estatais [...] (CMB, 2016).

Além da previsão constitucional e da regulamentação específica a respeito dos cargos DAS, identificamos algumas regulamentações que dispõem sobre a nomeação de dirigentes de algumas organizações federais. Além da recente Lei das Estatais, temos a Lei das Fundações, nº 6.733, de 1979, ainda em vigor, a qual estabelece, em seu artigo 1º, que os dirigentes das fundações instituídas ou mantidas pela União “serão livremente escolhidos e nomeados, em comissão, pelo Presidente da República [...], qualquer que seja sua natureza ou finalidade e sem prejuízo de sua autonomia administrativa e financeira”²⁵ (BRASIL, 1979a). A previsão de livre escolha e nomeação repete-se, exaustivamente, nos diferentes atos administrativos regimentais (tais como decretos e regimentos internos) de todas as organizações consultadas, fundações, autarquias e empresas²⁶. Reforçam, portanto, o caráter de livre nomeação destes cargos e não distinguem a competência do Presidente da República para nomear da competência deste ou de outros agentes públicos para escolher ou subsidiar as escolhas de dirigentes públicos no país.

Sabemos que nomeações políticas não impedem, necessariamente, que as escolhas de dirigentes públicos sejam precedidas da adoção de critérios racionais ou, ainda, da adoção de procedimentos mais ou menos informais de escolha, conforme verificado por alguns estudos sobre o tema (LOPEZ, 2015; CAVALCANTI; LOTTA, 2015; D’ARAÚJO, 2009; LOUREIRO; ABRUCIO; ROSA, 1998). Reforçando esta visão, algumas organizações consultadas, como as fundações FBN e FCP, as autarquias AEB, INMETRO, INPI, ITI e SUFRAMA, e as empresas CBTU e EBC, mencionaram adotar algum critério técnico ou procedimento – como análises curriculares e realização de entrevistas – para a escolha de seus dirigentes; no entanto, não são processos sistematizados, mas representam práticas eventuais de algumas autoridades políticas: “[...] os demais dirigentes que compõem a Diretoria Executiva da EBC são indicados pela presidência da EBC ao Conselho de Administração – CONSAD, que procede à análise de currículo e documental, aprovando ou não a indicação em eleição [...]” (EBC, 2016b).

Além disso, temos inúmeros exemplos de casos nos quais as genéricas previsões de critérios de nomeação, tais como *ilibada reputação* e *capacidade técnica ou administrativa reconhecidas*, não são acompanhados de normatizações ou práticas que regulamentem a forma como tais critérios devem ser aferidos. Dentre estes casos, vale citar a AEB, a FOSORIO, a PREVIC e a SUSEP, detalhados a seguir.

A Agência Espacial Brasileira (AEB), por exemplo, atua no desenvolvimento de atividades espaciais de interesse nacional. Em sua lei de criação, de 1994, está estabelecido que seu Presidente e Diretores (N1 e N2) devem ser escolhidos “dentre brasileiros de ilibada reputação moral e reconhecida capacidade técnica e administrativa” (AEB, 1994). Atos normativos posteriores, como seu decreto regimental e regimento interno, no entanto, deixam de estabelecer qualquer previsão semelhante, ao invés de estabelecer procedimentos ou critérios mais detalhados para a aferição de tais requisitos (AEB, 2016a; 2003). Consultada, a AEB informou que seu Presidente é nomeado por prerrogativa do Presidente da República ou do Ministro de

²⁵ Não identificamos, no entanto, nenhuma norma similar para as autarquias.

²⁶ Para uma visão detalhada sobre tal aspecto, recomendamos a leitura dos Apêndices E até I.

Estado da Ciência e Tecnologia, mas que seus Diretores, geralmente, são indicados pelo Ministro ou Presidente da agência a partir de “[...] análise curricular, onde é observado a capacidade técnica e experiências profissionais, cursos e capacitação na área, e formação escolar ou acadêmica, e no segundo momento é realizada entrevista [...]” (AEB, 2016b). A AEB também informou que tais procedimentos não são regulamentados e, portanto, não são tornados públicos. Temos, assim, um exemplo em que as nomeações, segundo informado pela entidade, seguem alguns parâmetros técnicos e adotam alguns procedimentos de análise dos candidatos, mas ambos não são tornados públicos e não constituem processos amplos e transparentes de escolha. Também não permitem identificar em que medida alcançam a dimensão das competências gerenciais.

Já a Fundação Osório (FOSORIO), organização vinculada ao Comando do Exército, das Forças Armadas Brasileiras, tem seu Presidente nomeado pelo Presidente da República, por escolha do Ministro de Estado da Defesa, após indicação do Comandante do Exército, conforme informado pelo próprio Comando do Exército (CEX, 2017). Atos normativos indicam, além disso, que seu Presidente deve ter “experiência administrativa e educacional” (FOSORIO, 1996). Não identificamos nenhum detalhamento adicional tratando da aferição ou uso de tais critérios para os processos de escolha. Abaixo do Presidente, a FOSORIO possui apenas um Coordenador (DAS-3), para o qual não existem previsões legais relacionadas à escolha e nomeação.

Da mesma forma, a Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC), representa uma autarquia especial que atua na fiscalização e supervisão das atividades de entidades fechadas de previdência complementar e na execução de políticas para o regime de previdência complementar. A lei que cria a PREVIC estabelece que seus dirigentes deverão ser escolhidos “dentre pessoas de ilibada reputação e de notória competência” (PREVIC, 2009). Tal previsão foi posteriormente replicada nos atos normativos que tratam de sua estrutura e regimento (PREVIC, 2010a; 2010b). Na mesma lei, também são estabelecidas vedações a esses dirigentes: não podem exercer nenhuma outra atividade profissional sindical ou de direção político-partidária, salvo a de magistério e, quando ex-membro da Diretoria, ficam impedidos, por um período de quatro meses, contados da data de sua exoneração, de prestar serviço ou exercer qualquer atividade no setor de atuação da PREVIC. Quando consultada, a autarquia limitou-se a informar que “não há um documento que determine especificamente como é feita a devida qualificação dos Dirigentes da PREVIC” (PREVIC, 2016b) e que, dada sua recente transferência para a estrutura do Ministério da Fazenda, recomendava consulta direta a este ministério sobre o assunto.

Por fim, a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) é uma autarquia especial instituída em 1966 para atuar como órgão integrante do Sistema Nacional de Seguros Privados, responsável pelo controle e fiscalização dos mercados de seguro, previdência privada aberta, capitalização e resseguro. Apenas em 2015, passou a prever, em seu regimento interno, que os membros do Conselho Diretor devem ser escolhidos “dentre pessoas de reconhecida competência e ilibada reputação” (SUSEP, 2015b). Quando consultada, informou que “[...] recém aprovou normativo que trata da política de gestores, inclusive o processo seletivo, porém estamos em processo de implementação” (SUSEP, 2016b). Tal processo, no entanto, trata de um procedimento de seleção interna para cargos de nível DAS-2, 3 e 4 (SUSEP, 2015a) e não alcança os níveis de direção da organização.

Temos, assim, poucas indicações de que critérios ou procedimentos são adotados por organizações agrupadas na categoria *Discricionária*. Considerando todo o exposto até aqui, fica

evidente que também não há menções ou evidências que indiquem a adoção de qualquer prática orientada à aferição das competências gerenciais destes dirigentes. Quando questionadas sobre tal aspecto, algumas organizações, inclusive, negaram o uso deste critério: “os dirigentes, Presidente e Diretores, são nomeados pelo Presidente da República não ocorrendo, portanto, processo formal de seleção por competências gerenciais” (INB, 2016) ou, ainda, “[...] informamos que esta Fundação, atualmente, não adota procedimentos baseados em competências gerenciais para a seleção de seus cargos” (CAPES, 2016).

Conclusões preliminares

Para concluir, indicamos os seguintes aspectos apreendidos da análise das evidências indicadas no âmbito das organizações com escolhas *Discrecionárias*:

- As organizações indicam que a livre nomeação é um estatuto previsto na própria Constituição Federal, que combina o ato discricionário da autoridade política à natureza do cargo de livre provimento e exoneração; assim, a falta de critérios ou procedimentos para a escolha de dirigentes decorre das normas legais vigentes (ou, da mesma forma, da falta de regras orientando o aperfeiçoamento dessas escolhas);
- Nos casos em que existe alguma regulamentação específica sobre o provimento dos cargos de direção, as organizações informam atendê-la, em especial o Decreto nº 5.497, de 2005, que reserva parte dos cargos de DAS para servidores (sendo sua esmagadora maioria de nível intermediário, e não de direção);
- Os atos normativos vigentes estabelecem a competência de livre nomeação ao Presidente da República, podendo haver a previsão de que os nomes serão indicados pela autoridade política à qual a organização se vincula (como um Ministro de Estado ou o próprio dirigente do órgão); no entanto, nenhuma norma legal prevê expressamente os casos e condições em que as escolhas podem ser subsidiadas por procedimentos sistematizados e transparentes de avaliação prévia de candidatos;
- Há uma aparente oposição, demonstrada pelo discurso das organizações, entre a adoção de um processo de seleção para cargos de direção e a natureza de livre provimento destes cargos;
- Pode haver casos em que as nomeações são precedidas por análises técnicas ou procedimentos orientados à análise dos candidatos; no entanto, constituem práticas informais e pouco sistematizadas, e não representam processos amplos e transparentes de escolha;
- Adicionalmente, nem a legislação vigente nem o discurso das organizações consultadas indicaram o uso de avaliações orientadas à aferição das competências gerenciais de seus dirigentes.

4.2 Escolhas Condicionais

Na segunda categoria, embora sejam estabelecidos, nos atos normativos de cada organização, um conjunto de critérios mínimos que restringe, em alguma medida, as possibilidades de escolha de seus dirigentes, não foram identificadas normas complementares orientadas a garantir que estes critérios sejam cumpridos. Ou seja, há critérios formalmente estabelecidos em atos legais, mas desconhecemos o grau em que são considerados pelas organizações.

Na categoria *Condicional*, temos 29 organizações, 12 com escolhas abertas e 17 com escolhas fechadas, totalizando 263 cargos de direção, sendo 121 (46%) com escolhas fechadas, 104 (40%) com escolhas abertas e 38 (14%) escolhidos livremente, conforme demonstrado no Quadro 16 abaixo:

	Sigla da organização	Natureza jurídica	Nível do cargo	Nome do cargo	Qtde. de cargos	Estratégia
Escolhas abertas						
1	ABGF	EP	N1 N2	Presidente Diretor	1 3	Condicional aberta
2	AMAZUL	EP	N1 N2	Diretor-Presidente Diretor	1 2	Condicional aberta
3	BASA	SEM	N1 N2	Presidente Diretor	1 5	Condicional aberta
4	CEITEC	EP	N1 N2	Presidente Diretor	1 4	Condicional aberta
5	CONAB	EP	N1 N2	Presidente Diretor	1 4	Condicional aberta
6	EBSERH	EP	N1 N2	Presidente Diretor	1 6	Condicional aberta
7	ECT	EP	N1 N2	Presidente Vice-Presidente	1 8	Condicional aberta
8	EMGEA	EP	N1 N2	Diretor-Presidente Diretor	1 4	Condicional aberta
9	INFRAERO	EP	N1 N2	Presidente Diretor	1 7	Condicional aberta
10	PETROBRAS	EP	N1 N2	Diretor-Presidente Diretor	1 7	Condicional aberta
11	PPSA	EP	N1 N2	Diretor-Presidente Diretor	1 3	Condicional aberta
12	VALEC	EP	N1 N2	Diretor-Presidente Diretor	1 4	Condicional aberta
Escolhas fechadas						
13	BB	SEM	N1 N2 N2	Presidente Vice-Presidente Diretor	1 9 27	Condicional aberta Condicional aberta Condicional fechada
14	BNB	SEM	N1 N2	Diretor-Presidente Diretor	1 6	Condicional aberta Condicional aberta (5) e Condicional fechada (1)
15	CCCPCM	A	N1 N2	Presidente Diretor-Executivo	1 1	Condicional fechada Discricionária
16	CDP	SEM	N1 N2	Diretor-Presidente Diretor	1 2	Discricionária Condicional aberta (1) e Condicional fechada (1)
17	CEF	EP	N1 N2 N2 N2	Presidente Vice-Presidente Diretor-Executivo Diretor-Jurídico	1 12 13 1	Condicional aberta Condicional aberta Condicional fechada Condicional fechada
18	CFIAe	A	N1 N2	Presidente Diretor	1 2	Condicional fechada Discricionária
19	CNPq	F	N1 N2	Presidente Diretor	1 4	Discricionária Discricionária (3) e Condicional fechada (1)
20	CODERN	SEM	N1 N2	Diretor-Presidente Diretor	1 2	Discricionária Discricionária (1) e Condicional fechada (1)
21	CODOMAR	SEM	N1 N2	Presidente Diretor	1 2	Discricionária Discricionária (1) e Condicional fechada (1)
22	DNOCS	A	N1 N2 N2 Reg.	Diretor-Geral Diretor Coord. Estadual	1 3 9	Discricionária Discricionária Condicional fechada
23	DNPM	A	N1 N2 N2 Reg.	Diretor-Geral Diretor Superintendente	1 5 25	Discricionária Discricionária Condicional fechada
24	FHE	F	N1 N2 N2	Presidente Vice-Presidente Diretor	1 1 5	Condicional fechada Condicional fechada Condicional aberta
25	FINEP	EP	N1	Presidente	1	Discricionária

			N2	Diretor	5	Discricionária (4) e Condicional fechada (1)
26	FUNAG	F	N1	Presidente	1	Condicional fechada
			N2	Diretor	2	Discricionária (1) e Condicional fechada (1)
			N2	Diretor	3	Discricionária
27	FUNASA	F	N1	Presidente	1	Discricionária
			N2	Diretor-Executivo	1	Discricionária
			N2	Diretor	3	Discricionária
			N2 Reg.	Superintendente	26	Condicional fechada
28	IMBEL	EP	N1	Presidente	1	Condicional fechada
			N2	Diretor	5	Condicional fechada
29	SERPRO	EP	N1	Diretor-Presidente	1	Discricionária
			N2	Diretor-Superint.	1	Discricionária
			N2	Diretor	5	Discricionária (3) e Condicional fechada (2)

Quadro 1616 organizações com estratégia - Estrutura de direção das organizações com estratégia *Condicional*.

Fonte: elaboração do autor.

Nota⁽¹⁾: os dados totalizam 29 cargos de primeiro nível hierárquico, 174 cargos de segundo nível hierárquico e 60 cargos de nível regional, distribuídos em 21 empresas, 4 autarquias e 4 fundações.

Nota⁽²⁾: para mais detalhes, consultar o Apêndice F.

Os critérios mínimos de admissibilidade adotados são, diferentemente das escolhas *Discricionárias*, passíveis de aferição. O Quadro 17 abaixo indica, para as organizações acima, os critérios identificados:

Critérios formais	Escolhas abertas	Escolhas fechadas
Privativo de servidor do quadro da organização	-	BNB, CCCPCM, CDP, CODERN, CODOMAR, DNPM, FHE, FUNAG, SERPRO
Preferencialmente ocupado por servidor efetivo da administração federal	-	FUNASA
Preferencialmente ocupado por servidor do quadro da organização, com qualificação e formação profissional compatível com o exercício do cargo	-	DNOCS
Experiência ou capacidade técnica deve ser compatível com o exercício do cargo	ABFG, AMAZUL, CEITEC, ECT, EMGEA, PPSA	CEF, CFIAe, FHE, IMBEL
Notórios conhecimentos ou experiência em áreas específicas (governança corporativa, atenção hospitalar e ensino em saúde, educação, etc.)	BASA, CEITEC, PPSA, EBSETH, FOSORIO, PETROBRAS	CEF
Graduação em nível superior, sem distinção para áreas específicas	BASA, CONAB, ECT, INFRAERO, VALEC	BB, CEF, DNOCS
Tempo mínimo de experiência no desempenho de funções gerenciais ou relacionadas ao negócio da organização, no setor público ou privado	BASA, CONAB, EBSETH, ECT, VALEC	BB, CEF, CNPq, FINEP,
Tempo mínimo de experiência com liderança de equipes ⁽¹⁾	BASA	-

Quadro 1717 *Condicionalis* - Critérios e organizações com escolhas *Condicionalis*.

Fonte: elaboração do autor.

Nota⁽¹⁾: única competência de gestão prevista.

É importante ressaltar que os critérios mínimos de admissibilidade foram identificados nos atos normativos destas organizações, mas em pouquíssimos casos mencionados nas respostas diretamente elaboradas pelas mesmas quando consultadas a respeito dos procedimentos de escolha de seus dirigentes, nos dando a impressão de serem apenas previsões legais, para as quais pouca atenção vem sendo dada nos momentos de escolha de seus dirigentes. Quando consultadas especificamente a esse respeito, as próprias organizações, em alguns casos, informaram não haver um procedimento ou prática estabelecida orientando ou garantindo o uso de tais critérios.

Dois grupos de organizações foram considerados nesta categoria: aquelas com escolhas abertas, permitindo a nomeação de servidores e não servidores, e aquelas com escolhas fechadas, ou seja, que restringem a ocupação destes espaços, em geral, por servidores do próprio quadro de pessoal da organização, segundo uma estratégia mais ampla de valorização de suas carreiras. Além disso, merece destaque específico o grupo das empresas públicas e sociedades de economia mista, que ora possuem escolhas abertas, ora fechadas, mas cuja distinção está na

recente aprovação da Lei de Responsabilidade das Estatais que passa a submetê-las, igualmente, à adoção de um conjunto de critérios de admissibilidade. Vejamos, primeiramente, o caso das empresas para, em seguida, explorar as características das demais organizações.

A recente Lei das Estatais

Quando consultadas diretamente, algumas das empresas públicas e sociedades de economia mista do governo federal – que denominaremos pelo termo genérico *empresas* –, informaram a adoção de critérios de escolha de seus dirigentes, enquanto sua grande maioria recomendou a consulta direta a seus estatutos. Em nenhum caso houve menção a procedimentos sistematizados de escolha. A TELEBRÁS informou, por exemplo, que “no Brasil, as Empresas Estatais, de modo geral, não possuem processo seletivo para executivos [...]” (TELEBRÁS, 2016).

Analizamos os estatutos das empresas, por meio dos quais pudemos estimar o quantitativo de cargos de direção existentes, não disponíveis para consulta nos relatórios oficiais disponibilizados pelo governo federal. Identificamos que as empresas adotam estratégias variadas e combinadas de escolha. 27 das 49 empresas foram classificadas segundo a estratégia *Discricionária*, por não preverem critérios mínimos de admissibilidade em seus estatutos. No entanto, com a recente aprovação da Lei de Responsabilidade das Estatais, todas as empresas passaram a subordinar-se a um conjunto de requisitos mínimos para admissibilidade de seus dirigentes e conselheiros.

Em 30 de junho de 2016, foi aprovada, pelo Congresso Nacional, a Lei nº 13.303, Lei de Responsabilidade das Estatais, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias (EMPRESAS, 2016). Esta lei é fruto de uma proposta elaborada pela Comissão Mista criada em 1º de junho de 2015, composta por 5 senadores e 5 deputados federais, e presidida pelo senador Tasso Jereissati (PSDB-CE), tendo por objetivo “regulamentar as atividades das empresas estatais, particularmente no que toca à transparência, eficiência e normativa aplicável à gestão de seus recursos”. A agilidade na votação desta lei foi estimulada pela Presidência da República, que adotou como estratégia bloquear todas as nomeações para cargos de direção das empresas até que o projeto fosse aprovado pelo Congresso: “mandamos paralisar toda e qualquer nomeação para diretoria e presidência de empresa estatal ou fundo de pensão enquanto não for aprovado o projeto [...] que dispõe, de maneira muito objetiva, que só serão indicados ou nomeados pessoal com alta qualificação técnica”, segundo declaração do próprio Presidente Michel Temer (MARTELLO; PASSARINHO, 2016). Além da garantia da qualificação técnica, segundo informado pelo Presidente, a lei também tem por objetivo “[...] garantir que os indicados para estatais e fundos de pensão [...] pertençam, ‘preferencialmente’, aos quadros de funcionários das próprias empresas estatais” (MARTELLO; PASSARINHO, 2016).

A Lei das Estatais, portanto, impacta os processos de escolha dos dirigentes não apenas ao impor a obrigatoriedade da adoção de um conjunto mínimo de critérios de admissibilidade, mas também por estabelecer requisitos orientados à escolha de empregados pertencentes aos seus quadros. Em nenhum momento é dado ênfase à aferição do conjunto de competências específicas de gestão destes dirigentes, muito menos à adoção de processos sistematizados, públicos e transparentes de escolha. A mudança limita-se à ideia da adoção de critérios mínimos e à nomeação de empregados, associando-as à garantia de escolha de profissionais com alta

qualificação técnica. Uma inovação decorrente da regulamentação da lei, por meio do Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016, estabelece a criação de um comitê de elegibilidade com o objetivo auxiliar os acionistas na indicação de administradores e conselheiros fiscais sobre o preenchimento dos requisitos legais e a ausência de vedações para as respectivas escolhas, de modo a assegurar a conformidade no atendimento aos critérios estabelecidos.

Em relação a estes critérios, cabe ressaltar que são aplicados, sem distinção, tanto para os dirigentes das empresas, de primeiro e segundo níveis hierárquicos e que compõem sua Diretoria Executiva, como para membros dos Conselhos de Administração, em geral denominados pelas legislações vigentes de *administradores*²⁷. Em linhas gerais, dirigentes e conselheiros devem ser escolhidos “dentre cidadãos de reputação ilibada e de notório conhecimento” (previsões genéricas já estabelecidas em grande parte dos estatutos vigentes) e só podem ser escolhidos dentre candidatos que atendam aos seguintes requisitos:

- Experiência profissional de no mínimo 10 anos no setor público ou privado, na área de atuação da organização ou em área conexas àquela para a qual forem indicados em função de direção superior;
ou 4 anos ocupando pelo menos um dos seguintes cargos: direção ou chefia superior (2 níveis hierárquicos não estatutários mais altos) em empresa de porte ou objeto social semelhante; cargo em comissão ou função de confiança no setor público equivalente a DAS-4 ou superior; ou cargo de docente ou pesquisador em áreas de atuação da organização;
- ou 4 anos de experiência como profissional liberal em atividade direta ou indiretamente vinculada à área de atuação da organização;
- Formação acadêmica compatível com o cargo;
- Não se enquadrar nas hipóteses de inelegibilidade previstas em lei²⁸ (EMPRESAS, 2016).

Os requisitos mínimos mencionados podem ser dispensados nos casos em que são indicados empregados da própria organização para cargos de direção ou para atuar como membro de comitês estatutários da empresa, desde que o empregado tenha ingressado na organização por meio de concurso público; tenha mais de 10 anos de trabalho efetivo na mesma; e já tenha ocupado cargo na gestão superior da empresa, de modo a comprovar sua capacidade para assumir as responsabilidades dos cargos de alta direção. A esse respeito, o Relator da Comissão Mista, deputado Arthur Oliveira Maia (PPS-BA) indicou especial atenção à exigência de que os indicados para cargos da Direção Executiva ou do Conselho de Administração, quando empregados do quadro, tenham no mínimo 10 anos de atuação na empresa e passem por programas internos de formação:

Nesse ponto, destaco uma ressalva que considero salutar para as estatais: a possibilidade de que a estatal disponha de um programa interno de formação de líderes, de modo a preparar, de forma gradual, seus empregados para que, eventualmente, possam assumir cargos de destaque na direção da empresa à qual eles dedicaram suas vidas profissionais. Por esse motivo, inseri dispositivo específico no artigo 16, prevendo, ainda, o requisito de que tais empregados tenham, ao menos, dez anos de experiência profissional efetiva junto à estatal (EMPRESAS, 2015a, p. 5).

²⁷ Ressaltamos que os conselheiros de empresas e demais organizações da administração indireta não são considerados dirigentes públicos para fins deste estudo.

²⁸ Estabelecidas nas alíneas do inciso I do caput do art. 1º da Lei Complementar nº 64, de 18 de maio de 1990, com alterações introduzidas pela Lei Complementar nº 135, de 4 de junho de 2010.

Três emendas apresentadas ao projeto original da Lei de Responsabilidade das Estatais trataram destes critérios de escolha: a primeira, do deputado Danilo Forte (PSB-CE), sugeriu como critério que os administradores tivessem idade mínima de 35 anos, sugestão considerada como restritiva pelo Relator, considerando os demais critérios já estabelecidos e a possibilidade de jovens qualificados assumirem tais posições. As outras duas, do senador José Serra (PSDB-SP), ambas acatadas, ampliaram o conjunto de requisitos (tais como: ser brasileiro e ter formação na área de atuação) e expandiram as vedações para as indicações, buscando evitar conflitos de interesses, o que, segundo o Relator “[...] se coaduna com o espírito deste projeto, no sentido de criarmos restrições a que os cargos de administração de empresas estatais sejam ocupados por pessoas sem a necessária qualificação técnica” (EMPRESAS, 2015a, p. 7). Por fim, havia uma previsão no texto original de que a nomeação dos conselheiros fosse condicionada à aprovação pelo Senado Federal quando o capital social da empresa superasse 1 bilhão de reais. Para tal previsão, o Senador José Serra entendeu que a vinculação ao Senado poderia caracterizar sua intervenção na atividade executiva da empresa e que o Senado já possui número elevado de nomeações para Diretorias de agências e órgãos da Administração, o que prejudicaria o andamento dos trabalhos legislativos, argumentos com os quais o Relator concordou.

Os critérios incluídos pela lei, no entanto, não inovam em relação aos previstos anteriormente por alguns estatutos vigentes. Previsões como ter formação compatível com o cargo ou ter tempo mínimo de experiência no setor caracterizam boa parte dos critérios estabelecidos pelas empresas relacionadas na categoria *Condicional*. Tanto para profissionais externos ou internos ao quadro da empresa, a delimitação dos critérios de admissibilidade está sempre associada à delimitação dos critérios de inadmissibilidade ou inelegibilidade para a escolha dos dirigentes. Constituem as vedações ou impedimentos previstos nos estatutos das empresas e, desde 2016, na própria Lei das Estatais. Em geral, buscam prevenir problemas associados a nomeações de dirigentes e conselheiros que tenham algum conflito de interesse com a organização por ter atuado em posições decisórias em partidos políticos ou associações empresariais, corporativas ou sindicais relacionadas à área de atuação da empresa, ou, ainda, que possuam graus de parentesco com empregados do quadro da estatal. Também são previstas vedações relacionadas à julgamentos criminais ou civis.

A aferição do atendimento a estes critérios de admissibilidade ou inelegibilidade, no entanto, não se traduz em processos sistematizados e transparentes para a sociedade. Para conselheiros, a lei prevê que as empresas criem um comitê estatutário para “verificar a conformidade do processo de indicação e de avaliação de membros”, atribuindo a tais comitês a competência para auxiliar o acionista controlador na indicação destes membros. Também estabelece que sejam divulgadas as atas das reuniões do comitê estatutário com o fim de verificar o cumprimento, pelos membros indicados, dos requisitos definidos na política de indicação, devendo ser registradas as eventuais manifestações divergentes de conselheiros. A mesma previsão, no entanto, não é estabelecida para a escolha dos dirigentes. Ou seja, a nomeação de dirigentes das estatais passa a ser condicionada ao atendimento de um conjunto mínimo de critérios, mas segue sem a garantia de que os mesmos serão efetivamente aferidos e atendidos durante os processos de escolha.

Especificamente em relação a procedimentos de escolha, também cabe observar que, no âmbito das sociedades de economia mista, reguladas pelas previsões da Lei nº 6.404, de 1976, estão estabelecidos procedimentos eleitorais para a escolha de dirigentes e conselheiros pelo

Conselho de Administração ou Assembleia-Geral. Quanto aos requisitos para escolha destes dirigentes, a lei de 1976 apenas estabelece que devem ser “pessoas naturais residentes no país” e condiciona a possibilidade de eleição apenas para àqueles que comprovem os requisitos mínimos previstos nos estatutos. Com a Lei das Estatais, passou a prever que a ata do Conselho ou Assembleia responsável pela escolha dos administradores contenha a qualificação e o prazo de gestão de cada um dos eleitos, devendo ser arquivada no registro do comércio e publicada. Ainda assim, não são processos públicos e transparentes de escolha.

Por fim, conforme mencionado, antes mesmo da aprovação desta recente lei federal, identificamos previsões específicas já estabelecidas por algumas empresas em seus estatutos. Temos, por exemplo, a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), cujo Presidente e Diretores são indicados pelo Ministro da Agricultura e nomeados pelo Presidente da República dentre candidatos que possuam curso superior completo e tenham experiência mínima de 4 anos em pelo menos um cargo gerencial em empresa de grande porte²⁹; um cargo gerencial do setor de atividade da empresa; ou um cargo em comissão ou função de confiança equivalente a DAS-4 ou superior no setor público. Para a indicação de membros aos Conselhos Fiscal e de Administração da empresa, é exigida a criação de procedimento administrativo com o objetivo de comprovar o atendimento da compatibilidade entre formação acadêmica e/ou experiência profissional do indicado com o perfil necessário para o cargo. O mesmo procedimento, no entanto, não é exigido para os cargos de direção da empresa (CONAB, 2016; 2002).

Outro exemplo trata da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), vinculada ao Ministério da Educação, criada em 2011 com o objetivo de promover a gestão e reestruturação física, tecnológica e de recursos humanos dos 50 Hospitais Universitários vinculados às universidades federais, por meio da celebração de contratos de parceria. É dirigida por um Presidente e 6 Diretores, nomeados dentre brasileiros de idoneidade moral e reputação ilibada; notórios conhecimentos na área de gestão, de atenção hospitalar e de ensino em saúde; com mais de 10 anos de exercício de função ou de efetiva atividade profissional nas áreas mencionadas. O regimento interno da empresa também prevê, alcançando, além da Diretoria Executiva, os Conselhos da organização, que seus membros devem ser “brasileiros, residentes no país, dotados de notório saber, inclusive sobre as melhores práticas de governança corporativa, experiência, idoneidade moral, reputação ilibada e capacidade técnica compatível com o cargo” (EBSERH, 2016; 2012; 2011).

As respostas obtidas pelas empresas consultadas não nos permitem indicar em que medida tais critérios são efetivamente considerados no momento das escolhas dos dirigentes. Conforme demonstramos, para a escolha de conselheiros são previstos alguns mecanismos de registro e aferição da conformidade das indicações, mas o mesmo não ocorre para os cargos de Diretoria Executiva. Além disso, as informações prestadas por algumas empresas nem sempre enfatizaram, ou sequer indicaram, a existência dos critérios mínimos de admissibilidade; nestes casos, as respostas prontamente caracterizaram o caráter discricionário das nomeações, a exemplo das organizações classificadas na categoria *Discricionária*. Da mesma forma, o livre provimento foi associado à inexistência de processos sistematizados de escolha: “[...] informamos que a ocupação das posições de Presidente e Diretores, na INFRAERO, não ocorre por meio de processo seletivo, mas por indicação do Governo Federal, por meio da Casa Civil/SAC [Secretaria de Aviação Civil]” (INFRAERO, 2016).

²⁹ São consideradas de grande porte, segundo a Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007, empresas cujo ativo total seja superior a 240 milhões de reais ou receita bruta anual superior a 300 milhões de reais.

Alcance limitado dos critérios de admissibilidade

Por fim, temos alguns casos que estabelecem critérios bastante genéricos, diferenciando-se da categoria de escolha *Discricionária* apenas por conter alguma mínima previsão legal a respeito da escolha de seus dirigentes. Assim como relatado para as empresas, não temos garantia de que os mesmos sejam cumpridos e, em nenhum momento, associam-se a procedimentos sistematizados ou transparentes de escolha.

Há alguns casos em que tais critérios de admissibilidade restringem a escolha dos dirigentes a servidores de determinada carreira ou pertencente ao quadro de pessoal da organização. No entanto, tais escolhas não possuem procedimentos estabelecidos. Desde que um servidor de carreira ou do quadro do órgão seja escolhido para determinada posição, independentemente do processo ou critério específico utilizado para tanto, já se garante o atendimento às normas, que são muito genéricas. Em alguns casos, as normas são, inclusive, redigidas em tom de recomendação, quando estabelecem que a nomeação de um servidor deve ocorrer em caráter *preferencial*. Em alguns casos, tais previsões não chegam a alcançar o nível mais alto de direção da organização, mas tratam apenas de níveis de direção regional, quando há unidades descentralizadas no órgão, ou de níveis de direção intermediária, que não são escopo deste trabalho.

Dentre organizações que escolhem alguns de seus dirigentes dentro do quadro interno de pessoal, podemos citar o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), que estabelece em seu regimento interno que “um dos membros da Diretoria Executiva será, *necessariamente*, um servidor do CNPq que conte, no mínimo, com 3 anos de efetivo exercício na Fundação” (CNPq, 2002). Quando consultado, o CNPq indicou que “a escolha dos cargos de DAS no CNPq ocorre por livre nomeação” (CNPq, 2016c) e, ainda, que:

Sim, até o presente esta exigência de que um dos diretores seja servidor do CNPq com no mínimo 3 anos de exercício é respeitada. O ato de nomeação é efetuado pelo presidente da República, normalmente respeitando a escolha do presidente do CNPq. Não há um processo estabelecido para escolha deste diretor. O presidente tem escolhido o diretor e o nomeado (CNPq, 2016a).

O Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM) tem sua estrutura de cargos, com exceção dos Diretores, inteiramente formada por funções comissionadas, e não por cargos em comissão, devendo, portanto, ser providas exclusivamente por servidores do quadro, conforme estabelecido em decreto e regimento interno do órgão. Esta regra alcança apenas a direção regional do DNPM e estabelece que seus ocupantes devem ser selecionados “segundo o mérito profissional e avaliados, a cada 2 anos” (DNPM, 2010). No entanto, quando consultado, o DNPM nos informou que não são feitas seleções para estas posições: “[...] o Diretor-Geral (DAS-6) e os Diretores (DAS-5) são nomeados pelo Gabinete da Presidência da República. Os DAS-4, 3, 2 e 1 são nomeados pelo Ministro de Minas e Energia, por indicação do Diretor-Geral, portanto não existe seleção, quem faz a indicação é a própria autoridade” (DNPM, 2016).

A Fundação Alexandre de Gusmão (FUNAG), por sua vez, tem seu Presidente indicado pelo Ministro de Estado das Relações Exteriores, dentre os servidores da carreira de Diplomata

(FUNAG, 2006). Em seu regimento interno, tal previsão foi estendida a um de seus Diretores, responsável pelo Departamento de Administração Geral (FUNAG, 2005). Quando consultada, informou que “o critério de seleção é a ‘confiança’ mas deve respeitar outros critérios como, por exemplo, ser brasileiro, estar quites com a justiça eleitoral, ter a escolaridade mínima exigida, análise curricular, capacitação e qualificação legal para o exercício da função” (FUNAG, 2016b). Interessante notar que a resposta do órgão sequer menciona a previsão legal de nomeação restrita a servidores da carreira de Diplomata e, assim como outros casos relatados, não presta esclarecimentos sobre como se dá o procedimento de escolha.

Identificamos, ainda, o caso da Amazônia Azul Tecnologias de Defesa S.A. (AMAZUL), empresa vinculada ao Ministério da Defesa, por meio do Comando da Marinha. Segundo informado pelo próprio órgão, as indicações de seus dirigentes são feitas “com base na análise do currículo do candidato, levando-se em consideração sua formação, suas capacitações, sua experiência em gestão, os cargos que ocupou ou ocupa na Marinha e sua afinidade com os projetos que constituem a missão da AMAZUL” (AMAZUL, 2016b). Embora a previsão legal da empresa não estabeleça a obrigatoriedade ou preferência de nomeação de empregados do quadro (AMAZUL, 2016a), identificamos que todos os dirigentes atualmente nomeados são pertencentes ao quadro das carreiras da Marinha e a empresa afirma que os requisitos estabelecidos em seu estatuto são considerados durante as indicações (AMAZUL, 2016b).

Ao Comando da Marinha também está vinculada a Caixa de Construções de Casas para o Pessoal da Marinha (CCCPCM), autarquia comandada por um Oficial-General do Corpo de Intendentes da Marinha no posto de Contra-Almirante. Segundo informado, “as nomeações e designações de cargo privativo de Oficial-General são da competência do Presidente da República”. Compete ao Comandante da Marinha propor os nomes por meio do Ministro da Defesa. Essa proposição seria precedida da “verificação e a avaliação do desempenho de cada Almirante, bem como analisa [da análise de] suas habilidades, de forma a propor para designação aquele com melhor perfil para o cargo, privilegiando o Princípio da Eficiência” (CMAR, 2017). Os atos normativos indicam que o Presidente é escolhido pelo Ministro e nomeado pelo Presidente, enquanto o Diretor Executivo é nomeado pelo próprio Ministro (CCCPCM, 1996).

A IMBEL, empresa do setor militar, indicou que, dado o caráter estratégico de sua atuação, “[...] os diretores são oficiais da reserva remunerada da Força Terrestre [...]” e que são selecionados por meio de processos baseados em seus “[...] históricos profissionais e em habilidades e características pessoais levantados pelo sistema de valorização do mérito adotado pelo Exército, considerado um dos mais avançados e abrangentes sistemas de avaliação de recursos humanos do Brasil” (IMBEL, 2016).

Já no Banco do Brasil (BB), identificamos que para as Diretorias, “[...] apenas funcionários do BB podem ser nomeados e as escolhas são feitas considerando-se a experiência e o desempenho do funcionário em sua trajetória na empresa”; já em relação ao Presidente e Vice-Presidentes, “[...] não há a obrigatoriedade de serem funcionários, embora, de forma geral, sejam escolhidas pessoas internas” (BB, 2016). A empresa indicou, ainda, adotar um processo de recrutamento e seleção internos orientados à identificação de talentos, mas que tais ações não alcançam a alta administração (BB, 2016). Além da graduação em curso superior, todos os seus dirigentes devem ter exercício, nos últimos 5 anos, por pelo menos 2 anos, cargos gerenciais em instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional; ou por pelo menos 4 anos, cargos gerenciais na área financeira de outras entidades detentoras de patrimônio líquido não inferior

a 1/4 dos limites mínimos de capital realizado e patrimônio líquido exigidos pela regulamentação para o BB; ou por pelo menos 2 anos, cargos relevantes em órgãos ou entidades da administração pública.

Há outros casos em que a escolha de servidores não é uma regra a ser cumprida, mas uma possibilidade ou preferência apontada pela legislação. Conforme indicado abaixo, são casos nos quais a menção à nomeação de um servidor do quadro pode ser acompanhada da possibilidade de nomeação de servidores de qualquer órgão público ou, ainda, da livre nomeação de qualquer profissional externo à administração pública. Da mesma forma como o conjunto de organizações mencionadas acima, não estabelecem procedimentos claros de escolha. Alguns exemplos são:

O Departamento Nacional de Obras Contra as Secas (DNOCS) que prevê, para a escolha do Diretor-Geral, a condição de que seja um engenheiro civil, e para a escolha de seus dirigentes regionais, equivalentes a DAS-4 e 3, a regra de que sejam, *preferencialmente*, servidores do quadro próprio da autarquia, com a qualificação e formação profissional compatível com o cargo a ser exercido (DNOCS, 2003). O regimento interno do DNOCS flexibilizou essa regra, estabelecendo que “excepcionalmente, os cargos [...] poderão ser providos por qualquer outro servidor ou, ainda, por pessoa sem vínculo com a administração pública, de ilibada reputação e comprovada experiência técnica e administrativa” (DNOCS, 2007). Ou seja, a nomeação pode incluir servidor do quadro, servidor de qualquer outro órgão público ou qualquer pessoa externa ao setor público, desde que atenda aos critérios acima.

Quando consultada, a organização informou que “[...] os cargos de provimento em comissão [...] são aqueles vocacionados para serem ocupados em caráter transitório por pessoa de confiança da autoridade competente [...]” (DNOCS, 2016c), sem fazer nenhuma menção aos critérios ou regras existentes. Interessante destacar que a previsão legal que trata da nomeação de servidores do quadro, com a formação e qualificação profissional compatível, alcança posições de direção intermediária e também está prevista para todos os demais cargos e funções da autarquia. Para o segundo caso, a regra está colocada sem exceções, enquanto para o primeiro caso, tal nomeação é realizada em caráter *preferencial*. Em nova consulta ao órgão, não foi possível obter nenhum detalhamento acerca dos processos de escolha. O órgão apenas reforçou o caráter de livre provimento destas posições (DNOCS, 2016b).

A Fundação Nacional de Saúde (FUNASA), por sua vez, prevê, em seus atos normativos, que “os titulares dos cargos em comissão das unidades descentralizadas da FUNASA serão nomeados pelo Ministro de Estado da Saúde, escolhidos, *preferencialmente*, entre servidores ocupantes de cargo efetivo no âmbito da administração pública federal”. No entanto, a fundação indicou que “não possui mecanismos de seleção para o preenchimento de cargos de direção DAS (4 a 6), os quais são de livre nomeação e exoneração” (FUNASA, 2016c). Consultada especificamente a respeito da escolha preferencial de Superintendentes dentre servidores federais, limitou-se a indicar a recente atualização, em 2016, de sua estrutura regimental, sem fazer qualquer menção a tal respeito – ainda que tal previsão tenha sido mantida na íntegra na nova versão do decreto de estrutura da fundação (FUNASA, 2016b).

Conclusões preliminares

A categoria *Condicional* diferencia-se da categoria anterior, *Discricionária*, pela existência de previsões legais que estabelecem alguns critérios mínimos para a escolha de dirigentes, dentre elas a previsão de que devem ser servidores. Apreendemos, da análise das evidências indicadas, que este grupo de organizações:

- Está submetida a critérios mínimos de escolha que, no entanto, representam critérios ora muito genéricos (ter formação ou experiência compatível com o cargo a ser exercido), ora um pouco mais detalhados (estabelecendo tempo mínimo ou detalhando o setor de atividade em que a experiência e a formação profissional são exigidas);
- Tais critérios possuem alcance limitado, pois, ainda que estejam legalmente estabelecidos, não foram identificadas normas complementares que regulamentem de que forma deve se dar sua aferição, de modo que desconhecemos o grau em que são considerados pelas organizações no momento da escolha de seus dirigentes; além disso, a partir de algumas das respostas recebidas, suspeitamos que sequer são considerados e constituem meras previsões legais;
- O maior número de casos representados nesta categoria, as empresas, passam a ser submetidas, a partir de 2016, a uma lei geral, a qual, em defesa da melhoria da qualificação técnica dos dirigentes, baseia-se nos mesmos conjuntos de critérios já praticados por algumas delas e enfatiza, como critério associado ao requisito de qualificação, a escolha preferencial de empregados do quadro da empresa;
- Em menor medida, quando comparadas com a categoria *Discricionária*, algumas empresas demonstram uma aparente oposição entre a adoção de um processo de seleção para cargos de direção e a natureza de livre provimento destes cargos;
- Nem a legislação vigente, incluindo a recente Lei de Responsabilidade das Estatais, nem o discurso das organizações consultadas indicam o uso de avaliações orientadas à aferição das competências gerenciais de seus dirigentes, nem a adoção de mecanismos de escolha sistematizados, públicos e transparentes;
- Nos casos em que são valorizadas as escolhas de servidores, não há, igualmente, previsões sobre como devem ser escolhidos; além disso, há casos em que a escolha de servidor é *preferencial*, sendo equivalente, na prática, a uma escolha aberta;
- Há uma única exceção, indicada no Quadro 17, em que são previstas competências gerenciais para a escolha do dirigente: a BASA estabelece que devem ser dotados de competências de *liderança de equipes*; no entanto, desconhecemos em que grau tal competência é aferida no momento da escolha;
- A Lei das Estatais traz a figura dos *comitês de elegibilidade*, orientados a aferir a conformidade no cumprimento dos critérios mínimos legais; neste caso, parece ser maior a ênfase na aferição de critérios de inexigibilidade em relação aos critérios de elegibilidade, indicando uma predominância da perspectiva do controle sobre a perspectiva do resultado.

4.3 Escolhas Concertativas

Algumas instituições possuem previsão legal estabelecendo que o ato de nomeação de seus dirigentes precisa ser precedido pela aprovação do Senado Federal. São os casos das agências

reguladoras (ARs) e de algumas autarquias do governo federal, como o Banco Central do Brasil (BACEN)³⁰.

Nesta categoria, conforme ilustrado no Quadro 18 abaixo, temos um conjunto de 15 organizações, todas autarquias, sendo 10 agências reguladoras³¹. Contabilizamos 116 cargos de direção, dos quais 66 (57%) adotam como estratégia de escolha o modelo *Concertativo*, ou seja, passam pela aprovação do Senado Federal; 29 (25%) são livremente providos e 21 (18%) são escolhidos a partir de critérios mínimos de admissibilidade.

	Sigla da organização	Natureza jurídica	Nível do cargo	Nome do cargo	Qtde. de cargos	Estratégia
1	APO	A	N1	Presidente	1	Concertativa
			N2	Diretor Executivo	1	Condicional aberta
			N2	Diretor	4	Condicional aberta
			N2 Reg.	Superintendente	15	Condicional aberta
2	BACEN	A	N1	Presidente	1	Concertativa
			N2	Diretor	8	Concertativa
3	CADE	A	N1	Presidente	1	Concertativa
			N1	Superint.-Geral	1	Concertativa
			N2	Superint.-Adjunto	2	Discricionária
			N2	Diretor	1	Discricionária
4	CVM	A	N2	Economista-Chefe	1	Condicional aberta
			N1	Presidente	1	Concertativa
			N2	Diretor	4	Concertativa
5	DNIT	A	N2	Superint.-Geral	1	Discricionária
			N1	Diretor-Geral	1	Concertativa
			N2	Diretor Executivo	1	Concertativa
6 a 15	10 ARs	A	N2	Diretor	5	Concertativa
			N2 Reg.	Superintendente	25	Discricionária
			N1	Presidente	10	Concertativa
			N2	Diretores	32	Concertativa

Quadro 1818 organizações com estratégia - Estrutura de direção das organizações com estratégia *Concertativa*.

Fonte: elaboração do autor.

Nota⁽¹⁾: os dados totalizam 16 cargos de primeiro nível hierárquico, 60 cargos de segundo nível hierárquico e 40 cargos de nível regional.

Nota⁽²⁾: para mais detalhes, consultar o Apêndice G.

Importante ressaltar que todos os casos classificados nesta categoria também estabelecem, legalmente, um conjunto mínimo de critérios de admissibilidade a serem seguidos para a escolha dos dirigentes – os mesmos critérios genéricos da categoria anterior. Com exceção dos critérios das agências reguladoras, que trataremos em seção específica, as demais autarquias estabelecem como requisitos: *reputação ilibada e notória capacidade nos assuntos relativos ao cargo*, tais como *assuntos econômico-financeiros* para o BACEN, *saber jurídico ou econômico* para o CADE e *mercado de capitais* para a CVM. Além destes, o dirigente máximo do CADE deve ter mais de 30 anos de idade, e os dirigentes do DNIT e dirigentes de segundo nível hierárquico da APO devem ter formação universitária. O que diferencia os cargos classificados como *Condicional* daqueles de escolha *Concertativa* está, justamente no procedimento da escolha, que, no segundo caso, passa pela aprovação do Senado Federal.

As estratégias são mais mescladas neste grupo de organizações, quando comparadas com as organizações classificadas em categorias como a *Discricionária* e a *Representativa*. Apenas no BACEN e nas agências reguladoras, todos os candidatos a cargos de direção são sabatinados

³⁰ Esta previsão também se aplica, por previsão constitucional, à escolha de Magistrados, do Procurador-Geral da República e de Ministros do Tribunal de Contas da União, casos que não são considerados no escopo deste trabalho.

³¹ São elas: 1) Agência Nacional de Águas (ANA); 2) Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC); 3) Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL); 4) Agência Nacional do Cinema (ANCINE); 5) Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL); 6) Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP); 7) Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS); 8) Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ); 9) Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT); e 10) Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).

pelo Senado Federal. Nos demais casos, os cargos de direção de primeiro nível hierárquico passam por esse procedimento de escolha, enquanto os demais cargos da mesma organização ora são escolhidos discricionariamente, ora estabelecem critérios mínimos de escolha, ora combinam ambas as estratégias.

Nesta seção, apresentaremos o funcionamento do procedimento de escolha realizado pelo Senado Federal para, em seguida, apresentar algumas especificidades e detalhamentos a respeito das agências reguladoras e dos demais casos considerados na categoria *Concertativa*.

Rito do Senado Federal

A Constituição Federal brasileira estabelece, por meio dos incisos III e IV do artigo 52, a competência privativa do Senado Federal de aprovar previamente, por voto secreto e após arguição pública, a escolha de Magistrados, Ministros do Tribunal de Contas da União, Presidente e Diretores do Banco Central; Procurador-Geral da República; e outros que a lei determinar, além dos Chefes de Missão Diplomática de caráter permanente. Além disso, o regimento interno do Senado Federal (BRASIL, 1970b) estabelece em seu artigo 383 o processo pelo qual se dá sua aprovação para as indicações destas autoridades. Em linhas gerais, o rito de aprovação tem as seguintes etapas:

- O Presidente da República envia ao Senado uma mensagem com a indicação do candidato que pretende nomear para determinado cargo;
- A mensagem é lida em Plenário e encaminhada à Comissão competente para análise e arguição do candidato. Esta mensagem deve conter documentos que fundamentem a escolha do candidato e incluam comprovações relacionadas a seu histórico profissional, situação fiscal, existência de ações judiciais; entre outras; ou, no caso dos Chefes Diplomáticos, informações sobre sua atuação junto às organizações diplomáticas;
- O Relator, após a análise da documentação, apresenta seu Relatório à Comissão, com recomendações;
- Informações ou perguntas podem ser encaminhadas ao candidato pela sociedade, a serem apreciadas pelo Relator e inclusive discutidas, previamente, pela Comissão;
- A Comissão, então, convoca o candidato para ouvi-lo em arguição pública sobre assuntos relativos ao cargo;
- Ao final, é votado o Relatório, em reunião pública, mas são vedadas declaração ou justificção de voto, a não ser quando relativos a aspectos legais – aprovando ou rejeitando o nome indicado – para Chefe de Missão Diplomática, é feito o mesmo procedimento, mas a arguição se dá em reunião secreta;
- Por fim, é realizada a apreciação do Parecer da Comissão pelo Plenário em sessão pública, sendo a votação procedida por escrutínio secreto;
- O resultado final é comunicado ao Presidente da República.

Segundo Salama e Barrionuevo (2016), pode haver casos em que a Comissão do Senado estabeleça, para os processos de aprovação das autoridades e por meio de atos internos, regras adicionais específicas para cada processo realizado. Os autores indicam, como exemplo, o Ato nº 1, de 2009, por meio do qual a Comissão de Serviços de Infraestrutura do Senado, responsável pelas indicações de dirigentes da ANAC, ANEEL, ANTT e ANATEL, estabeleceu

um intervalo máximo de duas sessões entre o momento da apresentação do relatório à Comissão e sua votação.

Outro exemplo que identificamos trata do Ato nº 4, de 2013, que prevê o encaminhamento de solicitações desta mesma Comissão de Infraestrutura à Presidência do Senado nos casos em que faltarem documentos comprobatórios relacionados a aspectos legais e constitucionais da análise dos candidatos para que, em seguida, as solicitações sejam encaminhadas à Casa Civil; até então, os próprios funcionários do Senado é que deveriam buscar tais informações complementares (BORGES, 2013). São, no entanto, proposições e alterações formais, pouco orientadas a uma avaliação das competências do candidato para assumir o cargo pretendido.

Outro aspecto a ser destacado nestes processos de escolha é que o regimento interno do Senado não especifica qual Comissão será responsável por cada processo. Nesse sentido, o Projeto de Resolução do Senado nº 16, de 2011, busca explicitar as comissões permanentes que opinam sobre a escolha de autoridades. A proposta prevê, por exemplo, que a Comissão de Assuntos Econômicos (CAE) opine sobre a escolha dos dirigentes da CVM e do CADE; que a Comissão de Assuntos Sociais (CAS) opine sobre a escolha dos dirigentes da ANVISA e da ANS, e assim por diante. O projeto encontra-se desde novembro de 2015 sob posse do Relator para emissão de relatório (BRASIL, 2011).

Um último aspecto a ser destacado é que o regimento interno do Senado Federal não prevê regras específicas para a aprovação de dirigentes de agências reguladoras, que trataremos abaixo (sua regulamentação, em 1970, precede em mais de duas décadas a criação da primeira AR federal, em 1997), mas sim um conjunto de procedimentos gerais para todos os procedimentos de escolha sujeitos à sua aprovação. A única diferença, conforme demonstrado, está nas aprovações de membros do Corpo Diplomático ou em pequenas alterações formais no funcionamento das diferentes Comissões.

Estudo realizado no âmbito específico do BACEN avalia que, apesar do alto nível de aprovação do Senado após sabatina dos nomes indicados para esta autarquia, não se pode afirmar sua indiferença ou descartar a hipótese de sua relevância nestes processos de escolha (OLIVIERI, 2007). A esse respeito, o estudo indica que:

Nas entrevistas, os ex-diretores referiram-se aos debates sobre política macroeconômica promovidos durante a sessão de arguição como pobres e irrelevantes, o que a leitura das atas confirma. [...] A exposição pública dos nomes dos indicados promoveria, na opinião dos entrevistados, possibilidade de maior controle democrático sobre as nomeações para o órgão de direção da política econômica. Pessoas sem qualificação ou cuja atividade profissional implicasse conflitos de interesse seriam mais facilmente impedidas de assumir postos tão importantes pelo fato de o Senado controlar as indicações em processo público e transparente. São hipóteses que aguardam verificação (OLIVIERI, 2007, p. 166).

Aspecto semelhante é também observado por De Bonis (2016) no âmbito das agências reguladoras independentes federais: “Os dados [...] parecem indicar que a exigência da aprovação de nomes pelo Senado Federal não se constitui em limite significativo à influência presidencial sobre as ARIs: os nomes indicados são em sua grande maioria aprovados, em prazos relativamente curtos” (DE BONIS, 2016, p. 126). Para o autor, esta taxa pode indicar que o Executivo atue estrategicamente, negociando previamente com o Senado os nomes a serem indicados. Faltam estudos orientados a aprofundar essa dinâmica entre Executivo e

Legislativo no âmbito das sabatinas realizadas pelo Senado, mas, segundo De Bonis (2016), os dados podem reforçar as hipóteses orientadas à baixa efetividade do controle do Legislativo sobre o Executivo e a ideia das negociações individualizadas para indicações aos cargos públicos, se analisadas no âmbito da literatura existente sobre o tema.

Temos, dessa forma, indicativos de que as sabatinas, ainda que formais, podem exercer algum papel relevante nos processos de escolha ao torná-los públicos e sujeitos às críticas sociais, especialmente nos casos de impedimento para a posse dos candidatos ao cargo de direção. São atributos distintos que não estão previstos nas categorias *Discrecional* e *Condicional*, analisadas até então. No entanto, são escassos os estudos sobre as sabatinas realizadas, e, especialmente, sobre sua capacidade de aferir a competência específica dos candidatos para a direção das organizações para a qual são nomeados.

Agências Reguladoras

Existem hoje, no governo federal, 10 agências reguladoras independentes. São autarquias especiais, criadas pelo governo federal entre os anos 1997 e 2005, e atuam nas mais diversas áreas, como energia elétrica, telecomunicações, petróleo e gás, vigilância sanitária, transportes, entre outras (DE BONIS, 2016). São regidas por um marco legal específico, diferenciando-se das demais autarquias devido ao maior grau de independência que gozam em relação à Presidência da República. Essa independência pode apresentar-se de diferentes formas e em diferentes graus entre as agências, já que não existe, no Brasil, uma lei geral que discipline todas elas, mas um conjunto de leis específicas estabelecendo sua estrutura e funcionamento (FERRAZ JUNIOR, 2000).

Ainda assim, essa autonomia é geralmente analisada segundo um conjunto de atributos, conforme descrito por De Bonis (2016), tais como: mandatos fixos e não coincidentes de seus dirigentes, aprovação de seus nomes pelo Senado Federal; impossibilidade de serem exonerados, exceto em casos de renúncia ou irregularidades; entre outros. Devido a estes atributos, as agências são consideradas uma exceção à regra geral do excessivo poder presidencial de nomeação e exoneração de dirigentes no país, mas, conforme demonstrado pelo autor, ainda assim sofrem influência presidencial nos processos de nomeações, aspecto também apontado pelo estudo de Peci (2008):

Perguntados sobre a orientação política ou técnica que tem predominado até então no processo de seleção dos altos dirigentes das agências reguladoras, os atores geralmente afirmam que existem influências políticas no processo e que os entes reguladores dificilmente são blindados contra as pressões partidárias. Para vários entrevistados, o problema político ocorre como consequência do formalismo observado no processo de sabatina sob responsabilidade do Senado Federal (PECI, 2008, p. 29).

Além disso: “na prática, o processo de seleção dos dirigentes das agências se dá pela indicação do Ministro responsável, passando pela articulação com a Casa Civil. Vários entrevistados reconhecem o peso político desse processo, mas o consideram natural ao jogo regulatório” (PECI, 2008, p. 31).

A relação entre a autonomia da agência e a escolha e possibilidade de demissão dos dirigentes foi também discutida pelo Grupo de Trabalho Interministerial da Casa Civil da Presidência da República, em estudo realizado sobre o papel das agências reguladoras no Brasil:

Além da questão da composição dos mandatos propriamente ditos, trabalhos efetuados pela Organização para a Cooperação de Desenvolvimento Econômico (OCDE) indicam que os principais aspectos para assegurar a autonomia administrativa da agência reguladora referem-se também ao processo de seleção e nomeação dos dirigentes e condições para sua demissão e substituição. A possibilidade de demissão dos dirigentes das agências reguladoras, a critério do Poder Executivo, por exemplo, tende a criar a percepção de enfraquecimento da autonomia administrativa da agência, prejudicando o entendimento de que a agência está dotada da independência necessária para evitar a captura por grupos de interesse, perseguir os objetivos principais da missão regulatória, e ser capaz de criar expectativas favoráveis em relação à estabilidade do marco regulatório (BRASIL, 2003a, p. 16).

Desse modo, a discussão sobre a direção das agências passa tanto pela escolha de seus dirigentes como também pela garantia de que sua atuação será independente, protegida de interferências políticas indevidas. Essa proteção se traduz nas impossibilidades de demissões, já mencionadas, e que buscam restringir a saída dos dirigentes apenas a casos de improbidade administrativa, evitando demissões relacionadas, por exemplo, à falta de alinhamento entre a política defendida pelo governo e aquela defendida pela agência; outra proteção está no estabelecimento dos mandatos fixos e, ainda, no conceito de quarentena, que impõe limites à entrada de ex-dirigentes no mercado de trabalho privado para evitar conflitos de interesse no âmbito do setor regulado (BRASIL, 2003a). Interessante destacar que a discussão sobre a autonomia dos dirigentes, nesses casos, aproxima-se mais da ideia de combate à politização ou interferência política indevida do que à ideia de conferir ao dirigente um conjunto de incentivos capazes de orientar sua atuação aos resultados desejados.

Tratando especificamente da dimensão dos critérios e procedimentos de escolha de dirigentes das ARs, é importante mencionar a Lei nº 9.986, de 2000, que dispõe sobre a política de recursos humanos das agências, e estabelece os critérios mínimos de admissibilidade para seus dirigentes. Estes devem ser escolhidos dentre “brasileiros, de reputação ilibada, formação universitária e elevado conceito no campo de especialidade dos cargos para os quais serão nomeados [...]” (AR, 2000a). Esta lei também estabelece o procedimento de escolha submetida à aprovação pelo Senado Federal. As leis específicas de criação de cada agência reforçam a previsão da aprovação do Senado como condição para a nomeação de seus dirigentes e conselheiros, estabelecem requisitos adicionais para sua escolha e, em geral, impedimentos à nomeação (SALAMA; BARRIONUEVO, 2016).

Projetos em tramitação no Legislativo, no entanto, buscam alterar esta regra, a partir da instituição de uma lei geral para as ARs. Recente Projeto de Lei do Senado nº 52, de 2013, elaborado no âmbito da Agenda Brasil pelo senador Eunício Oliveira (PMDB-CE), propõe um conjunto de mudanças nas regras aplicáveis às agências, em aspectos relacionados à sua gestão, organização e mecanismos de controle social (BRASIL, 2013). O projeto foi aprovado pelo Plenário do Senado no início de dezembro de 2016 e, em seguida, encaminhado para revisão da Câmara dos Deputados. Em síntese, o texto aprovado altera as regras de elegibilidade e os procedimentos de escolha dos dirigentes da seguinte maneira:

- Estabelece número máximo e igual a 4 para Diretores ou Conselheiros;
- Estabelece que seus mandatos não serão coincidentes;
- Inclui requisitos mais específicos do que os atualmente vigentes para a escolha dos dirigentes, *exatamente iguais* àqueles previstos pela recente Lei de Responsabilidade das Estatais, indicados na seção anterior³²;
- Prevê a inclusão de uma etapa de *seleção pública*, a ser realizada por uma comissão de seleção, que detalharemos abaixo;
- Os mandatos passam a ser de 5 anos e fica vedada a possibilidade de recondução dos dirigentes em exercício, exceto nos casos em que for necessária para garantir a não coincidência dos mandatos;
- Prevê diversas vedações para candidatura ao cargo, à semelhança da Lei das Estatais e do que já é determinado pelas leis de cada AR.

Outra proposta, esta última elaborada como Projeto de Emenda Constitucional nº 156, de 2015, de autoria do senador José Serra (PSDB-SP), dispõe especificamente sobre o recrutamento dos dirigentes das ARs. Foi retirada da pauta de discussão da CCJ do Senado em setembro de 2016. O teor desta proposta foi parcialmente incorporado ao Projeto de Lei do Senado, apresentado anteriormente, razão pela qual supomos que tenha sido retirada da discussão original. A principal proposta originada desta PEC trata da previsão da realização de uma seleção pública dos dirigentes³³ (BRASIL, 2015b).

A previsão de realização de seleção pública é acompanhada da proposta de instituição de uma comissão para atuar como instância responsável pela seleção. A lei deixa pendente, no entanto, a regulamentação de sua composição e dos procedimentos de sua atuação. Estabelece que esta comissão atue orientada à elaboração de uma *lista tríplice*, contendo candidatos pré-selecionados para a escolha do Presidente da República. Esta lista deve ser elaborada em até 120 dias da vacância do cargo ou em até 60 dias depois. Este processo deve ser amplamente divulgado e baseado na análise de currículo dos interessados que atenderem ao chamamento público e, ainda, na realização de entrevistas com os pré-selecionados.

Passados até 60 dias após o recebimento da lista tríplice pelo Presidente, deve ser encaminhada sua indicação ao Senado. O Projeto de Lei, no entanto, deixa duas saídas para a livre indicação dos dirigentes: a) “caso a comissão de seleção não formule a lista tríplice nos prazos previstos [...], o Presidente da República poderá indicar, em até 60 dias, pessoa que cumpra os requisitos indicados [...]”; e b) nos casos em que houver rejeição dos nomes pelo Senado “[...] o Presidente da República fará nova indicação em até 60 dias, independentemente da formulação da lista tríplice [...]” (BRASIL, 2013).

Segundo justificativa apresentada pelo senador José Serra, a motivação para este projeto busca combater práticas de politização indevida na escolha dos dirigentes: “[...] a experiência com governos que tentam politizar a escolha dos dirigentes dessas agências – como ocorreu na esfera federal, e também em alguns Estados da Federação – mostra a necessidade de se aperfeiçoar os mecanismos de recrutamento desses altos executivos”. Além disso, propõe tornar os processos de escolha mais impessoais e eficazes: “[...] essa exigência de requisitos de conhecimento

³² Há uma única diferença: devem cumprir 4 anos, ao invés de 10 anos, de experiência como profissional liberal no campo de atividade da organização ou em área relacionada.

³³ O senador José Serra também propôs um conjunto de critérios de escolha, cuja essência também foi contemplada pelo Projeto de Lei do Senado.

técnico, aliada à previsão de um processo seletivo público, tornará muito mais impessoal e eficaz a seleção de dirigentes de agências reguladoras” (BRASIL, 2015b).

Em relação à seleção pública, o projeto original previa que a mesma deveria assegurar: “I – a transparência do procedimento; II – a imparcialidade dos avaliadores; III – a reserva de vagas a serem preenchidas por servidores de carreira da agência”. O projeto original previa, ainda, que “[...] a quantidade de cargos em comissão não poderá [poderia] superar um décimo dos cargos efetivos” (BRASIL, 2015b), aspectos não contemplados no Projeto aprovado pelo Senado.

Vimos que uma das emendas propostas pelo senador José Serra e acatada pelo Relator no âmbito da Lei de Responsabilidade das Estatais estabeleceu a preferência de escolha de dirigentes dentre empregados do quadro de pessoal das empresas. Da mesma forma, o senador, desta vez legislando sobre os dirigentes das agências reguladoras, buscou incluir previsão semelhante, estabelecendo a reserva de vagas para servidores de carreira e, além disso, prevendo limitações ao número de cargos em comissão nas agências, aspecto que discutimos no Capítulo 2 quando apresentamos alguns projetos legislativos em tramitação pelo Congresso Nacional. Novamente, nos deparamos com propostas que associam o fortalecimento da autonomia da organização e sua proteção contra a politização indevida com a nomeação de servidores ou redução de espaços de livre provimento, embora o modelo proposto pelo senador José Serra, de seleção pública baseada na conformação de uma lista tríplice, possa representar uma superação dessa visão dicotômica, dependendo de como venham a ser regulamentados estes processos de escolha nos próximos meses.

Pelo que pudemos identificar, a proposta de instituir uma comissão de seleção surge a partir de um conjunto de recomendações elaboradas pelo estudo de Peci (2008), citado na justificativa do texto legal pelo senador José Serra e que analisa outros modelos de escolha, dentre eles o modelo de comitê de busca baseado na elaboração de listas tríplexes, adotado há quase duas décadas pelo Ministério da Ciência e Tecnologia – objeto de análise do Capítulo 5. Este modelo foi, inclusive, visto positivamente pelos próprios dirigentes das ARs entrevistados pela autora:

De forma geral, a introdução da ideia do comitê de seleção dos dirigentes das agências reguladoras é vista positivamente pelos entrevistados. Eles concordam que critérios que busquem incrementar a transparência do processo de seleção, desde o primeiro momento, e que incentivem a competição pela apresentação de várias candidaturas a serem analisadas previamente por um órgão de natureza plural podem melhorar a escolha de perfis mais adequados. No entanto, é a composição do comitê que gera controvérsias e discussões (PECI, 2008, p. 33).

A proposta ainda precisa ser aprovada pela Câmara, conforme mencionado, e as modificações sugeridas estarão pendentes de regulamentações posteriores. Acreditamos que gerará um conjunto de discussões, especialmente sobre a composição da comissão de seleção, que se pretende imparcial. Interessante destacar, no entanto, que as propostas elaboradas não parecem necessariamente orientadas a uma completa insulação das agências e indicam, a partir da citação de entrevistados, que a característica política é inerente à sua atuação e também aos processos de composição de suas Diretorias. Para a autora, não se pode separar as dimensões da política e da especialidade técnica, já que o perfil dos candidatos a estes cargos de direção não se orienta apenas por especificações técnicas. Além disso, quaisquer das propostas de seleção adotadas pelas agências estariam sujeitas ao convívio dessas dimensões, não sendo nenhuma delas capaz

de assegurar uma blindagem excessiva dos órgãos reguladores (PECI, 2008). Menções explícitas orientadas à aferição da competência de direção destes dirigentes, no entanto, estão ausentes nestes estudos e propostas.

Demais casos

Nesta seção, apresentamos um conjunto de órgãos ou entidades que exercem funções assemelhadas à de regulação ou fiscalização de atividades econômicas, mesmo que em formato institucional distinto do de agência reguladora. São os casos do CADE, vinculado ao Ministério da Justiça, da CVM e do BACEN, vinculados ao Ministério da Fazenda³⁴ (BRASIL, 2003a; FERRAZ JUNIOR, 2000). Estes órgãos diferem das agências reguladoras por não gozarem de algumas das importantes independências que são conferidas àquelas organizações, tais como o estabelecimento de mandatos fixos para seus dirigentes, como no caso do Banco Central, ou, ainda que sejam fixados os mandatos, não tendo configuração jurídica específica de agência reguladora, como é o caso do CADE (FERRAZ JUNIOR, 2000). Há, ainda, outros casos identificados nesta categoria, a Autoridade Pública Olímpica (APO) e o Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT), a primeira criada para garantir as obras de infraestrutura dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos realizados no Brasil em 2016, e o segundo atuante na área de infraestrutura de transportes. Nem todos estes dirigentes possuem mandatos fixos, mas apenas o Presidente da APO; Presidente, Conselheiros e Superintendente-Geral do CADE; e dirigentes da CVM.

A Autoridade Pública Olímpica (APO) é uma autarquia especial, instituída por meio de contrato de consórcio público interfederativo, sob a forma de associação pública, com o objetivo de “garantir a entrega e disponibilização de todas as obras de infraestrutura e serviços a cargo dos governos Federal e Estadual e Municipal do Rio de Janeiro para a realização dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016” (APO, 2011). Seu Presidente é escolhido e nomeado pelo Presidente da República após aprovação pelo Senado Federal, e deve cumprir mandato de 4 anos, permitida a recondução. A sabatina do Senado seria justificada para “assegurar a continuidade da gestão dos projetos que integram a Carteira de Projetos Olímpicos” (APO, 2011). Já as escolhas dos Diretores não passam pela aprovação do Senado e são diretamente realizadas pelo Presidente da autarquia, dentre profissionais com “reputação ilibada, formação universitária e elevado conceito no campo de especialidade do cargo” (APO, 2015; 2011), previsão estendida para os demais funcionários do quadro da organização.

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), por sua vez, tem por missão zelar pela livre concorrência no mercado. O Tribunal Administrativo é um órgão judicante de sua estrutura e tem como membros 1 Presidente e 6 Conselheiros, “escolhidos dentre cidadãos com mais de 30 anos de idade, de notório saber jurídico ou econômico e reputação ilibada, nomeados pelo Presidente da República, depois de aprovados pelo Senado Federal”. O mandato do Presidente e dos Conselheiros é de 4 anos, não coincidentes, vedada a recondução, enquanto o Superintendente-Geral tem mandato de 2 anos, permitida uma única recondução. O Senado também participa da escolha do Superintendente-Geral do CADE, que deve atender aos mesmos critérios. Os demais cargos, por sua vez, não passam formalmente pela aprovação do

³⁴ A SUSEP, também vinculada ao Ministério da Fazenda, é classificada pelo autor (FERRAZ JUNIOR, 2000) junto a estes órgãos aqui listados devido à natureza de sua atuação. Pelos critérios de escolha adotados, no entanto, foi classificada em nosso estudo na categoria *Condicional*, devidamente apresentada na seção que discute esta categoria.

Legislativo. Segundo estabelecido em atos normativos, os Superintendentes-Adjuntos são indicados pelo Superintendente-Geral e o Economista-Chefe é nomeado, conjuntamente, pelo Superintendente-Geral e pelo Presidente do Tribunal, “dentre brasileiros de ilibada reputação e notório conhecimento econômico” (CADE 2016a; 2012; 2011). Quando consultado, o CADE nos informou que “a seleção de servidores para ocupar DAS níveis 4 e 5 ocorre por meio de análise curricular e entrevista com os interessados” e que em relação aos cargos de DAS-6, o “processo é capitaneado pela Presidência da República que após a seleção, encaminha o nome do interessado para sabatina e aprovação do Senado Federal [...]” (CADE, 2016b).

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) também tem a nomeação de seu Presidente e de seus Diretores precedida pela sabatina do Senado Federal, escolhidos “dentre pessoas de ilibada reputação e reconhecida competência em matéria de mercado de capitais” (CVM, 2002; 1976). Seus dirigentes possuem mandatos fixos e estáveis. Quando consultada, a entidade nos informou que “a priorização do uso de processo seletivo interno para seleção de cargos de direção DAS e funções gratificadas passou a fazer parte das metas institucionais da CVM a partir de 2016” (CVM, 2016). Segundo informado, aplicam-se a DAS-3, 2 e 1 e funções gratificadas, são divulgadas internamente e não são regulamentadas; portanto, não correspondem a cargos de direção. A autarquia não mencionou o processo específico para escolha de dirigentes e sua aprovação pelo Senado.

O Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT) é também uma autarquia federal. Em sua estrutura de direção, conta com 1 Diretor-Geral, 1 Diretor-Executivo, 5 Diretores e 25 Superintendentes Regionais. Seus Diretores devem ser nomeados dentre “brasileiros, ter idoneidade moral e reputação ilibada, formação universitária, experiência profissional compatível com os objetivos, atribuições e competências do DNIT e elevado conceito no campo de suas especialidades”; são indicados pelo Ministro de Estado dos Transportes e nomeados pelo Presidente da República, após sabatina pelo Senado Federal (DNIT, 2001). Criado em junho de 2001, o DNIT recebeu a previsão de sabatina pelo Senado em setembro do mesmo ano por meio da Medida Provisória nº 2.217-3. Durante o governo Dilma, em 2011, após escândalos de corrupção envolvendo a autarquia e o Ministério dos Transportes, teve início um processo que leva à rejeição de 6 nomes para a Diretoria do órgão, indicando o peso do Senado em atuar como um obstáculo às nomeações do Presidente da República. Para De Bonis (2016), o processo tem origem com a oposição política aos nomes indicados em 2011 pela Presidenta Dilma, nomes que rompiam as nomeações tradicionais baseadas em indicações político-partidárias e representavam burocratas de carreira sem conexões partidárias para um dos órgãos mais disputados no âmbito da estrutura federal, dado seu orçamento expressivo direcionado a obras públicas. Temos, assim, um exemplo de que a sabatina pelo Senado pode atuar como instrumento para reforçar a necessidade de negociações políticas no âmbito das nomeações do Executivo, distanciando a análise da dimensão das competências de gestão dos dirigentes. Quando consultado, o órgão reencaminhou nossa solicitação para o Ministério dos Transportes, ao qual está vinculado, e não recebemos mais detalhes sobre os critérios e procedimentos de seleção. O ministério, de modo geral, informou que: “a adoção ou não de critérios meritocráticos para nomeações é discricionário das autoridades máximas do órgão, em conformidade com as características dos cargos comissionados de livre nomeação e exoneração” (DNIT, 2016b).

Por fim, o Banco Central do Brasil (BACEN), autoridade monetária nacional, é uma autarquia especial criada em 1964. Segundo o próprio BACEN,

[...] o Presidente e os Diretores do BACEN são nomeados pelo Presidente da República, entre brasileiros de ilibada reputação e notória capacidade em assuntos econômico-financeiros, nos termos do Decreto nº 91.961, de 19 de novembro de 1985, após a aprovação da escolha pelo Senado Federal [...]. Não há, portanto, procedimentos internos ao Banco Central voltados à seleção de membros de sua Diretoria Colegiada, sendo tal seleção realizada conforme critérios próprios da Presidência da República e do Senado Federal (BACEN, 2016).

Estudos orientados às nomeações do BACEN indicam que o poder de nomeação é atribuído ao Presidente pela Constituição, mas que, na prática, é delegado ao Ministro da Fazenda, que exerce papel decisivo nesta escolha; já a nomeação dos Diretores, por sua vez, é delegada pelo Ministro ao próprio Presidente do Banco Central (OLIVIERI, 2007)³⁵. Quanto aos critérios de escolha para os dirigentes do BACEN, Olivieri (2007) demonstra que as seleções são baseadas em relações pessoais e de confiança, e passam pela avaliação de informações disponíveis nas redes de relações profissionais e pessoais dos candidatos. Isso porque o exercício das funções de direção do órgão exige alta especialização e competência técnica, mas, além deste critério, conciliar a técnica com os objetivos políticos é condição fundamental para a nomeação. Já em relação à sabatina realizada pelo Senado, conforme indicado em seção anterior, o mesmo estudo identificou que o procedimento se reveste mais de um caráter formal do que em uma etapa orientada a aferir as competências técnicas dos futuros dirigentes.

Conclusões preliminares

A partir das análises realizadas no âmbito da categoria *Condicional*, apontamos os seguintes aspectos-chave para a compreensão do modelo:

- Os casos agrupados nesta categoria possuem poucas garantias institucionais de que dirigentes com as competências gerenciais requeridas são escolhidos para os cargos de direção; há critérios previstos em lei e há um rito de escolha baseado na aprovação do Senado Federal, mas nenhum destes aspectos está orientado à dimensão da atuação gerencial;
- O rito de sabatina realizado pelo Senado Federal se aplica indistintamente para cargos de agências reguladoras e para algumas outras autarquias federais; não existe, até o momento, uma delimitação precisa sobre que comissões serão responsáveis pelas sabinas de quais dirigentes, nem especificações orientadas a aprimorar os distintos processos de arguição pública, conforme o setor de atuação do dirigente;
- A aprovação pelo Senado Federal também é caracterizada por um conjunto de aspectos e exigências formais, pouco atentando para a dimensão da efetiva capacidade gerencial dos candidatos aos cargos de direção; em alguns momentos, é apontado como um rito pouco capaz de barrar interferências político-partidárias no interior das ARs mas, em outros casos, é apontado como importante instrumento de negociação política do Legislativo em relação ao Executivo;
- Dentro dos aspectos de formalidade, esta categoria diferencia-se das anteriores por tornar os processos públicos e dotados de maior grau de transparência, permitindo que cidadãos encaminhem questões para a arguição dos candidatos e disponibilizando as informações relativas aos processos realizados;

³⁵ O estudo analisa as nomeações de 13 Presidente e 55 Diretores do BACEN no período de 1985 a 2000.

- No âmbito das ARs, a discussão das nomeações está associada à discussão da autonomia da agência, de modo que os aspectos relacionados aos critérios e procedimentos de escolha de seus dirigentes necessariamente passam pela análise das limitações e garantias refletidos nessa autonomia; tal discussão, no entanto, não agrega a dimensão da orientação à entrega de resultados;
- Propostas orientadas a aprimorar a seleção dos dirigentes das ARs chegaram a contemplar a reserva de cargos para servidores, reforçando o argumento da associação entre a proteção contra a politização indevida do órgão e a nomeação de servidores de carreira;
- Assim como as empresas estatais, as ARs vêm passando por um processo de revisão legal no que tange aos processos de escolha de seus dirigentes. Os critérios de escolha propostos pelos projetos em tramitação são exatamente iguais aos das empresas; a inovação está na previsão de um processo de seleção pública baseado na conformação de listas tríplex;
- O modelo de seleção pública sugerido, ainda pendente de regulamentação – assim como a própria lei está pendente de aprovação pela Câmara –, parece ter inspiração no modelo dos comitês de busca adotados no âmbito do Ministério da Ciência e Tecnologia, que abordaremos no Capítulo 5; diferentemente, no entanto, prevê saídas ao uso deste mecanismo de escolha, em casos nos quais o Presidente pode prescindir da elaboração das listas tríplex;
- O argumento adotado para a proposição de novo mecanismo de escolha está no combate à politização indevida, impessoalidade e eficácia na escolha dos dirigentes;
- As demais autarquias analisadas nesta seção possuem atuação de natureza semelhante à das ARs, mas não são juridicamente constituídas segundo esta figura; podem ou não ter mandatos estabelecidos para seus dirigentes e adotam o modelo de sabatina para assegurar a autonomia de sua atuação; podem adotar procedimentos de escolha prévios à indicação ao Senado, como relatado pelo CADE, mas há casos em que a discricionariedade da escolha segue reforçada como aspecto central das nomeações, conforme informado pelo Ministério dos Transportes, respondendo pelo DNIT.

4.4 Escolhas *Representativas*

Nas escolhas *Representativas*, conforme Quadro 19 abaixo, temos 103 instituições federais de ensino superior, incluindo universidades, institutos federais e centros tecnológicos de educação superior, além de 3 fundações. As escolhas são predominantemente representativas para os 542 cargos de direção³⁶, com apenas 97 dos cargos (16%) providos discricionariamente.

	Sigla da organização	Natureza jurídica	Nível do cargo	Nome do cargo	Qtde. de cargos	Estratégia
1	FCRB	F	N1	Presidente	1	Representativa
			N2	Diretor Executivo	1	Discricionária
2	FIOCRUZ	F	N1	Presidente	1	Representativa
			N2	Vice-Presidentes	4	Discricionária
			N2	Diretor	16	Representativa
3	FUNDACENTRO	F	N1	Presidente	1	Representativa
			N2	Diretor Executivo	1	Representativa
			N2	Diretor	2	Discricionária
4	103 IFES	23 F e 80 A	N1	Reitor	103	Representativa
			N2	Vice-Reitor e Diretores	341	Representativa
			N2	Pró-Reitores	83	Discricionária

Quadro 1919 organizações com estratégia - Estrutura de direção das organizações com estratégia *Representativa*.

Fonte: elaboração do autor.

³⁶ Lembrando que no caso das IFES os valores são estimados.

Nota⁽¹⁾: os dados totalizam 106 cargos de primeiro nível hierárquico e 436 cargos de segundo nível hierárquico, distribuídos em 80 autarquias e 26 fundações.

Nota⁽²⁾: para mais detalhes, consultar o Apêndice H.

A Fundação Casa de Rui Barbosa (FCRB) foi aqui classificada pela adoção eventual de um processo de escolha de seu Presidente baseado em consulta à comunidade escolar, para indicação de nomes com origem no quadro de pessoal da própria fundação:

Não existem critérios nem mecanismos formais para o processo de escolha dos dirigentes. No entanto, em 2015, com a posse do Ministro Juca Ferreira no comando do Ministério da Cultura, foi estimulada a participação do conjunto dos servidores da FCRB na indicação de uma relação de nomes, membros do corpo funcional, em ordem de preferência, para ocupar a Presidência da instituição. Após amplo processo de debate interno, foi indicada uma lista tríplice, liderada por pesquisadora do quadro efetivo da FCRB, sendo a indicação acatada pelo ministério e a servidora nomeada pela Presidenta da República. O processo de consulta interna foi reproduzido também nos Centros finalísticos, cujos servidores indicaram os Diretores nomeados pelo Ministro. O Diretor Executivo e a Coordenadora Geral de Planejamento e Administração, foram indicados pela Presidente (FCRB, 2016b).

Dados adicionais, no entanto, não foram disponibilizados pela FCRB, que nos informou que “não há documentação ou qualquer regulamentação detalhando os procedimentos para a escolha. A consulta foi informal e não há, portanto, material público a ser disponibilizado” (FCRB, 2016a).

A Fundação Jorge Duprat e Figueiredo (FUNDACENTRO), por sua vez, informou não adotar nenhum procedimento de seleção, tendo seus ocupantes definidos pelo Ministro do Trabalho e Previdência Social. No entanto, informou e disponibilizou minuta de projeto que prevê a nomeação do Presidente e de seu Diretor-Executivo após análise curricular, a ser realizada por seu Conselho Curador, seguida do encaminhamento de nomes para que seus servidores, por votação, optem pela conformação de uma lista tríplice que, então, será encaminhada para escolha do Ministro. Este processo se assemelha ao praticado pela FIOCRUZ.

A Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ) tem seu Presidente escolhido a partir de lista tríplice, indicada pela comunidade de servidores da Fundação, após processo eleitoral, baseado no voto direto, para a conformação dos nomes. Este procedimento também é adotado em suas Unidades Técnico-Científicas, que se assemelham aos institutos de pesquisa do MCT. O Vice-Presidente é escolhido livremente pelo Presidente. Para os cargos de Presidente e de Diretor de Unidade podem candidatar-se profissionais de reconhecida competência técnico-científica, pertencentes ou não ao quadro de funcionários da FIOCRUZ, segundo seu regimento interno (FIOCRUZ, 2016; 2003).

Temos, por fim, as instituições federais de ensino superior, incluindo as universidades. Para as segundas, seus dirigentes são escolhidos a partir da conformação de uma lista tríplice elaborada pelo colegiado máximo da organização e só podem ser compostas por “docentes integrantes da Carreira de Magistério Superior, ocupantes dos cargos de Professor Titular ou de Professor Associado 4, ou que sejam portadores do título de doutor” (IFES, 2007; 1996; 1995). Para os demais casos, com exceção dos Pró-Reitores de institutos federais, os Reitores e Vice-Reitores devem ser escolhidos também dentre o quadro de docentes da instituição, devendo possuir 5 anos de efetivo exercício em instituição federal de educação profissional e tecnológica e possuir, alternativamente, título de doutor ou estar posicionado nos dois níveis mais elevados

da carreira do Magistério. Para cargos de Diretor, há a possibilidade de o candidato ser originário de carreiras técnico-administrativas da instituição, mas respeitando tempo mínimo de exercício e formação, como no caso dos Reitores. Nos casos em que a organização não possui profissionais com estes perfis, as listas podem ser completadas com *docentes* de outras unidades ou instituição.

Tais previsões relacionadas à escolha dos dirigentes dialogam diretamente com os princípios da educação superior no país, estabelecidos pelo artigo 56 da Lei nº 9.394, de 1996:

Art. 56. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.

Parágrafo único. Em qualquer caso, os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratarem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de dirigentes (Lei nº 9.394, de 1996).

Este modelo de escolha *Representativa*, além de não enfatizar a dimensão das competências gerenciais de seus dirigentes, à semelhança das categorias tratadas até aqui, restringe, com exceção da FIOCRUZ, a nomeação de seus dirigentes a servidores pertencentes aos seus quadros de pessoal, a não ser em algumas posições em que as escolhas são *Discrecionárias*, conforme demonstrado.

Tal aspecto tem levado, em geral, a duas principais discussões. Para os defensores do modelo, debate-se o aprimoramento dos mecanismos de escolha, de modo a serem mais representativas. Para os institutos federais, por exemplo, a consulta escolar por meio do processo eletivo dá pesos iguais para o corpo docente, o corpo discente e para os servidores técnico-administrativos (IFES, 2008), enquanto para as universidades a consulta prévia à comunidade universitária deve estabelecer o peso de 70% para a manifestação do pessoal docente em relação às demais categorias (IFES, 1995).

O objetivo está associado à discussão recorrente de tornar as instituições mais democráticas, aprimorando os processos de escolha e entendendo que tais escolhas influenciam, diretamente, no processo de gestão escolar; assim, quanto mais democrática e participativa a decisão, mais democrática e participativa será a gestão do futuro dirigente e melhor representados estarão os membros da organização (OLIVEIRA; MORAES; DOURADO, 2017; FERREIRA, 2008).

Há, no entanto, uma vinculação direta deste modelo ao fortalecimento do corporativismo das carreiras na área da educação. O estudo de Peci (2008), já citado, ao analisar diferentes modelos de escolha para as agências reguladoras federais, consultou alguns entrevistados em relação aos modelos de escolha fechados para servidores. Nesse sentido, um dos entrevistados se manifestou da seguinte maneira:

O problema de ter Diretor de quadro próprio como obrigação é o problema do corporativismo; porque ele é diretor naquele momento e ele sabe que vai voltar pra funcionário de carreira, ele não vai contrariar nenhum dos interesses dos funcionários de carreira; que é o que acontece, muitas vezes, com as universidades, né, o cara só pode ser reitor se for do quadro, só pode ser diretor da faculdade se for do quadro, chefe do departamento se for do quadro, e aí lá ele não compra nenhuma briga, não

faz nenhum enfrentamento, porque?, porque ele vai voltar a ser professor, aquele cara vai ser companheiro de trabalho dele por mais de trinta anos [...] (PECI, 2008, p. 35).

O problema em ser servidor é apontado justamente pela falta de incentivo deste dirigente em comprometer-se com o resultado nos casos em que são necessárias ações que contrariem interesses corporativos. No mesmo sentido, quando questionado sobre o modelo mais adequado para a escolha de Reitores universitários, Bresser Pereira (2007) defendeu as vantagens do comitê de busca em relação às ao método de lista tríplice composta por eleição. Enquanto o primeiro método é aquele adotado pelas universidades americanas, o segundo é típico das universidades estaduais brasileiras:

O comitê de busca assegura a escolha de administradores mais competentes porque a escolha é eminentemente técnica, ao invés de ser uma ação entre amigos como é no sistema de eleição, e porque o universo de candidatos não se limita aos professores, mas se abre para todos os administradores escolares ou de organizações semelhantes que existam no país [...] Na gestão das organizações não faz sentido falar em democracia; o essencial é falar em liderança e em respeito a direitos. Em princípio, na gestão de organizações, a escolha dos dirigentes deve ser feita de acordo com critérios de competência profissional, não de apoio prévio de seus futuros subordinados (BRESSER PEREIRA, 2007, p. 1)

Nos primeiros anos da reforma gerencial no país, segundo o Entrevistado 1 (2016), não se obteve avanço algum no âmbito das universidades, embora se propusesse, à época, que adotassem o modelo de organizações sociais, assim como foi feito para os institutos de pesquisa do MCT, e que adotassem modelos de escolha similares ao que veio ser proposto para o MCT alguns anos mais tarde, ou seja, a adoção dos comitês de busca. No entanto, segundo entrevistados, o principal empecilho para o avanço das reformas esteve muito relacionado ao forte peso corporativista destas organizações: “não, a cultura das universidades não... é muito corporativista, não tem jeito, não tem jeito” (ENTREVISTADO 1, 2016). Há, assim, uma forte oposição nesse debate entre o peso do corporativismo das carreiras, pautado pelo discurso da democratização das escolhas e a orientação dessas organizações aos resultados pretendidos.

Marcovitch (2015), ex-Reitor da Universidade Estadual de São Paulo (USP) baseado em pesquisa sobre modelos de escolha junto a 27 das principais universidades em todo o mundo, tais como a Universidade de Oxford (Inglaterra); de Lausanne (Suíça); de Lyon (França); de Berlin (Alemanha); e de New York (EUA), para citar algumas, demonstrou as vantagens e desvantagens dos comitês de busca, comparando-o ao modelo atual de eleições indiretas, ou eleições por colegiados, compostos, em sua grande maioria, pelos corpos docentes das universidades:

Eis a resposta que nos foi enviada pelo dr. Bernard J. Shapiro, da McGill University, do Canadá: “Eu não acredito que em nosso meio o voto direto pelos estudantes e/ou funcionários da universidade seria muito bom. As contendas envolvendo publicidade politizam desnecessariamente o ambiente e raramente produzem a liderança necessária para uma instituição acadêmica. Além do mais existem muitos ‘stakeholders’ da universidade que não são representados por aqueles que frequentam a Universidade ou que nela trabalham” (MARCOVITCH, 2015).

Seguindo na mesma defesa daquela proposta por Bresser Pereira (2007), há um entendimento de que “vincular o funcionamento da instituição aos interesses do sindicalismo interno e posições corporativas ou partidárias é o mais grave erro que se pode cometer numa escolha reitoral” (MARCOVITCH, 2015), já que o principal aspecto a ser considerado é a capacidade de liderança e, acrescentamos, o conjunto das competências específicas do dirigente, aí incluída sua habilidade de diálogo não apenas com os membros do corpo interno da organização, mas com seus diversos parceiros externos.

Conclusões preliminares

Para concluir, indicamos os seguintes aspectos apreendidos da análise do material coletado no âmbito das organizações com escolhas *Representativas*:

- A maioria expressiva das organizações com escolhas *Representativas* é composta pelas instituições federais de ensino superior, razão pela qual a discussão sobre as escolhas de dirigentes, nestes casos, está diretamente associada a aspectos específicos das políticas públicas da área acadêmica; são exceções a FIOCRUZ, organização que atua com pesquisa científica e tecnológica de ponta na área da saúde, e as fundações FCRB e FUNDACENTRO, a primeira mencionada pela adoção esporádica deste mecanismo de escolha e a segunda porque defende o uso deste modelo para futuros dirigentes; em todos os casos, o aspecto central está na defesa da participação de servidores nos processos de escolha e na reserva dos espaços de direção para quadros da organização;
- Este procedimento de escolha *Representativa* está relacionado à forma como o espaço de direção é compreendido: para dirigentes mais representativos, busca-se um mecanismo de escolha baseado na participação e representação dos diferentes membros que compõem o quadro de pessoal da organização;
- A crítica ao modelo das eleições nas universidades associa-se à crítica ao corporativismo de seu corpo docente que, além de impedir avanços ou mudanças nos procedimentos de escolha vigentes, teriam impedido avanços na própria redefinição do modelo de ensino superior no país, na época da reforma gerencial, afastando as instituições de ensino federais das práticas mais avançadas e modernas do cenário internacional;
- Em geral, a escolha a partir de processos eletivos é confrontada com a adoção de comitês de busca, modelo adotado por universidades internacionais e entendido como mecanismo capaz de orientar a escolha de dirigentes com capacidade de liderança e orientação a resultados; o modelo *Representativo* estaria orientado essencialmente por aspectos democráticos e corporativos, levando à politização indevida dos espaços de direção;
- No caso do MCT, que veremos a seguir, o modelo do comitê de busca emerge no início dos anos 2000, inspirado pelo modelo das universidades americanas; até hoje, não está isento de pressões de cunho corporativo; sofre pressões para incorporar a participação dos servidores em seus processos de escolha;
- Por fim, por enfatizar as escolhas precedidas de processos eleitorais capazes de conferir à direção da organização maior representatividade de seu corpo de servidores, tal categoria, à semelhança das categorias tratadas até aqui, não enfatiza a dimensão das competências gerenciais de seus dirigentes.

CAPÍTULO 5 – As estratégias *Gerenciais*

Neste capítulo, apresentamos os casos que classificamos como escolhas *Gerenciais*. São aqueles nos quais a dimensão das competências de gestão constitui um dos atributos mais relevantes nos processos de escolha, que podem ser, em alguns casos, fechadas para servidores e, em outros, abertas para qualquer interessado em ocupar o cargo de direção. Buscaremos demonstrar, neste e no próximo Capítulo, conforme a segunda hipótese do nosso estudo, que os modelos de escolha gerenciais identificados no caso brasileiro são aqueles que mais se aproximam da literatura sobre os dirigentes públicos, embora constituam casos pouco representativos no conjunto da administração federal.

Na categoria *Gerencial*, apresentada no Quadro 20 abaixo, temos um conjunto de 7 organizações somadas ao caso do Ministério da Ciência e Tecnologia, que totalizam 184 cargos de direção. Destes, 118 (64%) são escolhidos pelo modelo *Gerencial* e são fechados para servidores, 29 (16%) pelo modelo *Gerencial* aberto e 37 (20%) por livre provimento.

Sigla da organização	Natureza jurídica	Nível do cargo	Nome do cargo	Qtde. de cargos	Estratégia	
Administração Indireta						
1	CNEN (IPEN)	A	N1	Presidente	1	Discricionária
			N2	Diretor	3	Discricionária (Gerencial aberta para 1 Diretoria uma vez)
			N2(*)	Diretor	5	Gerencial aberta
2	EMBRAPA	EP	N1	Presidente	1	Gerencial aberta
			N2	Diretor	3	Gerencial aberta
			N2 Reg.	Chefes-Gerais	46	Gerencial aberta => Gerencial fechada
3	IBGE	F	N1	Presidente	1	Discricionária
			N2	Dir.-Executivo	1	Discricionária
			N2	Diretor	3	Discricionária
			N2 Reg.	Chefes I e II	27	Gerencial fechada
4	IBRAM	A	N1	Presidente	1	Discricionária
			N2	Diretor	3	Discricionária
			N2(*)	Diretor	26	Gerencial aberta => Gerencial aberta / fechada
5	ICMBio	A	N1	Presidente	1	Gerencial aberta => Discricionária
			N2	Diretor	4	Discricionária
			N2 Reg.	Coordenador	11	Discricionária
			N2 Reg.	Coordenador	14	Gerencial aberta => Gerencial fechada
6	INSS	A	N1	Presidente	1	Discricionária
			N2	Diretor	5	Discricionária
			N2 Reg.	Superintendente	5	Gerencial fechada
7	JBRJ	A	N1	Presidente	1	Discricionária
			N2	Diretor	4	Discricionária (2) e Gerencial aberta (2)
Administração Direta						
8	MCT	Órgãos autônomos	N2(*)	Diretor	18	Gerencial aberta

Quadro 20 Estrutura de direção das organizações com estratégia - Estrutura de direção das organizações com estratégia *Gerencial*.

Fonte: elaboração própria.

Nota⁽¹⁾: os dados totalizam 7 cargos de primeiro nível hierárquico, 74 de segundo nível hierárquico e 103 regionais, distribuídos em 5 autarquias, 1 fundação, 1 empresa pública e 1 ministério da adm. direta.

Nota⁽²⁾: para mais detalhes, consultar o Apêndice I.

Nota^(*): cargos considerados como N2 devido à vinculação direta dos Diretores de unidades de pesquisa e de museus ao dirigente máximo do órgão ao qual estão subordinados; no âmbito de cada unidade ou museu, no entanto, representam o dirigente máximo da organização.

Como é possível observar, as estratégias *Gerenciais* coexistem com as nomeações *Discricionárias*. A Embrapa é o único caso em que a escolha *Gerencial* é comum a todos os níveis de direção, sendo aberta para a escolha de Presidente e Diretores e fechada para os Chefes-Gerais. Há também casos em que o uso da estratégia *Gerencial* é adotada de modo eventual, não representando uma prática institucionalizada na organização, como o caso da escolha de um Diretor de Pesquisa da CNEN e de um dos Presidentes do ICMBio. Os procedimentos e critérios de escolha também podem sofrer alterações ao longo do tempo. Destacamos, nesse sentido, os casos do IBRAM, do ICMBio e da Embrapa, cujas seleções,

inicialmente abertas, passaram a restringir a entrada de seus ocupantes para servidores do quadro da organização – na Embrapa, a mudança se aplica apenas aos dirigentes regionais. Por fim, destacamos que, de todos os casos listados acima, apenas os institutos de pesquisa do Ministério da Ciência e Tecnologia estão situados na estrutura da administração direta, representando o único caso de um órgão autônomo analisado no âmbito deste estudo.

Os casos em que as nomeações são fechadas para servidores têm seus procedimentos de escolha denominados de *processo seletivo interno*, enquanto os casos de escolha aberta adotam o modelo conhecido como *comitê de busca*. No primeiro caso, temos as escolhas para os dirigentes de segundo nível hierárquico da Embrapa (Chefes-Gerais), do IBGE (Chefes Estaduais), do IBRAM (para alguns dos Diretores de museus, mas com a denominação de *chamada pública*) e do INSS (Superintendentes), todos atuantes em unidades descentralizadas destas organizações. O modelo de comitê de busca pode alcançar tanto o primeiro como o segundo nível hierárquico de direção da organização e, em todos os casos, não restringe a seleção para servidores. Vejamos, então, como estão estruturados cada um destes modelos e que aspectos são mais relevantes para explicar sua emergência, começando pelo modelo de comitê de busca dos institutos de pesquisa do MCT. Lembramos que todos estes 8 casos se diferenciam das categorias anteriores, já que as escolhas de seus dirigentes são acompanhadas de critérios claros e pré-estabelecidos de seleção e, ainda, de procedimentos sistematizados de avaliação de perfil dos candidatos, com base em suas competências de gestão.

5.1 Institutos de pesquisa e a emergência dos comitês de busca no Brasil

O Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), criado em 1985 durante o governo José Sarney (MCT, 1985), foi recentemente transformado em Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), para incorporar o extinto Ministério das Comunicações³⁷. Todos os seus institutos de pesquisa escolhem seus Diretores por meio da instituição de comitês de busca, modelo adotado, pela primeira vez, em 1999, e que representa, quase duas décadas depois, uma prática bastante consolidada no ministério. Desde sua origem, este modelo tem inspirado a revisão das estratégias de escolha de outras instituições no país.

No âmbito do MCT, estão atualmente instituídos 30 institutos de pesquisa, dos quais 18 integrantes de sua estrutura direta, 6 estruturados como organizações sociais, 5 vinculados à Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN), autarquia do MCT³⁸ e 1 organizado como empresa pública. Das 18 unidades de pesquisa mencionadas, 4 foram recentemente incorporadas ao ministério e encontram-se, ainda, em fase de estruturação. Neste estudo, nosso foco está nos institutos da administração direta do Ministério e nos institutos da CNEN, apresentados em sessão específica adiante. Os institutos estão detalhados no Quadro 21 abaixo:

Instituto de pesquisa	Missão	Localidade
Institutos integrantes da administração direta		
1 CBPF - Centro Brasileiro de Pesquisas Físicas	Ciência	Rio de Janeiro, RJ
2 CEMADEN - Centro Nacional de Monitoramento e Alertas de Desastres Naturais	Ciência	Cachoeira Paulista, SP

³⁷ Para simplificação, adotaremos, neste estudo, a sigla MCT, sem a intenção de desconsiderar atribuições desempenhadas pelo ministério nas áreas de inovação ou de comunicações, refletidas nas siglas MCTI e MCTIC.

³⁸ Para uma discussão mais ampla sobre os institutos de pesquisa do MCT no contexto do setor de pesquisa científica, consultar Ribeiro; Salles-Filho e Bin (2015), Alcoforado (2012), Veronese (2006) e Salles-Filho e Bonacceli (2005).

3	CETEM - Centro de Tecnologia Mineral	Tecnologia	Rio de Janeiro, RJ
4	CETENE - Centro de Tecnologias Estratégicas do Nordeste ⁽¹⁾	Nordeste	Recife, PE
5	CTI ou CenPRA - Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer	Tecnologia da Informação	Campinas, SP
6	IBICT - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia	Tecnologia da Informação	Brasília, DF
7	INA - Instituto Nacional de Águas ⁽²⁾	Missão específica	-
8	INMA - Instituto Nacional da Mata Atlântica ⁽²⁾	Missão específica	Santa Teresa, ES
9	INPA - Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia	Amazônia	Manaus, AM
10	INPE - Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais	Tecnologia	São José dos Campos, SP
11	INPP - Instituto Nacional de Pesquisa do Pantanal ⁽²⁾	Missão específica	-
12	INSA - Instituto Nacional do Semiárido	Missão específica	Campina Grande, PB
13	INT - Instituto Nacional de Tecnologia	Tecnologia	Rio de Janeiro, RJ
14	LNA - Laboratório Nacional de Astrofísica	Laboratório Nacional	Itajubá, MG
15	LNCC - Laboratório Nacional de Computação Científica	Laboratório Nacional	Petrópolis, RJ
16	MAST - Museu de Astronomia e Ciências Afins	Ciência	Rio de Janeiro, RJ
17	MPEG - Museu Paraense Emílio Goeldi	Amazônia	Belém, PA
18	ON - Observatório Nacional	Ciência	Rio de Janeiro, RJ
Organizações sociais			
1	CGEE - Centro de Gestão e Estudos Estratégicos	Laboratório Nacional	Brasília, DF
2	CNPEM - Centro Nacional de Pesquisa em Energia e Materiais	Laboratório Nacional	Campinas, SP
3	EMPRAPII - Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial	Inovação	Brasília, DF
4	IDSME - Instituto de Desenvolvimento Sustentável Marimaurá	Amazônia	Tefé, AM
5	IMPA - Instituto Nacional de Matemática Pura e Aplicada	Ciência	Rio de Janeiro, RJ
6	RNP - Rede Nacional de Ensino e Pesquisa	Tecnologia	Rio de Janeiro, RJ
CNEN			
1	CDTN - Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear	Nuclear	Belo Horizonte, MG
2	CRCN - Centro Regional de Ciências Nucleares do Nordeste	Nuclear	Recife, PE
3	IEN - Instituto de Engenharia Nuclear	Nuclear	Rio de Janeiro, RJ
4	IPEN - Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares	Nuclear	São Paulo, SP
5	IRD - Instituto de Radioproteção e Dosimetria	Nuclear	Rio de Janeiro, RJ
Empresa pública			
1	CEITEC - Empresa Nacional de Tecnologia Eletrônica e Avançada	Tecnologia	Porto Alegre, RS

Quadro 21 - Relação dos institutos de pesquisa do MCT.

Fonte: elaboração do autor, com base nos regimentos internos das UPs, CGEE (2002), Ciloni e Berbert (2013), Entrevistado 4 (2016) e sites institucionais dos institutos de pesquisa.

Nota⁽¹⁾: o CETENE funciona atualmente como Coordenação Regional do INT, segundo Ciloni e Berbert (2013).

Nota⁽²⁾: INA, INPP e INMA foram recentemente criados pela Lei nº 12.954, de 2014; destes, apenas do INMA integra a estrutura do MCT; os demais ainda estão em fase de regulamentação (ENTREVISTADO 4; 2016).

Originalmente, apenas 3 destas 30 unidades de pesquisa pertenciam ao MCT no início de 1999, quando tem início a adoção do modelo de comitê de busca: INPA, INPE e INT. 9 UPs estavam vinculadas ao CNPq e foram reunidas pelo Ministro Sardenberg na estrutura do ministério em 17 de agosto de 2000, por meio do Decreto nº 3.567. Normas subsequentes foram incorporando as demais unidades, algumas criadas posteriormente, até a atual configuração desta estrutura. Segundo o Entrevistado 1 (2016), a centralização dos institutos de pesquisa no MCT teria tido início na gestão Bresser Pereira, em 1999, e sua motivação teria sido permitir que o CNPq concentrasse sua atuação em atividades de fomento à pesquisa, sem que um conjunto de Institutos vinculados à esta fundação competisse pelos mesmos recursos que as demais instituições de pesquisa do país; ao mesmo tempo, havia a intenção de se discutir e avaliar a pertinência de alguns desses institutos serem convertidos em organizações sociais (OS).

Este processo de centralização dos institutos e de avaliação sobre quais poderiam ser convertidos em OSs foi acompanhada da criação, em 2000, da Secretaria de Coordenação das Unidades de Pesquisa (SCUP), vinculada à Secretaria Executiva do ministério, com o objetivo de coordenar e acompanhar tanto as unidades de pesquisa sob supervisão direta do ministério, como também fiscalizar e avaliar os contratos de gestão firmados entre o ministério e as OSs a ele vinculadas³⁹.

³⁹ Em 2016, com a recente reorganização do MCT, esta Secretaria foi renomeada para Diretoria de Gestão das Unidades de Pesquisa e Organizações Sociais (DGPUO); as UPs e OSs que, até então, eram gerenciadas por duas Coordenações diferentes, passaram a ser gerenciadas centralizadamente por uma única Coordenadoria, que leva a mesma denominação da Diretoria à qual se subordina (Decreto nº 8.877, 2016).

De modo geral, os institutos atuam nas mais diversas áreas do conhecimento científico e tecnológico, “desde as ciências espaciais até o fundo da terra” (ENTREVISTADO 4, 2016), operando em temas como física, matemática, biologia, clima e saúde. Distribuem-se por quase todo o Brasil, mas estão concentrados nas regiões Sudeste, Rio de Janeiro e São Paulo. Em algumas unidades pertencentes à estrutura do ministério, o Diretor ocupa cargo de DAS-4 (CETEM, LNA, MAST, MPEG e ON). Nas demais, DAS-5. No entanto, mesmo entre unidades nas quais o cargo de direção máximo corresponde a um DAS-5, podem haver significativas diferenças em termos do número de servidores e do orçamento gerenciado pelo Diretor, já que as UPs possuem estrutura e complexidade variadas.

Alguns institutos de pesquisa também possuem como missão institucional ofertar cursos de pós-graduação (mestrado, doutorado e especialização), tais como o CBPF, IBICT, INPA, INPE, MAST, MPEG e ON. Segundo o Entrevistado 4, muitos destes cursos se desenvolvem a partir de associações ou parcerias com universidades. São considerados parte importante do Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (C&T&I). Não se confundem com os institutos acadêmicos universitários, porque possuem missão orientada à pesquisa básica, com sentido estratégico, e à produção de serviços e pesquisas de caráter tecnológico (ENTREVISTADO 7, 2005). A ideia é que atendam a áreas não cobertas pelas universidades, de modo a não concorrer com as instituições de ensino que têm por missão “ensinar”, mas que promovam o desenvolvimento científico ou tecnológico, atuando como agentes transmissores do conhecimento e da tecnologia para o setor empresarial (CILONI; BERBERT, 2013).

Recomendações da Comissão Tundisi

Apesar da curta permanência do Ministro Bresser Pereira no MCT, entre janeiro e julho de 1999, algumas de suas propostas foram continuadas. Em seu discurso de despedida como Ministro, afirmou: “transferi todos os institutos do CNPq para o MCT. Iniciei o processo de escolha de seus diretores através de *search committees*⁴⁰, e estimulei sua transformação em organizações sociais” (BRESSER PEREIRA, 1999). São estas as três principais dimensões das reformas que tiveram início no período: buscar uma visão clara para o conjunto dos institutos de pesquisa, reunindo todos os institutos do MCT e do CNPq na estrutura direta do ministério, mas distinguindo aqueles que teriam condições de transformarem-se em OS, e, além disso, conferindo um modelo de escolha profissional para seus dirigentes.

Segundo o Entrevistado 1 (2016), parte da equipe que permaneceu no ministério após a saída do Ministro Bresser Pereira foi fundamental para a continuidade destas políticas. Dentre tais ações, merece destaque o foco na reorganização do ministério, especialmente a partir da avaliação da missão de cada um dos institutos de pesquisa, da elaboração de propostas orientadas a seu fortalecimento institucional, seja por meio da transformação em OS, seja por meio da pactuação de resultados com os institutos da administração direta e, adicionalmente, pela adoção de nova sistemática para escolha de seus dirigentes. Segundo Alcoforado (2012), “[...] a gestão subsequente manteve o foco na reorganização do ministério, na criação de condições melhores de gestão para os institutos e, principalmente, na qualificação do relacionamento entre os institutos e o MCT, pela pactuação dos resultados a serem alcançados por essas instituições” (ALCOFORADO, 2012, p. 100).

⁴⁰ Ou comitês de busca.

Estas propostas foram elaboradas de modo sistemático por uma comissão instituída em 2000, pelo Ministro Ronaldo Mota Sardenberg (1999-2002), com o objetivo de propor uma política de longo prazo para os institutos de pesquisa vinculados ao ministério e à CNEN, considerando o processo de centralização dos institutos no MCT e o diagnóstico de falta de clareza em suas missões institucionais:

Com a recente transferência das unidades de pesquisa [...], o MCT passou a contar com 22 UPs, com formatos institucionais, missões e vocações extremamente diferenciados, havendo, pois, a necessidade de se promover uma reorganização daquelas unidades, quer sob o ponto de vista técnico-científico, quer sob o ponto de vista administrativo, o que motivou o Sr. Ministro de Estado da Ciência e Tecnologia a constituir a presente Comissão de Avaliação (CGEE, 2002, p. 40).

Presidida por José Galizia Tundisi, tal comissão ficou conhecida como *Comissão Tundisi*. O trabalho realizado, com participação de 72 pesquisadores e engenheiros nacionais e estrangeiros, “do mais alto nível, com formação adequada para a avaliação de cada instituição”, foi consolidado em um relatório que, segundo entrevistados (ENTREVISTADO 4, 2016; ENTREVISTADO 12, 2016), é, ainda hoje, referência relevante para os trabalhos do ministério. Segundo o Entrevistado 12 (2016), “[...] o script de trabalho da SECUP [Subsecretaria de Coordenação das Unidades de Pesquisa] era o Relatório da Comissão Tundisi”.

À época, muitas de suas recomendações foram seguidas, num contexto de amplas reformas e modernizações implementadas pelo ministério, dentre as quais destacamos a adoção do modelo de comitê de busca pelas UPs, inclusive pelos institutos que foram convertidos em OS, e a celebração dos Termos de Compromisso de Gestão pelas UPs que permaneceram sob o modelo jurídico da administração direta. Segundo esta comissão, nem todas as unidades deveriam ser transformadas em OS; mas, aquelas que permanecessem sob o modelo da administração direta, deveriam igualmente pactuar anualmente os resultados a serem atingidos junto à SCUP (CGEE, 2002). Para Ciloni e Berbert (2013, p. 87), “foi esse relatório que permitiu redirecionar a missão da grande maioria dos atuais institutos do MCTI, dando-lhes condições de sobreviver institucionalmente [...] além de servir de ‘choque de gestão’ e de conscientização a quase todos os Institutos [...]”.

Segundo Pacheco (2016), Secretário Executivo do ministério durante a gestão Sardenberg (1999-2002), considerando o orçamento dispendido com as UPs e a dificuldade de se definir o que se esperava de cada uma delas, sentiram, à época, a necessidade de pactuar com essas unidades seus objetivos e missões, introduzindo os Termos de Compromisso de Gestão como “espelhos” dos contratos de gestão que começavam a ser celebrados com as OSs. Acreditavam que nem todas as unidades deveriam ser convertidas em OSs, pois não era um modelo para resolver problemas, mas sim um modelo para aquelas organizações com muita clareza de missão, capazes de definir e contratualizar metas claras. Para o Entrevistado 7 (2016), Secretário de Coordenação das Unidades de Pesquisa (1999-2002), as OSs eram consideradas um modelo excepcional para organizações excepcionais⁴¹.

⁴¹ O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995a) previu, para os serviços não exclusivos de Estado, o modelo das organizações sociais, por meio de uma estratégia orientada a descentralizar e flexibilizar a prestação de serviços científicos e sociais que não envolvem o poder de Estado, mas estão continuamente sob sua responsabilidade, em funções ligadas a fomento e regulação.

No âmbito destas reformas, atenção especial foi dada a duas dimensões: à definição e clareza da missão de cada organização, acompanhada da definição do modelo institucional mais adequado para sua atuação, mas também ao modo como seriam definidas suas lideranças:

Paralelamente à definição e foco na missão, o estabelecimento das lideranças institucionais deve constituir-se em preocupação fundamental para a alta administração do MCT. Com lideranças estabelecidas e missão definida, uma instituição estará preparada para enfrentar os demais desafios. O MCT implantou, no início de 2000, a sistemática de comitê de busca para assessorar o Ministro da Ciência e Tecnologia na escolha dos dirigentes das suas unidades de pesquisa. Trata-se de uma sistemática semelhante às melhores práticas internacionais e recomenda-se que essa sistemática seja mantida e ampliada para outras organizações (CGEE, 2002, p. 50).

Os aspectos centrais desse modelo de escolha, conforme recomendação da Comissão Tundisi, eram: a composição do comitê de busca por especialistas “do mais alto nível e reconhecidos no seu meio” e a ampla liberdade de atuação, sem interferência política ou corporativa em qualquer fase do processo, inclusive na escolha final do dirigente. Também foram recomendados por essa comissão os mandatos de 4 anos para os dirigentes das UPs, admitida apenas uma recondução após realização de novo processo de busca e avaliação de candidatos.

Entre 1993 e 1994, na gestão do Ministro José Israel Vargas, a Comissão Bevilacqua, por ter sido presidida por Luiz Bevilacqua, também havia sido responsável por avaliar os institutos de pesquisa. Em suas recomendações, apontou um conjunto de ações necessárias ao fortalecimento estratégico dos institutos, tais como “fluxo estável de recursos financeiros, equipamentos modernos, flexibilidades de gestão, intercâmbio de cientistas e salários dignos” (CGEE, 2002, p. 10). Para o Relatório Tundisi, dentre estas recomendações, as que mais se destacaram foram aquelas relativas à “estrutura, gestão, planejamento e orçamento, onde ficava clara a necessidade de maior autonomia administrativa do Diretor de cada UP, a atuação de membros externos à UP na gestão institucional, a definição de metas a serem atingidas [...]” (CGEE, 2002, p. 10). No entanto, inúmeras destas recomendações não foram implementadas até a data do diagnóstico realizado pela Comissão Tundisi.

A Comissão Tundisi, portanto, recupera propostas importantes da comissão anterior, além de apontar para novos aspectos necessários ao fortalecimento dos institutos, relacionados ao seu modelo institucional, clareza de missão e escolha de dirigentes, como já mencionado. Além disso, também foram sugeridas ações orientadas à renovação e valorização do quadro de pessoal e da carreira de Ciência e Tecnologia (C&T), modernização das instalações físicas, valorização dos Comitês Técnico-Científicos (CTCs) de cada instituto, promoção de cooperações nacionais e internacionais, entre outras (CGEE, 2002).

Para Pacheco (2016), os comitês de busca serviram-se desse material de avaliação de missão feito pela Comissão Tundisi, de modo que não se pode dissociar, facilmente, o sucesso deste modelo ao processo mais amplo de reforma vivenciado pelos institutos e pelo próprio ministério, já que um aspecto central do modelo de escolha está na capacidade de a organização definir sua missão com clareza para, então, estabelecer o perfil requerido para seus dirigentes.

As listas tríplices dos Conselhos Técnico-Científicos

Antes da adoção do modelo de comitês de busca, um modelo de elaboração de listas tríplices já era adotado pelo MCT para a escolha de alguns Diretores de unidades de pesquisa; porém, essa prática não se dava de forma institucionalizada. Segundo Pacheco (2016):

A questão das escolhas foi uma ideia do Ministro Bresser Pereira [...] de que a gente substituísse os processos tradicionais... tinha uma espécie de consulta às comunidades e o Ministro... que preparava uma lista internamente e o Ministro escolhia dentro dessa lista. Normalmente, os Conselhos Técnico-Científicos das unidades de pesquisa preparavam uma consulta, preparavam uma lista e encaminhavam ao Ministro. Mais ou menos seguindo uma prática que é muito comum nos EUA, de comitês de busca, nós montamos esse comitê [...] (PACHECO, 2016).

Peci (2008), a partir de entrevista com Lindolpho de Carvalho Dias, defensor do modelo que, posteriormente, influenciou sua adoção pelo Instituto Jardim Botânico (JBRJ), reforça essa posição, segundo a qual “[...] o modelo de comitês de busca foi uma tendência natural do processo de escolha dos institutos de ciência e tecnologia, que sempre contaram com membros externos nos seus conselhos⁴². Simultaneamente, o aperfeiçoamento do modelo se inspirou no processo de escolha dos dirigentes universitários no contexto norte-americano” (PECI, 2008, p. 27). O Entrevistado 7 (2016) explica que, antes dos comitês de busca, os institutos que estavam no CNPq tinham como prática realizar uma eleição interna. Após a eleição, era encaminhado o resultado para o Conselho Técnico-Científico de cada instituto e este conselho indicava uma lista tríplice para o Presidente do CNPq ou para o Ministro do MCT. Segundo ele, este modelo é marcado pela disputa pelo poder e gera, necessariamente, um racha entre os ganhadores e perdedores do processo de escolha. Era, portanto, um modelo a ser repensado. Foi aspecto discutido pela Comissão Tundisi, na qual este mesmo Entrevistado teve participação direta. Antes da apreciação deste tema pela comissão, no entanto, identificamos a adoção pioneira do modelo ainda na gestão Bresser Pereira.

O modelo Bresser e a escolha do Diretor do INPA

Em 18 de março de 1999, na gestão Bresser Pereira, a Portaria MCT nº 106 criou uma comissão “com o objetivo de indicar nomes” ao Ministro, para o cargo de Diretor do Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA). Previa ampla divulgação do recrutamento, na página institucional do ministério, em revistas e jornais especializados e por meio de correspondências encaminhadas às universidades, institutos de pesquisa e sociedades técnico-científicas.

⁴² Os regimentos internos de todos os institutos de pesquisa estabelecem a composição de seus Conselhos Técnico-Científicos, que apresentam variações para cada instituto. De modo geral, são formados por 10 membros, nomeados pelo Ministro de Ciência e Tecnologia, e presididos pelo Diretor do próprio instituto. Os membros são provenientes de quadro permanente das carreiras de Pesquisa em Ciência e Tecnologia, Desenvolvimento Tecnológico e de Gestão, Planejamento e Infraestrutura em Ciência e Tecnologia, de representantes do setor produtivo, da comunidade científica e tecnológica atuantes em áreas afins e de representantes da academia; exercem mandatos de 2 anos, podendo ser reconduzidos. A escolha dos membros provenientes do quadro de servidores se dá mediante indicação de lista tríplice a partir de eleição promovida pela direção da própria UP.

Estabeleceu que poderiam candidatar-se quem tivesse experiência na administração de instituições, unidades de ensino e/ou de pesquisa.

A comissão deveria verificar a *capacitação técnico-científica* e a *qualificação gerencial* dos candidatos a partir de seus currículos e da apresentação de uma proposta de trabalho que deveria explicitar um plano para “impulsionar o INPA como centro de excelência de formação de recursos humanos e de pesquisas da Amazônia, em nível nacional e internacional”, nos aspectos: política de pesquisa para o instituto; qualificação de recursos humanos; infraestrutura de pesquisa e captação de recursos financeiros. Também foram previstas entrevistas.

Segundo o Entrevistado 1 (2016), teria havido uma motivação inicial para a proposição de um modelo de escolha a partir de uma reunião realizada entre o Ministro Bresser-Pereira e uma equipe de pesquisadores do INPA:

Quando nós fomos para o MCT, [...] apareceu o pessoal do INPA, o Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia. Eles queriam tirar um Diretor [...] e fizemos uma reunião. [...] o Bresser falou assim: “Ângela, nós temos que mudar essa sistemática, vamos fazer uma portaria...”. [...] Fui eu que elaborei a primeira portaria. [...] Foi em 1999, e foi no primeiro semestre de 1999, porque esse pessoal esteve com a gente, acho, logo em fevereiro e em maio... Olha, logo em seguida a gente publicou essa portaria, estabeleceu uma sistemática, fizemos o edital, teve candidatos, e o que que nós pedimos? Não sei como é que está hoje... na época, nós pedimos que apresentasse um plano para o INPA e que fosse apresentado lá no INPA para os pesquisadores e que haveria uma discussão em torno disso, enfim, e partir daí a gente escolheria aquele que oferecesse o melhor plano, melhor planejamento estratégico, enfim, da instituição... não detalhado... o melhor plano ou esboço de desenvolvimento institucional do INPA (CARVALHO, 2016).

O caso do INPA tem aspectos interessantes a serem mencionados, principalmente porque o candidato escolhido pelo processo de escolha não foi nomeado na gestão Bresser Pereira. Com a mudança de direção no ministério, somado à nomeação que estava pendente, houve espaço para forte resistência política de opositores descontentes com o resultado do processo. Marcus Barros, médico, ex-reitor da Universidade do Amazonas, havia concorrido ao cargo de senador nas eleições de 1998, pelo Partido dos Trabalhadores (PT), mas não foi eleito. Concorreu e foi o vencedor no processo de escolha para a direção do INPA em 1999, mas sofreu forte oposição do senador Gilberto Mestrinho (PMDB-AM), com quem tinha disputado a eleição para o Senado. Segundo Barros, “fui vetado por políticos locais por ser do Partido dos Trabalhadores” (O MÉDICO, 2002). Em 2002, novo processo foi realizado, e Barros, após disputar novamente a vaga com mais cinco pesquisadores e cientistas, foi escolhido como o primeiro candidato, tendo sido nomeado em seguida (INSTITUTO, 2002). A aceitação de seu nome para o segundo processo, realizado durante o mesmo governo de FHC, segundo ele, se deveu a:

Porque, pela segunda vez, houve outro concurso, com todas as regras cumpridas, novos candidatos e tive a felicidade de ser novamente o primeiro. Como o segundo colocado era um paulista, acredito que quem vetou meu nome no processo anterior, dificilmente teria espaço político para vetar agora. Até porque, na época, o veto causou descontentamento intenso. Desta vez, creio que entenderam que vetar novamente não seria correto e fizeram uma autocrítica pública – e eu reconheço isso. Assim, disseram que, pelo mérito já explicitado, eu deveria dirigir o INPA (O MÉDICO, 2002).

Notícia publicada à época detalha o ocorrido, apontando as posições de diferentes atores. Entre os opositores, destaca o argumento do senador Gilberto Mestrinho (PMDB-AM), ex-governador do Amazonas e presidente da Comissão Mista de Orçamento naquele ano: “ele é um homem do PT, fez campanha contra o Presidente. Seria uma deslealdade, um absurdo, colocar no INPA um fulano que é contra o Presidente. [...] A gente pega um cientista qualquer e põe lá”. Seu argumento desqualificava o concurso realizado e baseava-se fundamentalmente no pertencimento do candidato escolhido ao partido da oposição. Outro opositor de peso teria sido o deputado Artur Virgílio Neto (PSDB-AM), líder do governo no Congresso e diplomata de formação: “Marcus Barros não será nomeado. Agora isso é uma questão minha e não acredito que o Ministro Sardenberg queira comprar essa briga comigo e com o Presidente da poderosa Comissão do Orçamento, o senador Mestrinho”, e, ainda, que “o governador do Estado (Amazonino Mendes) e sua bancada não julgam pedagógica a nomeação de um adversário para cargo de confiança do governo” (MAGNO, 1999).

Apoiadores do candidato escolhido foram os próprios pesquisadores do INPA, que por meio da Associação de Pesquisadores do instituto organizaram um abaixo-assinado com 138 assinaturas (de um grupo de 250 pesquisadores), pressão que o deputado Virgílio chamou de “ilegítima”. Também recebeu o apoio da Sociedade Brasileira do Progresso da Ciência (SBPC) que, em 10 de agosto de 1999, por meio de sua Presidente, Glacy Zancan, enviou uma carta ao ministério elogiando a maneira como Barros tinha sido escolhido: “Zancan diz que o concurso, chamado no meio acadêmico de comitê de buscas, ‘é o mecanismo mais adequado para a escolha de dirigente das instituições de pesquisas brasileiras’” (MAGNO, 1999).

A notícia indica que essa teria sido a primeira vez que um Diretor de centro de pesquisa passava por um tipo de seleção, um concurso público nacional, por meio do qual candidatos haviam sido submetidos a uma banca de notáveis, escolhidos pelo Ministro Bresser Pereira. Bresser, no entanto, saiu do ministério antes da assinatura da nomeação de Barros, e as pressões políticas contra a nomeação do candidato escolhido foi exercida sobre o novo Ministro, Sardenberg.

Segundo o Entrevistado 7 (2016), a resistência à nomeação de Marcus Barros gerou uma crise. O mesmo teria ocorrido com a escolha do Diretor do Museu Paraense Emílio Goeldi (MPEG), em processo de escolha realizado depois do INPA. O candidato escolhido pelo comitê de busca era um pesquisador do MPEG, mas que vinha do Estado do Paraná, e não do Pará, onde está sediado o museu, razão suficiente para causar um conflito interno, já que o outro candidato, local, tinha amplo apoio político-partidário. Este candidato teria recorrido a José Sarney, senador à época, quem teria pressionado o Ministro Sardenberg durante aproximadamente três meses. O Entrevistado 7 (2016) relatou que o Ministro o teria chamado para discutir o assunto e ele condicionou sua permanência ao cargo à decisão do Ministro de não ceder às pressões políticas. Não teria sido um processo fácil, mas teria sido importante para garantir que os demais processos ficassem mais protegidos desse tipo pressão política: “houve resistências de políticos de alto nível, senadores... senadores resolveram ser contra. Então chegou o momento de o Ministro ter que decidir ou manter o esquema e ir adiante ou escolher um novo Secretário. Então ele preferiu manter o Secretário e mantivemos a prática” (ENTREVISTADO 7, 2016).

O que observamos foi, portanto, um processo de mudança que parte de um modelo de elaboração de listas tríplexes, elaboradas a partir de consultas ou eleições internas no âmbito dos institutos de pesquisa, passa por uma primeira iniciativa de escolha para o Diretor do INPA durante a gestão Bresser Pereira, não tão bem-sucedida num primeiro momento, seguida de uma revisão do modelo pela gestão seguinte, que também enfrenta importantes resistências

políticas, mas que opta pela manutenção e fortalecimento do comitê de busca. Segundo o próprio Bresser Pereira,

Como Ministro da Ciência e Tecnologia eu fui – eu creio – o primeiro ministro brasileiro a usar o Comitê de Busca como forma de escolher do diretor de uma organização do Estado: o INPA, Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia. Os pesquisadores do instituto que queriam a indicação de um colega, aceitaram imediatamente minha ideia, o comitê foi designado, e o diretor, afinal, depois de alguns contratempos com o então governador do Amazonas, escolhido (BRESSER PEREIRA, 2007).

Segundo o Entrevistado 3 (2016), houve, naquele período, um descontentamento de diversos grupos de pesquisadores em relação aos Diretores em exercício nos institutos como, por exemplo, no INPE. Por meio de um abaixo assinado e realização de reuniões com o Secretário Executivo do MCT, Carlos Américo Pacheco, e, posteriormente, com o Secretário João Steiner, servidores do INPE formalizaram solicitação oficial para que a escolha de seu Diretor também adotasse o modelo de comitê de busca usado pelo INPA (SindCT, 2000).

Ainda no final dos anos 2000, já era uma orientação do MCT adotar o modelo para todos os seus institutos: “[Carlos Américo Pacheco] completou dizendo que o MCT tem como proposta a escolha de todos os dirigentes dos seus 14 institutos de pesquisa, o sistema de comitê de busca e neste sentido, o INPE também teria o seu Diretor escolhido pelo Ministro de uma lista tríplice proposta por um comitê de busca” (SindCT, 2000). Interessante destacar a preocupação colocada pelos pesquisadores do INPE em relação à qualidade e isenção do processo de escolha:

Na nossa avaliação, o MCT se comprometeu com a instituição de comitê de busca para o INPE e a pequena diferença no método de trabalho [do modelo Bresser para o modelo Sardenberg] não afeta seu resultado desde que seja montado com a qualidade e isenção necessárias. Quando for instituído poderemos aquilatar a competência e isenção do MCT neste processo, fato que depende da vontade política de fazê-lo assim (SindCT, 2000).

O Modelo Sardenberg e as listas tríplices

O primeiro comitê de busca realizado pelo Ministro Bresser Pereira sofreu algumas críticas e logo foi reformulado. Para o Entrevistado 7 (2016), o modelo funcionava como um concurso público, modelo pouco adequado para a escolha de profissionais com capacidade de liderança, aspecto fundamental destes processos de escolha. Indicou que a primeira versão do modelo escolheu um único vencedor, dando “margem zero para o Ministro manobrar”, instalando a crise na nomeação do Diretor do INPA. Além disso, criticou o fato de este comitê não ter atuado como um comitê de busca, posição compartilhada por outros atores naquele momento:

O secretário [Pacheco] avaliou o comitê instituído para escolha do diretor do INPA (Manaus) como uma experiência malsucedida devido ao comitê não ter buscado (ir atrás de) pessoas que poderiam ser aproveitadas para a instituição (usou a expressão “comitê de espera”) e que o processo atual (busca) foi bem-sucedido no LNCC e INT (SindCT, 2000).

O Entrevistado 3 (2016) relatou que o modelo dos comitês foi aos poucos sendo aprimorado. Costumavam dizer que os primeiros comitês eram de espera porque publicavam um edital para que candidatos se inscrevessem. Sua denominação passou a ser comitê de busca para reforçar a ideia de buscar candidatos; aspecto fundamental desta nova versão era que o comitê, antes de iniciar o processo de escolha, discutisse a visão desejada para o instituto e o perfil ideal da pessoa a ser escolhida e, a partir daí, o comitê estimulava as candidaturas. Segundo o Entrevistado 4 (2016), “durante essa comissão [Tundisi] é que houve uma mudança no sistema que o Bresser tinha criado, e passou a ser chamado comitê de busca”. Ambos os modelos, no entanto, inspiraram-se na experiência norte-americana, aspecto apontado por todos os entrevistados:

Veja, nos institutos é onde a gente podia mexer, está certo? A gente tinha saído do MARE e a gente foi para o MCT no segundo mandato, e aí apareceu esse problema do INPA, aí o Bresser falou assim: “vamos fazer como se faz nos Estados Unidos”. As universidades... os Reitores são escolhidos dessa forma. Tem um comitê de busca que vai atrás de uma pessoa que tem um perfil executivo, que possa desenvolver a universidade no seu conjunto, no todo, entendeu? Não é como aqui que é uma eleição entre os pares... [...]. E esse comitê é feito, digamos... não é de acadêmicos, entendeu? Tem gente do setor privado, tem gente... [...] é mesclado nos Estados Unidos... então... essa ideia do MCT, dos institutos de pesquisa, foi pautada exatamente na experiência americana [...] Então na comunidade criou-se, digamos, essa cultura [...] que permaneceu até hoje” (ENTREVISTADO 1, 2016).

Já segundo o Entrevistado 7 (2016), o modelo teria tido origem em uma carta da Presidente da SBPC à época, Glacy Zancan, sugerindo o uso do modelo pelos institutos (ENTREVISTADO 7, 2016; STEINER, 2005). Ele próprio, como Secretário de Coordenação das Unidades de Pesquisa, teria recebido a carta e logo a encaminhado ao Ministro, por julgar a proposta interessante. Segundo ele, o Ministro Sardenberg teria ficado duvidoso sobre a adoção do modelo, por nunca ter sido adotado no Brasil, mas o Entrevistado 7 defendia sua adoção como uma forma de romper o paradigma da ocupação de cargos de direção como disputa pelo poder, para que tal ocupação se desse para o exercício da liderança nas instituições: “substituir a cultura do exercício do poder pela procura de lideranças capazes de mobilizar instituições para objetivos estratégicos definidos pelo Ministério de Ciência e Tecnologia”. Segundo ele, teriam sido necessários uns seis meses para convencer o Ministro sobre a importância do modelo. O Entrevistado 3 (2016) também mencionou o apoio da comunidade científica em relação ao uso dos comitês de busca, modelo que entendiam ser aplicável também aos Reitores das universidades federais; no entanto, essa foi uma “briga” que ninguém quis comprar naquele período⁴³.

⁴³ O único caso identificado de adoção do modelo de comitê de busca por uma universidade foi o Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA), vinculado ao Comando da Aeronáutica, do Ministério da Defesa. Segundo o Entrevistado 3 (2016), ele mesmo foi o primeiro Reitor escolhido por este modelo em 2012; em 2015, participou como Presidente do último comitê instituído. Neste caso, o comitê é denominado de comissão de alto nível, composta por 5 membros, escolhidos dentre docentes e pesquisadores científicos e tecnológicos com reputação e experiência destacados. Por não termos aprofundado nossa análise no âmbito de todas as unidades administrativas da administração direta federal – parte das quais configuram a figura jurídica de órgãos autônomos – e, ainda, por identificar que os elementos do modelo do ITA são idênticos ao do MCT, optamos por não considerá-lo em nosso estudo (AERONÁUTICA, 2015; ITA 2015, 2011).

A adoção e implantação inicial do modelo foi, segundo o Entrevistado 7 (2016), bastante difícil, e houve grande insistência de sua parte para que a proposta avançasse. Foi de sua proposição um ato normativo estabelecendo que, ao findar a gestão de um Diretor, deveria ser instalado um comitê de busca de alto nível e independente do ministério. Desde então é que passou a ter início efetivo a adoção desta sistemática de escolha dos Diretores. Os regimentos internos das unidades foram todos reformulados, para incluir essa previsão, que parece ter sido um ponto apresentado pelos próprios pesquisadores: “perguntado sobre a institucionalização (colocação no regimento interno do INPE) do processo do comitê de busca para escolha do Diretor nos pareceu que, após ouvir os argumentos pró-institucionalização, [Carlos Américo Pacheco] iria refletir sobre o assunto” (SindCT, 2000). Nesse mesmo período, a Coordenadoria responsável pela gestão de todas as UPs do ministério (tanto da administração direta como das organizações sociais) realizou a alteração dos regimentos internos de todos os institutos de pesquisa, prevendo a instauração dos comitês de busca quando fosse completado 48 meses do término do mandato do dirigente em exercício. Nestes regimentos está estabelecido, desde 1999, que “observadas as prerrogativas do Ministro de Estado de exoneração *ad nutum*, faltando 6 meses para completar efetivos 48 de exercício, o Conselho Técnico Científico encaminhará ao MCTIC a solicitação de instauração de um comitê de busca para indicação de um novo Diretor”.

Depois da portaria específica para a escolha do dirigente do INPA, foi então publicada, em abril de 2000, na gestão do Ministro Sardenberg, a Instrução Normativa Conjunta MCT/CNPq nº 1 (substituída em 2009 pela Portaria nº 1.037) que regulamenta o processo de escolha no âmbito de todas as UPs. Indica, como motivação, justamente o objetivo de “dar tratamento uniforme à escolha dos dirigentes dos institutos de pesquisa”. Para isso, estabelece a criação dos comitês específicos, responsáveis pela elaboração da lista tríplice, observadas as diretrizes técnicas e político-administrativas estabelecidas pelo Ministro para os processos de escolha dos novos Diretores. Para desenvolver tal atribuição, os comitês podem “apreciar currículos, buscar candidatos na comunidade científica, tecnológica e empresarial, proceder a entrevistas, receber indicações, dentre outras formas de procura”. Como os institutos do CNPq estavam sendo transferidos para o MCT, essa portaria também previu que observassem as novas regras. Segundo o Entrevistado 12 (2016):

Quando o embaixador Sardenberg assumiu o ministério, o Ministro Bresser tinha estado lá um pouco antes, ficou lá uns 6 ou 8 meses e saiu, e o próprio Ministro Bresser tinha pensado nessa história de comitê de busca para Diretores de institutos da administração direta que, na verdade, é um cargo de confiança de livre nomeação do Ministro (...) conseguimos implementar um pouco isso. A área que eu coordenava inicialmente cuidava das OSs, mas cuidava também dessa parte dos regimentos internos de todas as unidades de pesquisa, então a gente colocou no regimento de todas as unidades que a gente escolheria o Diretor por meio de um comitê de busca, então faltando 6 meses para dar 4 anos que aquele Diretor estava como Diretor escolhido pelo comitê de busca, se instalaria um novo comitê de busca para procurar então um novo Diretor, que levava de 4 a 6 meses para fazer uma nova escolha, novas indicações para o Ministro (ENTREVISTADO 12, 2016).

No âmbito das organizações sociais, o mesmo movimento se refletiu no estabelecimento de regras de escolha para seus dirigentes em seus regimentos internos. Cada organização adotou um conjunto de regras específicas, não necessariamente instituindo comitês de busca com membros externos, mas realizando esse tipo de avaliação por membros do próprio Conselho de Administração da OS. Nesses casos, o tempo de permanência dos Diretores é muito variado,

não havendo um prazo limite estabelecido em regimento, como no caso das UPs (ENTREVISTADO 12, 2016).

Ao final da gestão Fernando Henrique Cardoso, tentativa de romper a nova sistemática de escolha foi combatida pelos próprios institutos:

E isso no começo foi uma grande novidade, mas quando acabou esse governo que foi o segundo mandato do Fernando Henrique Cardoso e entrou o primeiro governo do Lula e logo no início resolveu-se acabar com essa prática e foi então nomeado de uma forma abrupta um Diretor para um dos institutos de pesquisa [...] e aí curiosamente houve uma reação interna ali dos Institutos que quiseram preservar a prática do comitê de busca [...] Os próprios institutos perceberam que essa sistemática é muito melhor do que a sistemática anterior. O ministério voltou atrás, instalou o comitê de busca e não se tocou mais nesse assunto de extinguir os comitês de busca e eles funcionam até hoje (ENTREVISTADO 7, 2016).

Para o Entrevistado 3 (2016), esse apoio dos pesquisadores tem relação com sua pauta de reivindicações que, em geral, não é corporativa, mas fundamenta-se em preocupações orientadas à própria unidade de pesquisa:

A gente achou que, no começo, a reação ia ser muito forte dentro do comitê de busca por conta de você ter uma tradição de consulta, corporativa [...] o ministério não tem nenhuma universidade, mas como o mecanismo de busca de Reitores das universidades públicas é um mecanismo de consulta com a unidade interna, a gente achou que aquilo ia ter uma reação corporativa forte contra os comitês, mas os comitês se tornaram uma realidade... eles tinham muita autonomia na decisão, o Ministro dava total autonomia, e com a mudança de governo em 2003 esse modelo não foi alterado e ele prevaleceu em todos os governos seguintes, então ele foi alguma coisa que foi de fato foi muito bem recebida (ENTREVISTADO 3, 2016).

Após 18 anos, identificamos a instituição de 47 comitês de busca para 13 das 18 unidades de pesquisa vinculadas diretamente ao ministério⁴⁴. Foram realizados, em média, 2,6 *processos de escolha por ano*. Se cada dirigente tivesse permanecido no cargo por um único mandato, ao menos 4 processos deveriam ter sido realizados para cada unidade de pesquisa ao longo destes 18 anos; a média calculada aproxima-se deste número, sendo igual a 3,4 processos realizados por unidade neste período. A Figura 6 abaixo indica o número de comitês instituídos para cada UP (para uma visão detalhada sobre os comitês instituídos, consultar o Apêndice K):

⁴⁴ Identificamos, ainda, o uso eventual dos comitês no MCT em duas ocasiões, não considerados em nossa análise. A primeira foi a instituição de um comitê de busca para subsidiar a escolha do Diretor Presidente do Centro de Excelência em Tecnologia Eletrônica Avançada (CEITEC), por meio da Portaria nº 271, de 2 de maio de 2008, logo transformada em empresa pública em novembro de 2008. A segunda trata da Portaria MCT nº 364, de junho de 2007, que instituiu comitê para subsidiar o Ministro na escolha do Coordenador Executivo do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em TV Digital. Tais portaria apenas definem os membros dos comitês, não estabelecendo critérios ou regras de funcionamento destes processos de escolhas.

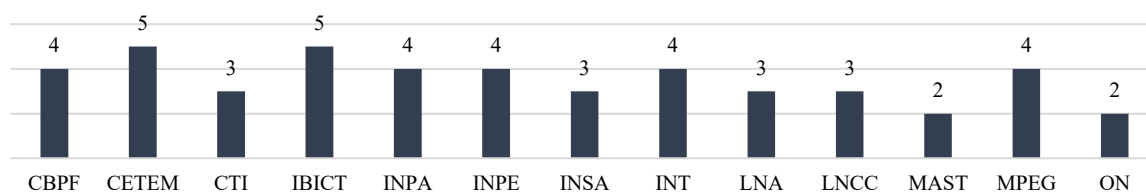


Figura 6 - Comitês de busca instituídos pelo MCT de 1999 a 2016, por UP.

Fonte: elaboração do autor, com base nas referências indicadas no Apêndice K.

Durante este período, o modelo passou por 11 diferentes Ministros, conforme indicado na Figura 7:

	1995-1998	1999-2002		2003-2008		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Presidente	FHC			LULA				DILMA				TEMER	
Ministro MCT	José Israel Vargas (out92/jan99)	Bresser Pereira (jan99/jul99)	Ronaldo Sardenberg (jul99/jan03)	Roberto Amaral (jan03/jan04)	Eduardo Campos (jan04/jul05)	Sérgio Machado Rezende (jul05/ago11)	Aloísio Mercadante (ago11/jan12)	Marco Antonio Raupp (jan12/mar14)	Clelio Campolina Diniz (mar14/jan15)	Aldo Rebelo (jan15/out15)	Celso Pansera (out15/mail6)	Gilberto Kassab (mail6)	
		Comitês de Busca											
UPs	Livre nomeação / Listas tríplices	1999 INPA	2000 CB / Tundisi	2009 Apresentações Públicas			2011 Representação de Servidores no CB						

Figura 7 - Estratégias de escolha adotadas pelo MCT a partir dos anos 1990.

Fonte: elaboração do autor.

Conclusões preliminares

Para concluir esta seção, gostaríamos de enfatizar os seguintes aspectos relacionados à emergência do modelo de comitê de busca no Brasil:

- O modelo alcança todos os institutos da administração direta do ministério, da CNEN e das organizações sociais – apenas este último não é foco de análise deste estudo;
- De inspiração norte-americana, o modelo é adotado pela primeira vez na gestão Bresser Pereira (jan-jul99) e continuado, com modificações, pelo Ministro Sardenberg (1999-2002): não se pode dissociar sua adoção e avanços do processo mais amplo de reforma vivenciado pelos institutos de pesquisa e pelo próprio MCT neste período;
- Em relação a esta reforma, merece destaque o conjunto de recomendações elaboradas pela Comissão Tundisi, muitas delas colocadas em prática: é criada a SCUP para gerir as UPs; algumas unidades, antes vinculadas ao CNPq, são centralizadas no MCT; são definidos, com maior clareza, a missão e os resultados esperados de cada UP, convertendo aquelas com maior capacidade institucional em OS; define-se uma nova sistemática para escolha dos dirigentes e são estabelecidos os mandatos de 4 anos; e tem início um processo de contratualização de resultados e orientação à maior autonomia de gestão dos institutos (contratos de gestão para OSs e termos de compromisso de gestão para as UPs);
- O modelo de comitê de busca é precedido por uma prática de elaboração de listas tríplices conformadas a partir de eleições no âmbito das UPs; tem sua primeira versão criticada pela escolha de um único candidato – caso do INPA, marcado por resistências políticas –; sua remodelação, na gestão Sardenberg, adota a lista tríplice, para dar margem de escolha para o Ministro, enfatiza o papel de busca deste comitê, assim como de definir o perfil desejado para cada candidato a partir da clareza da missão da unidade de pesquisa; o modelo segue sofrendo resistências, mas é defendido pelo ministério e torna-se uma prática consolidada até os dias atuais, tendo superado tentativa do governo Lula de não mais adotá-lo;

- O paradigma que orienta a adoção deste modelo, segundo os entrevistados, está no rompimento da prática anterior de eleições, marcadas pela disputa pelo poder e pelo combate às nomeações baseadas puramente em indicações políticas, para orientar as escolhas e a atuação dos dirigentes aos resultados pretendidos pelos institutos;
- Ainda que a figura analítica do dirigente público não estivesse presente neste período, os elementos próprios da direção pública orientaram e estimularam a emergência desta experiência na medida em que pretendeu subsidiar, mas não substituir, a escolha política do Ministro a partir da elaboração de uma lista contendo candidatos considerados aptos, do ponto de vista de sua capacidade técnica, científica e também gerencial, para conduzir os institutos de pesquisa em direção a melhorias e inovações.

5.2 A propagação dos comitês de busca: caminhos e motivações

O modelo adotado pelo MCT, além de prática já consolidada no âmbito deste ministério, repercutiu nos processos de escolha de outras instituições do governo federal. A primeira delas é a própria Comissão Nacional de Energia Nuclear, autarquia vinculada ao MCT, que tem a prerrogativa de optar pelo uso do modelo, mas não tem adotado a prática de forma sistemática. Outros dois casos são autarquias federais ligadas à área de pesquisa científica: o Jardim Botânico do Rio de Janeiro e o Instituto Chico Mendes para a Biodiversidade, que serão apresentados adiante.

Institutos de pesquisa da área nuclear

A Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN), autarquia diretamente vinculada ao MCT, criada em 1956, mas instituída por lei em 1962, possui como atribuição central a formulação da Política Nacional de Energia Nuclear. Estabelece normas e regulamentos em radioproteção e é responsável por regular, licenciar e fiscalizar a produção e o uso da energia nuclear no Brasil. Atua, também, na área de pesquisa e desenvolvimento. É dirigida por um Presidente e 3 Diretores, escolhidos pelo Ministro da Ciência e Tecnologia. Subordinados à Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento, identificamos 5 institutos de pesquisa, listados adiante e representados na Figura 8 abaixo. Destacamos, em cor distinta, os casos para as quais se adota ou adotou o modelo de comitê de busca:

1. Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear – CDTN, em Belo Horizonte (MG)
2. Centro Regional de Ciências Nucleares do Nordeste – CRCN-NE, em Recife (PE)
3. Instituto de Engenharia Nuclear – IEN, no Rio de Janeiro (RJ)
4. Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares – IPEN, em São Paulo (SP)
5. Instituto de Radioproteção e Dosimetria – IRD, no Rio de Janeiro (RJ)

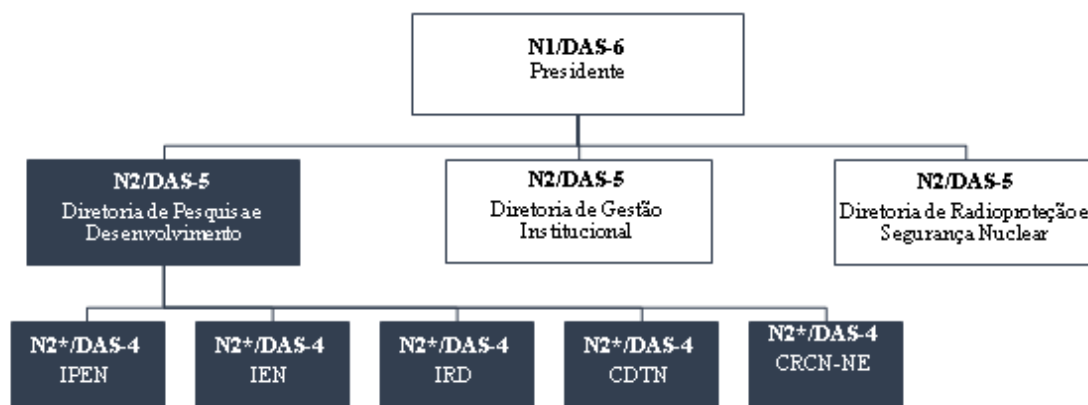


Figura 8 - Estrutura de direção da CNEN.

Fonte: elaboração do autor, com base no Decreto nº 8.886, de 2016, e no organograma da CNEN, disponibilizado em seu site institucional.

O Presidente e os demais dirigentes da CNEN são cargos de livre escolha e nomeação do Presidente da República. No entanto, a CNEN chegou a adotar, de forma eventual, o modelo de comitê de busca para alguns de seus dirigentes, seguindo as orientações normativas do próprio MCT (CNEN, 2016b). A CNEN informou ainda que, mesmo em casos de não adoção do comitê de busca, “[...] há uma prática já consolidada nesta CNEN de preenchê-los [cargos de livre provimento], em razão de perfis profissionais e currículos tecnicamente adequados” (CNEN, 2016b).

Identificamos que foram realizados 6 processos de escolha por meio de comitês de busca pela CNEN, para as seguintes posições de direção: Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento em 2007; IEN, IRD, CDTN e CRCN-NE em 2010 e CDTN em 2014. Destes, 3 processos foram concluídos *sem* a escolha do Diretor (IEN, IRD e CRCN-NE) (CNEN, 2016b; 2016c)⁴⁵. Os editais das seleções realizadas em 2010 indicam que “este sistema de escolha de dirigentes vem sendo praticado pelo MCT para os cargos de direção de todas as suas unidades de pesquisa, com amplo sucesso e está sendo estendido agora para as unidades de pesquisa da CNEN” (CNEN, 2010).

Consultado sobre a experiência mais ampla da CNEN, o entrevistado do IPEN (ENTREVISTADO 8, 2016) informou que este processo de escolha segue sendo adotado pelos institutos da autarquia. Segundo ele, o que teria sido descontinuado pela CNEN teria sido apenas a escolha de seus Diretores (N2), caso para o qual, segundo sua opinião, não caberiam processos de escolha via comitê de busca:

[...] eu acho que [o comitê instituído para escolha do Diretor de Pesquisa e Desenvolvimento] foi usado como um subterfúgio pelo Presidente para não nomear determinadas pessoas internas que ele não queria, eu acho [...]. Ele tinha pessoas que ele gostaria de levar de fora e para legitimar essa coisa ele criou um comitê de busca, certo? Mas não é uma prática e também acho que não deve ser feito, pois Diretor é para trabalhar direto com a política da Presidência, do Superintendente (ENTREVISTADO 8, 2016).

Dentre os institutos de pesquisa da CNEN, pudemos identificar que o IPEN vem adotando o mecanismo de comitê de busca para escolha de seu dirigente desde 2012. O IPEN apresenta um

⁴⁵ Para mais detalhes a respeito dos comitês de busca instituídos, consultar o Apêndice K.

modelo institucional diferenciado. É uma autarquia do Estado de São Paulo, criada em 1970 pelo Decreto-Lei nº 250 (com a antiga denominação de Instituto de Energia Atômica – IEA), vinculado à Secretaria Estadual de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia (SDECTI), associado, para fins didáticos, à Universidade de São Paulo (USP), porém gerido técnica e administrativamente pela CNEN desde 1982, por meio de um convênio celebrado entre tais instituições. O IPEN é uma instituição de pesquisa, desenvolvimento, ensino e produção nas áreas nuclear, energética e correlatas. Desde sua criação, já estava previsto que seu Superintendente deveria ser “nomeado, em comissão, pelo Governador do Estado de São Paulo dentre pessoas indicadas pelo Conselho Superior do IPEN⁴⁶, em lista tríplice aprovada pelo Presidente da CNEN e pelo Reitor da USP” (IPEN, 1970). O convênio, renovado em 2012, segue adotando a mesma previsão (IPEN, 2012), mas prevê, agora, a sistematização do processo de escolha, segundo um conjunto de critérios e etapas pré-estabelecidos.

Entre outras atribuições, o Conselho Superior do IPEN exerce a função de comitê de busca para o cargo de Superintendente. Tal desenho diferencia o IPEN dos demais modelos analisados, nos quais o comitê de busca é constituído com o propósito específico e único de realizar a busca e avaliação de candidatos a determinado cargo específico e é composto por membros externos. Tanto o Superintendente como os membros do Conselho Superior possuem mandatos de 4 anos, admitida uma única recondução. Em 11 de maio de 2016, foram empossados os membros do Conselho Superior, responsáveis por realizar o segundo processo de escolha de Superintendente, cujo mandato foi encerrado em dezembro de 2016.

A seleção prevê a publicação de um edital, aberto, convocando profissionais com determinados requisitos para que se candidatem ao cargo. Na hipótese de o Superintendente em exercício desejar ser reconduzido, deve se submeter ao processo de escolha. Os interessados devem encaminhar uma carta ao Presidente do Conselho Superior solicitando a inscrição no processo de seleção ao cargo de Superintendente do IPEN; seu currículo Lattes atualizado; e um texto de até 5 páginas descrevendo a sua visão de futuro para o Instituto e o seu Programa de Gestão (IPEN, 2016). Após analisadas as documentações, o Conselho Superior realiza entrevistas e assiste às exposições orais dos candidatos previamente aprovados. Se julgar que há candidatos qualificados, elabora a lista tríplice em ordem de preferência e a encaminha para aprovação do Presidente da CNEN e do Reitor da USP, com posterior encaminhamento ao Governador do Estado de São Paulo⁴⁷. Não havendo candidatos qualificados, o processo de busca pode ser reaberto (IPEN, 2016).

Este modelo de escolha alcança o Superintendente do Instituto. Os 6 Diretores diretamente vinculados à Superintendência são de livre nomeação do próprio Superintendente. Segundo o entrevistado (ENTREVISTADO 8, 2016), a livre escolha dos Diretores pelo Superintendente é um processo “[...] lógico, porque não tem muito sentido, você vai montar sua equipe, então precisa ter Diretor da sua confiança, que você consiga trabalhar junto”. Vinculados diretamente ao Superintendentes e atuantes junto às Diretorias IPEN, por meio de uma estrutura matricial, o Instituto possui 11 Centros de Pesquisa, para os quais também são formados comitês de busca internos, formados pelos próprios Diretores do IPEN, para a escolha dos futuros Gerentes. O

⁴⁶ Este Conselho Superior é composto por 2 membros da USP, 2 membros da própria CNEN, 1 membro nomeado pela SDECTI e 1 membro da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP). Os membros do Conselho Superior são nomeados pelo Governador do Estado, mediante indicação dentre pessoas propostas, em listas tríplices, pela USP, SDECTI e FIESP e mediante indicação do Presidente da CNEN, para o membro da CNEN (IPEN, 1984; 1982).

⁴⁷ A CNEN é responsável por prover o cargo, já que todo o quadro do IPEN é composto de servidores federais, cabendo ao Governador de São Paulo apenas a nomeação.

processo é semelhante ao realizado para Superintendente. O nível hierárquico do cargo é um DAS-2, muito baixo, razão apontada pelo entrevistado para o fato de nunca ter havido gente de fora da instituição interessada na vaga (ENTREVISTADO 8, 2016). Segundo o Entrevistado 8 (2016), o processo foi instituído no início dos anos 2000 para democratizar a escolha dos Gerentes; é um processo que sempre nomeia o primeiro da lista e, muitas vezes, não chega nem a 3 candidatos. Sua origem teria sido motivada por uma pesquisa de clima organizacional, realizada periodicamente pelo instituto, por meio da qual foi apontado pelos funcionários descontentamento sobre a forma de escolha dos Gerentes. Coexistindo com esse processo, existem, nestas unidades, de modo informal, pequenas eleições, ou indicações internas, de funcionários da área que se mobilizam e apoiam um ou outro candidato (ENTREVISTADO 8, 2016). Além da própria cultura interna, o processo teria sido inspirado pela experiência do MCT.

Jardim Botânico do Rio de Janeiro

A segunda autarquia cuja adoção do modelo tem inspiração no MCT é o Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro (JBRJ), criado em 2001 na estrutura do Ministério do Meio Ambiente. Sua fundação, no entanto, data de 1808 por Dom João VI, com o nome de Jardim da Aclimação, que tinha, em suas origens, a intenção de introduzir e aclimatar a cultura de especiarias trazidas ao Brasil das Índias Orientais (JBRJ, 2008a). Uma das instituições mais antigas do país, é considerado um dos Jardins Botânicos mais importantes do mundo e referência nacional para o ensino e pesquisa sobre a flora brasileira. Tem por missão promover o desenvolvimento e difusão de pesquisas científicas voltadas à conservação e valorização da biodiversidade, manter e ampliar coleções e acervos de referência e realizar atividades de formação e capacitação de recursos humanos, devendo estimular a integração entre ciência, educação, cultura e natureza (JBRJ, 2016a; 2008a).

Sua estrutura de direção está organizada em 1 Presidência e 4 Diretorias, conforme a Figura 9 abaixo. Destacamos, em cor distinta, as únicas Diretorias para as quais se adota o modelo de comitê de busca para escolha de dirigentes:

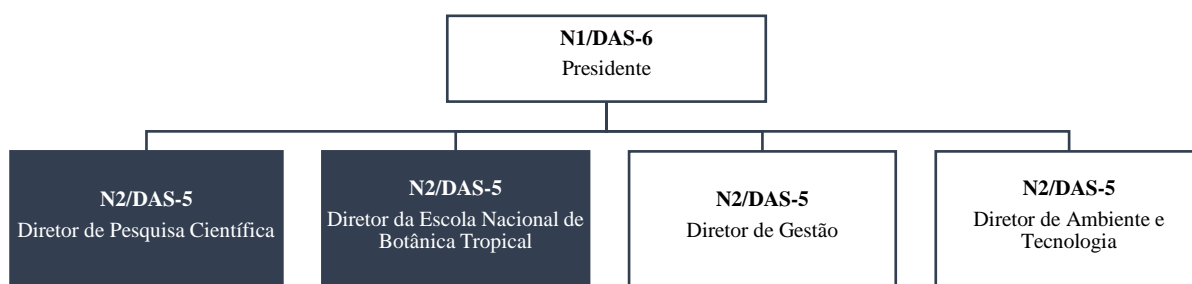


Figura 9 - Estrutura de direção do JBRJ.

Fonte: elaboração do autor, com base no Decreto nº 8.841, de 2016, e no organograma do JBRJ, disponibilizado em seu site institucional.

O Decreto nº 8.841, de 2016, trata da estrutura regimental da autarquia e prevê que seus dirigentes serão nomeados pelo Presidente da República, por indicação do Ministro do Meio Ambiente. Prevê, ainda, que “os cargos em comissão de Diretor serão providos, preferencialmente, por servidores do quadro de pessoal do JBRJ que tenham qualificação e formação profissional compatíveis com o cargo a ser exercido”. Veremos, no entanto, que o modelo dos comitês de busca reforça a preocupação com a qualificação e experiência do futuro

Diretor, mas não busca privilegiar a escolha de candidatos internos. Pelo contrário, é apontado como um mecanismo capaz de atrair pessoas de fora da organização, como forma, inclusive, de contornar as dificuldades de encontrar futuros Diretores dentro do quadro próprio do JBRJ.

Diferentemente da previsão legal existente no estatuto do MCT, não está estabelecido, no estatuto do JBRJ, que seus Diretores devam ser escolhidos por comitê de busca ou indicados a partir da conformação de listas tríplices. Neste caso, o que observamos é que as normas existentes dão preferência à nomeação de funcionários do quadro da autarquia, mas não determinam o mecanismo de escolha pelo qual tal previsão deva ser atendida. Há, portanto, uma incongruência entre as normas legais vigentes e as práticas adotadas e defendidas pelo JBRJ quanto ao modelo de escolha de seus dirigentes.

Desde 2009, o Jardim Botânico vem adotando o modelo de comitê de busca para subsidiar a decisão do Ministro do Meio Ambiente quanto à escolha destas 2 Diretorias, chamadas pelos pesquisadores de Diretorias *técnicas*: Diretoria de Pesquisa Científica (DIPEQ) e Escola Nacional de Botânica Tropical (ENBT). A escolha do dirigente máximo, que equivaleria ao Diretor de um Instituto de Pesquisa do MCT, nunca passou por um processo semelhante e permanece discricionária, aspecto apontado como um problema pelos pesquisadores do órgão: “[...] até hoje, infelizmente, é um cargo político” (ENTREVISTADO 13, 2016). É interessante notar o ponto de vista de alguns entrevistados sobre aspectos que justificariam a adoção do mecanismo de escolha apenas nestas 2 Diretorias:

[...] porque essas duas Diretorias, [...] são as Diretorias... elas respondem, assim, pela atividade-fim da instituição, e são as Diretorias que estão envolvidas diretamente com produção de pesquisa e com formação de alunos, então, assim, elas são muito acadêmicas, certo? A outra Diretoria é uma Diretoria administrativa [Diretoria de Gestão]. E a outra Diretoria, para a qual eu particularmente acho que também poderia ter um comitê de busca, é a Diretoria que trabalha com toda a parte, vamos dizer assim, do arboreto do Jardim Botânico, que toma conta das coleções vivas, que são coleções científicas, da parte da manutenção... essa também não tem comitê de busca, mas o fato do comitê de busca ser para essas duas Diretorias é porque elas são totalmente acadêmicas (ENTREVISTADO 13, 2016).

Além disso, também nos foi relatado que nunca foi pleiteada a adoção desse modelo para as outras Diretorias (de Gestão e de Ambiente e Tecnologia). Um primeiro argumento seria o fato de não terem muita aderência ao modelo de comitê de busca porque não lidam diretamente com o meio acadêmico “aonde esse tipo de escolha nasceu”. O outro diria respeito à própria estrutura de pessoal das Diretorias, pois os pesquisadores estariam concentrados nas Diretorias técnicas, enquanto nas outras faltaria uma “massa crítica” interessada em discutir e propor o uso desse modelo. Seriam áreas distantes entre si e que pouco dialogam, especialmente sobre esse aspecto (ENTREVISTADO 10, 2016).

A instituição do comitê de busca, em 2009, teria sido precedida pela adoção de outros modelos, experimentados pela autarquia a partir de 2002: primeiro, uma votação restrita ao corpo de servidores do JBRJ; depois, uma votação aberta para candidatos externos:

[...] na realidade, já tinha tido uma outra etapa. O Presidente abriu mão de escolher o Diretor e colocou uma votação, então 2 candidatos internos do Jardim se candidataram e o que venceu ficou lá uns 4 anos. Depois dessa fase, a gente teve uma fase que ainda

não foi comitê de busca, foi candidatos externos poderem se habilitar àquele cargo e apresentarem suas propostas e aí, de novo, foi uma votação. E depois, então, é que: “não! Vamos instalar o comitê de busca!” [...]. Então a gente passou por algumas fases, vamos dizer, intermediárias, até chegar no comitê [...] (ENTREVISTADO 13, 2016).

Segundo o Entrevistado 10 (2016), tais discussões tiveram origem na própria organização, no início dos anos 2000, período que corresponde ao final da gestão do Presidente Sérgio de Almeida Bruni (maio de 1995 a janeiro de 2003). A gestão de Sérgio Bruni foi marcada por importantes avanços relacionados à modernização e fortalecimento do JBRJ: a instituição foi transformada em autarquia, foi criada a Diretoria de Ensino (ENBT) e foram construídas novas instalações para a pesquisa e para a administração do Jardim Botânico, para citar alguns. Em 2002, quando Lula – pertencente ao Partido dos Trabalhadores, oposição ao partido governista até então – foi eleito Presidente da República, surgiu um conjunto de discussões e iniciativas entre pesquisadores orientadas a garantir a continuidade de Sérgio Bruni na Presidência do Instituto:

Como houve a mudança de governo, de FHC para Lula, nesse momento houve um movimento que é o comum nessas instituições, quando não há a figura do comitê de busca instalada no próprio regimento ou em alguma outra instância normativa, e esse movimento então se dá muito naquela coisa meio política, de influência [...] e na época se chegou a fazer um documento solicitando ao Ministro que mantivesse o Sérgio Bruni, um grupo de pesquisadores bastante expressivo, porque tinha muito apoio (ENTREVISTADO 10, 2016).

Fracassada a mobilização que objetivava manter Sérgio Bruni no cargo, as iniciativas seguintes passaram a se orientar pela defesa de a organização adotar o modelo de comitê de busca para o cargo de Presidente do JBRJ, como forma de influenciar a escolha de seu próximo dirigente. Um pesquisador que teria tido importante atuação neste processo teria sido Lindolpho de Carvalho Dias que, à época, era Diretor da ENBT. Este pesquisador teria sido um importante defensor do modelo dos comitês de busca, pois conhecia as iniciativas do MCT, implementadas a partir de 1999, e sua inspiração original, baseada na experiência norte-americana. A ideia, à época, seria justamente reunir um grupo de pessoas com experiência e reconhecimento na academia com a atribuição de buscar, avaliar e, em seguida, indicar os melhores candidatos ao cargo de direção para a decisão política.

Até hoje, o uso do comitê para escolha do Presidente constitui uma importante reivindicação do JBRJ e seu principal argumento seria a própria experiência do MCT – lembrando que os dirigentes dos institutos de pesquisa do MCT equivalem ao nível de direção do Presidente do JBRJ, embora correspondam a níveis de DAS diferentes. O uso do modelo nas Diretorias técnicas teria sido adotado, portanto, como uma alternativa pela organização, devido às sucessivas tentativas fracassadas de seu uso para o primeiro nível de direção:

[...] e naquele momento a gente discutia, e até hoje a gente fala nisso, a questão de se fazer um comitê de busca para presidente do Jardim. O foco dos pesquisadores principal sempre foi... inclusive a gente tem documentos [...] assinado de forma

maciça, enviado ao Ministro na época, a Ministra Marina [Silva]⁴⁸, depois enviado um documento muito semelhante à Ministra Izabela [Teixeira], ao próprio Ministro [Carlos] Minc, ou seja, a gente sempre tratou essa questão com o ministério, com o pleito de haver a escolha de comitê de busca para o Presidente. E aí ele escolhe os Diretores, porque a gente tinha essa percepção de que aí você vai ter uma escolha técnica para a Diretoria e que vai ter uma afinidade com o Presidente que é necessária, mas que a gente não gostaria de ter essa indicação política ao cargo máximo, muitas vezes com influências partidárias, esse tipo de coisa. Mas isso a gente nunca conseguiu (ENTREVISTADO 10, 2016).

Além de buscar menor interferência política na escolha de seus dirigentes, a adoção do modelo de comitês de busca também é apontada como possibilidade de a instituição buscar um perfil profissional de destaque, não necessariamente oriundo do próprio quadro do JBRJ, para ocupar a direção das mencionadas DIPEQ e ENBT:

A partir mais ou menos de 2001, 2002, a própria equipe de pesquisadores sentiu uma necessidade de, de repente, a gente ter um Diretor, experimentar essa experiência, ver a experiência de ter um Diretor que fosse inclusive de fora da instituição, pesquisador, renomado e tal, da área, mas que fosse de fora da instituição para também oxigenar, com ideias, [...] e o que motivou é muito isso, a oportunidade de você trazer pessoas experientes, com experiência em gestão, com experiência em política administrativa e científica, para ficarem à frente daquela Diretoria por um tempo (ENTREVISTADO 13, 2016).

O primeiro comitê de busca foi instituído, portanto, em 2009, quando houve um processo de escolha para o Diretor da ENBT e DIPEQ. Buscando registrar com maior precisão este histórico, levantamos e analisamos as publicações do DOU relativas aos comitês instituídos pelo JBRJ a partir desta data, disponíveis no Apêndice K. Dos 4 comitês identificados, 3 exerceram suas atividades, levando à recomendação dos novos Diretores (1 teve seus membros redefinidos). Dos 3 comitês que atuaram, 2 foram orientados à escolha do Diretor da ENBT e DIPEQ, e um ao Diretor da ENBT. O comitê de 2009 previu apenas a conformação de uma lista tríplice. Foi um modelo mais simples. Já o de 2011/2012 passou a prever a análise de currículos e planos de gestão, mas teria funcionado mal. Segundo entrevistados (ENTREVISTADO 10, 2016), teria sido um comitê cujo surgimento teria sido motivado por pressão dos pesquisadores para que o Presidente à época não nomeasse um indicado direto para a posição. Seu funcionamento, no entanto, não teria se dado nos moldes desejados pela instituição. O comitê mais recente, de 2015, teria funcionado melhor que os anteriores, após um processo marcado por amplas discussões e aprimoramentos, com o envolvimento do Gabinete, de especialistas externos e de servidores do Jardim Botânico. Até o momento, os comitês passaram por 2 diferentes Ministros e 2 Presidentes do Jardim Botânico, conforme indicado na Figura 10 abaixo:

⁴⁸ Importante destacar que o Ministro Carlos Minc adotou o modelo do comitê de busca para escolha do primeiro Presidente do ICMBio, Rômulo Mello, em 2008. Supomos que as cartas e reivindicações dos servidores do JBRJ possam ter influenciado este processo.

	1995-1998	1999-2002	2003-2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Presidente	FHC		LULA			DILMA					TEMER
Ministro MMA	Gustavo Krause (jan95/dez98)	J. Sarney Filho (jan99/mar02) José C. Carvalho (mar02/dez02)	Marina Silva (jan03/ maio08)	Carlos Minc (maio08/mar10)		Izabella Teixeira (abr10/maio16)					José Sarney Filho (maio16)
Presidente JBRJ	Sérgio A. Bruni (maio95/jan03)		Liszt B. Vieira (jan03/maio13)					Samyra Crespo (maio13/jul16)			Sérgio Besserman Viana (jul16)
Modelo de Escolha	Livre nomeação										
	1N1 e 2N2	Anos 2000 eleição fechada e, depois, aberta		2009 1º CB (Lista triplíce)		2012 2º CB (CV, Plano de Gestão)			2015 3º CB (Apres. Pública, Entrevista)		

Figura 10 - Estratégias de escolha adotadas pelo JBRJ a partir dos anos 2000.

Fonte: elaboração do autor.

O processo de escolha mais recente, realizado em 2015 para a DIPEQ e a ENBT, trouxe um conjunto de aprimoramentos aos processos anteriores, aproximando-se do modelo adotado pelo MCT: “nosso comitê de busca a gente fez realmente muito próximo do que são os editais e os processos do MCTI” (ENTREVISTADO 13, 2016). Parte das alterações e aprimoramentos identificados devem-se à criação de uma comissão interna preparatória. Segundo entrevistados (ENTREVISTADO 13, 2016), o Presidente do Jardim Botânico realizou uma consulta entre os pesquisadores visando mapear um grupo de pessoas que participariam desta comissão, que foi presidida por Leandro Freitas e composta por mais 4 membros, todos internos ao órgão. A motivação para sua criação teria sido envolver e ouvir um conjunto mais amplo de pesquisadores e, também, de superar as falhas identificadas no processo de escolha anteriores (ENTREVISTADO 10, 2016). Como um dos resultados, a comissão estabeleceu ao comitê instituído em 2015 a necessária realização de uma apresentação pública dos planos de gestão de cada candidato, bem como a realização de entrevistas.

Assim, apesar da inspiração no modelo do MCT e da influência de alguns atores que já conheciam essa experiência no início dos anos 2000, apenas em 2015 o modelo adotado pelo JBRJ adquire o conjunto de características ou procedimentos que mais o aproxima do ministério. Essa estratégia gradual de implantação e experimentação do modelo não buscou copiar a experiência que se desenhava no MCT, mas sim desenhar, dentro do contexto do próprio JBRJ, seus próprios contornos. Apesar dos problemas apontados e da adoção recente do modelo, especialmente em seu formato que passa a ser mais aprimorado apenas em 2015, o comitê de busca é entendido como prática já consolidada na instituição:

[...] com a Samira [Crespo] já era uma coisa muito natural [...], assim... hoje eu imagino que para os pesquisadores... a não ser que você tenha uma outra alternativa, de um outro modelo novo, “ah, vamos tentar desse outro jeito”, ela já está bem internalizada como algo natural; a forma como vai ser, detalhes, isso se discute, mas eu acho que um Presidente que chegasse hoje no Jardim e falasse, “não, eu vou abolir o comitê de busca e vou fazer uma escolha individual desses Diretores”, teria muita dificuldade no diálogo com os pesquisadores (ENTREVISTADO 10, 2016).

Segundo perspectiva o Entrevistado 10 (2016), o último modelo já foi bastante aprimorado e é provável que uma nova seleção apenas se baseie nas regras já estabelecidas. O aperfeiçoamento do modelo envolveu bastante trabalho dos pesquisadores, extensa consulta à organização, diferentes versões dos documentos trabalhados. É um processo que, segundo o entrevistado, gera ansiedade nos servidores, dado o tempo de duração do processo de escolha, que é longo, e que envolve dificuldades como encontrar candidatos interessados; além disso, uma vez definida a lista triplíce e escolhido o novo dirigente pelo Ministro, tem-se um longo tempo até que seja publicada sua nomeação pelo Presidente da República.

Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade

O Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) foi criado em 2007 como resultado de uma reforma promovida no âmbito do Ministério do Meio Ambiente pela então Ministra Marina Silva. Tem por missão institucional administrar as unidades de conservação federais, desenvolvendo atividades relacionadas a pesquisa, proteção, preservação e conservação da biodiversidade, podendo exercer poder de polícia ambiental para a proteção das referidas unidades. Sua criação se dá mediante desmembramento da estrutura do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), como forma de dar maior ênfase à atuação governamental na execução da política nacional de conservação ambiental e uso sustentável dos recursos naturais. Foi uma reforma marcada por expressivos descontentamentos e manifestações de servidores do órgão (ENTREVISTADO 16, 2016; FERREIRA, 2012; ICMBio, 2007b).

A estrutura de direção do órgão, apresentada na Figura 11 abaixo, compreende o Presidente e 4 Diretores. Na Diretoria de Pesquisa, Avaliação e Monitoramento da Biodiversidade, destacamos os 14 Centros Nacionais de Pesquisa e Conservação, responsáveis pelo desenvolvimento de pesquisas e execução de ações de manejo para conservação e recuperação de espécies ameaçadas e uso sustentável dos recursos naturais das unidades de conservação federais. Nestes espaços se adota, desde 2008, o modelo de comitê de busca para escolha de Coordenadores⁴⁹. Vinculadas diretamente à Presidência, que já teve seu dirigente escolhido por meio de comitê de busca em 2008, encontramos 11 Coordenações Regionais, às quais se subordinam 326 Unidades de Conservação (UC). Destacamos tais unidades porque está previsto, em portaria conjunta do Ministério do Meio Ambiente e do ICMBio, o uso dos comitês de busca para escolha de seus ocupantes. No entanto, até o momento, o modelo só foi implementado no âmbito dos Centros de Pesquisa (ENTREVISTADO 16, 2016).

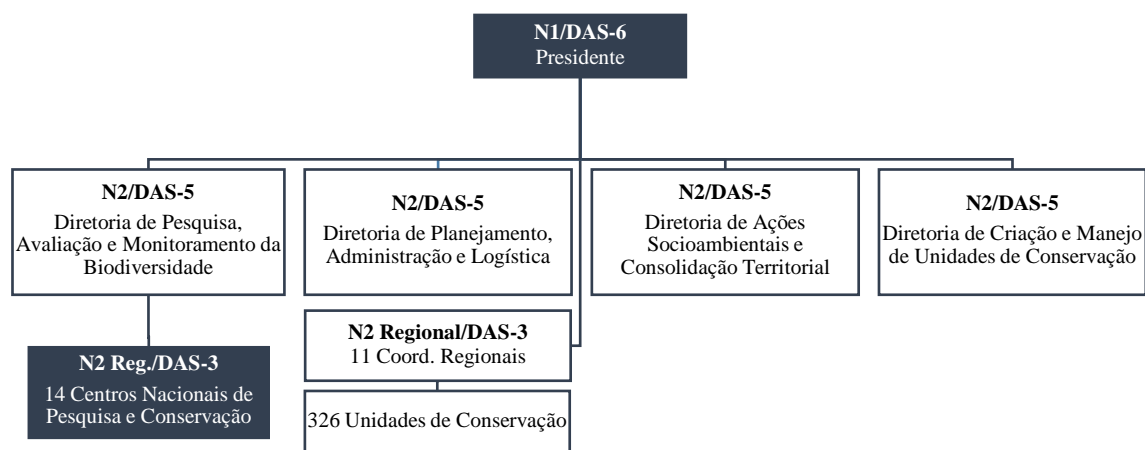


Figura 11 - Estrutura de direção do ICMBio.

⁴⁹ São eles: Centro Nacional de Pesquisa e Conservação: 1) da Biodiversidade Amazônica (CEPAM); 2) da Biodiversidade Aquática Continental (CEPTA); 3) da Biodiversidade do Cerrado e Caatinga (CECAT); 4) da Biodiversidade Marinha do Litoral Norte (CEPNOR); 5) da Biodiversidade Marinha do Nordeste (CEPENE); 6) da Biodiversidade Marinha do Sudeste e Sul (CEPSUL); 7) da Sociobiodiversidade Associada a Povos e Comunidades Tradicionais (CNPT); 8) de Aves Silvestres (CEMAVE); 9) de Cavernas (CECAV); 10) de Mamíferos Carnívoros (CENAP); 11) de Mamíferos Aquáticos (CMA); 12) de Primatas Brasileiros (CPB); 13) de Répteis e Anfíbios (RAN); 14) de Tartarugas Marinhas (TAMAR).

Fonte: elaboração do autor, com base no Decreto nº 7.515, de 2011, e no organograma do ICMBio, disponibilizado em seu site institucional.

Quando consultados, no início de 2016, por meio do e-SIC, a respeito das estratégias adotadas para selecionar seus dirigentes, o Instituto nos informou que a nomeações para cargos de DAS-6, 5 e 4 são livres, mas que “[...] buscam ser realizadas contando com técnicos capacitados para desempenhar respectivas funções” e que critérios técnicos são adotados para a escolha dos Coordenadores das Unidades e Coordenações Regionais (ICMBio, 2016). Por meio de pesquisa complementar, especialmente no DOU, pudemos identificar um conjunto de portarias instituindo comitês para seleção de Coordenadores de alguns dos Centros de Pesquisa acima listados. A partir daí, identificamos alguns aspectos interessantes da experiência.

Em julho de 2008, o primeiro Presidente do ICMBio, Rômulo José Fernandes Barreto Mello, foi nomeado a partir de um processo de escolha baseado na instituição de um “Comitê de Busca de Notáveis”, composto por Marina Silva (ex-Ministra do Meio Ambiente), Paulo Nogueira-Neto, Fabio Feldman e Claudio Pádua; à época, 5 propostas de planos de trabalho haviam sido submetidas ao então Ministro do Meio Ambiente, Carlos Minc (MELLO et. al., 2012)⁵⁰. Rômulo permaneceu no posto até março de 2012, tendo retornado ao mesmo cargo – porém sem o uso do mesmo mecanismo de busca – em julho de 2016, permanecendo por um curto período à frente do instituto, devido ao falecimento em outubro do mesmo ano.

Logo que foi criado, em 2007, o ICMBio foi dirigido por João Paulo Capobianco, que acumulava a direção da autarquia com o cargo de Secretário Executivo do Ministério do Meio Ambiente, à época sob liderança de Marina Silva. A motivação para a adoção deste modelo de escolha estaria na busca, pelo Ministro Carlos Minc, sucessor de Marina Silva, de escapar de pressões políticas⁵¹:

Qual seria o problema do qual Carlos Minc quer se livrar ao planejar método tão intrincado [comitê de busca]? Do lobby de parlamentares e ambientalistas aguerridos. A revelação foi feita, de modo reservado, por assessores próximos ao ministro. Segundo a assessoria, o ministro não aguenta passar pelas mesmas pressões a que vinha sendo submetida a ex-ministra Marina Silva [...]. Segundo o próprio [Ministro Carlos Minc], “será uma escolha impessoal. Cada um vai apresentar um programa de trabalho e o melhor será escolhido”. O ministro disse também que, antes de optar por essa solução, ouviu figuras importantes da área ambiental, como a ex-ministra Marina Silva e os ambientalistas Paulo Nogueira Neto e de Fábio Feldman, atual secretário-executivo do Fórum Brasileiro de Mudanças Climáticas. “Todos concordaram que essa é a melhor maneira de escolher o futuro presidente do Instituto Chico Mendes que, na verdade, será o primeiro presidente efetivo do Instituto”, declarou (TURCATO, 2008).

Nas palavras de Marina Silva, no contexto de criação do ICMBio, sob forte reação de parte dos servidores do IBAMA, foi criado um comitê de busca independente para “[...] em lugar das velhas indicações meramente partidárias, identificar pessoas qualificadas mediante a análise de

⁵⁰ A lista final foi composta por: Bráulio Dias, biólogo; Miriam Prochnow, fundadora da Associação de Preservação do Meio Ambiente e da Vida (APREMAVI); Denise Marçal Rambaldi, Diretora da Associação Mico-leão-dourado; e 2 servidores públicos, Ricardo Soavinski (nomeado Presidente do ICMBio em nov.16; havia exercido o cargo de Diretor de Criação e Manejo de Unidades de Conservação entre 2008 e 2012) e Rômulo Mello (que havia exercido, antes de ser nomeado Presidente, a Diretoria de Pesquisa, Avaliação e Monitoramento da Biodiversidade, entre maio07 a jul.08).

⁵¹ Aspecto similar foi identificado para o caso da CNEN em relação ao uso eventual do comitê de busca para a Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento, conforme mencionado anteriormente.

seus currículos, para a tarefa de ser o primeiro presidente do instituto, com o complexo desafio de viabilizar sua consolidação” (SILVA, 2016).

Assim que foi nomeado, o Presidente Rômulo Mello deu início à implantação do modelo de comitê de busca no interior do órgão⁵². Em 29 de agosto de 2008, publicou a Portaria Conjunta MMA/ICMBio nº 361, instituindo o “processo de recrutamento e seleção” de candidatos para provimento de cargos em comissão destinados aos *Chefes dos Centros Especializados* e das *Chefes das Unidades de Conservação* da estrutura organizacional do Instituto. Segundo o Entrevistado 16 (2016), duas teriam sido suas principais motivações. A primeira delas, renovar as Chefias das unidades, muitas das quais eram dirigidas pelo mesmo Coordenador há uma década ou mais. Em segundo lugar, para “apagar qualquer relação de amizade ou relacionamento”, substituindo estratégias antigas de escolha por um modelo mais voltado à “qualidade das equipes”. No entanto, conforme mencionado, apenas os centros de pesquisa tiveram seus dirigentes escolhidos pelos comitês de busca. Segundo o entrevistado (ENTREVISTADO 16, 2016), teria havido dificuldade de aplicar o modelo para as unidades de conservação nos moldes como o modelo foi sendo desenhado pela organização, com muitos critérios burocráticos, assemelhado a um concurso público. Traduzir em critérios objetivos e pontuações aspectos muito próprios destas unidades, como, por exemplo, o relacionamento e articulação de seus dirigentes com o entorno, seria uma das razões pelas quais a escolha, em tais casos, permanece discricionária.

Até o momento, 11 dos 14 Centros de Pesquisa e Conservação já tiveram seus Coordenadores escolhidos por comitês de busca. Apenas CEPNOR, CEPENE e CPSUL não teriam passado pelo modelo, porque o mesmo já não teria se mostrado vantajoso, dados os custos elevados e dificuldades de atrair pessoas de fora da própria organização. Apesar de ter sido realizado para quase todos os Centros de Pesquisa do ICMBio e de ser praticado desde 2008, o processo de escolha apresenta importantes limitações à sua continuidade.

Apesar da proposta original orientada a “[...] a gente não queria criar um rito que fosse burocrático e travasse o processo seletivo, mas sim um rito de transparência, de análises, para achar pessoas novas que pudessem conduzir os centros [...]”, o processo foi sendo redesenhado devido às exigências da consultoria jurídica do órgão de formatá-lo nos moldes de seleções feitas em concursos públicos (ENTREVISTADO 16, 2016). Somado à baixa atratividade do cargo, de nível DAS-3, especialmente para não servidores, tem-se custos cada vez mais elevados para a realização de cada seleção, de modo a cumprir as exigências colocadas pelo órgão. Para o Entrevistado 16 (2016), houve casos em que após escolhido, o candidato optou por não assumir o cargo pelo valor da remuneração. Desse modo, a instituição não conseguiu, como previa, trazer pessoas novas ao quadro: “esperávamos que pessoas da academia viessem [...]” ocupar os cargos de Coordenadores de centros, mas:

No fim das contas, nesses dois últimos anos, a nossa avaliação tem sido que o custo-benefício não tem sido muito grande em virtude de o custo operacional imposto para seguir as regras de concurso público [...] não justifica o benefício trazido pelo

⁵² Também é interessante notar que, após a experiência como Presidente no ICMBio, Rômulo Mello dirigiu a Fundação Jardim Zoológico de Brasília (FJZB), órgão vinculado à Secretaria de Estado do Meio Ambiente do Distrito Federal – e que escapa, portanto, de nosso escopo de análise. E, também neste órgão, implantou o mecanismo de escolha baseado nos comitês de busca.

processo, pois as pessoas selecionadas eram pessoas que já estavam [...] e novos nomes não surgiam [...] (ENTREVISTADO 16, 2016).

Na Figura 12 abaixo, ilustramos, em uma linha do tempo, a evolução dos modelos de escolha desde a criação do instituto, em 2008, para indicar o uso eventual da estratégia para a escolha de seu primeiro Presidente e sua aplicação nas estruturas descentralizadas de pesquisa:

	2003-2008		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016		
Presidente	LULA				DILMA						TEMER	
Ministro MMA	Marina Silva (jan03/ maio08)		Carlos Minc (maio08/mar10)		Izabella Teixeira (abr10/maio16)						José Sarney Filho (maio16)	
Presidente ICMBio	João Paulo Capobianco (maio07/jul08)	Rômulo José Fernandes Barreto Mello (jul08/mar12)				Roberto Ricardo Vizenin (mar12/abr15)		Cláudio Carrera Maretti (maio15/jun16)	Rômulo Mello (jul16/out16)	Ricardo Soavinski (nov16)		
Modelo de Escolha	N1 Livre nom.	Comitê Busca				Livre nomeação						
	N2 Livre nomeação											
	N2* Livre nom.	CB para Centros de Pesquisa										

Figura 12 - Estratégias de escolha adotadas pelo ICMBio a partir de 2008.

Fonte: elaboração do autor.

Conclusões preliminares

Para concluir, cabe retomar os aspectos-chave das três experiências analisadas:

- CNEN, JBRJ e ICMBio possuem, em comum, a adoção do modelo de comitê de busca a partir da inspiração no modelo do MCT; em cada caso, no entanto, a adoção e evolução do modelo se deu em formatos e graus variados;
- Na CNEN, o modelo é adotado em 2007, 2010 e 2014 para uma das Diretorias da autarquia e para 4 de seus institutos, segundo informado pela própria organização; por outro lado, identificamos que a prática é adotada de modo sistemático pelo IPEN, outro de seus institutos; não identificamos em que medida o modelo está consolidado no âmbito da CNEN, mas sabemos que problemas foram enfrentados, já que em 3 das 6 seleções realizadas, o processo foi concluído sem a escolha do Diretor;
- No JBRJ, o modelo emerge por iniciativa de seus pesquisadores e passa por diferentes estágios, segundo uma estratégia gradual de implantação, desde um modelo de eleições fechadas até sua configuração atual, muito semelhante à do MCT; neste caso, há uma defesa da adoção do modelo para seu dirigente máximo, de modo que a escolha de Diretores por meio dos comitês é entendida como um *second best*; ainda assim, é uma prática considerada consolidada na instituição;
- Por fim, o ICMBio teve seu primeiro dirigente escolhido por este mecanismo em 2008; logo que foi nomeado, implantou o modelo em suas unidades descentralizadas; no entanto, o modelo deixou de ser adotado para o nível máximo da organização e, para níveis regionais, tem se convertido em um processo muito similar a um concurso público, sendo incapaz de atingir seu objetivo original de atrair pessoas de fora da organização, com as competências desejadas para o desempenho do cargo.
- Nos três casos, há indícios de que o modelo emerge como forma de superar as nomeações puramente discricionárias e garantir melhores escolhas.

5.3 A experiência da Embrapa

Diferentemente das demais experiências apresentadas anteriormente, a Embrapa é a única cuja adoção do modelo de comitê de busca não é motivada pelo modelo do MCT, embora sejam iniciativas muito semelhantes. O modelo de comitê de busca, neste caso, tem inspiração internacional, com base nas práticas adotadas por diversas organizações, equivalentes à Embrapa no cenário internacional (ENTREVISTADO 15, 2016): “[...] antes de tudo, é uma iniciativa da própria Embrapa [...]” (ENTREVISTADO 15, 2016). A adoção do modelo de escolha *Gerencial* surge a partir dos anos 1990 para os Chefes das Unidades Descentralizadas e, nos anos 2007, passa a ser regulamentado para o nível de Diretoria Executiva (Presidente e Diretores). Vejamos como está desenhada a estrutura de direção da empresa para, em seguida, tratar dos processos de escolha de sua Diretoria Executiva e das Unidades Descentralizadas.

Criada em 1972, durante o regime militar, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) é uma empresa pública dependente vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) (EMBRAPA, 1972). Tem por finalidade “viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável da agricultura, por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias” (EMBRAPA, 2015a). A importância da Embrapa está, entre outros fatores, na liderança de uma rede de pesquisa agropecuária; além de atuar por meio de suas Unidades Descentralizadas de pesquisa, mobiliza uma rede constituída por Organizações Estaduais de Pesquisa Agropecuária (OEPAS), universidades e institutos de pesquisa, organizações públicas, empresas privadas e fundações, tanto nacionais como internacionais (EMBRAPA, 2015a).

A Embrapa possui um importante diferencial quando se trata de planejamento estratégico. É reconhecida, desde a década de 1990, por sua capacidade de traçar planos e desdobrá-los em diferentes níveis de ação, inclusive atrelando, a eles, indicadores e metas de resultados. A empresa tem, como referências para sua atuação orientada a resultados, um conjunto de instrumentos, que têm como ponto de partida o *Agropensa*, sistema de inteligência estratégica, que contém cenários futuros orientadores da atuação da empresa para grandes temas (ENTREVISTADO 14, 2016). Este sistema subsidia a elaboração de seu *Plano Diretor* (EMBRAPA, 2015b), publicação elaborada desde 1988. Partindo destas referências, todas as Unidades Descentralizadas da empresa estabelecem uma *Agenda de Prioridades*, estabelecendo objetivos para 5 a 10 anos, desdobrados em metas, e uma *Agenda Institucional*, que atualiza esta visão de médio e longo prazo para o período de 1 ano. Isto se reflete nos processos de escolha e avaliação dos dirigentes regionais, conforme veremos adiante.

Além disso, desde o início dos anos 1990, a Embrapa já vinha se tornando referência em avaliação institucional, com sistemas que atrelam um conjunto de premiações ao cumprimento de metas previamente acordadas (PRATA, 1996b). Segundo entrevistados, muitos dos avanços observados na Embrapa atualmente, em aspectos relacionados a questões organizacionais e práticas de gestão, são resultado de um conjunto de inovações promovidas ao longo de todo esse período e a um entendimento de que o melhor desempenho em inovação e tecnologia exige inovações permanentes também na dimensão institucional (ENTREVISTADO 14, 2016). Em relação à dimensão de pessoal, a empresa deixa claro em seu VI Plano Diretor 2014-2034 a ênfase orientada à seleção, movimentação e sucessão de empregados e gestores da empresa segundo as práticas da gestão por competências (EMBRAPA, 2015b).

A Figura 13 abaixo detalha a estrutura organizacional da Embrapa. Como podemos observar, a empresa possui: a) como órgão de deliberação superior, o *Conselho de Administração*; b) como órgãos de administração superior: a *Diretoria-Executiva* (formada pelo Diretor-Presidente e por 3 Diretores Executivos) e as Unidades Centrais, responsáveis por planejar, supervisionar, coordenar e controlar as atividades da empresa, além de formular suas políticas; c) 46 *Unidades Descentralizadas* – também chamadas de Centros de Pesquisa –, responsáveis, em suas áreas de atuação, por coordenar, programar e executar atividades-fim da Embrapa. O estatuto diferencia, ainda, as unidades internacionais, responsáveis pela busca dos objetivos específicos nesta área de atuação⁵³.

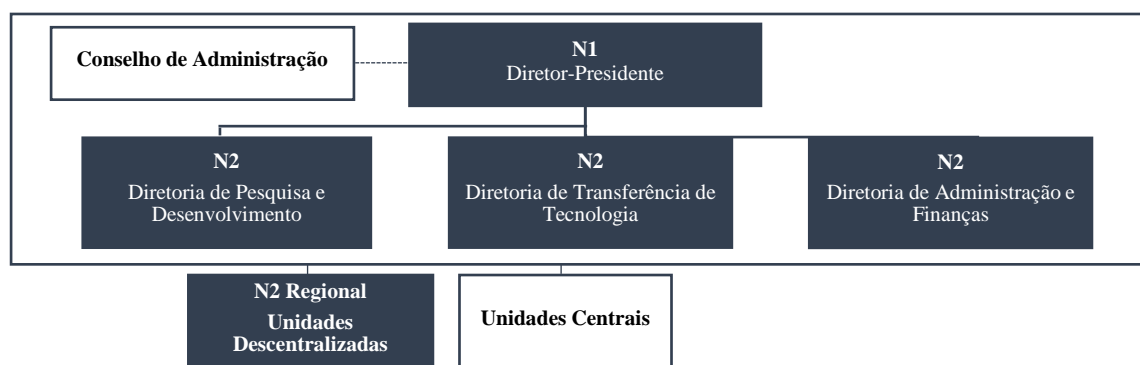


Figura 13 - Estrutura de direção da Embrapa.

Fonte: elaboração do autor, com base nas informações disponibilizadas no site institucional da Embrapa.

As Unidades Descentralizadas são divididas em 17 Unidades Ecorregionais, 14 Unidades de Produtos, 10 Unidades de Temas Básicos e 5 Unidades de Serviço, conforme Figura 14 abaixo:

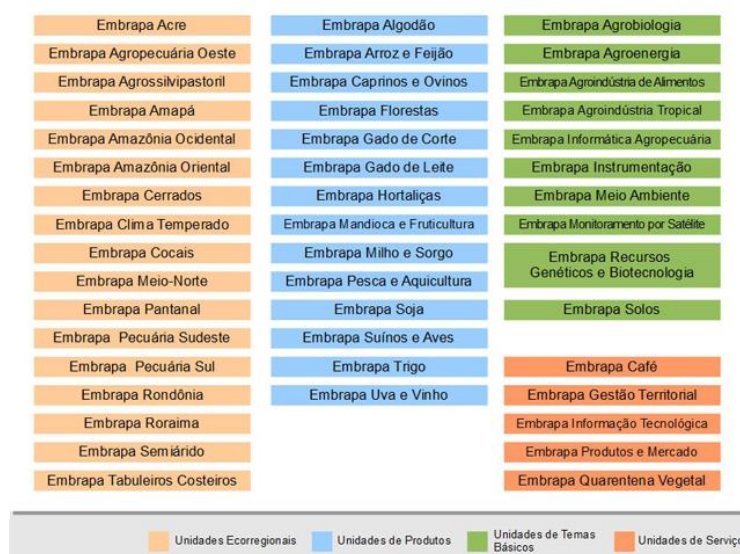


Figura 14 - Unidades Descentralizadas da Embrapa.

Fonte: site institucional da Embrapa.

⁵³ A Embrapa possui unidades físicas no exterior, por meio de seus laboratórios, denominados Labex. É uma atuação que vem desde a década de 1990. Tais unidades também possuem uma sistemática para escolha de seus Coordenadores, mas num processo simplificado. Segundo o Entrevistado 14 (2016), são avaliados aspectos como a experiência internacional, capacidade de articulação e domínio do idioma. Os candidatos são escolhidos após apresentação de um memorial e realização de entrevista com um comitê de seleção e com a Diretoria Executiva. Comparativamente, estariam em nível hierárquico inferior ao ocupado pelos Chefes-Gerais das Unidades Descentralizadas, respondendo diretamente à Secretaria de Relações Internacionais da empresa. Tais unidades não fazem parte do escopo de análise deste estudo.

Estas UD's estão previstas na estrutura da empresa desde 1973, porém com diferente denominação, e passaram a ter a previsão de escolha de seus Chefes-Gerais pelo Conselho de Administração a partir de 1997, quando tem início a adoção de uma sistemática diferenciada de escolha com base em critérios pré-estabelecidos. Denominados de “procedimentos de recrutamento e avaliação da habilitação de candidatos”, mas conhecidos como comitês de busca, tais processos são adotados para 2 cargos de direção no âmbito das UD's: *Chefe-Geral de Unidade Descentralizada* e *Gerente-Geral de Serviço Especial*. Os primeiros dirigem as UD's regionais, enquanto os Gerentes-Gerais dirigem as 5 Unidades de Serviço, indicadas na Figura 14 acima, e que estão localizadas na sede da empresa, em Brasília, DF.

Um dos entrevistados indicou o protagonismo da Embrapa em implantar este mecanismo de escolha, que rompe as práticas de nomeações políticas tradicionais características das escolhas anteriores à década de 1990 e que é considerado uma experiência bastante consolidada no âmbito da empresa:

[...] as Instituições, elas têm uma proteção e um compromisso de médio e longo prazo que o dirigente que está ali precisa respeitar isso daí, mas não adianta você falar para ele: “olha, você precisa respeitar”; tem que criar instrumentos que protegem e é isso que a gente fez [...] é um processo evolutivo que tem altos e baixos, tem avanços e retrocessos, não é linear, não é uma coisa só que cresce e dá certo, que esses dirigentes, eles, às vezes, interferem mais ou menos e eles têm a capacidade de dizer para o Presidente da Embrapa: “olha, aquela regra que está ali você modifica, passa pelo Conselho lá e modifica”. Isso aconteceu. Mas, de alguma maneira, a Embrapa teve o protagonismo de propor e de criar essas estruturas. Uma que funciona muito bem é na escolha desses dirigentes de pesquisa dos Centros Nacionais de Pesquisa da Embrapa. Comecei dando o exemplo de: “olha, o Diretor aí vai ser escolhido pelo deputado do partido da região, do diretório”. Isso a gente rompeu, a gente venceu, porque tem uma tradição já de mais de 20 anos em que esses dirigentes são escolhidos por um processo [...] (ENTREVISTADO 15, 2016).

Segundo entrevistados, a empresa, criada no regime militar, costumava atuar segundo uma agenda estratégica claramente definida pelos Militares, com o objetivo fundamental de reduzir a dependência do Brasil na importação de alimentos. Com a redemocratização, perde essa interlocução forte e direta com o Poder Executivo e começa a se adaptar a um ambiente político mais complexo, marcado pela negociação entre diferentes atores. Seu foco de atuação começa a priorizar a sociedade civil, mas sofre, ao mesmo tempo, muitas interferências político-partidárias, principalmente no âmbito das Unidades Descentralizadas, para as quais o processo de escolha de dirigentes se baseava em indicações de partidos políticos (ENTREVISTADO 15, 2016).

Por volta dos anos 1990, a Embrapa passa a buscar mecanismos capazes de proteger a empresa e as pesquisas desenvolvidas dessa influência político-partidária, preservando sua imagem para a sociedade e para seus interlocutores internacionais, de modo geral. Segundo entrevistados, esta teria sido a principal motivação para a emergência do modelo na Embrapa, e teria tido inspiração em empresas com atuação similar no cenário internacional, já que seus dirigentes são escolhidos por processos baseados em mérito e não em indicações partidárias (ENTREVISTADO 15, 2016). Pudemos identificar, ainda, que o processo de escolha gerencial existente atualmente na empresa foi precedido de um modelo baseado em eleições, assim como nos casos do MCT e JBRJ:

Os procedimentos usuais de seleção das Chefias-Gerais das Unidades Descentralizadas – baseados estritamente no voto – não maximizavam a competência gerencial. Havia uma tendência à perpetuação de Chefias por questões políticas ou por falta de alternativas. Por outro lado, a escolha mediante processo eleitoral tendia a gerar compromissos políticos com grupos e não com valores, princípios e metas organizacionais. Com os rápidos e acentuados processos de mudança recente, a Embrapa percebeu que essa situação não poderia persistir. A empresa necessita de chefias capazes de enfrentar os desafios do momento e do futuro próximo, comprometidas com a excelência dos resultados e com a missão institucional. Para isto, os Chefes precisam ser adequadamente selecionados, treinados e psicologicamente preparados para desempenhar papéis nos diferentes níveis gerenciais (PRATA, 1996a, p. 29).

Entrevistados ressaltam que a dimensão da política é relevante num Estado democrático, mas que não pode ser o critério predominante para as escolhas de dirigentes numa instituição como a Embrapa, especialmente pela incompatibilidade dos ciclos políticos, de curto prazo, com os ciclos da produção científica – que inclui algumas etapas como a concepção de novas ideias, a estruturação de projetos, o desenvolvimento de pesquisas e, finalmente, sua absorção pelo mercado, seja no âmbito nacional, seja do ponto de vista de sua interface com a arena internacional –, já que estes últimos atuam segundo uma perspectiva de longo prazo, de 10 a 20 anos (ENTREVISTADO 15, 2016). Daí a importância do planejamento estratégico de longo prazo, desdobrado em períodos menores, e dos processos de escolha de dirigentes capazes de garantir a atuação da empresa segundo tais diretrizes. Perspectiva semelhante é apresentada por Cury (2015), referindo-se aos processos de escolha de Chefes-Gerais:

Esse procedimento é uma das ações estratégicas para melhoria da gestão global da empresa, além de ser um instrumento técnico transparente para orientar o Presidente e os Diretores-Executivos da instituição na designação dos gestores das unidades. É, portanto, um processo criterioso de seleção de pessoas por competência, e que está em consonância com a visão de futuro da Embrapa. É uma conquista que deve ser preservada pela instituição. [...] alia a escolha democrática com a avaliação objetiva da competência técnica do escolhido [...] (CURY, 2015, p. 7).

Embora implementada desde 1990, obtivemos acesso às normas regulamentadoras das seleções de Chefes-Gerais apenas a partir de 2009, data da publicação da 1ª versão da norma. Pudemos obter, ainda, as revisões posteriores desta norma, publicadas em 2010 (revisões nº 2 e nº 3) e 2016 (revisões nº 4 e nº 5) (EMBRAPA, 2016e; 2016d; 2010c; 2009b). O modelo dos anos 1990 pôde ser analisado a partir de artigo específico sobre a experiência (PRATA, 1996a). Novas recomendações de aprimoramento seguem sendo apresentadas à Diretoria da empresa, de modo que se prevê, em breve, a publicação de uma 6ª versão revisada dessa norma (ENTREVISTADO 14, 2016).

A análise comparativa da evolução dos normativos mencionados indicou diferenças pouco expressivas ao longo do tempo. De modo geral, o processo mantém-se similar ao realizado desde a década de 1990, com pequenas mudanças relacionadas, por exemplo, às diferentes áreas da empresa que participam da seleção e à definição das responsabilidades de cada uma delas em relação a cada uma das etapas do processo, à definição sobre a composição das comissões envolvidas na seleção, ou à definição dos critérios de elegibilidade de candidatos. Cabe destaque à participação de empresas externas nos processos de avaliação, na etapa de avaliação comportamental, o que, segundo entrevistados, deixou de ser realizado por uma série de fatores,

principalmente econômicos (ENTREVISTADO 14, 2016), e à impossibilidade de candidaturas externas à Embrapa a partir de 2016.

A partir da 5ª revisão da norma, em 2016, apenas empregados da Embrapa podem se candidatar aos processos de seleção de Chefes-Gerais (EMBRAPA, 2016d). A razão decorreu de decisão judicial, motivada por ação promovida pelo Ministério Público do Trabalho do Distrito Federal⁵⁴ (EMBRAPA, 2016a), já transitada em julgado, segundo a qual a Embrapa fica impedida de contratar empregados ocupantes de cargos comissionados sem a realização de concurso público. Esta decisão limita, por exemplo, que funcionários do próprio quadro da Embrapa, porém já aposentados, possam assumir tais posições de direção. Segundo entrevistados:

[O processo] é direcionado só para funcionários da Embrapa, então ele é um processo interno e a razão dele ser interno é porque é preciso caracterizar para você que para você trabalhar em uma instituição pública você tem que passar por um processo seletivo, e um processo seletivo é um certame, é um concurso público, então, por isso que é direcionado só para empregados da Embrapa. Já houve uma época em que era possível ter dirigentes, nesse nível de gestor de unidade, que fosse de fora do quadro, mas por uma decisão judicial acabou que foi determinado, então, que só fosse no âmbito interno, então isso foi uma das mudanças no decorrer dessa trajetória do processo (ENTREVISTADO 14, 2016).

Já no âmbito da Diretoria Executiva, o modelo de comitê de busca foi instituído em 2007, durante a gestão de Silvio Crestana, por meio da Resolução nº 67 (EMBRAPA, 2007). O primeiro processo, no entanto, foi realizado apenas em 2009, quando foi escolhido e nomeado o Presidente Pedro Arraes. Em 2010, Pedro Arraes fez uso do comitê de busca em processo instituído pela Resolução nº 104, para escolha de seus 3 Diretores, nomeados em abril de 2011 (EMBRAPA, 2010d). A Figura 15 abaixo sistematiza as estratégias adotadas para os diferentes dirigentes da Embrapa:

	1995-1998	1999-2002	2003-2008			2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Presidente República	FHC		LULA				DILMA						TEMER
Ministro MAPA	José Eduardo A. Vieira (jan95/maio96)		João Roberto Rodrigues (jan03/jun06)	Luis Carlos G. Pinto (jul06/mar07)	Reinhold Stephanes (mar07/abr10)	Wagner Rossi (abr10/ago11)	Mendes Ribeiro Filho (ago11/mar13)	Antônio Andrade (mar13/ mar14)	Neri Geller (mar14/ jan15)	Kátia Abreu (jan15/ maio/16)	Blairo Maggi (maio/ 16)		
	Arlindo Porto (maio96/abr98)												
	3 interinos (maio96/out97)												
	Francisco Turra (abr98/jul99)												
Marcus V. P. Moraes (jul99/jan03)													
Presidente EMBRAPA	Alberto Duque Portugal (mai95/jan03)		Clayton Campanhola (jan03/ jan05)	Sílvio Crestana (jan05/jul09)		Pedro Arraes (jul09/out12)			Maurício Antônio Lopes (out12)				
Diretores EMBRAPA	A&F						Vania Beatriz Rodrigues Castiglioni (abr11)						
	TT						Waldyr Stumpf Junior (abr11)						
	P&D						Maurício A. Lopes (abr11/out12)	Ladislau Martin Neto (out12)					
Modelo de Escolha	DE				2007 Norma instituída	2009/2010 Escolha DE		Substituto da Presidência ascende ao cargo máximo	Substituto do Diretor ascende ao cargo de Diretor				
	CG	1996 Início modelo				2009 Norma nº1	2010 Normas nº2/3	2016 Normas nº4/5					

Figura 15 - Estratégias de escolha adotadas pela Embrapa a partir dos anos 1990.

Fonte: elaboração do autor.

Nota: as Diretorias Executivas (DE) da Embrapa são: Pesquisa e Desenvolvimento (P&D); Transferência de Tecnologia (TT) e Administração e Finanças (A&F). A sigla CG refere-se às normatizações dos processos de escolha para Chefes-Gerais das Unidades Descentralizadas.

Desde o início do modelo de comitê de busca para membros da Diretoria Executiva, em 2010, 3 nomeações foram realizadas sem atentar para as regras existentes. Em primeiro lugar, houve a própria recondução do Presidente Pedro Arraes no cargo em agosto de 2012, sem a instauração

⁵⁴ Processo nº 0000613-34.2010.5.10.0012.

de novo procedimento de escolha. Em outubro do mesmo ano, devido a pressões políticas, Pedro Arraes deixou a Presidência e seu Diretor de P&D, Maurício Antônio Lopes foi conduzido ao cargo de Presidente, já que sua nomeação foi considerada um processo de substituição natural ao cargo. Outro argumento para defesa de sua nomeação está no fato de ele ter sido escolhido para o cargo de Diretor por meio do processo de comitê de busca realizado em 2010. A terceira nomeação fora do modelo se deu logo em seguida, quando o cargo vago da Diretoria de P&D foi, da mesma forma, ocupado por seu substituto.

De acordo com o Entrevistado 15 (2016), há uma percepção de descontinuidade desta política por interferência do Ministro no processo de escolha: “a proposta que a gente fez e que foi aprovada na minha gestão, mas descontinuada na gestão seguinte por interferência direta do Ministro da agricultura da época [...] se deu porque o Ministro depois que veio, vieram vários e duraram muito poucos [...]”. Conforme a Figura 15 cima, no período de 2005 a 2009, a gestão Silvio Crestana passou por 3 Ministros diferentes. Se analisarmos o período de 2007, quando é formalizado este processo de escolha para a Diretoria Executiva, até final de 2016, veremos que o MAPA foi dirigido por 8 Ministros diferentes. O Ministro Luis C. G. Pinto, de confiança do Presidente da República, foi substituído por um Ministro de confiança do PMDB, momento no qual teria havido a tentativa de alterar os critérios de escolha. Pedro Arraes, conforme mencionado, passou por um processo de escolha, mas seu sucessor, não. A atual Diretoria, no entanto, é composta por “profissionais da casa”, o que pode lhes conferir uma qualidade de estarem comprometidos com os interesses da empresa e não com interesses partidários, embora a escolha livre aumente o contexto de incerteza e de risco para a empresa, segundo o entrevistado (ENTREVISTADO 15, 2016).

As regras vigentes preveem que fica dispensada a instauração do processo de escolha nos casos em que toda a Diretoria for reconduzida. Isto ocorreu em 2014, quando todos os Diretores tiveram seus mandatos renovados. Em 2016, o Presidente também foi reconduzido. Em abril de 2017, espera-se a realização de novo processo de escolha para composição da nova Diretoria, já que irá expirar seu tempo de mandato. Segundo o Entrevistado 15 (2016), houve, recentemente, mudanças na composição do Conselho de Administração da empresa, o que poderá refletir no processo de seleção, mas não se sabe, ainda, como este assunto será negociado entre as autoridades decisórias.

O modelo de comitê de busca, a exemplo das experiências internacionais, foi pensado no âmbito da Embrapa como uma comissão de alto nível, a exemplo do modelo do MCT, mas não tem inspiração nenhuma nesta experiência. À época em que foi estruturado na Embrapa, exigiu importante convencimento de diversos atores, como o próprio Ministro da Agricultura, mas também do Planejamento e da Casa Civil; a estratégia adotada buscou demonstrar as vantagens deste processo para o fortalecimento institucional da empresa e a superação da ideia de que representaria um enfraquecimento de poder das autoridades políticas (ENTREVISTADO 15, 2016). Silvio Crestana, Presidente da Embrapa responsável pela proposição deste modelo em 2007, defende que:

[...] não é perder o poder, é o contrário, é meritocracia, é criar meritocracia. Em todo lugar do mundo, as instituições são respeitadas quando elas têm critérios de mérito. Então, espera aí, para ser Presidente da Embrapa... não é qualquer um que pode ser Presidente da Embrapa, tem que ter as características tais, e essas características é que sinalizam para a sociedade e para as outras instituições mundiais quão sério é o seu governo, o seu país, etc. Então quando você tem Ministros sérios, profissionais sérios, você consegue mostrar a eles, e foi o que aconteceu (ENTREVISTADO 15, 2016).

Os mencionados processos de escolha realizados para Diretoria Executiva estiveram isentos de questionamentos e resistências. Em 2009, com a saída de Silvio Crestana, foi instaurado um comitê de busca composto por 5 membros internos à Embrapa⁵⁵. 4 candidatos disputaram o cargo: o então Diretor-Executivo, José Geraldo Eugênio de França; o então Chefe-Geral da Embrapa Arroz e Feijão, Pedro Arraes Pereira; o ex-Diretor-Executivo Dante Scolari e o Consultor Hélio Tollini. A escolha de Pedro Arraes para Presidente da Embrapa gerou críticas de jornalistas, políticos e do próprio Sindicato Nacional dos Trabalhadores de Pesquisa e Desenvolvimento Agropecuário (SINPAF). Para o SINPAF, o comitê de busca que levou à escolha de Pedro Arraes não “blindou” a Embrapa de interferências políticas, mas “veio goela abaixo depois que Pedro Arraes assumiu e quis fazer o mesmo com seus Diretores. Não teve transparência. Não se sabe pontuação para critérios, etapas do processo nem teve espaço para questionamentos” (ZANATTA, 2011). Isto porque Arraes teria recebido apoio formal da senadora Kátia Abreu (DEM-TO), atraindo a crítica dos petistas: “não queremos que os interesses deles [DEM] prevaleçam na Embrapa. Se o PT não pode indicar, porque vamos deixar o DEM indicar?”. O PT, na figura de Wilmar Lacerda, teria apoiado, à época, o então Diretor Executivo José Geraldo Eugênio de França, vinculado ao PSB, ao cargo de Presidente: “o Geraldo tem o melhor perfil. Não tem relação com o PT, mas é do PSB. Dá continuidade ao governo, está há cinco anos na Embrapa, tem PhD e foi secretário de Estado (PE) [Pernambuco]. Não decepcionaria ninguém nem seria maculado pelo interesse da grande produção” (ZANATTA, 2009a). Enquanto “o PT questiona o processo de seleção, considerado ‘secreto’ por um grupo de deputados e dirigentes do partido”, “[...] parte da comunidade científica defende os procedimentos como uma ‘blindagem’ contra ingerências partidárias” (ZANATTA, 2009b).

O modelo, no entanto, não foi necessariamente combatido. Discutia-se alternativas orientadas a redesenhá-lo. Para o SINPAF, o fortalecimento do comitê de busca implicava viabilizar a participação dos empregados na escolha da lista tríplice, por meio de votação: “queremos somar às atuais exigências para o cargo, que consideramos importantes, como a qualificação profissional, com a escolha pelo voto dos trabalhadores” (EM REUNIÃO, 2012). A escolha dos diretores em 2011⁵⁶, pelo processo de comitê de busca, somada à pressões e insatisfações contra a gestão Arraes, também resultaram em críticas ao modelo e, mais ainda, à veiculação de notícias indicando que, para ter mais controle sobre a empresa, a Casa Civil teria ordenado ao Conselho de Administração da Embrapa o fim do modelo de comitê de busca (ZANATTA, 2011).

Outra crítica às escolhas realizadas em 2011 também não esteve direcionada precisamente ao modelo de escolha, mas ao fato de a Embrapa, apesar da histórica tradição de fortalecimento e valorização de carreiras e da adoção de processos de seleção rigorosos de escolha, não estar completamente isenta de nomeações sujeitas a influências políticas:

⁵⁵ Derli Dossa, presidente do comitê, especialista em economia rural, Chefe da Assessoria de Gestão Estratégica do MAPA; Francisco Reifschneider, especialista em melhoramento e fitopatologia, pesquisador da Embrapa Hortaliças; Eduardo Assad, especialista em agrometeorologia e mudanças climáticas, Chefe da Embrapa Informática Agropecuária; Judson Valentim, especialista em pastagens e sistemas agroflorestais, Chefe da Embrapa Acre; e Marília Nutti, especialista em nutrição humana, pesquisadora da Embrapa Agroindústria de Alimentos (COMITÊ, 2009).

⁵⁶ Este processo de escolha contou com 37 inscritos para as 3 vagas, avaliados por um comitê de busca composto por: Antônio Salazar Brandão, da UERJ, que o presidiu; Luis Carlos Guedes Pinto, do BB; Patrícia Silva Ritschel, da Embrapa Uva e Vinho; Lucas Antonio de Souza Leite, da Embrapa Agroindústria Tropical; e Luiz Henrique Capparelli Mattoso, da Embrapa (COMITÊ, 2011).

A Embrapa tem três Diretores Executivos, além do Presidente. A Diretora de Administração e Finanças, Vania Beatriz Castiglioni, tem ligação com o PT. A pesquisadora de carreira é filiada ao PT do Paraná, especificamente o de Londrina, desde 1990, segundo o TSE. Das três Diretorias Executivas, duas são comandadas por petistas ou indicados pela sigla. É praxe no órgão a nomeação de servidores do quadro de profissionais para as funções de confiança. Para se ter uma ideia da diferenciação da Embrapa em relação aos demais órgãos do governo federal, apenas dez servidores de um universo de 9.870 empregados são comissionados sem integrar o quadro efetivo do órgão. Em abril de 2011, a atual Diretoria foi escolhida por meio de um processo de seleção interna, com rigorosos critérios de escolha, análise do currículo e classificação das melhores posições, para posterior indicação dos nomes pelo Conselho de Administração e pelo Ministério da Agricultura. Isso não impediu que alguns deles contassem com indicação política. Essa seleção interna foi extinta. Os mandatos dos Diretores terminam neste mês e vai prevalecer, para a nova composição, a indicação política. O atual Presidente, que assumiu em outubro de 2012, já chegou à função por nomeação do Planalto, sem seleção interna. Ele é pesquisador de carreira (SASSINE, 2014).

Nesse sentido, o Entrevistado 15 (2016) argumenta que não há problema em haver coincidência entre um candidato ser o melhor avaliado e, ao mesmo tempo, ser da preferência de determinado partido político, desde que respeitadas as condições de mérito do processo. Referindo-se aos processos de escolha das Unidades Descentralizadas – e não aos da Diretoria Executiva, afirma:

[...] às vezes, um desses candidatos, ou dois desses candidatos, eles têm uma ligação partidária, eles conhecem um deputado, um senador, um governador [...] isso acontece. E não menos que uma vez essas interferências vêm para cima. “Olha, é para escolher o fulano, porque o fulano é amigo, indicação de não sei quem que é importante aí”. [...] Então, tendo um critério técnico que, de certa forma, hierarquiza primeiro, segundo e terceiro lugar, quando há coincidência, quando coincide que a indicação é o melhor [...] está tudo ótimo, não tem problema nenhum, mas quando não, a gente tem optado pelo critério técnico [...] porque se começa a inverter o processo, [...] você não dirige mais nada, porque aí quem está decidindo é alguém do partido [...], então isso tem funcionado bem, é uma coisa bem estabelecida (ENTREVISTADO 15, 2016).

Conclusões preliminares

Tratamos a Embrapa em uma seção específica devido à distinção desta experiência. Seu modelo de escolha é, também, o de comitê de busca. Sua adoção, no entanto, não tem relação alguma com a experiência do MCT, mas, de modo similar, emerge num contexto específico da organização, nos anos 1990, marcado por um conjunto de reformas e inovações institucionais orientadas ao aprimoramento de suas práticas de gestão. Possui inspiração nas organizações com atuação equivalente em diversos países do mundo e orienta-se pelo combate à livre ocupação destes espaços e defesa da escolha de profissionais dotados das competências necessárias para garantir a entrega dos resultados acordados.

Para a Diretoria Executiva, o modelo foi adotado uma única vez para Diretor-Presidente (N1) e uma única vez para os 3 Diretores (N2), tendo sido desconsiderado em dois casos: no primeiro, um Diretor, antes nomeado via comitê de busca, foi nomeado Diretor-Presidente; no segundo

caso, o substituto deste Diretor também foi promovido para esta Diretoria, sem o uso do modelo. Em 2017, quando vencem os mandatos da atual Diretoria, o modelo passará por uma nova prova e oferecerá novos indícios de constituir ou não uma prática adotada com seriedade pela organização. Já no âmbito das Unidades Descentralizadas, as escolhas, antes abertas, tornaram-se restritas aos empregados da Embrapa, levando o modelo a assemelhar-se aos processos de seleção interna, e não mais ao comitê de busca, que pressupõe escolhas abertas, baseadas em amplo recrutamento e maior competitividade das seleções. Apesar disso, é o único modelo de escolha acompanhado de ações sistemáticas orientadas à avaliação dos resultados do dirigente, que condicionam sua recondução aos resultados alcançados e, ainda, que tratam a dimensão das escolhas e dos mandatos segundo uma perspectiva orientada a garantir a continuidade dos serviços prestados pela Embrapa.

5.4 Modelos de seleção interna

Das organizações com estratégia de escolha *Gerencial*, destacamos três casos nos quais os processos são distintos do modelo de comitê de busca e emergem ou configuram-se como iniciativas orientadas, principalmente, à profissionalização e valorização do quadro próprio de pessoal das organizações.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) tem como missão “retratar o Brasil, com informações necessárias ao conhecimento da sua realidade e ao exercício da cidadania, por meio da produção, análise, pesquisa e disseminação de informações de natureza estatística, geográfica, cartográfica, geodésica e ambiental” (IBGE, 2003). É o principal provedor de dados e informações estatísticas e de geociências do país. Para isso, organiza-se, desde sua origem, de forma descentralizada, estando presente em todo o território nacional. Conforme ilustrado na Figura 16 abaixo, o IBGE é dirigido por um Conselho Diretor, composto pelo Presidente e por 5 Diretores. Além disso, possui 27 Unidades Estaduais, uma para cada Estado do país e para o Distrito Federal, diretamente subordinadas ao Presidente, às quais compete representar a organização no Estado e planejar e executar as atividades técnicas e administrativas segundo a orientação das Diretorias. Vinculam-se a essas unidades 539 agências de coleta de dados, distribuídas nos principais municípios brasileiros (FRANCO; ANTONACCIO, 2015).

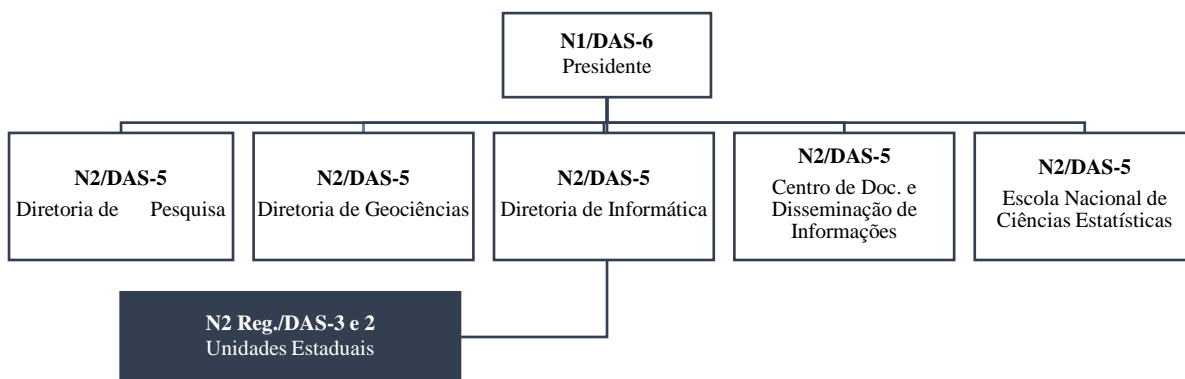


Figura 16 - Estrutura de direção do IBGE.

Fonte: elaboração do autor, com base no Decreto nº 4.740, de 2003, e no organograma do IBGE, disponibilizado em seu site institucional.

A nomeação dos dirigentes de primeiro e segundo níveis da Fundação é *Discrecionária*; no entanto, para as posições de direção regionais, identificamos a realização de processo seletivo interno, segundo um conjunto de critérios pré-estabelecidos (IBGE, 2016c, p. 93). O processo teria tido origem a partir da realização de uma primeira experiência de processo seletivo interno no âmbito do IBGE para a escolha de Coordenadores de 4 Centros de Captura de Dados, unidades autônomas criadas para a realização do Censo Demográfico de 2000, geridas por servidores do quadro efetivo do IBGE. O objetivo desta seleção foi buscar os perfis mais adequados para o desempenho das funções relacionadas ao censo e baseou-se no uso de um conjunto de instrumentos, como avaliação curricular, dinâmica de grupo e entrevistas. Os resultados alcançados motivaram a decisão do Conselho Diretor do IBGE de estabelecer o mesmo procedimento de escolha para seus Chefes de Unidades Estaduais a partir de 2003 (FRANCO; ANTONACCIO, 2015).

As motivações fundamentais para a adoção do processo seletivo interno de Chefes de Unidades Estaduais são: a necessidade de estes dirigentes possuírem extensos conhecimentos sobre a organização e seus trabalhos, dada a importância estratégica das Unidades Estaduais para a fundação; a orientação do IBGE, prevista em seu Plano Estratégico, de empreender uma política de recursos humanos orientada à motivação, profissionalização e comprometimento com os trabalhos da organização; e a identificação de novos quadros gerenciais comprometidos com a missão da fundação (IBGE, 2016c). É um processo que busca romper a prática anterior da livre nomeação destes espaços que se dava por escolha direta do Presidente da organização (FRANCO; ANTONACCIO, 2015).

Temos, neste caso, um processo de seleção completamente distinto do modelo de comitê de busca. Não é constituído um comitê de seleção, já que o processo é conduzido pelo próprio Departamento de Recursos Humanos. O diferencial do processo está na adoção de instrumentos de avaliação de competências gerenciais dos candidatos, no contexto de uma política mais ampla do IBGE de aprimorar a escolha de seus dirigentes regionais ao mesmo tempo em que promove a profissionalização de todo o seu corpo de funcionários.

Instituto Brasileiro de Museus

O Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM) é o órgão responsável pela Política Nacional de Museus. Gerencia diretamente 29 unidades museológicas, instituições voltadas à conservação, investigação e exposição de estudos, pesquisas e coleções de valor histórico, artístico, científico, técnico ou de qualquer outra natureza cultural (IBRAM, 2009b). O órgão foi criado em 2009, como decorrência de uma reforma mais ampla sofrida na área cultural, marcada pela criação da Política Nacional de Museus, em 2003, organização do Sistema Brasileiro de Museus, em 2004, e criação do Estatuto de Museus, instituído em 2009, mas regulamentado apenas em 2013, e considerado o marco regulatório dos museus no país (IBRAM, 2014; CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2013). Segundo o Entrevistado 11 (2017), este conjunto de institutos jurídicos representa uma profunda reforma administrativa e política no âmbito da gestão de museus no país, tendo contribuído enormemente para um processo de profissionalização e aprimoramento desta política, inclusive com destaque e reconhecimento internacionais.

O processo de escolha *Gerencial* do IBRAM não alcança seu Presidente, nem os 3 Diretores a ele diretamente vinculados, mas apenas o conjunto de 29 museus que estão diretamente ligados à Presidência e subdivididos em 3 unidades museológicas, conforme o tamanho, capacidade operacional e importância de cada museu e de seus acervos (ENTREVISTADO 11, 2017; ENTREVISTADO 6, 2016). 24% dos 632 servidores do órgão concentram-se em suas unidades centrais, enquanto 76% atuam junto às unidades museológicas – sendo 52% na unidade I, 15% na unidade II e 9% na unidade III (ENTREVISTADO 6, 2016). É apenas para estas estruturas, destacadas em cor diferenciada na Figura 17 abaixo, que são realizados processos de escolha de dirigentes num modelo de seleção denominado de *chamamento público*, baseado em critérios de mérito e de perfil gerencial. Apenas as unidades museológicas I são unidades gestoras orçamentárias (ENTREVISTADO 11, 2017); representam unidades com maior número de servidores – cujos valores estão indicados entre parênteses na Figura 17 abaixo – e têm seus Diretores nomeados em cargos de nível DAS-4. As demais unidades têm menor importância relativa em termos de nível hierárquico do cargo e complexidade das funções desempenhadas. No entanto, as chamadas públicas realizam-se, sem distinção, para todas elas.

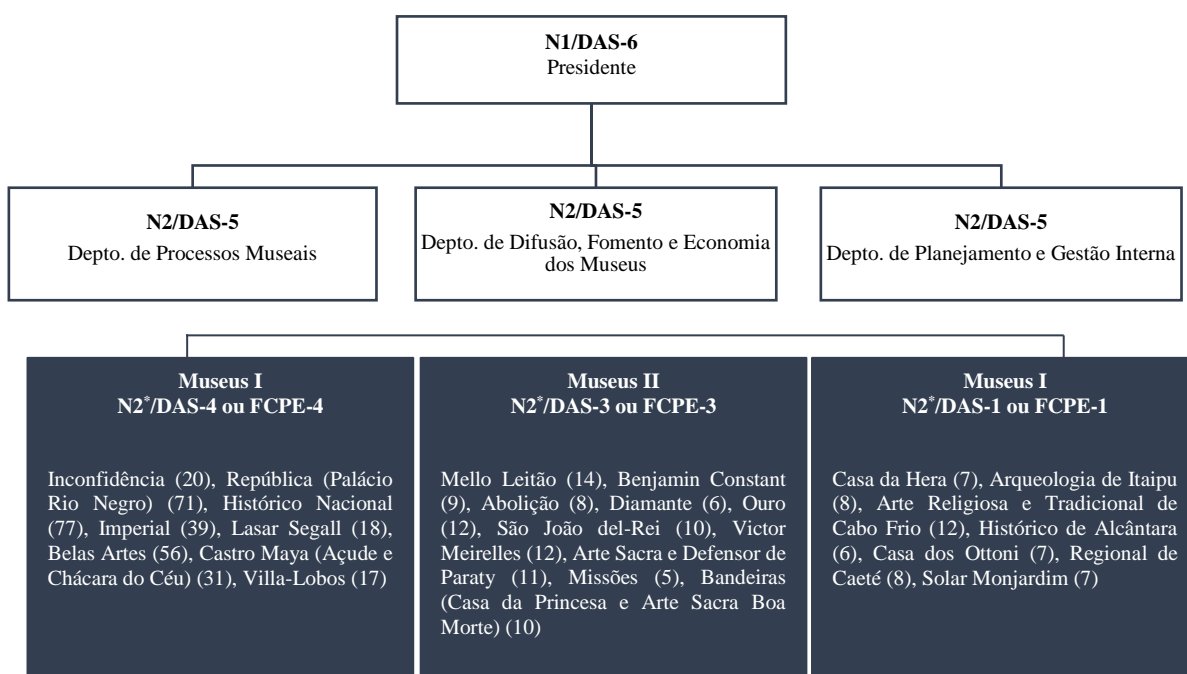


Figura 17 - Estrutura de direção do IBRAM.

Fonte: elaboração do autor, com base no organograma do IBRAM, disponibilizado em seu site institucional.

Apesar de constituir uma chamada pública, as seleções no IBRAM mesclam posições para as quais a seleção é fechada, e outras para as quais é aberta a não servidores. A diferença está diretamente relacionada à natureza do cargo ocupado pelo Diretor do museu. Com a recente reforma promovida pelo governo federal que transforma de cargos DAS em funções de confiança exclusivas de servidores – as FCPEs apresentadas no Capítulo 2 –, o IBRAM precisou redesenhar sua estrutura de cargos, convertendo alguns deles em FCPE. Segundo o Entrevistado 11, apenas 2 dos 29 cargos foram alcançados por esta medida.

A origem e motivação desta estratégia de subsidiar a escolha política a partir da avaliação prévia de um conjunto de potenciais candidatos tem origem no âmbito da mencionada reforma do Sistema Nacional de Museus. Desde 2009, quando foi instituído o Estatuto dos Museus e criado o IBRAM, foi estabelecido que os Diretores destas unidades deveriam ser escolhidos por meio de processos de seleção. Em 2013, o Decreto nº 8.124 regulamentou estes processos, segundo

a definição de critérios técnicos e objetivos de qualificação de candidatos, relacionados a conhecimento e experiência prévia em gestão e em políticas públicas do setor museológico.

A primeira chamada pública realizada pelo IBRAM precede esta regulamentação. Ocorreu em julho de 2011, para a seleção do Diretor do Museu da Abolição, em Recife (PE). Em 2014 e 2015, novas seleções foram realizadas. Já em 2016, o modelo se expandiu para outros espaços da organização, de níveis intermediários de direção: Coordenador de Preservação e Segurança (DAS-3) e do Chefe da Divisão de Preservação e Segurança (DAS-2), cargos hierarquicamente vinculados ao Diretor do Departamento de Processos Museais.

Segundo entrevistados, as chamadas públicas são entendidas como “uma prática que deve permanecer e ser aprimorada e ampliada” no âmbito do IBRAM. Apesar de alguns desafios procedimentais apontados, como a morosidade do processo e a dificuldade de conciliar as agendas dos membros da comissão de seleção, o órgão afirma que a experiência tem contribuído para a escolha de perfis mais adequados dos novos Diretores, “tendo em vista os critérios levados em consideração na seleção, evitando assim que o critério seja exclusivamente político” e tem atraído tanto servidores do próprio IBRAM ou do governo federal, como profissionais externos ao serviço público (ENTREVISTADO 6, 2016).

Para o Entrevistado 11 (2017), o processo é muito positivo e contribui fundamentalmente para a garantia dos princípios da impessoalidade e da transparência durante os processos de escolha, contribuindo, ainda, para a profissionalização da política museológica por meio da atração de melhores candidatos, dos quais se espera a capacidade de articular propostas concretas de gestão dos museus em alinhamento às políticas mais amplas já estabelecidas e a submetê-los a um período de gestão dentro do qual é possível avaliar sua atuação.

A Figura 18 abaixo sistematiza os modelos de escolha no IBRAM, desde sua criação em 2009, relacionando os modelos às diferentes gestões da autarquia. Indicamos a primeira ocorrência do modelo em 2011 e seu início efetivo em 2014, na gestão de Ângelo Oswaldo, período em que maior número de seleções foi realizada. Desde então, as chamadas públicas têm ocorrido conforme os cargos vão tornando-se vagos.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Presidente	LULA		DILMA					TEMER
Ministro MinC	Juca Ferreira (jul08/dez10)		Ana de Hollanda (jan11/set12)		Marta Suplicy (set12/nov14) Ana Cristina Wanzeler (interina nov14/dez14)		Juca Ferreira (jan15/mai16)	Marcelo Cabrer (mai16/nov16) Roberto Freire (nov16)
Presidente IBRAM	José do Nascimento Júnior (mar09/mar13)				Angelo Oswaldo (jul13/dez14)		Carlos Roberto Ferreira Brandão (jan15/jul16)	Marcelo Mattos Araújo (set16)
Modelo de Escolha	N1 Livre nomeação							
	N2 Livre nomeação							
	N2* Livre nom.	1ª Chamada Pública		Livre nom.		Institucionalização das Chamadas Públicas		

Figura 18 - Estratégias de escolha adotadas pelo IBRAM a partir de 2009.

Fonte: elaboração do autor.

Nota^(*): classificamos os Diretores de museus de N2 por sua vinculação direta à Presidência do IBRAM, mas ressalvando que desempenham atribuições de complexidades variadas – há museus, conforme demonstrado, que gerenciam menos de 10 pessoas, e têm seus Diretores nomeados em funções comissionadas de nível 1.

O Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), por sua vez, foi instituído como autarquia federal, vinculada ao Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS) mediante fusão do Instituto de Administração da Previdência e Assistência Social (IAPAS) com o Instituto Nacional de Previdência Social (INPS) em 1990 (BRASIL, 1990c; INSS, 1990). Tem por finalidade “promover o reconhecimento de direito ao recebimento de benefícios administrados pela Previdência Social, assegurando agilidade, comodidade aos seus usuários e ampliação do controle social” (INSS, 2011). Atualmente, está vinculado ao Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário (MDSA), dada a recente reestruturação promovida pelo Presidente Michel Temer, que extinguiu o antigo Ministério da Previdência. Conforme a Figura 19 abaixo, sua estrutura de direção está organizada da seguinte maneira:

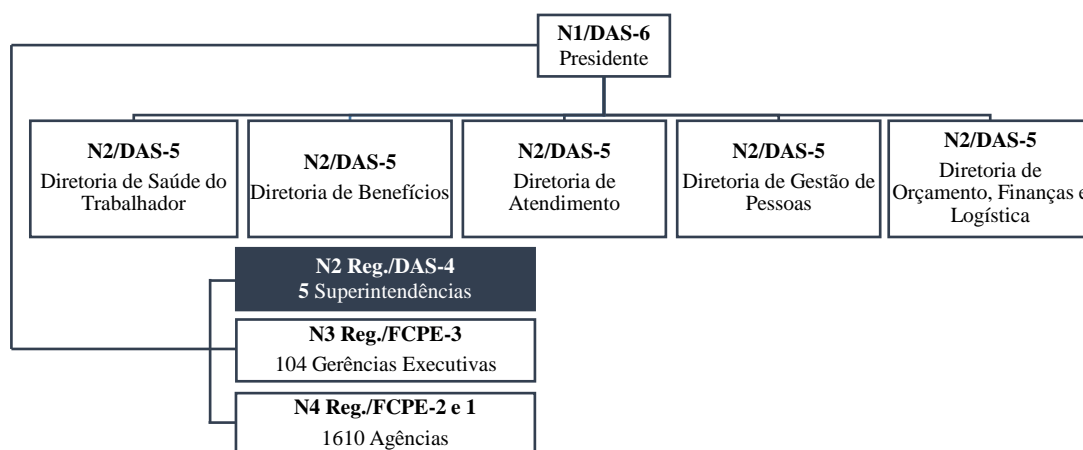


Figura 19 - Estrutura de direção do INSS.

Fonte: elaboração do autor, com base em INSS (2011) e Entrevistado 5 (2016).

Conforme demonstrado, a estrutura descentralizada do instituto é composta por um conjunto de 5 Superintendências Regionais (Sudeste I, Sudeste II, Sul, Nordeste e Norte/Centro-Oeste), vinculadas diretamente à Presidência. Cada Superintendência possui um conjunto de Gerências-Executivas, as quais, por sua vez, gerenciam um conjunto de Agências da Previdência Social.

A análise da legislação que estrutura o INSS, bem como a ocupação de seus cargos de direção, não permitiu identificar previsões específicas de critérios ou regras para a escolha de seus altos dirigentes, Presidente e Diretores, que permanecem como escolhas *Discrecionárias*. Há, no entanto, critérios e procedimentos de escolha estabelecidos para seus dirigentes regionais. Neste estudo, o conceito de dirigente regional alcança unicamente os Superintendentes, mas não os cargos imediatamente inferiores. Apresentaremos o funcionamento das escolhas de todos eles, no entanto, porque constituem uma mesma política no âmbito do INSS, orientada à proteção destes espaços contra ingerências políticas e profissionalização e valorização de seu quadro de pessoal (ENTREVISTADO 5, 2016).

Quando analisamos, em perspectiva histórica, os critérios adotados para a escolha dos ocupantes destes cargos descentralizados, notamos que desde os anos 1990 existe uma preocupação em proteger estes espaços da nomeação puramente discrecionária. Conforme indicado no Quadro 22 abaixo, desde 1992 é previsto que a nomeação de Superintendente Estadual recaia exclusivamente sobre servidores efetivos da administração federal. Os Gerentes-Executivos, por sua vez, de 1999 a 2011 passaram por um modelo de escolha baseado em listas, ora trípticas, ora quántuplas, conformadas pela realização de processos seletivos

internos, restritos a servidores do quadro de pessoal do INSS, e baseados no mérito. Em 2011, o modelo perdeu a previsão da conformação de listas e passou a dar maior ênfase à competência e formação dos ocupantes de cargos não apenas de Gerências, mas também das Agências da autarquia. Além disso, desde os anos 1990, o INSS tem destinado, com exclusividade, a ocupação de cargos de direção intermediária e assessoramento a servidores do quadro da organização, tendo, inclusive criado as funções comissionadas do INSS em 2006.

Norma	Critérios de escolha
Superintendente Estadual	
D. 569/92 (revogado)	- A nomeação para Superintendente Estadual (DAS 3 e 4) deverá recair, exclusivamente, em ocupantes de cargos efetivos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional
Port. MPS 25/14 (revogada)	- Aprovação em cursos de gestão - Exercício de, no mínimo, 3 anos na função de Gerente-Executivo - Realização de, no mínimo, 10 dias úteis de estágio orientado e avaliado na Sala de Monitoramento
Port. MPS 387/15 (revogada)	- Idem regra anterior, com redução do tempo de estágio orientado para 5 dias
Port. MDSA 189/16 (em vigor)	- Aprovação em cursos de gestão ofertados pelo Centro de Formação e Aperfeiçoamento (CFAI) do INSS - Ter exercido função de Gerente-Executivo ou cargo em comissão de DAS, função gratificada ou comissionada no âmbito da administração pública
Gerente-Executivo e Gerente de Agência	
D. 3.081/99, D. 3.838/01 e D. 4.419/02 (revogados)	- Os Gerentes-Executivos serão nomeados pelo Ministro de Estado da Previdência [...], e escolhidos, exclusivamente, em lista tríplice composta a partir de processo de seleção interna, que priorize o mérito profissional, na forma e condições definidas em portaria ministerial, promovido mediante adesão espontânea dos servidores ocupantes de cargos efetivos do INSS.
D. 4.660/03, D. 4.688/03, D. 5.257/04 e D. 5.513/05 (revogados)	- Os Gerentes-Executivos serão nomeados [...], em lista quádrupla
D. 5.870/06 (revogado)	- Os Gerentes-Executivos serão nomeados [...], em lista tríplice [...] ocupantes de cargos efetivos do INSS ou do Ministério da Previdência Social, e dos procuradores federais em exercício na Procuradoria Federal Especializada junto ao INSS
D. 6.934/09 (revogado)	- Os Gerentes-Executivos serão nomeados [...], em lista quádrupla [...] servidores ocupantes de cargos efetivos do INSS
D. 7.556/11 (em vigor)	- Os Gerentes-Executivos serão escolhidos dentre os servidores ocupantes de cargos efetivos, pertencentes ao quadro de pessoal do INSS, a partir de processo de seleção interna que observará o mérito profissional e as competências requeridas para o exercício da gerência, mediante adesão espontânea dos servidores, observadas a forma, as condições e os requisitos definidos em portaria ministerial - Para Gerente-Executivo e Gerente de Agência, exigência de requisitos mínimos de capacitação
Port. MPS 25/14 (revogada)	- Para ambos, aprovação em cursos de gestão - Para Gerente-Executivo, exercício de, no mínimo, 2 anos na função de Gerente de Agência; para Gerente de Agência, ser servidor estável - Para ambos, realização de, no mínimo, 10 dias úteis de estágio orientado e avaliado na Sala de Monitoramento
Port. MPS 387/15 (revogada)	- Para ambos, aprovação em cursos de gestão - Para Gerente-Executivo, exercício de, no mínimo, 2 anos na função de Gerente de Agência
Port. MDSA 189/16 (em vigor)	- Para ambos, aprovação em cursos de gestão ofertados pelo CFAI do INSS - Para Gerente-Executivo, ter exercido função de Gerente de Agência ou cargo em comissão de DAS, função gratificada ou comissionada no âmbito da administração pública

Quadro 22 - Critérios de escolha de dirigentes do INSS.

Fonte: elaboração do autor, com base nos atos normativos mencionados.

Em síntese, a nomeação para Superintendentes Estaduais requer aprovação em cursos de gestão específicos, ofertados pelo próprio INSS. Segundo o Entrevistado 5 (2016), são cursos de natureza gerencial, ofertados em plataforma de Ensino à Distância (EaD) – como, por exemplo, gestão estratégica ou gestão de projetos. Anteriormente, era exigido o desenvolvimento de um estágio orientado na Sala de Monitoramento do INSS, espaço que funciona como um painel de operações, por meio do qual a autarquia acompanha, em tempo real, indicadores de atendimento em suas centenas de unidades. Devido a restrições orçamentárias, o estágio deixou de ser previsto para Superintendentes e dirigentes inferiores, já que havia a necessidade de se

deslocarem de suas unidades até a sede do instituto (ENTREVISTADO 5, 2016). O modelo funciona, portanto, dentro de uma estratégia de formação básica dos servidores, com atenção aos profissionais capazes para ocupar estas estruturas descentralizadas, como forma de garantir, permanentemente, um *pool* de candidatos aptos a serem nomeados.

Embora os critérios indicados acima determinem a nomeação exclusiva de servidores do quadro do INSS para estas posições, as portarias mencionadas preveem algumas exceções a estas nomeações: Superintendentes e Gerentes podiam, alternativamente, ser nomeados dentre servidores que já tivessem ocupado cargos de DAS-3 ou superiores pelo período mínimo de 12 meses no âmbito do Ministério da Previdência Social ou do INSS. Em 2015, a regra passou a incluir, também, servidores que tivessem exercido qualquer cargo ou função gratificada pelo período mínimo de 4 anos. Em 2016, a reforma promovida por Temer em relação às FCPEs impactou diretamente o INSS, que possuía, em sua estrutura, a figura das FCINSS, funções exclusivas de servidores do quadro. As FCPEs possuem, como demonstramos no Capítulo 2, conceito mais amplo de servidor. Desse modo, as regras para escolha dos Superintendentes – e também de Gerentes-Executivos – passou a ser mais flexível: além da formação em cursos do INSS, o candidato deve ter exercido função de Gerente-Executivo ou cargo em comissão de DAS ou, ainda, função gratificada ou comissionada no âmbito da administração pública de qualquer ente federativo.

Para o Entrevistado 5 (2016), o modelo tem buscado garantir à organização um conjunto de profissionais aptos a ocuparem estes espaços descentralizados, descaracterizando possibilidades ilimitadas de nomeação e minimizando os riscos de as Agências, espaços com alta rotatividade, estarem desprovidas de servidores. Apesar das flexibilidades, o modelo não perde sua essência, que está centrada na nomeação de “pessoas que conhecem os negócios”, e está prevista publicação de novo ato normativo restringindo as nomeações para servidores do quadro do INSS.

Conclusões preliminares

Concluindo a apresentação das experiências com estratégias de escolha *Gerencial*, destacamos os seguintes elementos dos modelos de seleção interna:

- Os casos identificados possuem, em comum, a escolha de dirigentes restrita a servidores e a orientação à aferição de suas competências de gestão; alcançam apenas os níveis regionais destas organizações, de modo que a escolha de seus dirigentes (N1 e N2) permanece baseada na estratégia *Discricionária*;
- No IBGE, o modelo emerge no âmbito da própria organização em 2003, inspirado em uma iniciativa piloto, e orientado a romper a prática anterior da livre nomeação; seu diferencial está na adoção de instrumentos de avaliação de competências gerenciais dos candidatos a Chefes Estaduais, no contexto de uma política mais ampla orientada à profissionalização de todo o seu corpo de funcionários;
- Já o IBRAM possui uma característica distinta: surge como um modelo aberto, denominado de chamamento público, mas, com a recente transformação de cargos DAS em FCPE, passou a restringir a escolha de Diretores de museus nos casos em que o cargo a ser ocupado foi convertido em função exclusiva de servidor; o modelo emerge por volta de 2011, num contexto de profunda reforma administrativa e política dos museus no país, como forma de

identificar dirigentes capazes de articular propostas concretas de gestão em alinhamento à Política Nacional de Museus;

- Por fim, o INSS representa a experiência mais simples dentre os casos analisados; foi aqui considerado pela ênfase na capacidade gerencial de seus dirigentes; seu modelo de escolha está baseado na conformação de um *pool* de candidatos previamente habilitados para a nomeação e emerge nos anos 1990 com duas orientações: proteger os espaços de direção regionais contra ingerências políticas e, ao mesmo tempo, valorizar seu quadro de pessoal.

CAPÍTULO 6 – Alcances e limitações das escolhas *Gerenciais* à luz das experiências internacionais

Defendemos que o espaço de direção pública constitui um espaço distinto no âmbito das estruturas governamentais. A atuação dos dirigentes públicos orientada aos resultados da ação pública e à criação de valor para a sociedade pressupõe a configuração de um espaço dotado de autonomia de gestão e de um conjunto de regras específicas orientadas a selecionar e gerenciar dirigentes com base nas práticas mais modernas da gestão baseada em competências. No Brasil, vimos que a inexistência de um sistema de alta direção, a exemplo das experiências internacionais, está associada a um conjunto de iniciativas de escolha *Gerencial* pouco representativas quando comparadas com a dimensão do Executivo federal. Nesta seção, veremos quais são os atributos mais distintivos das experiências em curso no Brasil e em que medida dialogam com as referências da literatura internacional sobre o tema, apresentadas no Capítulo 1.

6.1 A dimensão das competências de gestão

A escolha dos dirigentes se dá a partir de um conjunto de critérios que mescla a experiência específica na área científica, no caso dos institutos de pesquisa, ou na área de atuação da organização, para os demais casos, com experiências específicas em gestão e administração. Os critérios de seleção indicam, além de alguns critérios mínimos de admissibilidade e de alguns critérios técnicos, um conjunto amplo de competências gerenciais que orienta a escolha dos dirigentes nos casos analisados. Esta é uma característica muito presente e destacada não apenas nos documentos oficiais analisados, mas também reforçada pelos entrevistados.

Sistematizamos, no Quadro 23 abaixo, as principais competências gerenciais requeridas pelos processos de escolha *Gerenciais* analisados. Como é possível observar, são competências que mesclam aspectos da formação técnica dos dirigentes em assuntos específicos da organização em que irá atuar, mas que, sobretudo, enfatizam a dimensão da gestão estratégica, operacional e do entorno político dos dirigentes, segundo o modelo proposto por Moore (1995):

Competências gerenciais	
- Visibilidade, credibilidade, representação junto à comunidade científica e tecnológica - Reconhecia liderança em ciência e tecnologia agropecuária - Notoriedade junto à comunidade científica ou tecnológica	CNEN, EMBRAPA, MCT
- Identificação, alinhamento e comprometimento com as diretrizes da organização e de seu papel e relevância para o país (ex.: Programa Nuclear Brasileiro; Política Nacional de Museus, Plano Diretor da UP, etc.)	CNEN, EMBRAPA, JBRJ, IBRAM, ICMBio, MCT
- Visão de futuro/estratégica para a instituição - Capacidade para propor soluções - Motivação para enfrentar novos desafios	CNEN, ICMBio, JBRJ, MCT
- Experiência administrativa e de gestão envolvendo atividades de relacionamento com organizações de fomento, governamentais e entidades da sociedade em geral (setor produtivo, universidades, instituições de pesquisa e de ensino superior, etc.) e em cooperações com grupos nacionais e internacionais - Habilidade no relacionamento interpessoal - Capacidade de negociação e mobilização	CNEN, EMBRAPA, JBRJ, IBGE, IBRAM, ICMBio, MCT
- Capacidade de obtenção de recursos de agências de fomento	EMBRAPA
- Capacidade de promover a agregação entre diferentes áreas da organização - Capacidade de liderança para motivar o corpo técnico, científico e dos demais colaboradores da organização	IPEN
- Liderança, criatividade, dinamismo, motivação, capacidade para diagnosticar e solucionar problemas, capacidade para trabalhar sob pressão - Capacidade de argumentação, objetividade e entusiasmo	CNEN, IPEN, JBRJ, MCT
- Cordialidade, polidez, atenção, objetividade, criatividade	IBGE
	IBRAM
	ICMBio

Competências técnicas específicas	
- Domínio da língua inglesa	CNEN, EMBRAPA, JBRJ
- Experiência em áreas específicas (ex.: na área nuclear; museologia, pesquisa, desenvolvimento, inovação, etc.)	CNEN, EMBRAPA, IBGE, IBRAM, ICMBio, JBRJ
- Experiência em atividades de gestão ou, alternativamente, em coordenação de projetos de pesquisa	ICMBio, IPEN, MCT
- Produtividade científica expressiva	JBRJ
Critérios mínimos de admissibilidade	
- Nacionalidade brasileira	EMBRAPA, JBRJ, IBRAM, ICMBio
- Formação acadêmica de nível superior	IBRAM, ICMBio
- Titulação de Pós-Graduação	CNEN, EMBRAPA, MCT
- Não ter condenações legais	EMBRAPA, JBRJ, IBGE, ICMBio
- Ser servidor da organização	EMBRAPA, IBGE, IBRAM ^(*) , ICMBio, INSS
- Tempo mínimo de atuação em determinada função ou organização	EMBRAPA, IBGE, INSS
- Aprovação em curso específico de formação	INSS

Quadro 23 - Competências requeridas pelas escolhas *Gerenciais*.

Fonte: elaboração do autor.

Nota^(*): ser servidor da organização se aplica a apenas parte dos dirigentes do IBRAM, nos casos em que ocupam funções comissionadas ao invés de cargos de direção DAS.

Nas instituições de pesquisa científica e tecnológica, especialmente no caso do MCT, os dirigentes são, em sua absoluta maioria, acadêmicos, com reconhecida especialidade em seu campo de atuação. Segundo o Entrevistado 4 (2016):

O perfil dos profissionais que são dirigentes normalmente eles são doutores, doutores na área deles, reconhecidos; é muito raro se ter um Diretor que seja apenas graduado ou que tenha mestrado; nós temos alguns que têm só mestrado, mas 99% deles são doutores, esse é o perfil deles, doutores na área de interesse do Instituto, claro (ENTREVISTADO 4, 2016).

No entanto, a escolha de dirigentes das instituições de pesquisa considera não apenas o conjunto de suas competências técnico-científicas, mas também gerenciais e administrativas e passam por dimensões como reputação, notoriedade e relacionamento com diferentes atores do campo científico, como organizações governamentais, universidades, setor privado e, inclusive, organizações internacionais. Outros aspectos são também relevantes e podem variar conforme a organização analisada.

Na grande maioria dos casos, aspecto fundamental ressaltado pelos entrevistados diz respeito à capacidade de os candidatos demonstrarem alinhamento e comprometimento com a visão da organização e de convencerem os avaliadores sobre sua capacidade de promover esta organização em direção ao alcance de melhores resultados, alinhados à diretrizes e políticas previamente estabelecidas, e cientes de seu papel e relevância para o contexto nacional e internacional. Para o MCT, por exemplo, é bastante ressaltada sua capacidade de liderança e de conduzir a organização em direção aos resultados pretendidos:

O importante é o candidato ter a capacidade de conduzir aquela organização para o futuro. Isso dificilmente acontecerá se o candidato não tiver conhecimentos técnicos e científicos relevantes para o tema da instituição, a especialidade da instituição [...] não se olha se o candidato publicou mais *papers* do que outro candidato, não é o peso do currículo acadêmico. Exige-se conhecimento de causa, sim, mas entre os candidatos com conhecimento de causa, pesa muito a capacidade administrativa, de gerenciamento... mas, acima de tudo, de liderança, de conduzir as pessoas... conduzir as pessoas para o futuro. E essa capacidade, perceber essa capacidade, é bastante difícil, e é a missão central do comitê de busca (ENTREVISTADO 7, 2016).

Durante o processo de escolha para a Diretoria Executiva da Embrapa, em 2010, foi previsto, similarmente, o alinhamento entre o perfil do candidato e o posicionamento estratégico da empresa:

[...] a preocupação maior na indicação de nomes para compor os cargos de Diretores Executivos da empresa é com a competência técnica dos candidatos, interligada com uma visão de futuro do ambiente produtivo e do papel institucional da Embrapa para o desenvolvimento sustentável do país, além de uma afinidade com as questões de pesquisa, desenvolvimento e inovação necessárias para tal fim, o que é confirmado pela exigência de a Diretoria ser composta por, pelo menos, dois profissionais com grau de Doutor (EMBRAPA, 2010d).

Segundo o Entrevistado 15 (2016), um aspecto fundamental na escolha dos Diretores da Embrapa é seu profundo conhecimento sobre a empresa e alinhamento a seus valores, aspecto que tende a valorizar os candidatos internos da organização em detrimento de candidatos externos. Foi relatado que, em geral, nomes externos à Embrapa dificilmente são bem-sucedidos em conduzir suas atividades, já que uma empresa composta por um corpo técnico bastante destacado, com uma característica muito própria, dificilmente reconhece um profissional de fora da organização, embora possa haver exceções, dependendo da capacidade do dirigente de dialogar e assimilar esta cultura, e de atuar segundo uma postura humilde, aberta ao diálogo.

Já em relação aos Chefes-Gerais da Embrapa, os recrutamentos buscam candidatos cujo perfil profissional esteja alinhado aos desafios colocados à organização. Avaliam, para além dos aspectos tradicionais como formação e experiência profissional, experiências em atividades de gestão e competências gerenciais, relacionadas à capacidade de articulação e cooperação internacional, capacidade de relacionamento com diversas entidades e setores e capacidade de comunicação e liderança. Para o Entrevistado 15 (2016), o bom candidato é aquele que consegue aglutinar o máximo possível das diferentes dimensões daquela UD, possui um currículo excelente e é reconhecido como referência em determinada área pela comunidade científica, por seus pares. Tal aspecto, no entanto, não é suficiente para a escolha. Se o candidato não souber trabalhar em equipe, não estabelecer bom relacionamento interpessoal com as pessoas, não tiver tido experiência anterior em gestão, dificilmente terá condições de ser recomendado. Há também casos em que as UDs são “rachadas” em grupos com diferentes orientações e candidatos de diferentes grupos candidatam-se à direção da unidade; quando isto ocorre, a menos que a Diretoria também tenha um viés, privilegia-se a escolha do candidato que terá melhores condições de conciliar os diversos interesses da organização (ENTREVISTADO 15, 2016).

No MCT, há uma certa combinação entre Diretores provenientes dos próprios institutos de pesquisa ou de fora da organização. Para o Entrevistado 7 (2016), metade dos dirigentes, desde que foi implantado o modelo, são pesquisadores externos aos institutos, mas provenientes de outras organizações federais. Há visões orientadas à escolha de profissionais externos, por sua capacidade de atuar de modo mais independente em relação aos interesses corporativos da organização, como ilustrado na opinião de um pesquisador do INPA: “uma pessoa de fora tem algumas vantagens por não estar atrelado a ninguém de dentro, se estiver condições igualdade com os demais candidatos” (SERVIDORES, 2014). Mas há, ao mesmo tempo, um conjunto de

visões que tendem a compreender estes espaços como mais característicos de pessoas internas, dotadas de competências específicas mais alinhadas aos desafios colocados, conforme indicado pelo Entrevistado 12 (2016):

O próprio pessoal da casa é quem assume esses cargos, entendeu? O pessoal da casa... eu acho que muito raramente um Diretor que não é da casa, que veio de fora, ele vai trazer muita gente de fora ali para os DAS e ocupar todo mundo com a turma dele, entendeu? Eu acho que isso não funciona... [...]. Acho que são coisas muito específicas para você ficar trazendo alguém de fora, dentro de uma unidade de pesquisa, acho que isso não acontece muito, é a minha sensação (ENTREVISTADO 12, 2016).

Segundo o Entrevistado 8 (2016), o perfil desejado para o dirigente do IPEN também inclui, além da exigência de ser um “bom pesquisador”, ter habilidade em gestão, especialmente no que se refere ao relacionamento com o corpo de funcionários da organização:

[...] demonstrar habilidade na área de gestão, não só habilidade, como mostrar... quer dizer, que trabalhou, fez alguma coisa nessa área de gestão, e isso acaba sendo um fator importante, a parte de gestão, porque não basta ser bom pesquisador. E mais que isso, ele tem que ter sensibilidade para lidar com pessoal, esse eu acho que é o ponto mais crítico de todo o processo (ENTREVISTADO 8, 2016).

Para o IPEN, a capacidade de o dirigente dialogar com o corpo de funcionários da organização é apontada como aspecto crucial, à semelhança do relatado pela Embrapa. Um dirigente que tenha um estilo de liderança mais autoritário ou agressivo, por exemplo, dificilmente teria sucesso em implementar as mudanças desejadas: “essas pessoas vão ter problema [...] já não vão fazer nada porque não conversaram com as pessoas que deveriam ser conversadas e aí elas vão ser contra, por ser contra. ‘Não falou comigo, vou ser contra’, certo?” (ENTREVISTADO 8, 2016).

No Jardim Botânico, da mesma forma, são enfatizadas tanto as competências técnicas como as competências gerenciais dos candidatos, com maior ênfase para sua atuação como pesquisador científico:

É um conjunto, né? Você tanto tem uma avaliação crítica do currículo daquele candidato, enquanto pesquisador, se ele é um pesquisador que, além de publicar artigos e tudo, ele é um cara que está antenado de participar de editais, de coordenar projetos, de elaborar projetos, então pesa esse lado, e pesa também, obviamente, um pouco da própria vivência, da prática que o candidato tem de gestão. Não que seja eliminatório. De repente, o candidato nunca assumiu um cargo de gestão, mas ele mostra um perfil que ele pode se habilitar a isso e, obviamente, que depois, com a entrevista, também isso fica bem mais fácil de você perceber, vamos dizer, olho no olho do candidato, então eu acho que são processos que se somam (ENTREVISTADO 13, 2016).

Para o Entrevistado 11 (2017), é esperado encontrar, para o IBRAM, candidatos com experiência museológica, não necessariamente na unidade para a qual se faz a seleção, com conhecimento e domínio da Política Nacional de Museus e da própria política do IBRAM, capacidade de formular um projeto para aquela unidade em articulação com estas políticas mais

amplas e que tenham, também, capacidade de gestão administrativa para ocupar o cargo de Diretor, relacionando-se com o público interno e externo da organização.

Embora se diferencie das experiências anteriores por representar um processo de escolha muito mais simplificado, o INSS compartilha da mesma visão em relação ao papel esperado de seus dirigentes. Especificamente em relação ao Superintendente, o Entrevistado 5 (2016) o descreve como:

[...] um cara político-social que precisa saber além de área meio. Ele precisa saber de área finalística. Ele precisa interceder porque vão vir pedidos de abertura de Agência que vai impactar no atendimento tal, então ele precisa ter noção do que é o negócio dele [...]. Hoje o Superintendente é um cara polivalente [...] ele tem que ser bom em tudo [...] preparado para monitorar os resultados de indicadores de cada Gerência, saber para onde remover um servidor [...], precisa gerir um orçamento, ser um bom cara de obra [...] (ENTREVISTADO 5, 2016).

Temos, portanto, a partir deste conjunto de competências, duas principais, que mais se destacam segundo a visão dos entrevistados: a capacidade de alinhamento do dirigente com as diretrizes da organização ou da política pública, de forma mais ampla, e sua capacidade de relacionamento com seus diversos *stakeholders*, principalmente com seu público interno, o que consistiria um desafio bastante relevante, especialmente para nomeados que não têm sua origem na própria organização.

Um processo de escolha que busque estes perfis de dirigentes precisa estar estruturado segundo alguns elementos mínimos, relacionados: a) à definição clara da própria missão da organização, de modo a permitir a aferição da competência do candidato de atuar com o maior alinhamento possível em relação às diretrizes previamente estabelecidas; b) à definição clara do papel a ser desempenhado pelo dirigente público, o que reflete na capacidade de se definir o perfil profissional desejado para o futuro ocupante do cargo de direção; c) e, por fim, ao desenho de um processo de escolha dotado de instrumentos mínimos capazes de viabilizar a aferição destas competências. Neste aspecto, portanto, reside a maior proximidade do caso brasileiro, quando comparado às experiências internacionais: as seleções consideram não apenas as experiências anteriores de seus candidatos, mas também enfatizam o conjunto das competências gerenciais essenciais ao desempenho do cargo de direção, em alinhamento direto com a missão e os resultados esperados para cada organização, e estruturam-se segundo um conjunto mínimo de instrumentos de avaliação de perfil, conforme as diferentes etapas de escolha.

Conclusões preliminares

Concluindo esta seção, ressaltamos:

- As escolhas *Gerenciais* consideram um conjunto de critérios mínimos de admissibilidade, de competências técnicas e de competências gerenciais; sua distinção está neste último aspecto, que não está presente em nenhuma das demais categorias de escolha analisadas anteriormente;
- Nas UPs, há peso expressivo na reputação do candidato em seu setor de atuação e as exigências também estão associadas à sua trajetória acadêmica; o aspecto fundamental, no entanto, está na aferição da capacidade de liderança dos candidatos e de condução da

organização em direção aos resultados pretendidos, o que exige, necessariamente, o alinhamento entre o perfil do candidato e o posicionamento estratégico da organização;

- Este alinhamento tende a privilegiar candidatos internos da organização, como na Embrapa, capazes de promover um melhor diálogo com o corpo interno de servidores, mas há casos de valorização de *outsiders*, como forma de romper o peso do corporativismo na gestão da organização;
- Um processo de escolha que busque estes perfis de dirigentes precisa estar estruturado segundo alguns elementos mínimos: definição clara da missão da organização; definição clara do papel a ser desempenhado pelo dirigente e desenho de um processo de escolha dotado de instrumentos mínimos capazes de viabilizar a aferição destas competências;
- Nestes aspectos reside a maior proximidade do caso brasileiro em relação às experiências internacionais: a adoção de escolhas orientadas ao perfil de um dirigente público, profissional dotado de competências de gestão específicas, que atua orientado aos resultados estabelecidos.

O aspecto central deste modelo está em subsidiar, mas não substituir a escolha política. Vejamos, então, quais as principais etapas das escolhas *Gerenciais* para, em seguida, analisar os instrumentos mobilizados para a aferição destas competências.

6.2 Atores e etapas

As organizações classificadas segundo a estratégia de escolha *Gerencial* diferenciam-se das demais justamente pela adoção de processos sistematizados de escolha que privilegiam a dimensão das competências gerenciais dos candidatos. Vimos, também, que há diferentes modelos de escolha, ora abertos a candidatos externos, ora fechados para servidores, uns aproximando-se mais de um comitê de busca independente, enquanto outros aproximando-se de comitês de seleção com atuação menos estratégica, e mais procedimental.

Nos modelos em que é adotado o comitê de busca, há, em geral, 3 principais *atores* envolvidos no processo de escolha: uma *área técnica* responsável pela operacionalização do processo e desempenho de atividades como elaboração e publicação de edital e outros documentos relativos à seleção, ampla divulgação das seleções no DOU, site institucional da organização e outros veículos. No MCT, este papel é atribuído à SCUP⁵⁷; em outros casos, pode ser atribuído ao Gabinete (como na CNEN, na EMBRAPA ou no JBRJ). Temos, em seguida, o próprio *comitê de busca* ou *de seleção*, com a finalidade primordial de “buscar” potenciais candidatos para ocupar o cargo de direção e de proceder à avaliação dos candidatos, recomendando, ao final, aqueles considerados aptos ao desafio. Por fim, temos a *autoridade política*, que pode ter maior ou menor participação ou influência ao longo do processo de escolha e que tem por atribuição autorizar a abertura de cada processo de seleção, designar e instituir os comitês de busca ou seleção e, ao final, escolher e nomear um dos candidatos recomendados.

Já nos modelos de escolha fechada para servidores, há uma variação importante: há casos em que são instalados comitês de seleção (como Embrapa, IBRAM e ICMBio), com diferentes variações na forma como são conduzidos os processos; no INSS, a nomeação política não é subsidiada por uma avaliação sistemática de um comitê de especialistas, mas é apenas limitada

⁵⁷ Substituída pela Diretoria de Gestão das Unidades de Pesquisa e Organizações Sociais (DGUPO) por meio do Decreto nº 8.877, de outubro de 2016.

por um conjunto de critérios de admissibilidade, dentre os quais valoriza-se a formação gerencial; no IBGE, o próprio Departamento de Recursos Humanos conduz as seleções, com apoio de consultorias externas.

De modo geral, todos os processos de escolha resumem-se a 3 principais etapas, indicadas na Figura 20 abaixo. A primeira trata da abertura do processo de escolha, a partir do momento em que o cargo de direção torna-se vago ou quando se sabe que vencerá o mandato do dirigente em exercício. Nesta primeira etapa, é instituído um comitê de busca ou de seleção, conforme o caso, e são tornadas públicas as regras e condições para participação no processo de seleção. A etapa seguinte consiste na avaliação dos candidatos, que se dá pelo uso combinado de diferentes instrumentos, tais como análises curriculares, consulta a referências profissionais dos candidatos, provas ou dinâmicas situacionais, apresentações públicas de planos de trabalho e entrevistas individuais. Apesar das diferenciações existentes entre os modelos, em todos os casos a característica fundamental está no fato de a decisão final da autoridade política ser preservada, porém, ao mesmo tempo, subsidiada pelo processo prévio de aferição das competências dos candidatos, recomendados por comitês de busca ou de seleção (com exceção dos casos do IBGE e INSS, que não possuem esta figura).

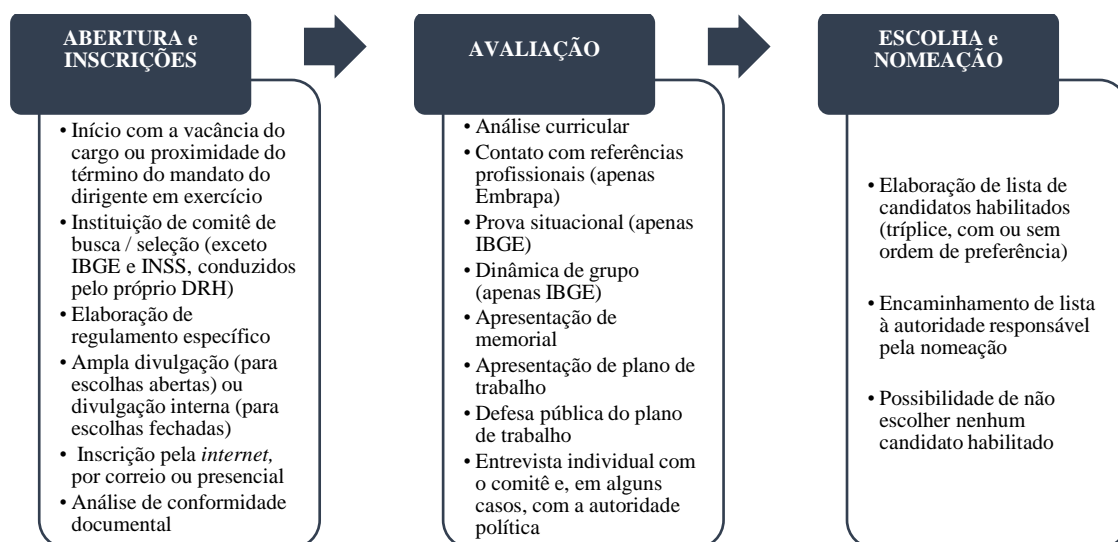


Figura 20 - Etapas das escolhas *Gerenciais*.
Fonte: elaboração do autor.

No modelo de comitê de busca temos, em geral, a inscrição dos candidatos, em alguns casos encaminhando uma carta de solicitação de inscrição no processo, acompanhada de currículo atualizado, inclusive na plataforma Lattes, explicitando tanto suas experiências acadêmicas, como administrativas e gerenciais. Os candidatos também submetem para avaliação um plano de trabalho de aproximadamente cinco páginas, contendo sua visão de futuro para a organização, traduzidas em um conjunto de propostas a serem implantadas e resultados a serem alcançados. Nem todos os casos exigem a elaboração de um memorial, semelhante a uma carta de motivação por meio da qual o candidato deve convencer os avaliadores sobre as razões pelas quais deve ser considerado o candidato mais apto ao cargo de direção. Há, então, uma apresentação pública dos planos de trabalho (com exceção dos casos do IBRAM) e a realização de entrevistas individuais com o comitê de busca ou, em alguns casos, com a autoridade política.

Dos instrumentos de avaliação mencionados, cabe destacar que a realização das apresentações públicas é uma inovação promovida pelo MCT a partir de 2009 e replicada por experiências inspiradas neste modelo. Até então, a lista dos candidatos aos cargos de direção era

confidencial, porque buscava preservar sua identidade, evitando constrangimentos relacionados à sua participação no processo (ENTREVISTADO 4, 2016; ENTREVISTADO 7, 2016). Da mesma forma, os próprios planos de trabalho só eram acessados pelo comitê de busca. Com a abertura das apresentações para candidatos internos e externos à organização, o processo se tornou mais transparente e sujeito ao controle social mais amplo.

Os casos do IBGE e do INSS diferenciam-se das experiências anteriores, ainda que algumas destas também reservem alguns de seus espaços de direção para servidores. A distinção do IBGE e do INSS está na orientação de seu modelo de escolha que, mais do que atrair os melhores profissionais para o cargo, fundamenta-se num modelo voltado, primeiramente, para o fortalecimento e valorização de seus servidores e, a partir daí, estabelece mecanismos de escolha que privilegiam o acesso às posições de direção para os candidatos mais preparados. Considerando que as escolhas estão voltadas para dentro da organização, estão, conseqüentemente, acompanhadas de ações orientadas a preparar e formar futuras lideranças – a Embrapa adota esta mesma estratégia para seus Chefes-Gerais.

O IBGE, por exemplo, adota um conjunto de ações orientadas a viabilizar a participação de candidatos nos processos de seleção para Chefes Estaduais, oferecendo ajudas de custo, como diárias e passagens, que viabilizam seu deslocamento até a sede da empresa, onde são feitas as dinâmicas e entrevistas. Oferece, ainda, programas específicos de treinamento e desenvolvimento de lideranças, desenvolvidos pela própria fundação, para os novos Chefes. Todas estas ações buscam estimular e viabilizar a participação dos servidores do quadro em igualdade de condições, tornando o processo mais competitivo. Uma distinção interessante do modelo do IBGE está na adoção de uma etapa de avaliação que consiste em uma dinâmica de grupo, realizada por consultoria externa especializada, e que tem sido aprimorada ao longo do tempo como forma de minimizar o caráter subjetivo deste método de avaliação: “a condução da dinâmica de grupo por um selecionador externo [...] permite uma avaliação e seleção dos candidatos isenta de qualquer ideia pré-concebida [...], ao mesmo tempo em que transmite a estes maior segurança e confiabilidade no processo seletivo” (FRANCO; ANTONACCIO, 2015, p. 104).

Ainda considerando a dimensão de valorização e profissionalização de seu corpo interno, a experiência do IBGE é também entendida como uma oportunidade aos participantes dos processos de seleção de conhecer melhor a própria organização e de estabelecer contato com servidores de outras Unidades Estaduais, gerando melhor integração e permitindo compartilhar experiências e práticas entre eles (IBGE, 2013). De acordo com dados disponibilizados pelo IBGE (IBGE, 2013) a relação candidato/vaga é, em média, de aproximadamente 18 candidatos. Quando analisados os perfis dos profissionais selecionados, temos 90% ocupantes de cargo efetivo de nível superior; 80% com até 10 anos de experiência na fundação e 20% com mais de 30 anos de experiência; e 100% já lotados nas Unidades Estaduais.

Já no INSS temos um procedimento de escolha simplificado, que destoa das demais experiências *Gerenciais* analisadas e que não diferencia, em termos de estratégias, o cargo de Superintendente dos cargos imediatamente inferiores (como fizemos em nosso estudo). Similarmente ao IBGE, a organização desenvolve um conjunto de ações orientadas à formação gerencial de seus dirigentes regionais, buscando manter permanentemente um *pool* de candidatos aptos a serem nomeados pela Presidência do órgão.

Conclusões preliminares

Concluindo esta seção, ressaltamos duas características das escolhas *Gerenciais*, em termos de seus atores e etapas:

- Há, em geral, 3 principais *atores* envolvidos nestes processos de escolha: uma *área técnica* responsável pela operacionalização do processo; o próprio *comitê de busca* ou *seleção*, com a finalidade primordial de “buscar” potenciais candidatos para ocupar o cargo de direção e de proceder à avaliação dos candidatos, considerando a missão e as diretrizes da organização e do cargo de direção; e a *autoridade política*, que autoriza a abertura de cada seleção, designa e institui os comitês de busca ou seleção e, ao final, escolhe e nomeia um dos candidatos recomendados;
- Há, também, 3 principais *etapas* nestes processos de escolha: sua abertura, quando o cargo se torna vago, seguida da divulgação da seleção e da instituição do comitê de busca ou de seleção; a avaliação dos candidatos, com base em diferentes instrumentos; e a escolha final, política;
- Os distintos instrumentos de avaliação são, em geral, encontrados em todos os modelos analisados; as principais diferenças dizem respeito à ênfase dada, pelo modelo de comitê de busca, às apresentações públicas dos planos de trabalho e à adoção, exclusiva pelo IBGE, das dinâmicas de grupo, elementos fundamentais orientados à aferição das competências de gestão dos candidatos.

6.3 Planos de trabalho e compromissos com resultados

O primeiro comitê de busca instituído no Brasil já previu, desde seu início, a apresentação de um plano de trabalho pelos candidatos. Segundo o Entrevistado 1 (2016): “[...] a gente queria ver qual a visão que cada candidato teria em relação àquela instituição de pesquisa, no que precisava melhorar, no que precisava, sabe, que proposta ele teria para o desenvolvimento daquela instituição”. O Entrevistado 7 (2016) explica que esse documento não é exatamente um plano de trabalho, mas um documento de máximo cinco páginas contendo a visão de futuro da instituição. Ele próprio teria estabelecido estas palavras-chave, “visão de futuro”, com o objetivo de aferir a capacidade de liderança dos candidatos. O Entrevistado 3 (2016) relata as expectativas em relação ao alinhamento da proposta de visão apresentada pelos candidatos e a missão institucional da UP:

Apesar de ser resumido [o plano de trabalho], você consegue identificar na verdade o alinhamento que tem entre a visão que ele propõe e a missão que se espera da instituição; essas coisas não têm que estar perfeitamente alinhadas porque inclusive se estimula que nessa visão o candidato agregue dimensões que ele imagina que possam ser feitas na instituição, novas, seja do ponto de vista de inovações, seja do ponto de vista de novos desafios, etc. então essa dose de criatividade, de proposição, é importante (ENTREVISTADO 3, 2016).

Este plano representa um dos atributos mais fundamentais dos processos de escolha *Gerenciais*, pois constitui um instrumento indispensável para aferição das competências de gestão dos candidatos. Este aspecto é valorizado por diversos entrevistados. No caso do JBRJ, por

exemplo, a análise das competências de gestão é observada em todas as etapas da seleção: análise curricular, análise do plano de gestão escrito, análise da apresentação pública do candidato e realização de entrevistas, mas este plano é considerado o mais relevante para a aferição destas competências, mais pela possibilidade de avaliar a desenvoltura de cada candidato durante sua apresentação pública do que pelo detalhe técnico do conteúdo apresentado (ENTREVISTADO 10, 2016). Segundo entrevistados, este plano:

[...] mostra para o comitê a habilidade, digamos assim, daquele candidato traçar metas, traçar um plano realmente de gestão no seu período de... enquanto ele estiver no cargo. Então, obviamente, você consegue observar se aquele candidato tem algum traquejo naquilo ali, consegue ver metas a curto, médio, longo prazo, o que é importante para cada gestor, então eu acho que o plano é bastante... é fundamental, na minha opinião (ENTREVISTADO 13, 2016).

Nos casos analisados, um aspecto fundamental deste plano de trabalho é que ele considere o conjunto de Diretrizes e Planos Estratégicos já existentes na organização. O principal objetivo, portanto, é avaliar em que medida o candidato é capaz de demonstrar identificação, alinhamento e comprometimento com as diretrizes da organização e defender a importância de sua nomeação para contribuir com os objetivos previamente estabelecidos. Além disso, é avaliada sua capacidade de propor inovações coerentes com os planos já estabelecidos.

Para a Embrapa, a proposta de trabalho é um dos aspectos que recebe maior ponderação na avaliação dos candidatos a Chefes-Gerais (ENTREVISTADO 14, 2016). Neste documento, o candidato expõe o que propõe desenvolver caso assuma a posição de direção. Ele deve considerar o mandato de 3 anos, podendo ser renovável por mais 3 anos. Para elaborar a proposta, tem acesso a documentos públicos de referência e pode, adicionalmente, entrar em contato com gestores, fazer entrevistas com empregados, solicitar documentos adicionais, tais como pesquisa de clima, entre outros, dependendo de como ele deseja estruturar sua proposta (ENTREVISTADO 14, 2016). Diferentemente das demais experiências analisadas, ressaltamos que, no caso da Embrapa, a efetiva capacidade do candidato de executar o plano de trabalho proposto parece ser avaliada com mais rigor:

O que se espera é encontrar uma proposta aonde ela seja exequível, ela seja ousada, ela traga componentes novos, mas, ao mesmo tempo, que ela considere características do ambiente atual, para solução de problemas, para que realmente tenha uma evolução da gestão. [...] Elas têm que ser focadas em resultados, indicar quais os impactos que se espera a partir do atendimento dessa proposta de trabalho. Agora, cada candidato tem um nível de capacidade, de desenvolver ou não, então o papel do CAS [Comitê de Avaliação e Seleção], o importante no papel dele é exatamente captar o nível de preparação que um gestor tem desde a questão da proposição como a execução daquilo que ele escreveu no seu plano de trabalho (ENTREVISTADO 14, 2016).

Não significa que estes planos devam ser rigorosamente cumpridos. Em geral, o que ocorre é que eles se adequam às agendas de pesquisa já programadas nas UDs. A esfera de atuação na qual o dirigente apresenta maior capacidade de inovar está, para o entrevistado, nas áreas de gestão:

O cumprimento daquele plano na íntegra não acontece necessariamente, até porque ele tem que alinhar aquilo com a agenda da unidade. A gente está falando de uma

empresa de pesquisa que já tem uma programação de pesquisa em andamento, então você não vai interromper aquilo porque um gestor trouxe alguma coisa diferente daquilo, você tem uma continuidade, uma constância, até porque são compromissos já assumidos. Agora, parte da proposta de trabalho, principalmente na questão de gestão, aonde ele traz proposições de ações para gestão de pessoas, para as áreas administrativas... elas tendem a ter um nível de aplicação maior pela flexibilidade que você tem em relação a esses processos (ENTREVISTADO 14, 2016).

Relacionado ao plano de trabalho, merece destaque a etapa da apresentação pública das entrevistas, apontada por diversos entrevistados como uma etapa importante para a análise dos candidatos, do ponto de vista de suas capacidades de gestão e de defender um plano de trabalho coerente, alinhado às diretrizes da organização e voltado a inovações passíveis de serem implantadas. Para o caso do JBRJ, segundo o Entrevistado 10 (2016), a apresentação pública do plano de trabalho, embora não permita a interação direta entre servidores e candidatos, traz um aspecto muito positivo para o modelo que é a exposição pública do candidato aos membros da instituição, de modo que esta conheça, previamente, suas propostas e ideias em relação à organização e ao cargo a ser ocupado. Uma vez escolhido, o dirigente já está de algum modo comprometido com aqueles servidores, não significando que deva seguir à risca o plano apresentado: “[...] todo mundo já sabe qual que é a visão, então quando essa pessoa chega, ela já traz essa expectativa e o diálogo já vai ser a partir daí; a gente já... como pesquisador, como servidor, você já sabe o que espera” (ENTREVISTADO 10, 2016). É como se, mesmo não participando da decisão, os servidores se sentissem parte daquele processo. Seria uma etapa da escolha que, de alguma forma, envolvesse a organização como um todo. Teria havido, inclusive, uma participação massiva de servidores nas apresentações públicas da última seleção, em 2015, estimulando a troca de ideias sobre as propostas apresentadas e expectativas em relação aos candidatos entre diferentes grupos e áreas do Jardim Botânico.

Já as entrevistas são também consideradas um instrumento importante para a aferição das competências do candidato e de sua capacidade para assumir o cargo de direção. Representa, para o JBRJ, uma etapa fundamental para aferir a visão do candidato sobre a organização e identificar aspectos como a capacidade de relacionamento e diálogo do candidato com a sociedade de forma mais ampla (ENTREVISTADO 10, 2016). No caso da Embrapa, por exemplo, a entrevista consiste numa etapa que busca, inclusive, superar aspectos que não tenham ficado evidentes nas avaliações anteriores:

[...] e aí tem um conjunto de questões, entrevista semiestruturada, aonde a gente aborda desde questões relacionadas à programação, à agenda da unidade, até aspectos mais sobre estilo de liderança; pedimos para que ele relate situação como gestão de conflitos, então você vai moldando a entrevista com base na proposta de trabalho e de como foi o desempenho dele na defesa pública (ENTREVISTADO 14, 2016).

Estes processos de escolha, portanto, se diferenciam e se destacam no caso brasileiro na medida em que se observa um papel mais estratégico dos avaliadores, não apenas de aferir as competências gerenciais dos candidatos, mas, além disso, de discutirem e até recomendarem aspectos relacionados à própria missão da instituição e do papel mais amplo daquele dirigente neste contexto. No entanto, entendemos que a experiência brasileira limite seu alcance até esta etapa.

Segundo as referências internacionais, uma vez nomeado o dirigente público, é esperado que a autoridade política da organização celebre com este dirigente um contrato de gestão, convênio de desempenho ou acordo de resultado, instrumento no qual ficarão acordados os objetivos e metas, mensurados por indicadores, que deverão ser entregues ao longo de seu mandato. No Brasil, os planos de trabalho representam um embrião deste processo, e constituem aspecto fundamental para as avaliações dos candidatos; no entanto, conforme indicamos, nem sempre se espera que sejam efetivamente cumpridos e não há indícios de que tais planos evoluam para o desenvolvimento de um acordo que pretende ser contratualizado entre dirigente e autoridade política. Em experiências internacionais, esta é uma tendência fortemente observada, até mesmo em países com forte tradição nos modelos de carreira, como a França. No Chile, o destacado sucesso da reforma em seu sistema de alta direção enfrenta desafios significativos nesta dimensão, mas segue avançando em propostas para aprimorar e fortalecer o uso deste instrumento que possui, ainda, o caráter de ser público, tornando a atuação do dirigente responsiva à sociedade.

No JBRJ, segundo entrevistados, o plano de gestão elaborado para fins de seleção do dirigente é “*mais ou menos seguido*” após sua nomeação. Precisa sofrer adequações quando o dirigente assume o cargo, para que corresponda com mais precisão aos reais desafios da área e da instituição. Não existe uma cobrança por resultados específica em relação a esse plano, nem nenhum tipo de vinculação ao alcance de metas ou indicadores de desempenho. Já no ICMBio, o candidato nomeado tem seu mandato fixado para um período de 4 anos, com direito a uma recondução, pelo mesmo período, “respaldada por avaliação de desempenho”, e condicionada à realização de novo processo de recrutamento e seleção. Segundo o Entrevistado 16 (2016), no entanto, tal avaliação não foi estruturada no órgão, mas é realizada de modo informal pelos superiores hierárquicos com base em metas e objetivos institucionais; em geral, os Chefes acabam sendo reconduzidos, pois muitos já pertencem ao quadro da instituição e atuam alinhados à agenda definida pela Diretoria, razão pela qual não haveria razão para não continuarem no cargo.

No âmbito das experiências analisadas, no entanto, há duas importantes exceções a serem mencionadas. A primeira delas é o MCT, caso no qual a atuação dos Diretores dos institutos de pesquisa é orientada pelos Planos Diretores dos institutos e pelos Termos de Compromisso de Gestão (TCG), instituídos no ministério como um espelho dos contratos de gestão celebrados com as OSs desde o início dos anos 2000. Segundo o Entrevistado 4 (2016), este teria sido um instrumento que ele próprio propôs ao MCT, ainda no âmbito da Comissão Tundisi, a partir de sua experiência no Serviço Geológico do Brasil. O TCG consiste num compromisso assinado entre Ministro, Secretário Executivo, Secretário das Unidades de Pesquisa e Diretor do Instituto, baseado em indicadores, sendo 8 comuns a todos os institutos – relativos a aspectos administrativos, como pessoal e orçamento – e 13 específicos/finalísticos, negociados caso a caso. Os institutos apresentam 2 relatórios anuais, para acompanhamento das metas do ano vigente e para definição das metas do exercício seguinte. São documentos públicos, publicados no DOU e disponibilizados na página institucional do MCT. Há um entendimento de que a ampla transparência dada à atuação dos institutos contribui para seu fortalecimento e orientação aos resultados acordados (ENTREVISTADO 4, 2016). Este instrumento está previsto, inclusive, nos regimentos internos de todos os IPs, “[...] com a finalidade de assegurar a excelência científica e tecnológica da entidade”. O Entrevistado 7 (2016) entende que o principal aspecto deste instrumento é estabelecer transparência e permitir que haja uma “base de racionalidade” na interação entre o governo e os institutos de pesquisa.

Segundo o Entrevistado 4 (2016), durante o período em que esteve à frente da gestão dos institutos, o cumprimento dos indicadores acordados buscava conceder premiações a cada um deles, como aumento de bolsas do Programa de Capacitação Institucional ou alguma vantagem no orçamento: “eles [os institutos] se esforçavam para fazer, as equipes, porque a avaliação não era de indivíduos, era do instituto, então todo o instituto, um puxava o outro, para aumentar... cumprir a meta, cumprir a meta e poder atingir o grau de avaliação melhor”. O instrumento teria enfrentado resistências no início, pois era encarado como uma cobrança ou fiscalização do ministério, mas considerando que havia, à época, uma ameaça real de alguns institutos serem fechados por falta de desempenho, o uso deste instrumento, com transparência e diálogo permanentes, acabou sendo assimilado. Houve dificuldades, como, por exemplo, o estabelecimento de metas pouco desafiadoras que davam ao instrumento um caráter mais procedimental do que, de fato, orientado a estimular a atuação do Instituto ao resultado desejado.

A Embrapa é o único caso que possui um conjunto ações sistemáticas orientadas à avaliação do dirigente. Nos referimos, aqui, aos dirigentes regionais. No último ano do mandato, é prevista uma avaliação dos Chefes-Gerais (e também dos Gerentes-Gerais). Em sua versão anterior, de 2009, a Resolução Normativa nº 24 estabelecia, como principal objetivo auxiliar o Diretor-Presidente na sua decisão de eventual recondução do Chefe-Geral da UD (EMBRAPA, 2009a). Atualmente, esta norma foi substituída pela Resolução Normativa nº 39, de 2013, a qual, por sua vez, estabelece como objetivos avaliar a implantação da proposta de trabalho dos Chefes e Gerentes, a efetividade da liderança dos Chefes-Gerais, sua articulação com parceiros e nível de satisfação de seus clientes, o ambiente de trabalho da UD e o alinhamento destas ações com os planos estratégicos da Embrapa, entre outros (EMBRAPA, 2013).

A principal alteração da norma está na composição da equipe de avaliação, que passa a ser composta por dois empregados da Embrapa – até então, era formada por dois membros externos, do setor público ou privado. Os critérios de escolha permaneceram os mesmos: para o primeiro avaliador, ser um “profissional de reconhecida competência técnica científica e/ou gerencial, ligado à área de C&T, com experiência em governança (gestão, administração, comunicação)”; para o segundo, ser um “profissional de reconhecida competência técnica científica e/ou gerencial, com nível de doutorado, do setor público ou privado, na ativa ou aposentado, ligado a área de ciência e tecnologia, com experiência em liderança, execução e gestão de projetos na área de ciência e tecnologia (qualidade da pesquisa, produtos gerados, impactos)”. Para evitar conflito de interesses, ficam vedados a determinados empregados participar da equipe de avaliação, em casos como, por exemplo, ter sido gestor ou ser empregado do quadro da UD avaliada, entre outros critérios. Além disso, os avaliadores não podem participar da seleção do futuro dirigente dessa mesma unidade por três anos.

As avaliações são conduzidas pelo DGP. A equipe de avaliação deve cumprir um roteiro estabelecido de trabalho, que contempla um conjunto mínimo de atividades necessárias à avaliação. Devem visitar a UD presencialmente, conduzir entrevistas com as Chefias e com um percentual dos empregados. Antes da visita, a equipe aplica um questionário eletrônico à totalidade dos empregados da UD para identificar elementos como motivação e comprometimento dos empregados, liderança e capacidade de articulação interna da Chefia, entre outros. São também avaliados, numa amostragem aleatória, clientes e parceiros da UD, por meio de entrevistas, para avaliar aspectos como atendimento das demandas, qualidade técnica dos resultados da unidade e relacionamento da Chefia com clientes e parceiros externos. Importante destacar que o plano de trabalho do Chefe-Geral, apresentado no momento de sua seleção, é avaliado por meio de um Relatório de Atividades elaborado pelo próprio Chefe,

demonstrando o que foi planejado em comparação com o que foi implementado. Ao final da avaliação, que tem duração prevista de 15 dias, a equipe de avaliação deve elaborar um relatório contendo elementos que auxiliem o Diretor-Presidente na sua decisão de eventual recondução do Chefe-Geral, devendo apontar, inclusive, recomendações específicas para eventuais ajustes e realinhamentos. Este relatório é, inclusive, apresentado ao próprio Chefe-Geral que foi avaliado, para que ele possa realizar correções relativas a erros fatuais, exclusivamente.

Estas ações são também orientadas a uma política de transição ou sucessão gerencial dos dirigentes da empresa. Um dos destaques de 2015 foi a consolidação do *Protocolo de Transição Gerencial*, implantado em 2014. Um dos objetivos desta ação foi minimizar riscos relacionados a rupturas provocadas em razão de mudanças na gestão. O protocolo tem início no momento em que é aberto o processo de recrutamento e avaliação de habilitação de candidatos ao cargo de Chefe-Geral de UD. Entre as atividades que constam no protocolo, estão: a) elaboração de relatório gerencial e de atividades por parte do Chefe que deixará o cargo; b) realização de reuniões entre o novo Chefe-Geral, o anterior e os Chefes-Adjuntos; c) visita técnica gerencial à sede; d) ações de capacitação formais e informais e; e) reuniões de acompanhamento com a Diretoria-Executiva. Desse modo, a implantação do protocolo inclui atividades desde a abertura do processo seletivo e estende-se até o fim do primeiro ano de gestão do novo Chefe na unidade. Em 2015, oito novos Chefes-Gerais tomaram posse e participaram do Protocolo (EMBRAPA, 2016c). Segundo Cury (2015):

Outro procedimento adotado pela Embrapa é o processo de transição da gestão, que tem como objetivo oferecer condições para que o dirigente público escolhido possa receber de seu antecessor todos os dados e informações estratégicas, táticas e operacionais necessárias à implementação do Plano de Gestão, assegurando a continuidade dos processos da instituição em benefício da sociedade. O interesse público deve ser preservado com a continuidade das atividades da instituição, fortalecendo o caráter técnico e democrático da gestão. A colaboração entre o dirigente público atual e o escolhido demonstra profissionalismo, ética e comprometimento com os interesses públicos (CURY, 2015, p. 7).

Recentemente, vem sendo feita uma alteração na composição dos comitês de busca, chamados, neste caso, de comitês de avaliação e seleção, no sentido de incluir a figura de um membro denominado de *observador*, um profissional treinado para acompanhar os processos de seleção, que pode ocupar também ocupar, alternadamente, a função de Presidente nessas comissões. A ideia de manter as duas figuras é que podem apoiar-se mutuamente, compartilhando as práticas e observações sobre o processo e garantindo sua uniformidade (ENTREVISTADO 14, 2016).

Outro aspecto fundamental para atuação do dirigente público, uma vez nomeado, diz respeito às condições institucionais do cargo que lhe garantam autonomia de gestão. Nesse sentido, para o caso do MCT, o Entrevistado 4 (2016) entende a atuação dos Diretores dos institutos de pesquisa do MCT como bastante limitada. O orçamento confere pouca margem de atuação e sofre cortes permanentes e mesmo a obtenção de financiamentos por meio de acordos internacionais está sujeita à falta de recursos. Para o Entrevistado 3 (2016), esta é uma grande frustração em relação ao modelo, especialmente quando comparado à inspiração norte-americana, e implica na dificuldade de atrair e de negociar com os melhores candidatos condições mais interessantes de trabalho, tais como orçamentos, salários e outras vantagens do cargo. Segundo ele, na estrutura do MCT, há dificuldades para atrair candidatos excepcionais, do exterior ou do setor privado, por exemplo. Por essa razão, acredita que o sucesso do modelo

também está muito atrelado à qualidade do comitê de busca, especialmente de sua capacidade de conhecer bons nomes e ser capaz de motivá-los a aceitarem o desafio, pois o convite a uma pessoa para assumir o cargo de direção também depende muito da qualidade de quem convida. Esta visão é compartilhada pelo Entrevistado 7 (2016), que aponta problemas de autonomia de gestão especialmente nas áreas de gestão de pessoas e contratações; a falta de incentivos relativos e as “amarras do cargo” implicam na nomeação de pesquisadores ou profissionais externos, mas, nestes casos, provenientes de universidades ou de outros institutos de pesquisa, dada a dificuldade de atração de profissionais do mercado. Esse aspecto, no entanto, não está restrito ao contexto das unidades de pesquisa.

Para o JBRJ, apesar de algum *status* do cargo de direção, da experiência que proporciona e do relativo ganho financeiro, é uma posição que traz um conjunto de desafios aos seus ocupantes e dificulta a atração tanto de pesquisadores internos ao quadro como de candidatos externos, com as qualificações e experiências desejadas. A recente seleção de 2015 demonstrou a dificuldade de atrair candidatos: teve seu prazo de inscrição prorrogado por duas vezes e contou com apenas cinco candidatos para as duas vagas, todos considerados aptos e indicados na lista tríplice. Além disso:

[...] a gente tem um grande histórico de dificuldade de ocupação desses cargos, [...] essa é uma outra dificuldade que os dirigentes, presidentes, têm se eles decidirem abrir mão do comitê de busca, porque você em geral não tem gente, muita gente se nega, é convidada e se nega a aceitar um cargo, principalmente o cargo de Diretor de Pesquisa que é um cargo com bastante... que requer muito envolvimento; no caso de um pesquisador, muitas vezes, ele obviamente vai perder horas de atuação na sua área; isso pode afetar os planos de pesquisa dele, o currículo, de forma mais objetiva, até, e um cargo que tem pressões, assim, porque ele lida com ideias que ele certamente vai ter de gestão, mas isso tudo tem que ser negociado com as equipes, há muito pouco instrumentos, nessas estruturas, dos nossos institutos, há muitos poucos instrumentos para o dirigente [...] poder desenvolver planos e metas que ele tenha, porque diferente de um instituto norte-americano, por exemplo, você não tem capacidade de contratação, você não tem recurso financeiro para contratar pessoas que você vai poder manejar equipes, e tudo o mais, pela natureza do serviço público brasileiro (ENTREVISTADO 10, 2016).

No Jardim Botânico, o Entrevistado 13 (2016) considera que a atuação dos dirigentes é marcada por alguma autonomia. Costumam montar suas equipes, escolher os ocupantes dos cargos comissionados que gerenciam, definem projetos, mas possuem limitações, certas “amarras”, como em toda estrutura hierárquica⁵⁸. Interessante notar que este aspecto se reflete nas competências requeridas dos novos ocupantes: quando se requer capacidade de gestão, já se espera que o candidato seja capaz de lidar com as amarras do cargo de direção, no contexto da organização e do setor público brasileiro.

Uma quarta dimensão importante em um modelo de direção pública diz respeito à definição de um tempo específico durante o qual o dirigente exercerá a função – o que equivale, no caso internacional, às contratações com tempo determinado. Esta característica está presente e é uma importante marca do caso brasileiro, que permite, ainda que informalmente, trazer o olhar da avaliação, condicionando a possibilidade de recondução do dirigente aos resultados e alcances do seu período de gestão. Além disso, considerando a necessária existência de espaços de livre provimento, sujeitos aos ciclos políticos, com durações extremamente variadas, a definição dos

⁵⁸ Segundo consulta do Portal da Transparência, não chegam ao nível de unidade gestora orçamentária, como os institutos de pesquisa do MCT.

mandatos pode contribuir para garantir alguma continuidade e orientação aos resultados das políticas públicas nestas organizações.

Por fim, um quinto aspecto a ser mencionado trata da adoção de políticas de remuneração ou premiação atreladas aos resultados alcançados. Não avançamos em direção à adoção de sistemáticas de avaliação e, menos ainda, na dimensão da associação do alcance de resultados a incentivos financeiros. Cabe ressaltar que a Embrapa, novamente, se diferencia nesse sentido, pois adota, para toda a organização, desde os anos 1990, sistemas orientados a estimular o desempenho dos funcionários, não necessariamente pecuniários, e, também, não restritos ou específicos para as posições de direção.

Portanto, aspectos relacionados à celebração de contratos de resultados e introdução de sistemáticas de avaliação por desempenho (associadas ou não a remunerações variáveis), além de outros aspectos relacionados à autonomia de gestão para o desempenho do cargo, são ausentes no caso brasileiro, com exceção da Embrapa e, em alguma medida, do MCT. Um conjunto de flexibilidades de gestão, que confirmam maior autonomia para a atuação do dirigente, são aspectos fundamentais para o avanço das experiências no caso brasileiro. Constituem, no entanto, aspectos pouco presentes nos casos analisados, afastando os espaços empíricos de direção aqui apresentados do espaço ideal recomendado pela literatura sobre o tema, onde predominam estruturas descentralizadas, com claras delimitações entre as responsabilidades políticas e gerenciais, associadas a sistemas de planejamento e de controle orientados por resultados, e não por procedimentos.

Conclusões preliminares

Concluindo esta seção, ressaltamos:

- Estes processos de escolha permitem não apenas aferir as competências gerenciais dos candidatos, mas, além disso, requerem discussões e alinhamentos prévios sobre aspectos relacionados à própria missão da instituição e do papel mais amplo daquele dirigente neste contexto; na maioria dos casos, há mandatos estabelecidos, aspecto que também é considerado um avanço importante neste modelo;
- A aferição das competências de gestão se dá, principalmente, por meio dos planos de trabalho apresentados pelos candidatos, por escrito e por meio de apresentações públicas – com exceção dos modelos casos do IBGE e INSS –; sua idealização, no âmbito do MCT, buscou, justamente, aferir a capacidade de liderança dos candidatos, a partir de suas proposições em relação à visão de futuro para a organização; permitem, ainda, analisar sua identificação, alinhamento e comprometimento com as diretrizes da organização e sua capacidade de propor ações coerentes;
- Outro aspecto apontado pelos entrevistados ressalta a etapa de apresentação pública como forma de aproximação do futuro dirigente com a organização, a partir da sensação de envolvimento promovida pelo processo de escolha;
- As entrevistas são também parte fundamental do processo, permitindo analisar a capacidade de diálogo e relacionamento do dirigente e superar aspectos que não tenham ficado evidentes nas avaliações anteriores;
- São experiências que, no entanto, não avançam para a contratualização dos resultados, a exemplo dos casos internacionais, com duas exceções:

- MCT: que celebra os Termos de Compromisso de Gestão com cada UP, segundo um entendimento de que a ampla transparência dada à atuação dos institutos contribui para seu fortalecimento e orientação aos resultados acordados;
- EMBRAPA: único caso que possui um conjunto ações sistemáticas orientadas à avaliação do dirigente; a avaliação dos Chefes-Gerais condiciona os processos de recondução; é realizada por servidores e conta com avaliações de membros internos e externos à UD, além de auto avaliação do próprio Chefe-Geral; está associada, ainda, às transições entre as Chefias (Protocolo de Transição Gerencial) para assegurar a continuidade dos serviços da empresa;
- Estas experiências também não avançam em relação à concessão de autonomias de gestão, o que traz implicações para a dificuldade de atrair e de negociar com os melhores candidatos condições mais interessantes de trabalho e não estão associados a políticas de remuneração variável com base em resultados.

6.4 Papel e independência dos comitês de busca

No Ministério da Ciência e Tecnologia, conforme mencionado, o surgimento do modelo de comitê de busca está atrelado à ideia de reunir um grupo de profissionais de alto nível, em geral, pesquisadores científicos e tecnológicos, de quem é esperada atuação independente e orientada a subsidiar, mas não substituir, a escolha política a respeito do futuro ocupante de cargos de Diretor no âmbito dos institutos de pesquisa. A responsabilidade pela escolha final do dirigente é, portanto, compartilhada. Além da avaliação dos candidatos que se submetem ao processo de escolha, o comitê tem, ainda, o papel de buscar potenciais candidatos aptos a ocupar o cargo e, antes disso, de delimitar com clareza qual o perfil profissional requerido para o futuro dirigente, a partir de discussões e alinhamentos que partem da própria clareza em relação à missão e aos resultados esperados da unidade de pesquisa.

Para subsidiar, mas não substituir, a escolha política, o modelo desenhado na gestão do Ministro Sardenberg buscou aprimorar os elementos do modelo anterior, adotado por Bresser Pereira, defendendo, como aspectos fundamentais constitutivos deste comitê a sua composição ímpar de membros externos ao ministério e sua atuação completamente independente em relação ao órgão e ao próprio Ministro, autoridade política responsável pela escolha final do candidato e posterior nomeação, buscando proteger o comitê de interesses políticos ou corporativos.

Esta discussão a respeito da independência do comitê de busca reflete-se, diretamente, na forma como são definidos os seus membros. Nesse sentido, um primeiro aspecto a ser destacado é que, em todos os modelos, esta escolha é prerrogativa do Ministro ao qual o órgão está vinculado. Por essa razão, o Entrevistado 7 (2016) afirma que cabe ao próprio ministério garantir a independência na composição dos comitês de busca. Embora a escolha seja da autoridade política, não há impedimentos para que estes membros sejam recomendados por servidores da própria organização ou atores externos. No MCT, tradicionalmente, a área responsável pela gestão das unidades de pesquisa do ministério é quem costumava sugerir uma lista para a composição dos comitês (ENTREVISTADO 4, 2016).

Aspecto fundamental do modelo diz respeito, portanto, aos critérios adotados para a escolha dos avaliadores. No âmbito do MCT, defende-se, desde a emergência dos comitês, que sua composição considere profissionais e pesquisadores do mais alto nível, reconhecidos em seu meio, com ampla experiência nos assuntos relativos à unidade de pesquisa para a qual se realiza

a seleção. A defesa de um modelo independente não constitui marca da experiência do IBRAM, mas espera-se que o comitê de seleção seja composto, igualmente, por profissionais com notório saber em assuntos do setor museológico, e, quando possível, em assuntos específicos do museu para o qual se realiza a seleção. A esse respeito, o Entrevistado 8 (2016) ressalta, para o caso do IPEN, a importância de ao menos parte dos membros do comitê terem um profundo conhecimento da cultura organizacional da instituição para a qual se realiza o processo de escolha, a partir de algum contato mais direto com a mesma, para que sejam capazes de avaliar a capacidade do dirigente de lidar com a dimensão da gestão administrativa e de pessoal do órgão, quando nomeado: “[...] não adianta você trazer uma pessoa ótima de um outro lugar que ele venha com uma cultura totalmente diferente e vai ter um choque e aí o cara acaba não conseguindo realizar muita coisa. Então isso eu acho que acaba sendo um problema”.

Há, portanto, um dilema a ser enfrentado nestas escolhas: buscar membros que detenham um profundo conhecimento daquela organização e do seu escopo de atuação, mas que, ao mesmo tempo, não tenham vínculo direto com a mesma. Denominamos este aspecto como um dilema porque no âmbito dos institutos de pesquisa os conhecimentos requeridos são muitas vezes tão específicos que não existe quantidade expressiva de profissionais para atuar como membros dos comitês ou para concorrerem às seleções. Este é um aspecto presente nestes casos, relatado pelo JBRJ: muitas vezes, um potencial candidato é considerado para o cargo de direção, mas, devido à falta de interesse em assumir a posição, é convidado para atuar como membro do comitê de busca.

Já retomando o aspecto da possibilidade de recomendação de membros para os comitês de busca, entendemos que o fato de tal recomendação não se dar de forma regulamentada – em nenhum caso está explícito quem pode sugerir os nomes aos Ministros – implica na configuração de um cenário no qual são exercidas pressões diversas justamente orientadas a influenciar esta escolha. No âmbito do MCT, faltando 6 meses para o término dos 48 meses de exercício do Diretor, cabe regimentalmente ao Comitê Técnico Científico de cada UP solicitar, ao Ministro, a instauração do comitê de busca, mas não está previsto que o CTC recomende seus membros. No entanto, em 2015, quando esta regra foi descumprida pelo Ministro em exercício para o caso do INPE, houve forte pressão dos servidores para que o comitê fosse redefinido, permitindo sua representação dentre os novos membros. Segundo o Sindicato Nacional dos Servidores Públicos Federais na área de Ciência e Tecnologia do Setor Aeroespacial (SindCT), o Ministro Pansera teria atropelado esta norma “para atender *lobby*” (MARCIANO, 2016b):

A manobra deu certo: o ministro Pansera atropelou o regimento (e a direção atual) e encaminhou as medidas almejadas pelos lobistas [Rogério César de Cerqueira Leite, presidente do Conselho de Administração da “organização social” do CNPEM, de Campinas; e Helena Nader, presidenta da SBPC]. A presidenta da SBPC faz parte do CTC, embora não tenha comparecido no dia de sua posse. Contudo, ela não foi ao MCTI em nome do conselho e sim por seus próprios interesses. É fácil saber por que o CTC foi deixado de lado: quem o preside é o diretor do INPE, que foi ignorado pelo Ministro e só ficou sabendo da conspiração quando a criação do comitê de busca foi publicada no DOU (MARCIANO, 2016b).

A crítica dos servidores está, mais do que na desconsideração desta regra, na influência exercida por Marco Antonio Raupp na atuação do INPE e na falta de representação dos servidores do INPE no comitê de busca. Raupp exerceu o cargo de Diretor deste instituto de 1985 a 1989,

participou do comitê de busca que escolheu seu Diretor em 2005, depois reconduzido em 2009 pelo próprio Raupp, nesta segunda vez presidindo o comitê e, em 2011, nomeou o novo Diretor quando estava como Ministro do MCT (em processo de escolha realizado pelo Ministro anterior, Mercadante). Outra razão está na proposta de transformação do INPE em organização social, ideia entendida pelos servidores como “privatização”, característica que estaria explícita na composição do comitê: “ao criar um comitê para o INPE com tal fisionomia, o Ministro emite um sinal claro de que o tipo de ‘governança’ que o governo pretende impor ao instituto é privada e deve se pautar por parâmetros empresariais” (MARCIANO, 2016a), e, ainda, no fato de não ter sido respeitada a prerrogativa do CTC de solicitar a instauração do comitê, o que motivou a organização de um abaixo-assinado exigindo a realização de uma eleição interna no INPE para a escolha de um ou mais nomes de servidores que venham a ser adicionados ao comitê de busca instituído, como foi feito na escolha de 2011. “Trata-se, portanto, de um processo sem transparência e nada democrático, já que não há previsão de participação da comunidade do INPE no processo de formação da lista tríplice” (MARCIANO, 2016a).

Outro aspecto relacionado à dimensão das negociações em relação à composição dos comitês está na origem dos membros escolhidos. Inicialmente, o MCT escolhia, necessariamente, membros externos ao ministério, mas, devido a pressões de servidores, esta prática começou a ser alterada. A partir da gestão de Sérgio Machado Rezende, no início de 2011, um conjunto de portarias que instituíram comitês de busca no ano de 2010 foram republicadas, de modo a incluir representantes dos servidores nestes comitês (são os casos do INT, INSA, MAST, CTI e LNA, ilustrados no Apêndice K). Para o Entrevistado 4 (2016), essa composição prejudica sua atuação independente:

[...] sou contra qualquer a participação de membros do ministério, seja do ministério próprio, seja dos seus institutos, por que o comitê de busca foi criado para ser isento, e evitar qualquer nomeação política. Esse foi o objetivo principal, para não haver interferência política na indicação dos Diretores dos institutos científicos (ENTREVISTADO 4, 2016).

Essa prática de nomear representantes dos servidores foi continuada pelos Ministros que sucederam Machado Rezende, mas não funciona como regra obrigatória no MCT. Segundo um dos entrevistados:

Há certa pressão das associações de servidores das unidades de pesquisa para alterar a portaria que orienta a constituição dos comitês de busca, de forma a garantir a participação dos servidores das U.P no processo. Nos moldes da portaria atual, não há nenhuma previsão da participação de servidores nos comitês (ENTREVISTADO 9, 2016).

No Jardim Botânico, por sua vez, o comitê de busca é compreendido como um espaço que deve, necessariamente, ser composto por membros externos e internos, devendo seu Presidente ser escolhido dentre os membros externos. Seu desenho também prevê o assessoramento direto por uma Secretaria Executiva, composta, neste caso, pelo próprio Chefe de Gabinete do órgão. Segundo o Entrevistado 13 (2016), esta composição mista é importante. O membro externo, quando bem escolhido, pode trazer outras referências e perspectivas para pensar os próximos passos do JBRJ e o papel do futuro Diretor; também pode ter mais experiência e conhecimentos sobre processos de seleção e avaliação de pessoas, agregando competências que não são

próprias do quadro interno da instituição. Um dos membros do comitê de busca instituído em 2015 era servidor do Ministério do Meio Ambiente, ao qual a autarquia está vinculada. Para os entrevistados (ENTREVISTADO 10, 2016; ENTREVISTADO 13, 2016), esta participação foi muito importante para trazer a perspectiva do próprio ministério, como órgão supervisor e formulador de políticas, sobre o papel do JBRJ. Já a escolha de membros internos tem como principal aspecto o conhecimento amplo da organização que pode ser aportado em apoio aos demais membros na condução dos trabalhos e análise dos candidatos.

Neste comitê instituído em 2015, a composição dos membros foi sugerida por uma comissão preparatória que precedeu a realização deste processo de escolha. A indicação de ao menos um membro interno ser designado para o comitê foi sugerida por esta comissão e acatada pela Presidência que, inclusive, designou 2, e não apenas 1, membro interno. Já os 3 membros externos foram escolhidos a critério da Presidente do JBRJ, entre pessoas de fora da lista de recomendações elaborada por esta comissão (ENTREVISTADO 10, 2016). Sobre a independência do processo de escolha e do envolvimento de seu dirigente, por meio das entrevistas, foi possível identificar que esta é ainda uma questão em aberto para o modelo. Em primeiro lugar, porque cabe ao Presidente instituir o comitê de busca e, ainda que seja consultada a comunidade de pesquisadores e outros funcionários do órgão, o dirigente máximo tem ampla autonomia de indicar pessoas que lhe sejam próximas e com as quais tenha relação de confiança. Se a interferência não direcionar a escolha e a avaliação dos candidatos aptos para a lista tríplice, poderá, ao menos, permitir que o Presidente da instituição tenha acesso a informações do processo de escolha, informalmente, antes do recebimento do relatório oficial do comitê de busca. Este fato fica agravado, ainda, pelo próprio assessoramento prestado ao comitê pela figura da Chefia de Gabinete do órgão, função que, em geral, é considerada de extrema confiança e proximidade com a Presidência.

Já no ICMBio, o comitê de busca deve ser formado por três profissionais “de competência e experiência comprovadas em áreas diretamente associadas à missão do Instituto Chico Mendes, podendo ser servidores ou não”. Têm um papel mais amplo do que os comitês anteriores, porém voltados aos aspectos procedimentais das escolhas, pois devem, inclusive, elaborar o próprio edital de seleção. Este caso escapa de um modelo de escolha orientado a competências gerenciais, conforme foi idealizado no início, e se aproxima, hoje, de um modelo de seleção de servidores públicos.

Diferentemente do modelo do comitê de busca, o modelo do IBRAM, denominado de *chamada pública*, possui algumas características distintas. A conformação do comitê responsável pela avaliação dos candidatos, chamado, neste caso, de comissão de seleção, não recebe a mesma ênfase que é dada ao caráter de independência da atuação dos membros de um comitê de busca, como no modelo do MCT. O processo, busca, da mesma forma, subsidiar a escolha da autoridade política do órgão, mas não busca isentá-la completamente do processo de escolha. Esta comissão é composta por três membros, entre servidores do órgão ou especialistas externos, com o objetivo realizar a avaliação dos candidatos (ENTREVISTADO 6, 2016). Apesar de não haver essa ênfase à dimensão de sua atuação independente, costumam ser compostas por profissionais com experiência no setor museológico e que conheçam bem as especificidades da unidade para a qual se realiza o processo de escolha (ENTREVISTADO 11, 2017).

Em todos os modelos analisados, a atuação dos comitês é concluída com a elaboração de uma lista tríplice que objetiva, conforme indicamos, subsidiar a escolha da autoridade política a respeito do futuro dirigente. A prerrogativa de escolha nunca deixa de ser a do Ministro

responsável, embora a responsabilidade passa a ser compartilhada com os membros do comitê de busca. Além de poder escolher o dirigente a partir da lista de candidatos considerados aptos, a autoridade política tem, em todos os casos, a prerrogativa de não escolher nenhum deles, podendo nomear um dirigente interino enquanto abre novo procedimento de escolha. É também previsto, nos casos de não serem identificados os 3 candidatos necessários para a conformação da lista tríplice, que apenas 2 sejam recomendados, excepcionalmente. Outra prerrogativa do Ministro é, no caso de exoneração do dirigente já nomeado após o processo de avaliação, recorrer aos demais candidatos da lista. Esta prática, embora não esteja prevista expressamente, foi adotada recentemente pelo JBRJ e está formalmente regulamentada no caso do ICMBio.

Segundo o Entrevistado 4 (2016), no MCT, geralmente é escolhido o primeiro candidato da lista, sendo raríssimos os casos em que se nomeou o segundo ou terceiro colocado. Já no JBRJ, no último processo realizado, a escolha da Ministra Izabella Teixeira coincidiu com a recomendação do comitê de busca apenas em um dos casos, nomeando o 1º da lista para a ENBT, mas o 3º da lista para a DIPEQ. Embora o edital de 2015 seja claro ao estabelecer que não é obrigatória a escolha em ordem de indicação, é possível que sejam gerados questionamentos sobre a não escolha do 1º colocado, conforme identificado a partir das entrevistas, ainda mais considerando que os nomes e ordens de classificação foram tornados públicos, gerando, inevitavelmente, a expectativa de escolha do melhor avaliado (ENTREVISTADO 10, 2016).

Há, por fim, resistências enfrentadas pelo comitê de busca em relação ao modelo como um todo. Para o SindCT, a nomeação de servidores para os comitês constitui apenas uma segunda melhor alternativa para garantir sua participação no processo de escolha. Sua posição oficial defende o modelo de eleição direta do Diretor do INPE por seus servidores (MARCIANO, 2016b):

“Comitês de busca” não são instrumentos apropriados para escolher dirigentes de órgãos públicos de pesquisa. Esse tipo de comitê é um instrumento utilizado por universidades privadas do exterior, que procuram escolher seus reitores no chamado “mercado”. O perfil desejado, nesse caso, é de um “executivo”, um gestor empresarial, ao invés de um experimentado docente ou pesquisador universitário (MARCIANO, 2016a).

Conclusões preliminares

Concluindo esta seção, ressaltamos:

- Os comitês de busca, compostos por profissionais com notório saber e reconhecidos em seu meio, desempenham um papel relevante orientado não apenas à avaliação dos candidatos aos cargos de direção, mas também à busca ativa de potenciais dirigentes; para isso, realizam discussões mais amplas orientadas à própria definição da missão da organização;
- As recomendações do comitê de busca subsidiam, mas não substituem, a escolha política; a responsabilidade pela escolha final do dirigente é, portanto, compartilhada;
- Espera-se que seus membros atuem com independência, protegidos de interesses políticos e corporativos – esta discussão está refletida na forma como os membros do comitê são definidos:

- A prerrogativa de escolha é sempre do Ministro – é ele quem pode garantir, portanto, a independência do comitê;
- Estes membros podem ser recomendados pela própria organização ou por atores externos, devendo considerar, como critérios de escolha, que sejam profissionais de notório saber;
- Combinar a escolha isenta com a especialidade do profissional em relação assuntos e cultura específicos de cada instituto de pesquisa levam a um dilema nestas escolhas;
- Além disso, a falta de definição sobre quem pode indicar estes membros ao Ministro leva a disputas diversas, orientadas a influenciar as composições dos comitês: há a defesa de indicação de membros internos, importantes para apoiar os trabalhos, por conhecerem a fundo a organização, e há a defesa da completa independência do comitê;
- O modelo não está livre de críticas; há casos em que servidores defendem que seja substituído por eleições diretas – como o INPE, do MCT;
- Há, por fim, saídas à adoção integral deste modelo, já que está prevista a prerrogativa de o Ministro não escolher nenhum candidato recomendado na lista tríplice, podendo nomear interinos, abrir novo processo de escolha ou até reconduzir o dirigente em exercício sem exigência de realizar nova seleção.

6.5 Contra a politização indevida e o aperfeiçoamento das escolhas

A restrição à escolha política ou a possibilidade de reduzir influências político-partidárias nos parece ser um dos aspectos centrais para explicar a emergência do modelo de comitê de busca nos casos em que tal estratégia é adotada. É, também, um aspecto evidente nos modelos de seleção interna; porém, nestes últimos, o combate à indevida politização está associado à valorização dos servidores do quadro da organização. O que destaca ambas as estratégias, no entanto, é que a política não é diretamente combatida: o objetivo está em aperfeiçoar as escolhas realizadas a partir da introdução de um conjunto de critérios e mecanismos orientados à aferição das competências gerenciais dos candidatos ao cargo de direção.

A experiência do MCT emerge com uma orientação muito clara em combater a interferência política nos processos de escolha de seus Diretores:

[...] Num cargo de confiança, acontecia muito de “eu estou aqui em uma posição de poder, você me liga, você é um governador, ou um senador, ou deputado, e diz meu irmão, meu primo, meu cunhado”, entendeu? Então corria o risco, na verdade, de se ter um dirigente que não tinha a menor afinidade com a instituição e acabava sendo indicado para pegar um cargo de confiança, entendeu? Então isso eu acho que mudou muito, porque, ou seja, para o cara ser Diretor, ele tem que ter um currículo, ele tem que ter uma proposta, ele tem que ser selecionado, então acaba que é um cargo de confiança mas que o Ministro não escolhe alguém que ele “ah, vou botar meu conhecido fulano lá”, mesmo que seja até um especialista, mas eu acho que isso ajuda porque, ou seja, fica uma escolha mais justa, mais robusta, porque você fez todo um processo com especialistas e tal para enfim chegar à conclusão de que aquele seria o melhor indicado (ENTREVISTADO 12, 2016).

Para o Entrevistado 4 (2016), o modelo “[...] tem sido sensacional. Tem evitado a entrada de políticos, a indicação política de Diretores”; além disso, “tem dado muito certo. Raríssimos os

Diretores que não têm dado conta de cumprir as determinações que são dadas pelo ministério e determinações que são emanadas daquela comissão inicial [Tundisi] que trouxe os institutos para dentro do ministério”. Interessante destacar que o combate a indicações políticas indevidas não é o mesmo que negar a política, já que se espera que o dirigente escolhido atue alinhado às orientações políticas emanadas pelo ministério.

No caso do IBGE, a transição da livre escolha política no âmbito das Chefias Estaduais para o modelo de seleção interna é diretamente associado à legitimidade do dirigente, um dos aspectos mais relevantes da experiência:

A utilização de um processo seletivo para preencher a vaga de Chefe da Unidade Estadual dá ao novo chefe selecionado legitimidade e confiança junto aos servidores para substituir o antigo Chefe, especialmente nos casos em que este não saiu a seu pedido. A prática da indicação sem critérios técnicos pode gerar revoltas e insatisfação na equipe, comprometendo os resultados da unidade (IBGE, 2013).

Além de um possível efeito na melhoria da condução das organizações, este modelo de escolha, caracterizado pela definição clara de mandatos de seus dirigentes, também teria um efeito positivo em garantir a continuidade das políticas públicas implementadas, especialmente em casos nos quais as organizações públicas enfrentam ciclos políticos de prazos muito curtos. Conforme entrevistados:

Eles prestam serviços continuados para a sociedade brasileira. Os comitês de busca, neste caso, ajudam a garantir continuidade, pois o Diretor tem mandato de quatro anos (isso é relevante no Brasil - não devemos nos esquecer, por exemplo, que entre 2010 e 2016 o MCTI teve 8 diferentes Ministros); e a dirimir interferências políticas na gestão destas instituições, que tem missão exclusivamente científico-tecnológica (muitas delas atuam na fronteira do conhecimento). Dada a natureza destas instituições, acho fundamental que o processo de escolha dos dirigentes seja baseado na capacidade técnica e científica e na experiência administrativa dos candidatos. O procedimento de seleção por comitê de busca pode ser aperfeiçoado, claro, mas considerando o que existe hoje na administração pública federal, é a melhor opção para a seleção dos diretores das unidades de pesquisa (ENTREVISTADO 9, 2016).

Outro aspecto importante diretamente relacionado à emergência do modelo de comitê de busca diz respeito ao posicionamento de seus defensores em relação aos aspectos negativos dos mecanismos de escolha anteriores, baseados na conformação de listas elaboradas a partir de processos eletivos e marcadas por forte viés corporativo. Peci (2008), a partir de entrevista com Lindolpho de Carvalho Dias, aponta a independência gerencial do dirigente como importante atributo para diminuir as influências de natureza corporativa nos institutos:

Você quando escolhe um Diretor com congregação ...tem uma disputa política interna e as pessoas ficam vinculadas às pessoas que votaram. E quando se é escolhido por comitê independente e que nem sempre é constituído só de pessoas da escola, o indivíduo que é escolhido ele é absolutamente independente, né? Isso é bom, isso é saudável, eu acho. No caso do ministério, tem casos, tem vezes que o comitê de busca não tem nem um elemento do instituto (PECI, 2008, p. 28).

Apesar de alguns avanços apontados neste modelo, há ainda importantes aspectos a serem superados. Dentre eles, podemos indicar os prazos necessários à instauração de novos comitês de busca e escolha ou recondução de Diretores, que nem sempre são cumpridos com o devido rigor, levando ao risco de flexibilização dos prazos dos mandatos. Segundo o Entrevistado 12 (2016):

Também teve casos que acabou que o próprio Diretor foi reconduzido, que ele se candidatou de novo e ganhou de novo, teve um ou outro caso que eu me lembro, acho que com o INT, que ele não instalou novo comitê, deixou o Diretor mais um tempo e depois instalou novo comitê, mas de praxe a gente estava seguindo aquilo. É que no meio disso, às vezes muda Ministro e às vezes pode acontecer de uma das instituições, nem todas, estar mudando de Diretor naquele momento, nem todas acontecem simultaneamente, então às vezes isso pode levar um pouco mais de tempo até que o Ministro chegue, tome pé, aquele assunto chegue na mão dele, então isso pode variar, sim, mas no normal funcionava dessa maneira (ENTREVISTADO 12, 2016).

Segundo entrevistados da Embrapa, o processo de escolha dos Chefes-Gerais já está consolidado e vem funcionando muito bem. Há, da mesma forma, uma clara oposição entre a escolha dos candidatos a partir de processos meritocráticos e o combate às influências político-partidárias:

Por que também é um processo que tem como premissa a questão de ser meritocrático, você cria também uma proteção, uma blindagem, talvez seja uma palavra forte, mas assim no cenário público aonde a influência política pode ser bastante forte, você ter um processo seletivo aonde você privilegia as pessoas da casa, que conhecem, que tem uma carreira ali, e é baseado no mérito, isso traz muita credibilidade para a gestão, os empregados, e é um processo aonde todo mundo acompanha praticamente todas as fases. Isso ajuda muito. Eu acho que é alguma coisa que a Embrapa, até pelo tempo que ela já tem, que está bastante consolidado, e tem trazido muitos benefícios. E não significa, o processo seletivo, por exemplo, que você vai pegar as pessoas com maior tempo de carreira. Tem acontecido situações com pessoas com, sei lá, 4, 5 anos de empresa mostrar um bom desempenho da seleção e têm se tornados gestores, têm cumprido seu papel como gestores, então você tem diferentes perfis (ENTREVISTADO 14, 2016).

Conforme demonstrado, a maioria dos entrevistados apontou o modelo de escolha discricionária como negativo para a instituição, apontando como razões a falta de critérios e garantias que permitam escolher um dirigente alinhado à missão institucional e que possua um conjunto de requisitos mínimos necessários ao desempenho do cargo. A perspectiva negativa em relação à escolha discricionária não está na negação da política, mas justamente na falta de critérios e garantias para proteção do mérito. O problema estaria nos casos em que a escolha se pauta unicamente pelo pertencimento ou alinhamento exclusivo a determinada orientação política, desconsiderando aspectos de mérito do dirigente e de sua capacidade de atuar orientado aos resultados desejados.

Para o Jardim Botânico, por exemplo, não se justificaria a adoção de um modelo de comitê de busca para Diretores se o mesmo modelo fosse adotado para seu nível máximo de direção. O aspecto central está na garantia de que o dirigente máximo não tenha sua escolha pautada por razões político-partidárias. Uma vez garantida sua escolha com base no mérito gerencial, as escolhas discricionárias dos dirigentes de segundo nível, realizadas pelo Presidente, já seriam

legitimadas perante a organização. No âmbito do JBRJ, o modelo representa uma iniciativa dos próprios pesquisadores, que se organizaram em defesa de um mecanismo mais transparente, racional e criterioso de escolha. Pela forma como o modelo emerge e vai sendo aperfeiçoado ao longo do tempo, apresenta como característica central a participação e envolvimento direto dos servidores, orientados ao desenvolvimento da própria instituição. Assim, busca aprimorar as escolhas e conta com seu próprio corpo de servidores para alcançar este objetivo, não necessariamente privilegiando ou defendendo a entrada de profissionais internos aos cargos de direção.

É importante lembrar, ainda, que em todos os processos de escolha *Gerencial* analisados, está prevista a possibilidade de a autoridade política não nomear nenhum dos candidatos indicados ao cargo de direção, havendo casos em que pode nomear um interino enquanto se realiza outro procedimento de busca, e outros em que pode nomear um candidato que não tenha passado pelo processo de escolha, mas que cumpra os requisitos mínimos de mérito estabelecidos. O combate à escolha discricionária, portanto, não é o mesmo que combater a política, dimensão essencial de um Estado democrático.

Por fim, cabe ressaltar a diferença existente entre o modelo de comitê de busca e o de escolhas internas tratados no âmbito das estratégias *Gerenciais*. Nas experiências que adotam o comitê de busca, embora haja pressão de servidores em alguns casos por maior representatividade nos processos de escolha, não há uma defesa explícita da burocracia e não se identificam políticas mais amplas que associem o processo de escolha a ações orientadas ao fortalecimento dos servidores da organização. Já nos casos de seleção fechada, a motivação do modelo combina o combate à politização indevida com a defesa da valorização e profissionalização de seu corpo de servidores, mas tal defesa supera a visão tradicional baseada na ideia de que a escolha de servidor é suficiente para a ocupação dos cargos de direção, pois adota como requisito prévio a aferição de suas competências gerenciais.

Comparado com a experiência internacional, no entanto, o Brasil ainda tem muito para avançar, no sentido da adoção de uma política integral orientada ao segmento da direção pública federal, capaz de melhor delimitar estes espaços e de conferir regras específicas para a gestão deste segmento, sem confundi-lo com as iniciativas de fortalecimento e valorização da burocracia pública, mas sendo capaz de combinar ambas as estratégias de forma mais estratégica, sem incorrer no risco do corporativismo e sem deixar de atrair profissionais externos ao setor público.

Conclusões preliminares

Concluindo esta seção, ressaltamos os seguintes aspectos:

- A emergência dos modelos de comitê de busca e seleção interna analisados é explicada pela defesa da restrição à escolha política ou a possibilidade de reduzir influências político-partidárias nos processos de escolha para ocupantes de cargos de direção;
- Para os modelos de seleção interna, este argumento é também acompanhado da defesa e valorização dos servidores do quadro da organização – em oposição ao modelo de defesa de servidores em sentido amplo;

- Nos dois casos, a política não é combatida: o objetivo é aperfeiçoar as escolhas com base na aferição das competências de gestão; além disso, se espera que o dirigente escolhido atue alinhado às orientações políticas emanadas pelo ministério;
- Estes modelos trazem como aspectos positivos maior legitimidade para os dirigentes, mandatos com prazos estabelecidos que conferem uma perspectiva de continuidade às políticas públicas e o combate ao risco dos interesses corporativos do modelo anterior, de eleições internas, para citar alguns;
- O Brasil, no entanto, ainda enfrenta desafios importantes para a consolidação destas práticas, especialmente o de combinar a valorização das carreiras com as escolhas *Gerenciais*, sem incorrer no risco do corporativismo e sem deixar de atrair profissionais externos ao setor público.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tese teve por objetivo identificar e analisar as estratégias de escolha de ocupantes de cargos de direção adotadas pelo governo federal brasileiro segundo o alcance de seus elementos constitutivos em dialogar com as experiências internacionais, marcadas pela adoção de processos de escolha baseados na aferição de competências de gestão. Nesse sentido, partiu de uma ampla análise do governo federal, seguida da categorização das estratégias encontradas e, por fim, da análise aprofundada dos casos que mais se aproximam do debate internacional: as escolhas *Gerenciais*.

Vimos que a grande maioria das estratégias em curso apoiam-se na ideia da livre nomeação como característica decorrente do conjunto de normas legais vigentes no país – escolhas *Discricionárias*. Se os espaços são de livre provimento e de confiança da autoridade política, não haveria razão para adotar processos de seleção, segundo as evidências obtidas. As organizações consultadas também indicaram cumprir as regras para ocupação dos cargos DAS, respeitando o limite mínimo de servidores. No entanto, conforme sabemos, este modelo de reserva de cargos, além de alcançar apenas parcialmente o conjunto dos cargos de direção federais, adota um conceito extremamente amplo de servidor e calcula tais percentuais no âmbito de toda a administração – ao invés de considerar o âmbito de cada órgão ou entidade –, levando à completa descaracterização de uma política voltada à profissionalização da administração federal.

Temos, ainda, casos que adotam alguns critérios mínimos de admissibilidade, em sua grande maioria muito genéricos e dissociados de mecanismos orientados à sua aferição – escolhas *Condicionais*. A recente Lei das Estatais, baseada em um discurso de melhoria na qualificação de seus administradores, sequer alcança o debate gerencial: limita-se à definição de tais critérios mínimos, muitos dos quais já eram praticados por parte das empresas federais. O modelo inova ao propor a figura de um comitê de elegibilidade, mas sua atuação parece ser mais orientada a garantir o cumprimento formal dos critérios legais do que a garantir melhores escolhas.

Outra categoria de escolha inclui aquelas que passam pela sabatina do Senado Federal – escolhas *Concertativas* –, entendida como um rito formal e pouco atentando para a dimensão da efetiva capacidade de direção dos candidatos; por outro lado, este modelo traz a possibilidade da exposição pública dos indicados, conferindo um caráter de maior transparência a este processo de escolha. Nesta categoria, discutimos as agências reguladoras e mencionamos recente projeto de lei em tramitação que propõe um modelo de escolha diferenciado, baseado na conformação de listas tríplexes, mas mantendo a sabatina do Senado; a capacidade de esta proposta, se aprovada, alcançar um modelo de direção profissional dependerá de como será regulamentada a composição e a atuação do comitê responsável pela elaboração destas listas.

Por fim, o modelo *Representativo* orienta-se pela defesa da participação de servidores nos processos de escolha e da restrição dos espaços de direção para quadros da organização; compreende o espaço de direção como um espaço que deve ser representativo, e, portanto, escolhido por mecanismos democráticos. Alcança as universidades federais, em geral identificadas segundo posições de cunho corporativo e pouco orientado a inovações institucionais.

Considerando que nenhuma das categorias analisadas alcança os atributos próprios dos modelos de direção pública profissional, enfatizamos nossa análise nas escolhas *Gerenciais*. Sua

emergência pode ser explicada por diferentes estratégias: a primeira delas está nos casos em que a iniciativa para a adoção do modelo teve origem na própria autoridade política e a motivação parece ter sido de duas naturezas: ora como estratégia para escapar de pressões político-partidárias, desprovida de uma perspectiva de institucionalização do modelo, orientada à sua consolidação no médio e longo prazos; ora como estratégia orientada a profissionalizar os processos de escolha da instituição, de modo mais permanente.

Dois casos exemplificam o uso do modelo para escapar de pressões políticas: a nomeação para o primeiro Presidente do ICMBio, em 2008, num contexto de forte descontentamento relacionado à criação da autarquia; e o uso eventual do comitê de busca para a Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento da CNEN. Por outro lado, o MCT e a Embrapa representam os casos mais consolidados nos quais a adoção do comitê de busca está orientada a reformas e políticas mais amplas estabelecidas pela organização, num contexto de clara orientação aos resultados entregues aos cidadãos.

A análise das experiências da Embrapa, do ICMBio e dos institutos de pesquisa do MCT também indicam que, quando a estratégia parte da própria autoridade política, pode ser mais provável que o modelo alcance o primeiro nível de direção da organização – não podemos deixar de ressaltar, no entanto, que o Presidente da Embrapa, do ICMBio ou um Diretor de Pesquisa no MCT desempenham funções com níveis de complexidade e relevância variados no contexto mais amplo da administração pública federal e em seus setores específicos de atuação.

Uma segunda estratégia relacionada à emergência das escolhas *Gerenciais* parte da defesa de um modelo de escolha profissional pela própria instituição, orientada à valorização de seu corpo de servidores. Nestes casos, é mais provável que o modelo alcance o segundo nível de direção da organização, seja nacional ou regional, enquanto os níveis superiores permanecem sob a escolha *Discrecionária* das autoridades políticas. Seriam os casos do IBGE e do INSS. Já o JBRJ, cujo modelo de comitê de busca tem origem num conjunto de movimentos e ações empreendidas por seus servidores, motivados pela inspiração da experiência do MCT, há uma orientação maior ao desenvolvimento da organização do que ao fortalecimento das carreiras, quando se discutem os processos de escolha; não há uma defesa direta de que servidores do órgão ocupem os cargos de direção da instituição – segundo apontado por entrevistados, muitas vezes não há alguém pertencente ao quadro capaz de assumir a função.

A dimensão gerencial, relacionada à clareza da missão da instituição e do perfil requerido para seus dirigentes, é também condição para a emergência do modelo de escolha *Gerencial*, sendo uma terceira característica explicativa. Vimos, por exemplo, no JBRJ, que há um entendimento de que o modelo se aplica apenas às suas duas Diretorias técnicas, que desenvolvem pesquisa e ensino, possuem clareza em suas missões, produtos e serviços, e que são áreas responsáveis pelas atividades-fim da organização. O mesmo é apontado para o caso do MCT, cujo modelo de escolha, inclusive, tem origem num movimento amplo de reformas orientado à delimitação e alinhamento de missão de seus institutos de pesquisa.

A adoção deste modelo de escolha é também influenciada por alguns atores-chave, pertencentes ou não a posições decisórias dentro das estruturas organizacionais, mas que possuem a habilidade de estimular ou até mesmo assumir a defesa do modelo. Conforme demonstrado, a propagação do modelo de comitê de busca parece ter partido da iniciativa do MCT e alcançado os demais casos identificados: CNEN e seus institutos de pesquisa, JBRJ e ICMBio. A estratégia de entrevista que adotou a técnica de *snow ball*, complementada por pesquisa documental, permitiu mapear parte da rede de atores que atuam ou atuaram no âmbito destas

experiências, permitindo identificar que muitos destes atores ora ocuparam posições decisórias importantes para a implantação ou continuidade do modelo; ora atuaram como membros de comitês de busca para a escolha dirigentes e, em outros casos, inclusive passaram pelo processo de seleção chegando a ocupar posições de direção a partir deste mecanismo de escolha. Para todos os atores que pudemos entrevistar, o modelo é visto como um avanço na forma de escolha de dirigentes em suas instituições.

Já a implantação de um modelo de escolha *Gerencial* não é linear. Está sujeita a avanços e retrocessos segundo as diferentes configurações que vão sendo moldadas nas esferas de decisão política e o peso das influências capazes de alterar os processos em curso. Isto significa que os modelos de escolha vão sendo adotados e alterados caso a caso, ainda que partam de um modelo analítico geral. Em alguns casos, como demonstrado, vão sendo permanentemente testados e modificados pela organização, até alcançar algum grau de consolidação, como no JBRJ, que passa por eleições fechadas, eleições abertas, e mais duas configurações diferentes de seleção, até chegar ao desenho atual, semelhante ao do MCT. Neste ministério, por exemplo, parte de um processo não institucionalizado de eleições entre os servidores, para alcançar um modelo denominado de “concurso público”, alcançando, logo em seguida, a conformação das listas tríplexes elaborada por um comitê de busca externo, para, segundo sua configuração atual, permitir a participação de servidores nestes comitês. Na Embrapa, a escolha da Diretoria Executiva por meio dos comitês de busca é apontada como um processo que teria sido desconsiderado, tendo sido adotado uma única vez e estando fortemente sujeito às relações políticas entre diferentes Ministros e membros do Conselho de Administração da empresa; já para seus Chefes-Gerais, a Embrapa teria tido maior sucesso em institucionalizar o modelo, a partir da realização de processos de escolha inicialmente abertos, mas, desde 2016, fechados a empregados do quadro.

Dentre seus aspectos mais importantes, discutimos a responsabilidade dos comitês de busca, que extrapolam a análise do perfil dos candidatos: as escolhas pautadas pelas competências gerenciais requerem que um profundo conhecimento da organização e de sua missão institucional, dos quais decorrem os desafios específicos do cargo de direção para o qual se realiza o processo de escolha. É papel essencial do comitê promover esse alinhamento entre os desafios institucionais, os desafios do cargo de direção e o perfil profissional do candidato, recomendando apenas aqueles com efetivas condições de responder aos desafios colocados. Sua atuação, no entanto, não está isenta de interferências políticas, conforme demonstramos, e o modelo nem sempre consegue garantir a independência de sua atuação, livre de pressões políticas ou corporativas. Em todos os casos, a autoridade máxima do órgão é quem tem a decisão final sobre sua composição, nem sempre agradando aos interesses de grupos de servidores que defendem sua maior representação nestes espaços.

Também vimos que os principais instrumentos por meio dos quais os comitês de busca e de seleção aferem as competências gerenciais dos candidatos são os planos de trabalho, na maioria dos casos apresentados publicamente, e as entrevistas – apenas o IBGE avança na adoção de práticas mais modernas de aferição de competências, como dinâmicas de grupo e avaliações por empresas externas especializadas. Um aspecto fundamental avaliado pelos comitês diz respeito à capacidade de liderança dos candidatos e de condução da organização em direção aos resultados pretendidos, o que exige, necessariamente, o alinhamento entre o perfil do candidato e o posicionamento estratégico da organização – esta constitui, conforme demonstrado, a principal competência gerencial requerida pelos casos analisados. Este alinhamento tende a privilegiar, em alguns casos como a Embrapa, candidatos internos da organização, capazes de promover um melhor diálogo com o corpo interno de servidores, mas há casos de valorização

de *outsiders*, como forma de romper o peso do corporativismo e promover maior inovação na gestão da organização.

Processos de escolha que busquem estes perfis de dirigentes precisam estar estruturado segundo alguns elementos mínimos, já indicados: em primeiro lugar, devem partir da definição clara da missão da organização; tal aspecto implica na consequente definição do papel a ser desempenhado pelo dirigente e, consequentemente, no desenho de um processo de escolha dotado de instrumentos mínimos capazes de viabilizar a aferição das competências estabelecidas. É justamente nestes aspectos que reside a maior proximidade do caso brasileiro em relação às experiências internacionais.

O processo de escolha profissional, no entanto, apresenta importantes limitações no Brasil, pois não está associado, na maioria dos casos, a processos institucionais mais amplos que garantam ao dirigente escolhido a autonomia de gestão para a atuação orientada a resultados, nem a aplicação de incentivos e sanções que garantam à sociedade a entrega do valor público estabelecido, atributos próprios das experiências internacionais. Estão ausentes iniciativas orientadas à contratualização de resultados com os dirigentes nomeados; à avaliação dos resultados alcançados, até mesmo para fins da recondução do dirigente ao cargo; ou à adoção de instrumentos de remuneração variável por desempenho. São exceções os casos do MCT e da Embrapa, detalhados anteriormente.

Retomando, então, os objetivos da pesquisa e buscando elencar suas principais contribuições, buscamos demonstrar que a discussão a respeito das escolhas de dirigentes públicos no Brasil precisa avançar. Em primeiro lugar, estabelecendo com maior precisão os termos do debate. Para isso, propusemos, a partir da revisão da literatura sobre os dirigentes públicos, uma definição conceitual que busca captar os aspectos relevantes e distintivos desta nova categoria analítica, que não se confunde com os tipos ideais weberianos do político nem do burocrata. A partir desta definição, buscamos delimitar, para o Poder Executivo da administração federal brasileira, quais os espaços próprios de direção pública.

Em segundo lugar, buscamos contribuir para a superação da visão dicotômica que caracteriza as análises dos espaços de direção no setor público; defendemos que a dimensão da política e a ideia de fortalecimento da burocracia não são antagônicas, mas devem ser combinadas e somadas às análises e propostas de reformas orientadas à alta direção pública, partindo de modelos que delimitem com precisão o espaço de direção e adotem um conjunto de mecanismos orientados à subsidiar e aprimorar as escolhas políticas, sem, no entanto, combatê-las, ao mesmo tempo em que sejam capazes de relacionar as ações orientadas ao fortalecimento da alta direção às ações de valorização das carreiras públicas.

Dito de outra forma, buscamos demonstrar que os cargos de direção estão situados em um espaço institucional provido por nomeações políticas, mas que avançaremos pouco em nossas análises enquanto não pudermos delimitar e diferenciar os critérios e mecanismos por meio dos quais as escolhas de dirigentes públicos são realizadas, ato que precede e que nem sempre coincide com o ato final da nomeação. A tese buscou, nesse sentido, identificar e sistematizar diferentes estratégias de escolha adotadas pelo caso brasileiro, oferecendo um modelo analítico inédito para a análise dos casos empíricos encontrados, passível de ser adotado para análises de governos subnacionais e para outros países.

Dentre as categorias analíticas elaboradas, nossa análise enfatizou aquelas por meio das quais um conjunto mínimo de critérios e de procedimentos de escolha são sistematicamente utilizados

com o objetivo fundamental de subsidiar a decisão política, partindo de mecanismos orientados à aferição das competências gerenciais, em alguns casos estabelecendo processos de escolha abertos, em outros, restringindo a escolha a servidores públicos.

A partir desta categorização, buscamos defender que os termos do debate no âmbito dos cargos de direção não podem estar pautados pela identificação de critérios mais políticos ou mais técnicos de escolha, ou mais próximos de acordos político-partidários ou de nomeações baseadas em percentuais mínimos exclusivos de servidores, mas é necessário aprofundarmos nossas análises nos atributos que constituem tais estratégias e vêm moldando as escolhas de dirigentes públicos no Brasil, buscando esmiuçar suas vantagens e limitações nos diferentes contextos organizacionais e políticos em que operam.

Defendemos que as estratégias de escolha adotadas pelo Brasil para os ocupantes dos cargos de direção ainda têm um longo caminho a percorrer e precisam superar os modelos existentes, ora baseados na livre nomeação, ora na adoção de critérios mínimos de admissibilidade pouco ou não aferíveis, ora em procedimentos meramente formais, ora em processos eletivos, todos eles absolutamente distantes de um modelo de direção pública profissional. Além disso, mesmo as estratégias *Gerenciais*, embora mais próximas dos modelos internacionais, estão ainda muito distantes de um modelo de direção pública profissional capaz de contemplar todos os requisitos necessários à conformação de um espaço de direção específico e distinto e que dialogue plenamente com o conceito de dirigente público proposto por este estudo.

Apontamos, portanto, para a urgência de um debate acadêmico e social mais amplo orientado a estimular a adoção de estratégias de institucionalização de modelos de escolhas *Gerenciais* no Brasil, que sejam capazes de combinar ações voltadas ao fortalecimento da política, atributo fundamental de um Estado democrático, com o fortalecimento da burocracia, segundo estratégias consistentes e coerentes. As dimensões política, gerencial e burocrática convivem e se retroalimentam, numa relação de permanente conflito, mas também de complementariedade. O desafio está em promover o diálogo permanente entre estas dimensões, sem perder de vista os resultados e o valor público desejado pelos cidadãos.

REFERÊNCIAS

Trabalhos acadêmicos e periódicos

- ABERBACH, Joel D.; PUTNAM, Robert D.; ROCKMAN, Bert A. Bureaucrats and politicians in Western Democracies. Cambridge Mass. Harvard University Press. 1981.
- ABRANCHES, Sérgio H. Presidencialismo de coalizão: o dilema institucional brasileiro. *Dados – Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, vol. 31, n. 1, 1988.
- ABRUCIO, Fernando; LOUREIRO, Maria Rita; PACHECO, Regina Silvia (Org.) Burocracia e política no Brasil: desafio para a ordem democrática no século XXI. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 2010.
- ABRUCIO, Fernando; LOUREIRO, Maria Rita. Notas críticas sobre a literatura “Política e Burocracia no Brasil”. In: XXII ENANPAD, Foz do Iguaçu. 1998. p. 1-15.
- ABRUCIO, F.; PEDROTI, P.; PÓ, M. V. A formação da burocracia brasileira: a trajetória e o significado das reformas administrativas. In: ABRUCIO, Fernando; LOUREIRO, Maria Rita; PACHECO, Regina Silvia (Org.) Burocracia e política no Brasil: desafio para a ordem democrática no século XXI. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 2010. p. 27-72.
- ALCOFORADO, F. C. G. Obstáculos à implementação da reforma gerencial: as organizações sociais. São Paulo: FGV, 2012 (Tese de Doutorado).
- ALESSIO, Maria Fernanda; PACHECO, Regina. O sistema de Alta Dirección Pública do Chile: política e gestão. In: XVIII Congreso Internacional del CLAD, Montevideu. 2013.
- ALESSIO, Maria Fernanda. Dirigentes públicos, política e gestão: o Sistema de Alta Dirección Pública chileno. São Paulo: FGV, 2013 (Dissertação de Mestrado).
- ALIENDE, José M. C. El directivo público. *Actualidad Administrativa*, n. 7, 1996. p. 151-161.
- ARANTES, Rogério B.; COUTO, Cláudio; LOUREIRO, Maria Rita; TEIXEIRA, Marco Antônio C. Controles democráticos sobre a administração pública no Brasil: Legislativo, Tribunais de Contas, Judiciário e Ministério Público. In: ABRUCIO, Fernando; LOUREIRO, Maria Rita; PACHECO, Regina Silvia (Org.) Burocracia e política no Brasil: desafio para a ordem democrática no século XXI. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 2010. p. 273-295.
- BAU AEDO, Catalina. Experiencias exitosas en la profesionalización de la función pública en América Latina - el caso de Chile. Foro Iberoamericano: revitalización de la administración pública. Estrategias para la implantación de la Carta Iberoamericana de la Función Pública. México, 5-6 mayo 2005.

- BEACH, Derek; PEDERSEN, Rasmus B. (forthcoming). Causal case studies methods: foundations and guidelines for comparing, matching and tracing. Under contract at the University of Michigan Press. 2016.
- BID. VELARDE, Juan Carlos Cortázar; LAFUENTE, Mariano; SANGINÉS, Mário (Ed.). *Al servicio del ciudadano. Una década de reformas del servicio civil em América Latina (2004-13)*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, DC. 2014.
- _____. Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo. Diálogo Regional de Políticas. Washington, D.C. 2006.
- BORGES, André. Desenvolvendo argumentos teóricos a partir de estudos de caso: o debate recente em torno da pesquisa histórico-comparativa. *Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais*, n. 63. 2007. p. 47-62.
- BORGES, André; COELHO, Denilson B. O preenchimento de cargos da burocracia pública federal no presidencialismo de coalizão brasileiro: análise comparada de dois ministérios – Ciência e Tecnologia e Integração Nacional. In: LOPEZ, Felix Garcia (Org.). *Cargos de confiança no presidencialismo de coalizão brasileiro*. Brasília: IPEA, 2015. p. 71-106.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. O modelo estrutural de gerência pública. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, vol. 42, n. 2, mar.-abr. 2008. p. 391-410.
- _____. Governança da EAESP. Website, 02 abr. 2007. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=2299>>. Acesso em 20 mar. 17.
- _____. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Org.). *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006a, p. 21-38.
- _____. Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34; Brasília: ENAP, 1998.
- _____. Discurso de despedida do MCT. 18 jul. 1999.
- _____. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, vol. 47, n. 1, jan.-abr. 1996. p. 7-40.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Org.). *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.
- CAMPELO DE SOUZA, Maria do Carmo. *Estado e partidos políticos no Brasil (1930-1946)*. Editora Alfa-Ômega. 1976.
- CAVALCANTI, Pedro; LOTTA, Gabriela. Burocracia de médio escalão: perfil, trajetória e atuação. Brasília: ENAP, 2015. 308 p.
- CILONI, Arquimedes D.; BERBERT, Carlos Oití. As unidades de pesquisa do Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) no contexto da ciência brasileira. *Parcerias Estratégicas*. Edição Especial. Brasília, DF, v. 18, n. 37, jul.-dez. 2013. p. 83-102.

CLAD. Carta Iberoamericana de la Función Pública. Santa Cruz, Bolívia, 14-15 nov. 2003.

CORRALES ANGULO, A. Los directivos públicos em la reforma del servicio civil peruano. Congreso Brasileño de Gestores Públicos - El Estado para el ciudadano. Brasília, 17-19 oct. 2013.

COSTA, Rosanna; WAISSBLUTH, Mario. Tres años del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile: balance y perspectivas. Centro de Gestión (CEGES). Documento de Trabajo, n. 94. Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Santiago. 2007.

CUNHA JUNIOR, Luiz Arnaldo Pereira da. Taxonomia dos órgãos e entidades da administração pública federal e de outras entidades e instrumentos de implementação de políticas públicas. In: CASTRO, Ana T. B. de; ANTERO, Samuel A. (Orgs.). Propostas de taxonomias para órgãos e entidades da administração pública federal e outros entes de cooperação e colaboração. Fundação Instituto para o Fortalecimento das Capacidades Institucionais – IFCI / Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento – AECID / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG / Editora IABS, Brasília-DF, Brasil. 2012.

CURY, Cynthia. Sucessão gerencial na Embrapa. Trabalho apresentado para a disciplina Gestão de Organizações Públicas, do Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas da FGV/EAESP. São Paulo, 17 dez. 2015.

D'ARAÚJO, Maria Celina (coord.). Governo Lula: contornos sociais e políticos da elite do poder. CPDOC/FGV. 2009.

DE BONIS, D.; PACHECO, Regina Silvia. Nem político, nem burocrata: o debate sobre o dirigente público. In: ABRUCIO, Fernando; LOUREIRO, Maria Rita; PACHECO, Regina Silvia (Org.) Burocracia e política no Brasil: desafio para a ordem democrática no século XXI. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 2010. p. 273-295.

DE BONIS, Daniel F. O dirigente público como categoria analítica: um exercício de definição. São Paulo: FGV, 2008 (Dissertação de Mestrado).

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, oct. 1989. p. 532-550.

FERRAZ JUNIOR, Tercio Sampaio. Agências reguladoras: legalidade e constitucionalidade. Texto elaborado e disponibilizado pelo autor. 15 maio 2000. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Agencias/AgenciasReguladoras.PDF>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

FERREIRA, Hueliton da Silveira. Trajetória da gestão de unidades de conservação federais no Brasil e os modelos institucionais de gestão: a mudança IBAMA - ICMBIO e seus impactos na Amazônia ocidental. Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia. Curso de Gestão de Áreas Protegidas na Amazônia. Manaus out. 2012 (Dissertação de Mestrado).

FERREIRA, Naura S. C. (org.), Gestão democrática da educação. Atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 6ª ed. 2008. p. 119.

- FIGUEIREDO, Argelina. Instituições e política no controle do Executivo. *Dados - Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, vol. 44, n. 4, 2011. p. 689-727.
- FRANCO, Rossana P.; ANTONACCIO, Carla F. B. Estudo de Caso 2 - Recrutamento e seleção. Processos seletivos internos para o cargo de Chefe de Unidade Estadual do IBGE. In: PANTOJA, Maria Julia. *Gestão por competências*. Brasília, ENAP, 2015, 189 p.
- FREIRE, Alessandro O. G. et al. Pesquisa sobre burocratas de médio escalão do governo federal: resultados do *survey*. Brasília: ENAP, 2014. 102 p.
- GAETANI, Francisco. Com quem governar? Dilemas da montagem de equipe no Executivo federal. In: *Balanço da reforma do estado no Brasil: a nova gestão pública*. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Coleção Gestão Pública, Brasília, 2002, p. 263-288.
- GEDDES, Barbara. *Politician's dilemma: building state capacity in Latin America*. Berkley: University of California Press. 1994.
- HALLIGAN, John. Liderança e o serviço sênior sob uma perspectiva comparativa. In: PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon (Org.). *Administração Pública*. Coletânea. São Paulo: Editora UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010.
- IACOVIELLO, Mercedes. Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Perú. Nota técnica n. IDB-TN-689. Washington, DC: BID. 2014.
- IACOVIELLO, Mercedes; LLANO, Mercedes; STRAZZA, Luciano. Fortalecimiento de la función directiva pública: exploración a partir de una selección de experiencias latinoamericanas y anglosajonas. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, n. 52, feb. Caracas. 2012.
- _____. Profesionalización de altos cargos de dirección pública em América Latina. In: *Desigualdade & Diversidade*. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio, n. 9, jul-dez. 2011. p. 49-70.
- JIMÉNEZ ASENSIO, Rafael. ¿Quiénes deben dirigir el sector público? Boletín del Instituto de Gobernanza y Dirección Pública de ESADE. 01 mar. 2012. Disponível em: <<http://www.esade.edu/public/modules.php?name=news&idnew=751&idissue=62&newlang=spanish>>. Acesso em: 20 mar. 17.
- KUPERUS, H.; RODE, Anita. Top public managers in Europe. Management and working conditions of the senior civil servants in the European Union Member States. EIPA - European Institute of Public Administration. Maastricht, the Netherlands/Pays-Bas, December. 2008.
- LAFUENTE, Mariano; MANNING, Nick; WATKINS, Joanna. International experiences with Senior Executive Service cadres. Public Sector Performance Global Experts Team. Washington DC: Banco Mundial. 2012.
- LAVANDEROS, Rodrigo; SILVA DURÁN, Francisco. Profesionalización de la función pública: el caso chileno – selección de gerentes públicos de primer y segundo nivel

- jerárquico de la administración civil del Estado en Chile. In: LONGO, Francisco; RAMIÓ, Carles (Eds.). La profesionalización del empleo público en América Latina. Barcelona: Ed. CIDOB, 2008. p. 315-327.
- LIMONGI, Fernando; FIGUEIREDO, Argelina. Processo orçamentário e comportamento legislativo: emendas individuais, apoio ao Executivo e programas de governo. *Dados – Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, vol. 48, n. 4, 2005.
- LONGO, Francisco; RAMIÓ, Carles (Eds.). La profesionalización del empleo público en América Latina. Barcelona: Ed. CIDOB, 2008.
- LONGO, Francisco. Ejes vertebradores de la gobernanza en los sistemas públicos. Un marco de análisis en clave latino-americana. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, n. 46, feb. 2010.
- _____. Mérito e flexibilidade revisitados. In: MEDEIROS, Paulo César; LEVY, Evelyn (orgs.). Novos caminhos da gestão pública: olhares e dilemas. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2009. p. 45-56.
- _____. Mérito e flexibilidade. A gestão das pessoas no setor público. São Paulo: FUNDAP. 2007.
- _____. Oferta y demanda de gerentes públicos: un marco de análisis de la institucionalización de la dirección pública profesional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, n. 35, Caracas. 2006.
- _____. A consolidação institucional do cargo de dirigente público. *Revista do Serviço Público*, ano 54, n. 2, abr.-jun. 2003.
- _____. El desarrollo de competencias directivas em los sistemas públicos, una prioridad del fortalecimiento institucional. VII Congreso Internacional del CLAD, Lisboa, Portugal, 8-11 oct. 2002.
- LOPEZ, Felix Garcia (Org.). Cargos de confiança no presidencialismo de coalizão brasileiro. Brasília: IPEA, 2015. 210p.
- LOPEZ, Felix; BULGARIN, Maurício; BULGARIN, Karina. Mudanças político-partidárias e rotatividade dos cargos de confiança (1999-2013). In: LOPEZ, Felix Garcia (Org.). Cargos de confiança no presidencialismo de coalizão brasileiro. Brasília: IPEA, 2015. p. 33-70.
- LOPEZ, Felix; PRAÇA, Sérgio. Critérios e lógicas de nomeação para o alto escalão da burocracia federal brasileira. In: LOPEZ, Felix Garcia (Org.). Cargos de confiança no presidencialismo de coalizão brasileiro. Brasília: IPEA, 2015. p. 107-138.
- LOUREIRO, Maria Rita; OLIVIERI, Cecília; BRAGA MARTES, Ana Cristina. Burocratas, Partidos e Grupos de Interesse: o debate sobre política e burocracia no Brasil. In: ABRUCIO, Fernando; LOUREIRO, Maria Rita; PACHECO, Regina Silvia (Org.) Burocracia e política no Brasil: desafio para a ordem democrática no século XXI. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 2010.

- LOUREIRO, Maria Rita; ABRUCIO, Fernando Luiz. Política e burocracia no presidencialismo brasileiro: o papel do Ministério da Fazenda no primeiro governo Fernando Henrique Cardoso. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, vol. 14, n. 41, out. 1999.
- LOUREIRO, Maria Rita; ABRUCIO, Fernando; ROSA, Carlos Alberto. Radiografia da alta burocracia federal: o caso do Ministério da Fazenda. *Revista do Serviço Público*, vol. 49, n. 4. 1998. p. 47-82.
- LOUREIRO, Maria Rita; ABRUCIO, Fernando. Radiografia da alta burocracia federal brasileira: o caso do Ministério da Fazenda. Brasília: ENAP, relatório de pesquisa. 1998.
- MAHONEY, James. Qualitative methodology and comparative politics. *Comparative Political Studies*, vol. 40, n. 2, Sage Publications. 2007.
- MARTÍNEZ PUÓN, Rafael. Directivos versus políticos: la importancia de la función directiva en las administraciones públicas. Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos. Miguel Ángel Porrúa, México. 2011.
- MAY, Tim. Pesquisa social: questões, métodos e processos. Porto Alegre, Artmed. 2004.
- MELLO, Rômulo José Fernandes Barreto; MARTINS, Humberto Falcão; FERREIRA, Ana Paula Lima; OLIVEIRA, Fátima Pires de Almeida. A modelagem de implementação do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade e seus desdobramentos futuros. XVII Congresso Internacional del CLAD, Cartagena, Colômbia, 30 oct.-2 nov. 2012.
- MOORE, Mark. Creating public value: strategic management in government. Cambridge, Mass: Harvard University Press. 1995.
- MOREY JUAN, Andrés. El directivo público. Tema 9 - Apuntes de empleo y función pública. 06 oct. 2004. Disponível em: <<http://www.morey-abogados.com/media/articulos/tema9.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 17.
- NUNES, Edson. A gramática política brasileira. Rio de Janeiro: Zahar; Brasília: ENAP. 1997.
- OCDE. Government at a Glance. 2009. Disponível em: <<http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/4209151e.pdf?expires=1427916350&id=id&accname=guest&checksum=1E0379E23C2EEB3EE0E51ACE5ABD4B7E>>. Acesso em 20 mar. 2017.
- _____. The senior civil service in national governments of OECD countries. Paris, 31 jan. 2008.
- _____. Managing senior management: senior civil service reform in OECD member countries. Background note; Paris. 2003.
- OLIVEIRA, J. F.; MORAES, K. N.; DOURADO, L.F. Modalidades de escolha de dirigentes escolares no Brasil e o papel político pedagógico do diretor na escola. In: Políticas e Gestão na Educação. Ministério da Educação. Disponível em: <http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_1.pdf>. Acesso em 20 mar. 2017.

- OLIVIERI, Cecília. Política, burocracia e redes sociais: as nomeações para o alto escalão do Banco Central do Brasil. *Revista de Sociologia e Política*, n. 29. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, nov. 2007, p. 147-168.
- PACHECO, Regina. Critérios de nomeação para cargos de direção no setor público. In: *Desigualdade & Diversidade*. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio, n. 9, jul.-dez. 2011. p. 23-33.
- _____. Dirigentes públicos, DAS e cargos em comissão. Material da Disciplina Gestão Pública no Brasil: Políticas e Desafios Contemporâneos, ministrada no primeiro semestre de 2011 no Curso de Mestrado em Administração Pública e Governo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. 2011b.
- _____. A agenda da nova gestão pública. In: ABRUCIO, Fernando; LOUREIRO, Maria Rita; PACHECO, Regina Silvia (Org.) Burocracia e política no Brasil: desafio para a ordem democrática no século XXI. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2010a. p. 183-218.
- _____. Profissionalização, mérito e proteção da burocracia no Brasil. In: ABRUCIO, Fernando; LOUREIRO, Maria Rita; PACHECO, Regina Silvia (Org.) Burocracia e política no Brasil: desafio para a ordem democrática no século XXI. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2010b. p. 277-306.
- _____. Brasil: o debate sobre dirigentes públicos. Atores, argumentos e ambiguidades. XIII Congresso Internacional del CLAD, Buenos Aires, Argentina, 4-7 nov. 2008a.
- _____. Organizando o debate: dirigentes públicos no Brasil. I Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília. 2008b. p. 1-16.
- _____. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. *Revista do Serviço Público*, ano 53, n. 4, out-dez. 2002a.
- _____. Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção. VII Congresso Internacional do CLAD. 2002b.
- _____. Avaliação, síntese e recomendações. In: Balanço da reforma do estado no Brasil: a nova gestão pública. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Coleção Gestão Pública, Brasília, 2002c, p. 289-293.
- PATTON, Michael Quinn. *Qualitative research and evaluation methods*. 3rd Edition. Sage Publications. 2002.
- PECI, Alketa. Sistema de seleção de diretores e do pessoal de gerência superior das agências reguladoras. Relatório Final. Contrato n. 115/2008. Programa de fortalecimento da capacidade institucional para gestão em regulação. 2008.
- PETERS, B. G. *The politics of bureaucracy*. 6th ed. London e New York: Routledge. 2010.
- PRATA, Cesar F. Experiência: Sucessão gerencial para chefia geral de centros de pesquisa (P&D). Embrapa. 1º Concurso Inovação na Gestão Pública. Brasília: ENAP, 1996a.

- _____. Experiência: Política de avaliação e premiação da Embrapa: motivar para gerar resultados. Embrapa. 1º Concurso Inovação na Gestão Pública. Brasília: ENAP, 1996b.
- RIBEIRO, Valéria C. Santos; SALLES-FILHO, Sergio L. M.; BIN, Adriana. Gestão de institutos públicos de pesquisa no Brasil: limites do modelo jurídico. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 49, n. 3, jun. 2015. p. 595-614.
- RODRIGUES, Leôncio Martins. Partidos, ideologia e composição social. EDUSP, 2002.
- SALAMA, Bruno Meyerhof; BARRIONUEVO, Arthur (Coord.). Dinâmica de nomeações das agências reguladoras. Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. Grupo das Relações entre Estado e Empresa Privada – GRP. São Paulo, jul. 2016.
- SALLES-FILHO, Sergio; BONACCELLI, Maria Beatriz. Trajetórias e agendas para os institutos e centros de pesquisa no Brasil. *Parcerias Estratégicas*, n. 20, jun. 2005. p. 1485- 1514.
- SALVADOR, Miquel; RAMIÓ, Carles. Instituciones y reforma del sector público: el impacto de los referentes internacionales em la gestión de recursos humanos de las administraciones públicas latino-americanas. In: LONGO, Francisco; RAMIÓ, Carles (Eds.). *La profesionalización del empleo público en América Latina*. Barcelona: Ed. CIDOB, 2008. p. 79-100.
- SANTOS, Luiz Alberto. Burocracia profissional e a livre nomeação para cargos de confiança no Brasil e nos EUA. *Revista do Serviço Público*. vol. 60, n. 1. 2009.
- SCHNEIDER, Ben Ross. Burocracia pública e política industrial no Brasil. São Paulo: Sumaré. 1994.
- SHEPHERD, Geoffrey. Managing the top officials: some international experience. Draft. Feb., 2007. Manuscrito cedido pelo autor para David Ferraz, disponibilizado por este último por e-mail em 19 maio 2015.
- SILBERMAN, Bernard. Cages of reason: the rise of the rational state in France, Japan, the United States and Great Britain. University of Chicago Press. 1993.
- SILVA DURÁN, Francisco. Profesionalización de la función pública: la experiencia chilena (Reforma 2003-2011). In: *Desigualdade & Diversidade*. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio, n. 9, jul.-dez. 2011. p. 23-33.
- STEINER, João Evangelista. Institutos de pesquisa: missão, liderança e inovação. *Parcerias Estratégicas*. Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE). Brasília, DF, n. 20, p. 1371-1377. jun. 2005.
- STRAZZA, Luciano. Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Colombia. Nota técnica n. IDB-TN-680. Washington, DC: BID. 2014.
- VERONESE, A. A busca de um novo modelo de gestão para a ciência, tecnologia e inovação na política do MCT (1995-2002). *RAP*, Rio de Janeiro, vol. 1, n.40, jan./fev. 2006.
- WEBER, M. Ciência e Política: duas vocações. 17ª Ed. São Paulo: Cultrix, 2011.

WILSON, W. O estudo da administração. In: *Cadernos de Administração Pública*, n. 16. Rio de Janeiro: EBAPE/FGV. 1954.

Legislações, documentos oficiais e consultas às organizações federais

ABGF. Estatuto social. Disponível em: <<http://www.abgf.gov.br/br/wp-content/uploads/2015/08/ESTATUTO-SOCIAL-VERS%C3%83O-APROVADA-NA-AGO-DE-20-05-2014.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

AEB. Decreto nº 8.868, de 4 de outubro de 2016a. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança da AEB, remaneja cargos em comissão e substitui cargos em comissão do Grupo DAS por FCPE.

AEB. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 12 abr. 2016b.

AEB. Portaria MCT nº 822, de 27 de novembro de 2003. Aprova o regimento interno da AEB.

AEB. Lei nº 8.854, de 10 de fevereiro de 1994. Cria, com natureza civil, a AEB e dá outras providências.

AMAZUL. Estatuto social. 20 abr. 2016a. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/amazul/sites/www.marinha.mil.br/amazul/files/ESTATUTO-20%20DE%20ABRIL%20DE%202016_0.pdf>. Acesso em 20 mar. 2017.

AMAZUL. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 07 abr. 2016b.

APO. Resolução nº 07, de 1ª de julho de 2016, da Diretoria Colegiada. Regimento interno.

APO. Resolução CPO nº 17, de 2015. Aprovação do estatuto da APO.

APO. Lei nº 12.396, de 21 de março de 2011. Ratifica o protocolo de intenções firmado entre a União, o Estado do Rio de Janeiro e o Município do Rio de Janeiro, com a finalidade de constituir consórcio público, denominado APO.

AR. Lei nº 10.871, de 20 de maio de 2004. Dispõe sobre a criação de carreiras e organização de cargos efetivos das autarquias especiais denominadas agências reguladoras, e dá outras providências.

AR. Portaria MP nº 186, de 17 de agosto de 2000b. Equivalência entre os cargos comissionados e cargos comissionados técnicos das agências reguladoras e os cargos em comissão do grupo-DAS.

AR. Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000a. Dispõe sobre a gestão de recursos humanos das agências reguladoras e dá outras providências.

BACEN. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 14 abr. 2016.

BACEN. Decreto nº 91.961, de 19 de novembro de 1985. Dispõe sobre a diretoria do BACEN.

BACEN. Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964. Dispõe sobre a política e as instituições monetárias, bancárias e creditícias, cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências.

BASA. Estatuto social. Disponível em: <http://www.bancoamazonia.com.br/images/arquivos/estatuto_social/Estatuto_Social.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2017.

BB. Estatuto social. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page3,136,3508,0,0,1,8.bb?codigoMenu=203&codigoNoticia=669&codigoRet=824&bread=5>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

BB. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 25 abr. 2016.

BEP. Boletim Estatístico de Pessoal e Informações Organizacionais. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público. Vol. 21, n. 246, out. 2016. Brasília: MP. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/BEP>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

BNDES. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 25 abr. 2016.

BRASIL. Medida Provisória nº 768, de 2 de fevereiro de 2017. Cria a Secretaria-Geral da Presidência da República e o Ministério dos Direitos Humanos, altera a Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos ministérios, e dá outras providências.

BRASIL. Lei nº 13.346, de 10 de outubro de 2016a. Dispõe sobre a extinção de cargos em comissão do Grupo DAS e a criação de funções de confiança denominadas FCPE.

BRASIL. Decreto nº 8.819, de 21 de julho de 2016b. Altera o Decreto nº 6.944, de 21 de agosto de 2009, que estabelece medidas organizacionais para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e dispõe sobre normas gerais relativas a concursos públicos, organiza sob a forma de sistema as atividades de organização e inovação institucional do Governo federal.

BRASIL. Medida Provisória nº 731, de 10 de junho de 2016c. Dispõe sobre a extinção de cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores e a criação de funções de confiança denominadas Funções Comissionadas do Poder Executivo.

BRASIL. Medida Provisória nº 726, de 12 de maio de 2016d. Altera e revoga dispositivos da Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos ministérios.

BRASIL. Medida Provisória nº 696, de 5 de outubro de 2015. Extingue e transforma cargos públicos e altera a Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios.

BRASIL. Proposta de Emenda Constitucional nº 110, de 13 de agosto de 2015a. Altera o art. 37 da Constituição Federal, para restringir a quantidade de cargos em comissão na administração pública e estabelecer processo seletivo público.

BRASIL. Proposta de Emenda à Constituição nº 156, de 2015b. Inclui os §§ 13, 14 e 15 no art. 37 da Constituição Federal, para dispor sobre o recrutamento de diretores de agências reguladoras e limitar a quantidade de cargos em comissão nessas entidades.

BRASIL. Projeto de Lei do Senado nº 257, de 1º de setembro de 2014. Regulamenta o inciso V do art. 37 da Constituição, para prever os casos, condições e percentuais mínimos de preenchimento, por servidores de carreira, dos cargos em comissão na administração pública federal.

BRASIL. Projeto de Lei do Senado nº 52, de 2013. Lei das agências reguladoras. Agenda Brasil 2015. Dispõe sobre a gestão, a organização e o controle social das agências reguladoras, entre outras providências.

BRASIL. Projeto de Resolução do Senado nº 16, de 2011. Altera os arts. 73, 99, 100, 101, 102, 103, 104 e 104-C do regimento interno do Senado Federal, para reduzir o número de subcomissões e explicitar as comissões permanentes que opinam sobre escolha de autoridades.

BRASIL. Proposta de Emenda Constitucional nº 26, de 10 de junho de 2009. Estabelece normas para a criação e ocupação de cargos em comissão no âmbito da Administração Pública.

BRASIL. Projeto de Lei nº 3.429, de 16 de maio de 2008. Dispõe sobre a criação das FCPE, e altera a Lei nº 11.526, de 4 de outubro de 2007, para dispor sobre a remuneração das FCPE.

BRASIL. Proposta de Emenda Constitucional nº 39, de 14 de setembro de 2006. Altera o texto do art. 37 da Constituição Federal para limitar o número de cargos em comissão de livre nomeação e exoneração, no âmbito do Poder Executivo, nas três esferas de governo.

BRASIL. Decreto nº 5.497, de 21 de julho de 2005. Dispõe sobre o provimento de cargos em comissão do Grupo DAS, níveis 1 a 4, por servidores de carreira, no âmbito da administração pública federal.

BRASIL. Análise e avaliação do papel das agências reguladoras no atual arranjo institucional brasileiro. Relatório do Grupo de Trabalho Interministerial. Casa Civil. Câmara de Infraestrutura – Câmara de Política Econômica. Brasília, set. 2003a.

BRASIL. Decreto nº 4.567, de 1º janeiro de 2003b. Dispõe sobre o quantitativo de cargos em comissão e funções de confiança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece metas e diretrizes relativas à revisão de estruturas dos ministérios, autarquias e fundações federais, fixa os parâmetros a serem observados para a criação, por transformação, ou transferência de cargos em comissão ou funções gratificadas, e dá outras providências (revogado).

BRASIL. Exposição de Motivos Interministerial nº 49, de 18 de agosto de 1998^a, dos Srs. Ministros de Estado da Justiça, da Fazenda, da Previdência e Assistência Social, da Educação e do Desporto, da Administração Federal e Reforma do Estado e do Planejamento e Orçamento. Relativa à Emenda Constitucional nº 19, de 1998.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 19, de 1998b. Modifica o regime e dispõe sobre princípio e normas da Administração Pública, Servidores e Agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências.

BRASIL. A nova política de recursos humanos. Cadernos MARE de Reforma do Estado. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Brasília: MARE, vol. 11. 1997.

BRASIL. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília: Presidência da República. 1995a.

BRASIL. Proposta de Emenda à Constituição nº 173, de 1995. Modifica o Capítulo da Administração Pública, acrescenta normas às Disposições Constitucionais Gerais e estabelece normas de transição.

BRASIL. Lei nº 9.030, de 13 de abril de 1995a. Fixa a remuneração dos cargos em comissão e de natureza especial e das funções de direção, chefia ou assessoramento que menciona, e dá outras providências (revogada).

BRASIL. Decreto nº 1.362, de 1º de janeiro de 1995b. Dispõe sobre delegação de competência para a prática de atos de provimento no âmbito da administração pública federal e dá outras providências.

BRASIL. Lei nº 8.911, de 11 de julho de 1994. Dispõe sobre a remuneração dos cargos em comissão, define critérios de incorporação de vantagens de que trata a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, no âmbito do Poder Executivo, e dá outras providências.

BRASIL. Lei nº 8.460, de 17 de setembro de 1992. Concede antecipação de reajuste de vencimentos e de soldos dos servidores civis e militares do Poder Executivo e dá outras providências.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990a. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

BRASIL. Lei nº 8.028, de 12 de abril de 1990b. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências.

BRASIL. Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990c. Dispõe sobre a extinção e dissolução de entidades da administração pública federal, e dá outras providências.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal. 1988.

BRASIL. Lei nº 6.733, de 4 de dezembro de 1979. Dispõe sobre a nomeação dos dirigentes das fundações instituídas ou mantidas pela União.

BRASIL. Decreto-Lei nº 1.660, de 24 de janeiro de 1979b. Reajusta os vencimentos e salários dos servidores civis do Poder Executivo, dos membros da Magistratura e do Tribunal de Contas da União, e dá outras providências.

BRASIL. Decreto nº 77.336, de 25 de março de 1976. Reestrutura o Grupo DAS, de que trata a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e dá outras providências (revogado).

BRASIL. Decreto nº 71.235, de 10 de outubro de 1972. Dispõe sobre o Grupo DAS, a que se refere o artigo 2º da Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e dá outras providências (revogado).

BRASIL. Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970a. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências.

BRASIL. Resolução nº 93, de 1970b. Dá nova redação ao regimento interno do Senado Federal.

BRASIL. Decreto-Lei nº 900, de 29 de setembro de 1969. Altera disposições do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, e dá outras providências.

BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da administração federal, estabelece diretrizes para a reforma administrativa e dá outras providências.

CADE. Resolução nº 15, de 25 de maio de 2016a. Regimento interno do CADE.

CADE. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 12 abr. 2016b.

CADE. Decreto nº 7.738, de 28 de maio de 2012. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão do CADE; remaneja cargos em comissão e funções de confiança; altera os Decretos nº 6.061, de 15 de março de 2007, nº 2.181, de 20 de março de 1997, e nº 1.306, de 9 de novembro de 1994.

CADE. Lei nº 12.529, de 30 de novembro de 2011. Estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência; dispõe sobre a prevenção e repressão às infrações contra a ordem econômica; altera a Lei nº 8.137, de 27 de dezembro de 1990, o Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941 - Código de Processo Penal, e a Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985; revoga dispositivos da Lei nº 8.884, de 11 de junho de 1994, e a Lei nº 9.781, de 19 de janeiro de 1999; e dá outras providências.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. Legislação sobre museus. Série Legislação. Centro de Documentação e Informação. Brasília, 2013.

CAPES. Decreto nº 8.977, de 30 de janeiro de 2017. Aprova o estatuto e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança da CAPES e substitui cargos em comissão do Grupo DAS por FCPE.

CAPES. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 30 mar. 2016.

CAPES. Portaria nº 609, de 20 de maio de 2008. Aprova o regimento interno da CAPES.

CAPES. Decreto nº 7.692, de 2 de março de 2012. Aprova o estatuto e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão da CAPES, e remaneja cargos em comissão (revogado).

CAPES. Decreto nº 524, de 19 de maio de 1992. Institui como fundação pública a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES e dá outras providências (revogado). O Decreto é instituído com base na Lei nº 8.405, de 9 de janeiro de 1992, que autoriza o Poder Executivo a instituir como fundação pública a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e dá outras providências (revogado).

CASEMG. Estatuto social. Disponível em: <<http://www.casemg.gov.br/index.php/institucional-5/estatuto-social/>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

CASEMG. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 06 abr. 2016.

CBTU. Estatuto social. Disponível em: <<http://www.cbtu.gov.br/images/home/acbtu/estatutosocial2013.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

CCCPCM. Decreto nº 2.013, de 26 de setembro de 1996. Aprova o regulamento para a CCCPCM.

CCCPCM. Lei nº 188, de 15 de janeiro de 1936. Cria a Caixa de Construções de Casas para os oficiais e suboficiais da Marinha de Guerra.

CDC. Estatuto social. Disponível em: <<http://www.portosdobrasil.gov.br/assuntos-1/gestao/arquivos-estatutos-docas/cdc.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

CDC. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 25 abr. 2016.

CDP. Estatuto social. Disponível em: <http://www2.cdp.com.br/arquivo/downloads/Estatuto_Social.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2017.

CEAGESP. Estatuto social. Disponível em: <http://www.ceagesp.gov.br/wp-content/uploads/2015/10/estatuto_social_da_ceagesp.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2017.

CEASA-MG. Estatuto social. Disponível em: <[http://minas1.ceasa.mg.gov.br/ceasainternet/_lib/file/docacessoinformacaoarquivo/Estatuto_social\(2\).pdf](http://minas1.ceasa.mg.gov.br/ceasainternet/_lib/file/docacessoinformacaoarquivo/Estatuto_social(2).pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2017.

CEF. Decreto nº 7.973, de 28 de março de 2013. Aprova o estatuto da CEF e dá outras providências.

CEITEC. Decreto nº 6.638, de 7 de novembro de 2008. Cria a empresa pública CEITEC, aprova seu estatuto e dá outras providências.

CEX. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 02 jan. 2017.

CEX. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 05 maio 2016.

CFIAe. Decreto nº 84.457 de 31 de janeiro de 1980. Regulamenta a Lei nº 6.715, de 12 de novembro de 1979, que cria a CFIAe.

CFIAe. Lei nº 6.715, de 12 de novembro de 1979. Cria a CFIAe e dá outras providências.

CGEE. Relatório de avaliação das Unidades de Pesquisa (UPs) do Ministério da Ciência e Tecnologia. *Parcerias Estratégicas*. Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE). Brasília, DF, n. 15, out. 2002, p. 145-272.

CHILE. Ley nº 19.882, de 23 junio de 2003. Regula nueva política de personal a los funcionarios públicos que indica. Biblioteca del Congreso Nacional.

CMAR. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 09 jan. 2017.

CMAR. Decreto nº 8.900, de 10 de novembro de 2016. Altera o Decreto nº 5.417, de 13 de abril de 2005, que aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do Comando da Marinha, do Ministério da Defesa, remaneja cargos em comissão e funções gratificadas e substitui cargos em comissão do Grupo DAS por FCPE.

CMB. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 07 out. 2016.

CMB. Decreto nº 2.122, de 13 de janeiro de 1997. Aprova o estatuto social da CMB.

CNEN. Decreto nº 8.886, de 24 de outubro de 2016a. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança da CNEN, remaneja cargos em comissão e substitui cargos em comissão do Grupo DAS por FCPE.

CNEN. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 08 abr. 2016b.

CNEN. Processo 01341-000859/2010-09. Comitê de busca para elaboração lista tríplice para subsidiar o Presidente da CNEN na escolha dos Diretores dos institutos – IRD, IEN, CDTN, CRCN/NE. Documento interno disponibilizado pela CNEN em 08 abr. 2016c.

CNEN. Portaria nº 376, de 10 de abril de 2014. Institui comitê de busca para subsidiar o Ministro na escolha do novo Diretor do CDTN, unidade de pesquisa da CNEN. *Diário Oficial da União*, Brasília, 11 abr. 2014, Seção 2, p. 7.

CNEN. Edital nº 1, de 28 de abril de 2010a. Comitê de especialistas procura candidatos à direção do IRD da CNEN. *Diário Oficial da União*, Brasília, 29 abr. 2010, Seção 2, p. 11.

- CNEN. Edital nº 2, de 28 de abril de 2010b. Comitê de especialistas procura candidatos à direção do IEN da CNEN. *Diário Oficial da União*, Brasília, 29 abr. 2010, Seção 2, p. 11.
- CNEN. Edital nº 3, de 28 de abril de 2010c. Comitê de especialistas procura candidatos à direção do CDTN da CNEN. *Diário Oficial da União*, Brasília, 29 abr. 2010, Seção 2, p. 11.
- CNEN. Edital nº 4, de 28 de abril de 2010d. Comitê de especialistas procura candidatos à direção do CRCN-NE da CNEN. *Diário Oficial da União*, Brasília, 29 abr. 2010, Seção 2, p. 12.
- CNEN. Portaria nº 39, de 28 de abril de 2010e. Institui comitê de busca para elaborar lista tríplice para subsidiar o Presidente na escolha dos Diretores do IRD, IEN, CDTN e CRCN-NE. *Diário Oficial da União*, Brasília, 29 abr. 2010, Seção 2, p. 6.
- CNEN. Portaria nº 305, de 26 de abril de 2010f. Aprova o regimento interno da CNEN.
- CNEN. Portaria nº 445, de 19 de julho de 2007. Institui comitê de busca para elaborar lista tríplice para subsidiar o Ministro na escolha do Diretor de Pesquisa e Desenvolvimento da CNEN. *Diário Oficial da União*, Brasília, 20 jul. 2007, Seção 2, p. 5.
- CNEN. Decreto nº 5.667, de 10 de janeiro de 2006. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas da CNEN, e dá outras providências (revogado).
- CNEN. Lei nº 4.118, de 27 de agosto de 1962. Dispõe sobre a política nacional de energia nuclear, cria a CNEN, e dá outras providências.
- CNEN. Decreto nº 40.110, de 10 de outubro de 1956. Cria a CNEN, e dá outras providências.
- CNPq. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 07 dez. 2016a.
- CNPq. Decreto nº 8.866, de 3 de outubro de 2016b. Aprova o estatuto e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança do CNPq, remaneja cargos em comissão, substitui cargos em comissão do Grupo DAS por FCPE e revoga o Decreto nº 7.899, de 4 de fevereiro de 2013.
- CNPq. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 13 abr. 2016c.
- CNPq. Decreto nº 7.899, de 4 de fevereiro de 2013. Aprova o estatuto e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão do CNPq (revogado).
- CNPq. Portaria nº 816, de 17 de dezembro de 2002. Dispõe sobre o regimento interno do CNPq.
- CNPq. Criado pela Lei nº 1.310, de 15 de janeiro de 1951. Cria o Conselho Nacional de Pesquisas, e dá outras providências. Transformado em Fundação pela Lei nº 6.129, de 6 de novembro de 1974. Dispõe sobre a transformação do Conselho Nacional de Pesquisas em CNPq e dá outras providências.

- CODEBA. Estatuto social. Disponível em: <<http://www.codeba.com.br/eficiente/repositorio/Codeba/Documentos/375.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- CODERN. Estatuto social. Disponível em: <http://codern.com.br/wp-content/uploads/2015/09/Estatuto_Social_da_CODERN1.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- CODESA. Estatuto social. Disponível em: <<http://www.portosdobrasil.gov.br/assuntos-1/gestao/arquivos-estatutos-docas/codes.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- CODESP. Estatuto social. Disponível em: <<http://www.sindaport.com.br/upload/img/noticia/12122014052414285116249.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- CODEVASF. Decreto nº 8.258, de 29 de maio de 2014. Aprova a consolidação do estatuto social da CODEVASF.
- CODOMAR. Estatuto social. Disponível em: <<http://www.codomar.gov.br/sistem/arquivos/20161003110901.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- COLÔMBIA. Reglamentación - Ley 909 de 2004 (23 set. 2004). Departamento Administrativo de la Función Pública. Mayo. 2015.
- CONAB. Decreto nº 8.761, de 10 de maio de 2016. Define os requisitos mínimos para a seleção de membros para os cargos previstos no estatuto da CONAB.
- CONAB. Decreto nº 4.514, de 13 de dezembro de 2002. Aprova o estatuto social da CONAB.
- CPRM. Decreto nº 1.524, de 20 de junho de 1995. Aprova o estatuto da CPRM.
- CP II. Decreto-Lei nº 245, de 28 de fevereiro de 1967. Transforma o Colégio Pedro II em autarquia e dá outras providências.
- CP II. Decreto de 2 de dezembro de 1837. Convertendo o Seminário de S. Joaquim em colégio de instrução secundária, com a denominação de Colégio de Pedro II, e outras disposições.
- CVM. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 11 abr. 2016.
- CVM. Decreto nº 7.406, de 27 de dezembro de 2010. Dispõe sobre o remanejamento de cargo em comissão do Grupo DAS e altera os arts. 2º e 11 do Anexo I e o Anexo II ao Decreto nº 6.382, de 27 de fevereiro de 2008.
- CVM. Decreto nº 6.382, de 27 de fevereiro de 2008. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas da CVM, e dá outras providências.
- CVM. Decreto nº 6.382, de 27 de fevereiro de 2008. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas da CVM, e dá outras providências.

CVM. Lei nº 10.411, de 26 de fevereiro de 2002. Altera e acresce dispositivos à Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a CVM.

CVM. Portaria nº 327, de 11 de julho de 1977. Aprovar o regimento interno da CVM.

CVM. Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976. Dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a CVM.

DATAPREV. Decreto nº 7.151, de 9 de abril de 2010. Aprova o estatuto social da DATAPREV.

DNIT. Resolução nº 26, de 5 de maio de 2016a. Aprova o regimento interno do DNIT.

DNIT. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 04 abr. 2016b.

DNIT. Decreto nº 8.489, de 10 de julho de 2015. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão, das funções de confiança do DNIT, entre outras providências.

DNIT. Lei nº 12.898, de 18 de dezembro de 2013. Dispõe sobre a criação de FCDNIT, no DNIT, e dá outras providências (revogada).

DNIT. Lei nº 11.314, de 3 de julho de 2006. Altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que [...] cria o Conselho Nacional de Integração de Políticas de Transporte, a Agência Nacional de Transportes Terrestres, a Agência Nacional de Transportes Aquaviários e o Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes [...].

DNIT. Medida Provisória nº 2.217-3, de 4 de setembro de 2001. Altera a Lei nº 10.233, de 5 de junho de 2001, que dispõe sobre a reestruturação dos transportes aquaviário e terrestre, cria o Conselho Nacional de Integração de Políticas de Transporte, a Agência Nacional de Transportes Terrestres, a Agência Nacional de Transportes Aquaviários e o Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes, e dá outras providências.

DNIT. Lei nº 10.233, de 5 de junho de 2001. Dispõe sobre a reestruturação dos transportes aquaviário e terrestre, cria o Conselho Nacional de Integração de Políticas de Transporte, a Agência Nacional de Transportes Terrestres, a Agência Nacional de Transportes Aquaviários e o Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes, e dá outras providências.

DNOCS. Decreto nº 8.895, de 3 de novembro de 2016a. Altera o Decreto nº 4.650, de 27 de março de 2003, que aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do DNOCS, remaneja cargos em comissão e funções gratificadas e substitui cargos em comissão do Grupo DAS por FCPE.

DNOCS. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 18 abr. 2016b.

DNOCS. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 28 dez. 2016c.

DNOCS. Portaria nº 48, de 11 de janeiro de 2007. Regimento interno do DNOCS.

DNOCS. Lei nº 10.204, de 22 de fevereiro de 2001. Altera a Lei nº 4.229, de 1º de junho de 1963, autoriza a doação de bens e dá outras providências.

DNOCS. Decreto nº 4.650, de 27 de março de 2003. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do DNOCS, e dá outras providências.

DNOCS. Lei nº 4.229, de 1º de junho de 1963. Transforma o DNOCS em autarquia e dá outras providências.

DNPM. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 28 mar. 2016.

DNPM. Portaria nº 247, de 8 de abril de 2011. Aprova o regimento interno do DNPM.

DNPM. Decreto nº 7.092, de 2 de fevereiro de 2010. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão, das funções gratificadas e das funções comissionadas do DNPM, e dá outras providências.

DNPM. Lei nº 12.002, de 29 de julho de 2009. Dispõe sobre a criação de FCDNPM, no DNPM, de cargos em comissão do Grupo DAS e FG, destinados ao DNPM, e altera as Leis nº 11.526, de 4 de outubro de 2007, para dispor sobre a remuneração das FCDNPM, nº 8.876, de 2 de maio de 1994, e nº 11.046, de 27 de dezembro de 2004.

DNPM. Lei nº 8.876, de 2 de maio de 1994. Autoriza o Poder Executivo a instituir como autarquia o DNPM, e dá outras providências.

EBC. Decreto nº 8.846, de 1º de setembro de 2016a. Altera o estatuto social da EBC, aprovado pelo Decreto nº 6.689, de 11 de dezembro de 2008.

EBC. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 25 abr. 2016b.

EBC. Decreto nº 6.689, de 11 de dezembro de 2008. Aprova o estatuto social da EBC e revoga o art. 4º do Decreto nº 6.246, 24 de outubro de 2007.

EBSERH. Regimento interno. Aprovado na 49ª Reunião do Conselho de Administração, realizada no dia 10 maio de 2016.

EBSERH. Resolução da Diretoria Executiva nº 008, de 24 de setembro de 2012. Dispõe sobre os procedimentos e os critérios de seleção para ocupantes de cargos em comissão e funções gratificadas da rede de Hospitais Universitários Federais.

EBSERH. Decreto nº 7.661, de 28 de dezembro de 2011. Aprova o estatuto social da EBSERH, e dá outras providências.

EBSERH. Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011. Autoriza o Poder Executivo a criar a empresa pública denominada EBSERH; acrescenta dispositivos ao Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal; e dá outras providências.

ECT. Decreto nº 8.016, de 17 de maio de 2013. Aprova o estatuto social da ECT.

ELETROBRÁS. Estatuto social. Disponível em: <http://www.eletronbras.com/elb/services/DocumentManagement/FileDownload.EZTSvc.asp?DocumentID=%7B60B1D3DF-B0B5-49E1-AF24-5A09A9184AAA%7D&ServiceInst_UID=%7B27E71698-F473-4CE7-9E3C-820454E89A80%7D>. Acesso em: 20 mar. 2017.

EMBRAPA. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 13 dez. 2016a.

EMBRAPA. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 26 abr. 2016b.

EMBRAPA. Relatório de Gestão. Exercício 2015. Brasília, DF: Embrapa, 2016c, 106p.

EMBRAPA. Resolução Normativa nº 9, de 2016d. Aprova a revisão nº 5 da Norma nº 037.005.004.002, sobre "recrutamento e avaliação da habilitação de candidatos aos cargos de Chefe-Geral de Unidade Descentralizada e Gerente-Geral de Serviço Especial". Disponível em: <https://www.embrapa.br/documents/10180/1646139/Resolu%C3%A7%C3%A3o+Normativa+n%C2%BA%209+de+15-06-2016/db62d6_b9-e9b8-4d4f-940f-701caa6d09be>. Acesso em: 20 mar. 2017.

EMBRAPA. Resolução Normativa nº 7, de 2016e. Aprova a revisão nº 4 da Norma nº 037.005.004.002, sobre "recrutamento e avaliação da habilitação de candidatos aos cargos de Chefe-Geral de Unidade Descentralizada e Gerente-Geral de Serviço Especial". Disponibilizado pela Embrapa em 13 dez. 2016.

EMBRAPA. Decreto nº 8.763, de 10 de maio de 2016f. Define os requisitos mínimos para seleção de membros para ocupar os cargos previstos no estatuto da Embrapa.

EMBRAPA. Embrapa em números. Embrapa, Secretaria de Comunicação. Brasília, DF: Embrapa, 2015a, 138 p.

EMBRAPA. Secretaria de Gestão e Desenvolvimento Institucional. VI Plano Diretor da Embrapa: 2014-2034. Brasília, DF: Embrapa, 2015b. 24 p.

EMBRAPA. Resolução Normativa nº 39, de 2013. Aprova a Norma nº 037.005.004.003, sobre avaliação de Chefe-Geral e de Gerente-Geral das Unidades Descentralizadas da Embrapa. Disponibilizado pela Embrapa em 13 dez. 2016.

EMBRAPA. Decreto nº 7.766, de 25 de junho de 2012. Aprova o estatuto da Embrapa.

EMBRAPA. Resolução Normativa nº 20, de 2010a. Atuação dos Diretores Executivos.

EMBRAPA. Resolução Normativa nº 7 de 23 de abril de 2010b. Aprova a versão revisada nº 3 da Norma 037.005.004.002, do Manual de Normas da Embrapa, que dispõe sobre

"recrutamento e avaliação da habilitação de candidatos aos cargos de Chefe-Geral de Unidade Descentralizada e Gerente-Geral de Serviço Especial". Disponível em: <https://www.Embrapa.br/documents/10180/1646139/norma_037_005_004_002.pdf/55b8968e-ca72-4368-b004-bd83a78ab35e>. Acesso em: 20 mar. 2017.

EMBRAPA. Resolução Normativa nº 1, de 2010c. Aprova a revisão nº 2 da Norma nº 037.005.004.002, sobre "recrutamento e avaliação da habilitação de candidatos aos cargos de Chefe-Geral de Unidade Descentralizada e Gerente-Geral de Serviço Especial". Disponibilizado pela Embrapa em 13 dez. 2016.

EMBRAPA. Resolução do Conselho de Administração nº 104, de 2010d. Processo de indicação de nomes para cargos da Diretoria Executiva da Embrapa. Disponibilizado pela Embrapa em 13 dez. 2016.

EMBRAPA. Resolução do Conselho de Administração nº 94, de 2010e. Descentralização administrativa. Disponibilizado pela Embrapa em 13 dez. 2016.

EMBRAPA. Resolução Normativa nº 24, de 2009a. Avaliação externa de Chefe-Geral das Unidades Descentralizadas da Embrapa. Disponibilizado pela Embrapa em 13 dez. 2016.

EMBRAPA. Resolução Normativa nº 8, de 2009b. Aprova a revisão nº 1 da Norma nº 037.005.004.002, sobre "recrutamento e avaliação da habilitação de candidatos aos cargos de Chefe-Geral de Unidade Descentralizada e Gerente-Geral de Serviço Especial". Disponibilizado pela Embrapa em 13 dez. 2016.

EMBRAPA. Plano de Carreiras da Embrapa – PCE 2009c. Disponível em: <<http://webmail.cnpma.Embrapa.br/download/recrut/2009/PlanoCarreirasEmbrapa-PCE.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

EMBRAPA. Resolução do Conselho de Administração nº 67, de 12 de março de 2007. Define a abertura do processo de indicação de nomes para cargos da Diretoria Executiva da Embrapa e o funcionamento do comitê de busca. Disponibilizado pela Embrapa em 13 dez. 2016.

EMBRAPA. Resolução do Conselho de Administração nº 62, de 2006. Homologa o acordo coletivo de trabalho e o PCE de 2006. Disponibilizado pela Embrapa em 13 dez. 2016.

EMBRAPA. Decreto nº 2.291, de 4 de agosto de 1997. Aprova o estatuto da Embrapa (revogado).

EMBRAPA. Decreto nº 90.226, de 25 de setembro de 1984. Altera o dispositivo dos estatutos da Embrapa, aprovados pelo Decreto nº 75.374, de 17 de fevereiro de 1975 (revogado).

EMBRAPA. Decreto nº 88.586, de 2 de agosto de 1983. Altera dispositivo dos estatutos da Embrapa, aprovados pelo Decreto nº 75.374, de 14 de fevereiro de 1975 (revogado).

EMBRAPA. Decreto nº 75.374, de 14 de fevereiro de 1975. Aprova os novos estatutos da Embrapa e dá outras providências (revogado).

EMBRAPA. Decreto nº 72.020, de 28 de março de 1973. Aprova os estatutos da Embrapa e dá outras providências (revogado).

EMBRAPA. Lei nº 5.851, de 7 de dezembro de 1972. Autoriza o Poder Executivo a instituir empresa pública, sob a denominação de Embrapa e dá outras providências.

EMBRATUR. Portaria nº 117, de 6 de abril de 2016. Aprova o regimento interno da EMBRATUR.

EMBRATUR. Decreto nº 8.644, de 21 de janeiro de 2016. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas da EMBRATUR e remaneja cargos em comissão.

EMBRATUR. Lei nº 8.181, de 28 de março de 1991. Dá nova denominação à EMBRATUR, e dá outras providências.

EMBRATUR. Decreto-Lei nº 55, de 18 de novembro de 1966. Define a política nacional de turismo, cria o Conselho Nacional de Turismo e a Empresa Brasileira de Turismo, e dá outras providências.

EMGEA. Decreto nº 8.590, de 15 de dezembro de 2015. Aprova o estatuto social da EMGEA.

EMGEPRON. Decreto nº 98.160, de 21 de setembro de 1989. Aprova o estatuto da EMGEPRON.

EMPRESAS. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

EMPRESAS. Relatório nº 1, de 2015-CN, da Comissão Mista destinada a apresentar projeto de Lei de Responsabilidade das Estatais. Diário do Senado Federal, Brasília, ago. 2015b.

EMPRESAS. Ato Conjunto do Presidente do Senado Federal e do Presidente da Câmara dos Deputados nº 3, de 2015. Institui Comissão Mista destinada a apresentar projeto de Lei de Responsabilidade das Estatais. Diário do Senado Federal, Brasília, jun. de 2015a.

EMPRESAS. Decreto nº 3.735, de 24 de janeiro de 2001. Estabelece diretrizes aplicáveis às empresas estatais federais e dá outras providências.

ENAP. Decreto nº 8.902, de 10 de novembro de 2016. Aprova o estatuto e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança da ENAP, remaneja cargos em comissão e substitui cargos em comissão do Grupo DAS por FCPE.

ENAP. Resolução nº 3, de 18 de março de 2014. Aprova o regimento interno da ENAP.

ENAP. Lei nº 6.871, de 3 de dezembro de 1980. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Centro de Formação do Servidor Público - FUNCEP, e dá outras providências (antiga denominação da ENAP).

EPE. Decreto nº 5.184 de 16 de agosto de 2004. Cria a EPE, aprova seu estatuto social e dá outras providências.

EPL. Estatuto social. Disponível em: < <http://www.epl.gov.br/estatuto>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

FBN. Decreto nº 8.297, de 15 de agosto de 2014. Aprova o estatuto e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança da FBN; entre outras providências.

FCP. Lei nº 7.668, de 22 de agosto de 1988. Autoriza o Poder Executivo a constituir a FCP e dá outras providências.

FCP. Portaria nº 68, de 18 de setembro de 2009. Aprova o regimento interno da FCP

FCP. Decreto nº 6.853, de 15 de maio de 2009. Aprova o estatuto e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas da FCP, e dá outras providências.

FCRB. Decreto nº 8.987, de 13 de fevereiro de 2017. Aprova o Estatuto e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança da FCRB, substitui cargos em comissão do Grupo DAS por FCPE.

FCRB. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 18 nov. 2016a.

FCRB. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 7 abr. 2016b.

FCRB. Portaria nº 37, de 22 de abril de 2014. Aprova o regimento interno da FCRB.

FCRB. Decreto nº 5.039, de 7 de abril de 2004. Aprova o estatuto e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas da FCRB, e dá outras providências (revogado).

FCRB. Lei nº 4.943, de 6 de abril de 1966. Transforma em Fundação a atual Casa de Rui Barbosa e dá outras providências.

FHE. Portaria nº 1.300, de 10 de outubro de 2016. Aprova o estatuto da FHE.

FHE. Lei nº 6.855, de 18 de novembro de 1980. Cria a FHE e dá outras providências.

FINEP. Decreto nº 1.808, de 7 de fevereiro de 1996. Aprova o estatuto da FINEP.

FIOCRUZ. Decreto nº 8.932, de 14 de dezembro de 2016. Aprova o estatuto e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança da FIOCRUZ, remaneja cargos em comissão e funções de confiança, substitui cargos em comissão do Grupo DAS por FCPE.

FIOCRUZ. Decreto nº 7.171, de 6 de maio de 2010. Altera o Decreto nº 4.725, de 9 de junho de 2003, que aprova o estatuto e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas da FIOCRUZ, no tocante ao Centro de Referência Professor Hélio Fraga (revogado).

FIOCRUZ. Portaria nº 2376, de 15 de dezembro de 2003. Aprova o regimento interno da FIOCRUZ.

FIOCRUZ. Decreto nº 4.725, de 9 de junho de 2003. Aprova o estatuto e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas da FIOCRUZ, e dá outras providências (revogado).

FIOCRUZ. Decreto nº 66.624, de 22 de maio de 1970. Dispõe sobre a FIOCRUZ.

FJZRJ. Portaria nº 17, de 10 de março de 2016. Institui o processo de recrutamento e seleção de candidatos para provimento de cargo de natureza especial de Diretor Presidente na Fundação Jardim Zoológico de Brasília - FJZB. *Diário Oficial do Distrito Federal*, Brasília, 11 mar. 2016, p. 13.

FNDE. Decreto nº 9.007, de 20 de março de 2017. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança do FNDE, remaneja cargos em comissão e substitui cargos em comissão do Grupo DAS por FCPE.

FNDE. Decreto nº 7.691, de 2 de março de 2012. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão, das funções gratificadas e das funções comissionadas do FNDE, e remaneja cargos em comissão.

FNDE. Lei nº 12.443, de 15 de julho de 2011. Dispõe sobre a criação das FCFNDE; entre outras providências (revogada).

FNDE. Portaria nº 852, de 4 de setembro de 2009. Aprova o regimento interno do FNDE.

FNDE. Lei nº 5.537, de 21 de novembro de 1968. Cria o Instituto Nacional de Desenvolvimento da Educação e Pesquisa (INDEP), e dá outras providências (antiga denominação do FNDE).

FOSORIO. Decreto nº 1.944, de 27 de junho de 1996. Aprova o estatuto e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e funções gratificadas da Fundação Osório e dá outras providências.

FOSORIO. Lei nº 9.026, de 10 de abril de 1995. Dispõe sobre a vinculação da Fundação Osório, e dá outras providências.

FOSORIO. Decreto nº 16.392, de 27 de fevereiro de 1924. Estabelece a administração da Fundação Ozorio.

FOSORIO. Decreto nº 14.856, de 1º de junho de 1921. Cria o Orfanato Osorio, destinado exclusivamente a prestar assistência às filhas órfãs de militares de terra e mar.

FUNAG. Decreto nº 8.911, de 22 de novembro de 2016a. Altera o Decreto nº 5.980, de 6 de dezembro de 2006, que aprova o estatuto e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas da FUNAG e substitui cargos em comissão do Grupo DAS por FCPE.

FUNAG. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 04 abr. 2016b.

FUNAG. Decreto nº 5.980 de 6 de dezembro de 2006. Aprova o estatuto e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas da FUNAG, e dá outras providências.

FUNAG. Portaria nº 76, de 17 de março de 2005. Aprova regimento interno da FUNAG.

FUNAG. Decreto nº 69.553, de 18 de novembro de 1971. Institui a FUNAG.

FUNAG. Lei nº 5.717, de 26 de outubro de 1971. Autoriza a criação da FUNAG.

FUNAI. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 05 abr. 2016.

FUNAI. Portaria nº 1.733, 27 de dezembro de 2012. Aprova o regimento interno da FUNAI (alterada pela Portaria nº 332, de 05 de abril de 2013).

FUNAI. Decreto nº 7.778, de 27 de julho de 2012. Aprova o estatuto e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas da FUNAI.

FUNAI. Lei nº 5.371, de 5 de dezembro de 1967. Autoriza a instituição da FUNAI e dá outras providências.

FUNARTE. Portaria nº 46, de 19 de junho de 2015. Aprova o regimento interno da FUNARTE.

FUNARTE. Decreto nº 5.037, de 7 de abril de 2004. Aprova o estatuto e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas da FUNARTE, e dá outras providências.

FUNASA. Decreto nº 8.867, de 3 de outubro de 2016a. Aprova o estatuto e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança da FUNASA, remaneja cargos em comissão, substitui cargos em comissão do Grupo DAS por FCPE.

FUNASA. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 19 dez. 2016b.

FUNASA. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 18 abr. 2016c.

FUNASA. Portaria nº 270, de 27 de fevereiro de 2014. Aprova o regimento interno da FUNASA.

FUNASA. Decreto nº 7.335, de 19 de outubro de 2010. Aprova o estatuto e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas da FUNASA, e dá outras providências (revogado).

FUNDACENTRO. Decreto nº 4.663, de 2 de abril de 2003. Aprova o estatuto e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas da FUNDACENTRO, e dá outras providências.

FUNDACENTRO. Lei nº 5.161, de 21 de outubro de 1966. Autoriza a instituição da Fundação Centro Nacional de Segurança, Higiene e Medicina do Trabalho e dá outras providências.

FUNDAJ. Decreto nº 8.994, de 1º de março de 2017. Aprova o estatuto e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança da FUNDAJ, remaneja cargos em comissão e substitui cargos em comissão do Grupo DAS por FCPE.

FUNDAJ. Decreto nº 7.694, de 2 de março de 2012. Aprova o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas da Fundação Joaquim Nabuco - FUNDAJ, e remaneja cargos em comissão (revogado).

FUNDAJ. Portaria nº 515, de 29 de abril de 2008. Aprova o Regimento Interno da Fundação Joaquim Nabuco.

FUNDAJ. Lei nº 6.687, de 17 de setembro de 1979. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Joaquim Nabuco e dá outras providências.

FUNPRES. Estatuto. Aprovado pela Portaria DITEC/PREVIC/MPS nº 604, de 19 de outubro de 2012. Alterado pela Portaria DITEC/PREVIC/MPS nº 45, de 06 de fevereiro de 2014.

FUNPRES. Regimento interno. Resolução CD/FUNPRES-EXE nº 22/2013.

FUNPRES. Decreto nº 7.808, de 20 de setembro de 2012. Cria a FUNPRES-EXE, dispõe sobre sua vinculação no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências.

HCPA. Decreto nº 68.930, de 16 de julho de 1971. Vide Decreto nº 5.319, de 2004. Aprova estatuto do HCPA.

HEMOBRÁS. Decreto nº 5.402 de 28 de março de 2005. Aprova o estatuto da HEMOBRÁS.

HNSC. Estatuto social. Disponível em: < <https://www.ghc.com.br/files/arq.ptg.6.1.9678.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

IBAMA. Decreto nº 8.973, de 24 de janeiro de 2017. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança do IBAMA, remaneja cargos em comissão e substitui cargos em comissão do Grupo DAS por FCPE.

IBAMA. Portaria nº 341 de 31 de agosto de 2011. Aprova o regimento interno do IBAMA.

IBAMA. Decreto nº 6.099, de 26 de abril de 2007. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão do IBAMA, e dá outras providências (revogado).

IBAMA. Lei nº 7.957, de 20 de dezembro de 1989. Altera o art. 3º da Lei nº 7.735, de 22 de fevereiro de 1989, dispõe sobre a tabela de pessoal do IBAMA, e dá outras providências.

IBAMA. Lei nº 7.735, de 22 de fevereiro de 1989. Dispõe sobre a extinção de órgão e de entidade autárquica, cria o IBAMA e dá outras providências.

IBGE. Relatório de Gestão 2015. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. IBGE. Diretoria-Executiva. Rio de Janeiro, mar. 2016a.

- IBGE. Edital para a seleção interna para o cargo em comissão de Chefe das Unidades Estaduais do IBGE nos Estados do Piauí e de Roraima. 2016b.
- IBGE. Resolução do Conselho Diretor nº 03, de 25 de fevereiro de 2016c. Dispõe sobre a escolha das Chefias das Unidades Estaduais.
- IBGE. Powerpoint. Processo seletivo interno para o cargo de Chefe de Unidade Estadual (PSI). Diretoria-Executiva CRH/GEPAR. Rio de Janeiro, 2 de abril de 2013b. Disponibilizada pelo IBGE em 27 out. 2016.
- IBGE. Decreto nº 7.799, de 12 de setembro de 2012. Dispõe sobre o remanejamento de cargos em comissão do grupo DAS que menciona; altera o Anexo II ao Decreto nº 4.740, de 13 de junho de 2003, que aprova o estatuto e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do IBGE; e os Anexos I e II ao Decreto nº 7.675, de 20 de janeiro de 2012, que aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.
- IBGE. Portaria nº 215, de 12 de agosto de 2004. Aprova o regimento interno do IBGE.
- IBGE. Decreto nº 4.740, de 13 de junho de 2003. Aprova o estatuto e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do IBGE, e dá outras providências.
- IBGE. Decreto-Lei nº 161, de 13 de fevereiro de 1967. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística e dá outras providências.
- IBRAM. Decreto nº 8.904, de 17 de novembro de 2016. Altera o Decreto nº 6.845, de 7 de maio de 2009, que aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do IBRAM e substitui cargos em comissão do Grupo DAS por FCPE.
- IBRAM. Encontros com o futuro: prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI / Frederico Barbosa da Silva et al. Brasília, DF: IBRAM, 2014. 142 p.
- IBRAM. Portaria nº 110, de 8 de outubro de 2014a. Aprova o regimento interno do IBRAM.
- IBRAM. Portaria nº 5, de 22 de janeiro de 2014b. Regulamenta o parágrafo único do art. 34 do Decreto nº 8.124, de 17 de outubro de 2013.
- IBRAM. Decreto nº 8.124, de 17 de outubro de 2013. Regulamenta dispositivos da Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, que institui o Estatuto de Museus, e da Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009, que cria o IBRAM.
- IBRAM. Decreto nº 6.845, de 7 de maio de 2009a. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do IBRAM, e dá outras providências.
- IBRAM. Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009b. Cria o IBRAM, cria 425 cargos efetivos do Plano Especial de Cargos da Cultura, cria Cargos em Comissão do Grupo DAS e Funções Gratificadas, no âmbito do Poder Executivo federal, e dá outras providências.

IBRAM. Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009c. Institui o Estatuto de Museus e dá outras providências.

ICMBio. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 18 abr. 2016.

ICMBio. Edital de recrutamento e seleção de candidatos ao provimento de cargo em comissão de Chefe do CEPTA do ICMBio. Editais 2013a. Disponível em: <http://www.icmbio.gov.br/portal/images/stories/licitacoes/2013/edital_CEPTA_2013_retificado.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2017.

ICMBio. Edital de recrutamento e seleção de candidatos ao provimento de cargo em comissão de Chefe do TAMAR do ICMBio. Editais 2013b. Disponível em: <http://www.icmbio.gov.br/portal/images/stories/licitacoes/2013/edital_TAMAR_2013_retificado.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2017.

ICMBio. Edital nº 1/2011a. Recrutamento e seleção de candidatos. *Diário Oficial da União*, Brasília, 24 out. 2011, Seção 3, p. 133.

ICMBio. Edital nº 2/2011b. Recrutamento e seleção de candidatos. *Diário Oficial da União*, Brasília, 24 out. 2011, Seção 3, p. 133.

ICMBio. Edital nº 3/2011c. Recrutamento e seleção de candidatos. *Diário Oficial da União*, Brasília, 25 out. 2011, Seção 3, p. 124.

ICMBio. Edital de recrutamento e seleção de candidatos ao provimento de cargo em comissão de Chefe do CENAP do ICMBio. Editais 2011d. Disponível em: <http://www.icmbio.gov.br/portal/images/stories/licitacoes/2011/edital_cenap_2011.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2017.

ICMBio. Edital de recrutamento e seleção de candidatos ao provimento de cargo em comissão de Chefe do CNPT do ICMBio. Editais 2011e. Disponível em: <http://www.icmbio.gov.br/portal/images/stories/licitacoes/2011/edital_cnpt_2011.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2017.

ICMBio. Edital de recrutamento e seleção de candidatos ao provimento de cargo em comissão de Chefe do CEMAVE do ICMBio. Editais 2011f. Disponível em: <http://www.icmbio.gov.br/portal/images/stories/licitacoes/2011/edital_cnpt_2011.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2017.

ICMBio. Portaria nº 647, de 04 de outubro de 2011g. Institui o comitê de busca com objetivo de selecionar candidatos ao cargo de Coordenador do CENAP do ICMBio. *Diário Oficial da União*, Brasília, 5 out. 2011, Seção 2, p. 39.

ICMBio. Portaria nº 648, de 04 de outubro de 2011h. Instituir o comitê de busca com objetivo de selecionar candidatos ao cargo de Coordenador do CNPT do ICMBio. *Diário Oficial da União*, Brasília, 5 out. 2011, Seção 2, p. 39.

ICMBio. Portaria nº 649, de 04 de outubro de 2011i. Institui o comitê de busca com objetivo de selecionar candidatos ao cargo de Coordenador do CEMAVE do ICMBio. *Diário Oficial da União*, Brasília, 5 out. 2011, Seção 2, p. 39.

ICMBio. Decreto nº 7.515, de 8 de julho de 2011j. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do ICMBio, e altera o Decreto nº 3.607, de 21 de setembro de 2000, que dispõe sobre a implementação da Convenção sobre CITES.

ICMBio. Editais. Recrutamento e seleção de candidatos. *Diário Oficial da União*, Brasília, 09 set. 2010a, Seção 3, p. 123-124.

ICMBio. Edital de recrutamento e seleção de candidatos ao provimento de cargo em comissão de Chefe do CMA do ICMBio. Editais 2010b. Disponível em: <<http://www.icmbio.gov.br/portal/images/stories/servicos/recrutamento3.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

ICMBio. Edital de recrutamento e seleção de candidatos ao provimento de cargo em comissão de Chefe do CEPAM do ICMBio. Editais 2010c. Disponível em: <<http://www.icmbio.gov.br/portal/images/stories/servicos/recrutamento2.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

ICMBio. Edital de recrutamento e seleção de candidatos ao provimento de cargo em comissão de Chefe do CECAT do ICMBio. Editais 2010d. Disponível em: <<http://www.icmbio.gov.br/portal/images/stories/servicos/recrutamento1.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

ICMBio. Portaria nº 454, de 19 de agosto de 2010e. Institui o comitê de busca com objetivo de selecionar candidatos ao cargo de Chefe do CECAT do ICMBio. *Diário Oficial da União*, Brasília, 20 ago. 2010, Seção 2, p. 54.

ICMBio. Portaria nº 455, de 19 de agosto de 2010f. Institui o comitê de busca com objetivo de selecionar candidatos ao cargo de Chefe do CEPAM do ICMBio. *Diário Oficial da União*, Brasília, 20 ago. 2010, Seção 2, p. 55.

ICMBio. Portaria nº 456, de 19 de agosto de 2010g. Institui o comitê de busca com objetivo de selecionar candidatos ao cargo de Chefe do CMA do ICMBio. *Diário Oficial da União*, Brasília, 20 ago. 2010, Seção 2, p. 55.

ICMBIO. Edital nº 2 - ICMBio, de 04 de março de 2009a. Concurso público para recrutamento e seleção de candidatos ao provimento de cargo em comissão de Chefe do CECAV do ICMBio. *Diário Oficial da União*, Brasília, 06 mar. 2009, Seção 3, p. 117.

ICMBIO. Portaria nº 75, de 12 de fevereiro de 2009b. Institui o comitê de busca com objetivo de selecionar candidatos ao cargo de Chefe do CECAV do ICMBio. *Diário Oficial da União*, Brasília, 13 fev. 2009.

ICMBio. Edital nº 1 - ICMBio, de 13 de novembro de 2008a. Concurso público para recrutamento e seleção de candidatos ao provimento de cargo em comissão de Chefe do CPB do ICMBio. *Diário Oficial da União*, Brasília, 14 nov. 2008, Seção 3, p. 155.

- ICMBio. Edital nº 1 - ICMBio, de 13 de novembro de 2008b. Concurso público para recrutamento e seleção de candidatos ao provimento de cargo em comissão de Chefe do RAN do ICMBio. *Diário Oficial da União*, Brasília, 14 nov. 2008, Seção 3, p. 156.
- ICMBio. Portaria nº 360, de 07 de novembro de 2008c. Institui comitê de busca, com objetivo de selecionar candidatos ao cargo de Chefe do CPB do ICMBio. *Diário Oficial da União*, Brasília, 10 nov. 2008, Seção 2, p. 35.
- ICMBio. Portaria nº 361, de 07 de novembro de 2008d. Institui comitê de busca, com objetivo de selecionar candidatos ao cargo de Chefe do RAN do ICMBio. *Diário Oficial da União*, Brasília, 10 nov. 2008, Seção 2, p. 36.
- ICMBio. Portaria Conjunta MMA/ICMBio nº 261, de 29 de agosto de 2008e. Institui o processo de recrutamento e seleção de candidatos para provimento de cargos em comissão destinados aos Chefes dos Centros Especializados e das Unidades de Conservação da estrutura organizacional do ICMBio. *Diário Oficial da União*, Brasília, 2 out. 2008, Seção 1, p. 84.
- ICMBio. Lei nº 11.516, de 28 de agosto de 2007. Dispõe sobre a criação do ICMBio; e dá outras providências.
- ICMBio. Parecer apresentado em Plenário pelo Relator designado para manifestar-se pela comissão mista incumbida da apreciação da matéria Medida Provisória nº 366, de 2007. Dispõe sobre a criação do ICMBio, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/sileg/integras/468759.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- IFES. Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012. Dispõe sobre a criação de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas no âmbito do Ministério da Educação, destinados às instituições federais de ensino; entre outras providências.
- IFES. Decreto nº 6.986, de 20 de outubro de 2009. Regulamenta os arts. 11, 12 e 13 da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, para disciplinar o processo de escolha de dirigentes no âmbito destes institutos.
- IFES. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências.
- IFES. Decreto nº 6.264, de 22 de novembro de 2007. Altera e acresce dispositivos ao do Decreto nº 1.916, de 23 de maio de 1996, que regulamenta o processo de escolha dos dirigentes de instituições federais de ensino superior, nos termos da Lei nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995, e dá outras providências.
- IFES. Decreto nº 5.224 de 1º de outubro de 2004. Dispõe sobre a organização dos Centros Federais de Educação Tecnológica e dá outras providências.
- IFES. Decreto nº 4.877, de 13 de novembro de 2003. Disciplina o processo de escolha de dirigentes no âmbito dos Centros Federais de Educação Tecnológica, Escolas Técnicas Federais e Escolas Agrotécnicas Federais.

- IFES. Decreto nº 1.916, de 23 de maio de 1996. Regulamenta o processo de escolha dos dirigentes de instituições federais de ensino superior, nos termos da Lei nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995.
- IFES. Lei nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995. Altera dispositivos da Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, que regulamentam o processo de escolha dos dirigentes universitários.
- IFES. Lei nº 8.948, de 8 de dezembro de 1994. Dispõe sobre a instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica e dá outras providências.
- IFES. Lei nº 8.168, de 16 de janeiro de 1991. Dispõe sobre as funções de confiança a que se refere a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, e dá outras providências.
- IFES. Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987. Aprova o plano único de classificação e retribuição de cargos e empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987.
- IFES. Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Altera dispositivos do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, modificado pelo Decreto-Lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, e pelo Decreto-Lei nº 2.299, de 21 de novembro de 1986, e dá outras providências.
- IFES. Portaria nº 3, de 09 janeiro de 1984. Aprova o regimento interno do CEFET-MG.
- IFES. Decreto nº 87.414, de 19 de julho de 1982. Aprova o Estatuto do CEFET-RJ.
- IFES. Decreto nº 87.411, de 19 de julho de 1982. Aprova o estatuto do CEFET-MG.
- IMBEL. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 05 abr. 2016.
- IMBEL. Decreto nº 5.338 de 12 de janeiro de 2005. Aprova o estatuto social da IMBEL, e dá outras providências.
- INB. Estatuto social. Disponível em: <[http://www.inb.gov.br/Portals/0/Arquivos/Estatuto Social.pdf?ver=2016-06-29-175242-570](http://www.inb.gov.br/Portals/0/Arquivos/Estatuto%20Social.pdf?ver=2016-06-29-175242-570)>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- INB. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 07 abr. 2016.
- INCRA. Decreto nº 8.955, de 11 de janeiro de 2017. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança do INCRA, remaneja cargos em comissão e substitui cargos em comissão do Grupo DAS por FCPE.
- INCRA. Decreto nº 8.248, de 23 de maio de 2014. Altera o Decreto nº 6.812, de 3 de abril de 2009, que aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do INCRA, e remaneja cargos em comissão.
- INCRA. Decreto nº 6.812, de 3 de abril de 2009a. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do INCRA, e dá outras providências.

INCRA. Portaria nº 20, de 08 de abril de 2009b. Regimento interno do INCRA.

INCRA. Decreto-Lei nº 1.110, de 9 de julho de 1970. Cria o INCRA, extingue o Instituto Brasileiro de Reforma Agrária, o Instituto Nacional de Desenvolvimento Agrário e o Grupo Executivo da Reforma Agrária, e dá outras providências.

INEP. Decreto nº 6.317, de 20 de dezembro de 2007. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do INEP, e dá outras providências.

INEP. Portaria MEC nº 2.255, de 25 de agosto de 2003. Aprova o regimento interno do INEP.

INEP. Medida Provisória nº 2.216-37, de 31 de agosto de 2001. Altera dispositivos da Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos ministérios, e dá outras providências.

INEP. Lei nº 9.448, de 14 de março de 1997. Transforma o INEP em autarquia federal, e dá outras providências.

INFRAERO. Estatuto social. Disponível em: <<http://www.infraero.gov.br/images/stories/Infraero/Estatuto/estatuto.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

INFRAERO. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 27 abr. 2016.

INMETRO. Portaria nº 159, de 21 de junho de 2016. Aprova o Regimento Interno do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia - INMETRO.

INMETRO. Decreto nº 7.938, de 19 de fevereiro de 2013. Altera o Decreto nº 6.275, de 28 de novembro de 2007, que aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do INMETRO.

INMETRO. Lei nº 12.545, de 14 de dezembro de 2011. Dispõe sobre o Fundo de Financiamento à Exportação (FFEX), altera [...] nº 5.966, de 11 de dezembro de 1973 [...] e dá outras providências.

INMETRO. Decreto nº 6.275, de 28 de novembro de 2007. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do INMETRO, e dá outras providências.

INMETRO. Lei nº 5.966, de 11 de dezembro de 1973. Institui o Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, e dá outras providências.

INPI. Decreto nº 8.686, de 4 de março de 2016. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança do INPI.

INPI. Portaria nº 149, de 15 de maio de 2013. Aprovar o regimento interno do INPI.

INPI. Lei nº 12.274, de 24 de junho de 2010. Dispõe sobre a criação das FCINPI, a extinção de cargos em comissão do grupo DAS, e altera a Lei nº 11.526, de 4 de outubro de 2007, para dispor sobre a remuneração das FCINPI (revogada).

INPI. Lei nº 5.648, de 11 de dezembro de 1970. Cria o INPI e dá outras providências.

INSS. Portaria MDSA nº 189, de 22 de setembro de 2016. Estabelece critérios para designação e nomeação nos cargos em comissão de DAS e função comissionada de Superintendente-Regional, Gerente-Executivo e Gerente de Agência da Previdência Social no âmbito do INSS.

INSS. Portaria MPS nº 387, de 1º de setembro de 2015. Estabelece critérios para designação e nomeação aos cargos em comissão e função comissionada de Superintendente Regional, Gerente-Executivo e Gerente de Agência da Previdência Social no âmbito do INSS (revogada).

INSS. Portaria MPS nº 25, de 21 de janeiro de 2014. Estabelece critérios para designação e nomeação aos cargos em comissão e função comissionada de Superintendente Regional, Gerente-Executivo e Gerente de Agência da Previdência Social no âmbito do INSS (revogada).

INSS. Decreto nº 7.669, de 11 de janeiro de 2012. Altera o Anexo II ao Decreto nº 7.556, de 24 de agosto de 2011, que aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão, das funções gratificadas e das funções comissionadas do INSS.

INSS. Decreto nº 7.556, de 24 de agosto de 2011. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão, das funções gratificadas e das funções comissionadas do INSS e remaneja cargos em comissão, funções comissionadas e gratificadas.

INSS. Portaria nº 296, de 09 de novembro de 2009a. Aprova o regimento interno do INSS.

INSS. Decreto nº 6.934, de 11 de agosto de 2009b. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão, das funções gratificadas e das funções comissionadas do INSS, dispõe sobre remanejamento de cargos em comissão e funções gratificadas, e altera o Anexo II ao Decreto nº 6.417, de 31 de março de 2008, que aprova a estrutura regimental e quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do Ministério da Previdência Social, e dá outras providências (revogado).

INSS. Lei nº 11.355, de 19 de outubro de 2006a. Dispõe sobre a criação da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, [...]; a criação das FCINSS; [...] e dá outras providências (revogada).

INSS. Decreto nº 5.870, de 8 de agosto de 2006b. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão, das funções gratificadas e das funções comissionadas do INSS, e dá outras providências (revogado).

INSS. Decreto nº 5.513, de 16 de agosto de 2005. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do INSS, e dá outras providências (revogado).

INSS. Decreto nº 5.257 de 27 de outubro de 2004. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do INSS, e dá outras providências (revogado).

INSS. Decreto nº 4.688, de 7 de maio de 2003a. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do INSS, e dá outras providências (revogado).

INSS. Decreto nº 4.660, de 2 de abril de 2003b. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do INSS, e dá outras providências (revogado).

INSS. Decreto nº 4.419, de 11 de outubro de 2002. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do INSS, e dá outras providências (revogado).

INSS. Decreto nº 3.838, de 6 de junho de 2001. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do INSS, e dá outras providências (revogado).

INSS. Decreto nº 3.081, de 10 de junho de 1999. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do INSS, e dá outras providências (revogado).

INSS. Decreto nº 569, de 16 de junho de 1992. Dispõe sobre a estrutura regimental do INSS e dá outras providências (revogado).

INSS. Decreto nº 99.350, de 27 de junho de 1990. Cria o INSS, define sua estrutura básica e o quadro distributivo de cargos e funções do grupo DAS de suas Unidades Centrais e dá outras providências (revogado).

IPEA. Portaria nº 112, de 3 de dezembro de 2010a. Edita o regimento interno do IPEA.

IPEA. Decreto nº 7.142, de 29 de março de 2010b. Aprova o estatuto e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do IPEA, e dá outras providências.

IPEN. Procedimento para elaboração da lista tríplice para escolha do Superintendente do IPEN. Conselho Superior do IPEN. Documento interno disponibilizado por e-mail em 02 dez. 2016.

IPEN. Convênio que entre si celebram o Estado de São Paulo, por intermédio da SDECTI, o IPEN, a CNEN, com a interveniência do MCT e da USP, tendo por objeto disciplinar a utilização, gestão e gerenciamento de bens e instalações do IPEN pelo CNEN. Extrato publicado no DOU em 27 jul. 2012. Documento disponibilizado por e-mail em 02 dez. 2016.

IPEN. Decreto nº 22.465, de 18 de julho de 1984. Altera dispositivos do regulamento do IPEN, aprovado pelo Decreto nº 20.219, de 22 de dezembro de 1982.

IPEN. Decreto nº 20.219, de 22 de dezembro de 1982. Aprova regulamento do IPEN.

IPEN. Decreto-Lei nº 250, de 29 de maio de 1970. Cria, como entidade autárquica, o IEA.

IPHAN. Portaria nº 92, de 5 de julho de 2012. Aprova o regimento interno do IPHAN.

IPHAN. Decreto nº 6.844, de 7 de maio de 2009. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do IPHAN, e dá outras providências.

IRB. Decreto nº 60.460, de 13 de março de 1967. Reforma os Estatutos do Institutos de Resseguros do Brasil.

ITA. Portaria DCTA nº 115-T/DNO, de 24 de abril de 2015. Instala e designa comissão de alto nível para o processo de escolha e nomeação do Reitor do ITA.

ITA. Portaria nº 263/GC3, de 17 de maio de 2011. Estabelece critérios e procedimentos para escolha e nomeação do Reitor do ITA.

ITI. Decreto nº 4.689, de 7 de maio de 2003. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão do ITI, e dá outras providências.

ITI. Medida Provisória nº 2.200-2, de 24 de agosto de 2001. Institui a Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil, transforma o ITI em autarquia, e dá outras providências.

JBRJ. Decreto nº 8.841, de 25 de agosto de 2016a. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança do JBRJ, remaneja cargos em comissão e substitui cargos em comissão do Grupo DAS por FCPE.

JBRJ. Planejamento Estratégico 2016-2018. Instituto de Pesquisas JBRJ. 2016b. Disponível em: <<http://www.jbrj.gov.br/institucional/gestao>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

JBRJ. Relatório de Gestão 2015. Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro. 2016c. Disponível em: <<http://aplicacoes.jbrj.gov.br/divulga/Relatorio-JBRJ-2015.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

JBRJ. Portaria JBRJ nº 86, de 05 de agosto de 2015a. Prorroga por mais 30 dias o prazo para as inscrições no processo de seleção para o cargo de Diretor da DIPEQ e para Diretor da ENBT.

JBRJ. Portaria JBRJ nº 73, de 29 de junho de 2015b. Prorroga por mais 30 dias o prazo para as inscrições no processo de seleção para o cargo de Diretor da DIPEQ e para Diretor da ENBT.

JBRJ. Portaria JBRJ nº 72, de 29 de junho de 2015c. Aprova o regimento do comitê de busca para seleção do Diretor de da DIPEQ e do Diretor da ENBT deste instituto.

JBRJ. Portaria JBRJ nº 52, de 22 de maio de 2015d. Institui o comitê de busca para subsidiar a Presidente do JBRJ no processo de seleção do Diretor da DIPEQ e do Diretor da ENBT deste instituto.

JBRJ. Relatório de Atividades. Ano 2014. Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro. Disponível em: <http://aplicacoes.jbrj.gov.br/divulga/Relatorio_DIPEQ_2014.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2017.

JBRJ. Portaria nº 9, de 24 de janeiro de 2012. Institui o comitê de busca para subsidiar o Presidente do JBRJ no processo de escolha do Diretor da ENBT deste instituto.

JBRJ. Portaria nº 198, de 30 de dezembro de 2011. Institui o comitê de busca para subsidiar o Presidente do JBRJ no processo de escolha do Diretor da ENBT deste instituto (revogada).

JBRJ. Portaria nº 401, de 11 de novembro de 2009a. Aprova o regimento interno do JBRJ.

JBRJ. Portaria nº 27, de 17 de fevereiro de 2009b. Institui o comitê de busca para subsidiar o Presidente do JBRJ no processo de escolha do Diretor da ENBT deste instituto.

JBRJ. Jardim Botânico do Rio de Janeiro: 1808-2008. Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2008a. 250 p.

JBRJ. Decreto nº 6.645, de 18 de novembro de 2008b. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do JBRJ, e dá outras providências (revogado).

JBRJ. Decreto nº 4.753, de 20 de junho de 2003a. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do JBRJ, e dá outras providências (revogado).

JBRJ. Portaria nº 379, de 23 de setembro de 2003b. Aprova o regimento interno do JBRJ (revogada).

JBRJ. Decreto nº 4.155, de 8 de março de 2002. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do JBRJ, e dá outras providências (revogado).

JBRJ. Lei nº 10.316, de 6 de dezembro de 2001. Cria a autarquia federal Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro, e dá outras providências.

MAPA. Decreto nº 8.852, de 20 de setembro de 2016. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, remaneja cargos em comissão e funções gratificadas e substitui cargos em comissão do Grupo DAS por FCPE.

MC. Decreto nº 8.730, de 29 de abril de 2016. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança do Ministério das Comunicações (revogado).

MCIDADES. Decreto nº 7.618, de 17 de novembro de 2011. Altera o Decreto nº 4.665, de 3 de abril de 2003, que aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão do Ministério das Cidades, e dispõe sobre remanejamento de cargo em comissão.

MCIDADES. Decreto nº 4.665, de 3 de abril de 2003. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão do Ministério das Cidades, e dá outras providências.

MCT. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 10 abr. 2016.

MCT. Portaria MCT nº 498, de 07 de julho de 2011a. Cria o comitê de busca para subsidiar o Ministro na escolha do novo Diretor do LNCC, de acordo com o art. 8º de seu regimento interno, aprovado pela Portaria nº 969, de 15 de dezembro de 2006. *Diário Oficial da União*, Brasília, 08 jul. 2011, Seção II, p. 4.

MCT. Portaria MCT nº 497, de 07 de julho de 2011b. Cria o comitê de busca para subsidiar o Ministro na escolha do novo Diretor do CBPF, de acordo com o art. 8º de seu regimento interno, aprovado pela Portaria MCT nº 638, de 27 de setembro de 2007. *Diário Oficial da União*, Brasília, 08 jul. 2011, Seção II, p. 4.

MCT. Decreto nº 7.513, de 1º de julho de 2011c. Altera o Decreto nº 5.886, de 6 de setembro de 2006, que aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do Ministério da Ciência e Tecnologia, e dispõe sobre o remanejamento de cargos em comissão.

MCT. Portaria MCT nº 76, de 16 de fevereiro de 2011d. Designa representantes dos servidores do INSA, para integrarem o comitê de busca que subsidiará o Ministro da Ciência e Tecnologia na escolha do Diretor do INSA. *Diário Oficial da União*, Brasília, 17 fev. 2011, Seção II, p. 6.

MCT. Portaria MCT nº 75, de 16 de fevereiro de 2011e. Designa representantes para integrarem o comitê de busca que subsidiará o Ministro da Ciência e Tecnologia na escolha do Diretor do CTI. *Diário Oficial da União*, Brasília, 17 fev. 2011, Seção II, p. 6.

MCT. Portaria MCT nº 74, de 16 de fevereiro de 2011f. Designa representantes dos servidores do INT para integrarem o comitê de busca que subsidiará o Ministro da Ciência e Tecnologia na escolha do Diretor do INT. *Diário Oficial da União*, Brasília, 17 fev. 2011, Seção II, p. 6.

MCT. Portaria MCT nº 73, de 16 de fevereiro de 2011g. Designa representantes dos servidores do LNA, para integrarem o comitê de busca que subsidiará o Ministro da Ciência e Tecnologia na escolha do Diretor do LNA. *Diário Oficial da União*, Brasília, 17 fev. 2011, Seção II, p. 6.

MCT. Portaria MCT nº 72, de 16 de fevereiro de 2011h. Designa representantes dos servidores do MAST, para integrarem o comitê de busca que subsidiará o Ministro da Ciência e Tecnologia na escolha do Diretor do MAST. *Diário Oficial da União*, Brasília, 17 fev. 2011, Seção II, p. 6.

MCT. Portaria MCT nº 1.095, de 30 de dezembro de 2010a. Cria o comitê de busca para subsidiar o Ministro na escolha do novo Diretor do INSA, de acordo com o art. 7º de seu regimento interno, aprovado pela Portaria nº 896, de 30 de novembro de 2006. *Diário Oficial da União*, Brasília, 31 dez. 2010, Seção II, p. 8.

- MCT. Portaria MCT nº 1.094, de 30 de dezembro de 2010b. Cria o comitê de busca para subsidiar o Ministro na escolha do novo Diretor do MAST, de acordo com o art. 8º de seu regimento interno, aprovado pela Portaria nº 640, de 27 de setembro de 2007. *Diário Oficial da União*, Brasília, 31 dez. 2010, Seção II, p. 8.
- MCT. Portaria MCT nº 1.093, de 30 de dezembro de 2010c. Cria o comitê de busca para subsidiar o Ministro na escolha do novo Diretor do CTI, de acordo com o art. 8º de seu regimento interno, aprovado pela Portaria nº 907, de 4 de dezembro de 2006. *Diário Oficial da União*, Brasília, 31 dez. 2010, Seção II, p. 8.
- MCT. Portaria MCT nº 1.092, de 30 de dezembro de 2010d. Cria o comitê de busca para subsidiar o Ministro na escolha do novo Diretor do LNA, de acordo com o art. 8º de seu regimento interno, aprovado pela Portaria nº 805, de 24 de outubro de 2006. *Diário Oficial da União*, Brasília, 31 dez. 2010, Seção II, p. 8.
- MCT. Portaria MCT nº 1.009, de 07 de dezembro de 2010e. Cria o comitê de busca para subsidiar o Ministro na escolha do Diretor do INT. *Diário Oficial da União*, Brasília, 08 dez. 2010, Seção II, p. 3.
- MCT. Portaria MCT nº 124, de 12 de fevereiro de 2010f. Cria o comitê de busca para subsidiar o Ministro na escolha do novo Diretor do INPA. *Diário Oficial da União*, Brasília, 24 fev. 2010, Seção II, p. 3.
- MCT. Portaria MCT nº 1.037 de 10 de dezembro de 2009a. Dispõe sobre a busca e a escolha de Diretores das Unidades de Pesquisa que integram o Ministério da Ciência e Tecnologia, com base em competência técnico científica, gerencial e administrativa.
- MCT. Portaria MCT nº 584, de 16 de julho de 2009b. Cria o comitê de busca para subsidiar o Ministro na escolha do Diretor do INPE, de acordo com o art. 8º de seu regimento interno. *Diário Oficial da União*, Brasília, 17 jul. 2009, Seção II, p. 6.
- MCT. Portaria MCT nº 174 de 11 de março de 2009c. Cria o comitê de busca para subsidiar o Ministro na escolha do novo Diretor do IBICT. *Diário Oficial da União*, Brasília, 12 mar. 2009, Seção II, p. 4.
- MCT. Portaria MCT nº 173, de 11 de março de 2009d. Cria o comitê de busca para subsidiar o Ministro na escolha do novo Diretor do MPEG. *Diário Oficial da União*, Brasília, 12 mar. 2009, Seção II, p. 4.
- MCT. Portaria MCT nº 29, de 13 de janeiro de 2009e. Cria o comitê de busca para subsidiar o Ministro na escolha do novo Diretor do ON, de acordo com o art. 8º de seu regimento interno. *Diário Oficial da União*, Brasília, 14 jan. 09, Seção II, p. 6.
- MCT. Portaria MCT nº 673, de 16 de setembro de 2008a. Institui comitê de busca para elaborar lista tríplice para subsidiar o Ministro na escolha do Diretor do CETEM. *Diário Oficial da União*, Brasília, 17 set. 08, Seção II, p. 6.
- MCT. Portaria MCT nº 271, de 02 de maio de 2008b. Institui comitê de busca para elaborar lista tríplice para subsidiar o Ministro na escolha do Diretor Presidente do CEITEC. *Diário Oficial da União*, Brasília, 05 maio 08, Seção II, p. 5.

- MCT. Portaria MCT nº 170, de 27 de março de 2008c. Institui comitê de busca para elaborar lista tríplice para subsidiar o Ministro na escolha do Diretor do CBPF. *Diário Oficial da União*, Brasília, 31 mar. 08, Seção II, p. 8.
- MCT. Portaria MCT nº 445, de 19 de julho de 2007a. Institui comitê de busca para elaborar lista tríplice para subsidiar o Ministro na escolha do Diretor de Pesquisa e Desenvolvimento da CNEN. *Diário Oficial da União*, Brasília, 20 jul. 2007, Seção 2, pág. 5.
- MCT. Portaria MCT nº 364, de 12.06.2007b. Nomeia os membros para compor o comitê de busca, para subsidiar o Ministro na escolha do Coordenador Executivo do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em TV Digital. *Diário Oficial da União*, Brasília, 15 jun. 2007, Seção II, p. 5
- MCT. Portaria MCT nº 290, de 10 de maio de 2007c. Nomeia os membros para compor o comitê de busca, para subsidiar o Ministro na escolha do Diretor do LNCC. *Diário Oficial da União*, Brasília, 11 maio 07, Seção II, p. 5.
- MCT. Portaria MCT nº 977, de 21 de dezembro de 2006a. Cria o comitê de busca para subsidiar o Ministro na escolha do Diretor do INSA. *Diário Oficial da União*, Brasília, 26 dez. 06, Seção II, p. 4.
- MCT. Portaria MCT nº 898, de 30 de novembro de 2006b. Cria o comitê de busca para subsidiar o Ministro na escolha do novo Diretor do CenPRA. *Diário Oficial da União*, Brasília, 04 dez. 06, Seção II, p. 5.
- MCT. Portaria MCT nº 890, de 29 de novembro de 2006c. Cria o comitê de busca para subsidiar o Ministro na escolha do novo Diretor do MAST. *Diário Oficial da União*, Brasília, 30 nov. 06, Seção II, p. 4.
- MCT. Portaria MCT nº 879, de 24 de novembro de 2006d. Cria o comitê de busca para subsidiar o Ministro na escolha do novo Diretor do INT. *Diário Oficial da União*, Brasília, 29 nov. 06, Seção II, p. 3.
- MCT. Portaria MCT nº 875, de 22 de novembro de 2006e. Cria o comitê de busca para subsidiar o Ministro na escolha do novo Diretor do LNA, de acordo com o art. 8º de seu regimento interno. *Diário Oficial da União*, Brasília, 23 nov. 06, Seção II, p. 6.
- MCT. Decreto nº 5.886, de 6 de setembro de 2006f. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do Ministério da Ciência e Tecnologia, e dá outras providências (revogado).
- MCT. Portaria MCT nº 331, de 06 de maio de 2005. Nomeia membros para compor o comitê de busca, para subsidiar o Ministro na escolha do Diretor do INPE, de acordo com o art. 6º de seu regimento interno, aprovado pela Portaria nº 20, de 14 de janeiro de 2004. *Diário Oficial da União*, Brasília, 09 maio 05, Seção II, p. 15.
- MCT. Decreto nº 5.314 de 17 de dezembro de 2004a. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do Ministério da Ciência e Tecnologia, e dá outras providências (revogado).

- MCT. Portaria MCT nº 565, de 18 de novembro de 2004b. Cria comitê de busca para subsidiar o Ministro na escolha do Diretor do MPEG, de acordo com a Instrução Normativa Conjunta MCT/CNPq nº 1, de 28 de abril 2000 e o art. 6º de seu regimento interno. *Diário Oficial da União*, Brasília, 19 nov. 04, Seção II, p. 4.
- MCT. Portaria MCT nº 481, de 29 de setembro de 2004c. Nomeia os membros para comporem o comitê de busca, para subsidiar o Ministro na escolha do Diretor do IBICT. *Diário Oficial da União*, Brasília, 01 out. 04, Seção II, p. 4.
- MCT. Portaria MCT nº 19, de 14 de janeiro de 2004d. Cria comitê de busca para subsidiar o Ministro na escolha do Diretor do IBICT, de acordo com a Instrução Normativa Conjunta MCT/CNPq n.º 1, de 28 de abril de 2000 e o art. 6º de seu regimento interno. *Diário Oficial da União*, Brasília, 15 jan. 04, Seção II, p. 3.
- MCT. Portaria MCT nº 907, de 17 de dezembro de 2003a. Cria comitê de busca para subsidiar o Ministro na escolha do Diretor do CETEM, de acordo com a Instrução Normativa Conjunta MCT/CNPq nº 1, de 28 de abril de 2000 e o art. 6º de seu regimento interno. *Diário Oficial da União*, Brasília, 19 dez. 03, Seção II, p. 6.
- MCT. Portaria MCT nº 790, de 11 de novembro de 2003b. Cria comitê de busca para subsidiar o Ministro na escolha do Diretor do CBPF. *Diário Oficial da União*, Brasília, 12 nov. 03, Seção II-E, p. 4.
- MCT. Decreto nº 4.724, de 9 de junho de 2003c. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do Ministério da Ciência e Tecnologia, e dá outras providências (revogado).
- MCT. Portaria MCT nº 747, de 12 de dezembro de 2001. Cria comitê para subsidiar o Ministro na escolha do Diretor do CETEM. *Diário Oficial da União*, Brasília, 27 dez. 01, Seção II-E, p. 2.
- MCT. Decreto nº 3.568, de 17 de agosto de 2000a. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do Ministério da Ciência e Tecnologia, e dá outras providências (revogado).
- MCT. Portaria MCT nº 295, de 28 de junho de 2000b. Cria o comitê para subsidiar o Ministro na escolha do Diretor do INT, de acordo com a Instrução Normativa Conjunta MCT/CNPq nº 1, de 28 de abril de 2000. *Diário Oficial da União*, Brasília, 29 jun. 00, Seção II-E, p. 6.
- MCT. Portaria MCT nº 296, de 28 de junho de 2000c. Cria comitê para subsidiar o Ministro na escolha do Diretor do MPEG. *Diário Oficial da União*, Brasília, 29 jun. 00, Seção II-E, p. 6.
- MCT. Portaria MCT nº 256, de 08 de junho de 2000d. Cria comitê para subsidiar o Ministro na escolha do Diretor do IBICT. *Diário Oficial da União*, Brasília, 09 jun. 00, Seção II-E, p. 11.
- MCT. Instrução Normativa Conjunta MCT/CNPq nº 1, de 28 de abril de 2000e. Dispõe sobre comitê específico, que, mediante a elaboração de lista tríplice, subsidiará a escolha do

Ministro para a nomeação dos dirigentes dos institutos e unidades de pesquisa que integram o MCT. *Boletim de Serviço* - MCT, Brasília, nº 009/2000, de 12 maio 2000.

MCT. Portaria nº 137, de 26 de abril de 2000f. Cria comissão para propor uma política de longo prazo para as unidades de pesquisa vinculadas ao MCT, ao CNPq e à CNEN. *Diário Oficial da União*, Brasília, 27 abr. 2000, Seção 2, p. 8.

MCT. Portaria MCT nº 106, de 18 de março de 1999. Cria comissão com o objetivo de indicar nomes, ao Ministro de Estado da Ciência e Tecnologia, para compor uma lista tríplice para o cargo de Diretor do INPA, com vistas à nomeação pelo Presidente da República. *Diário Oficial da União*, Brasília, 14 abr. 1999, Seção 2, p. 6.

MCT. Decreto nº 1.753, de 20 de dezembro de 1995. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e funções gratificadas do Ministério da Ciência e Tecnologia e dá outras providências (revogado).

MCT. Decreto nº 91.146, de 15 de março de 1985. Cria o Ministério da Ciência e Tecnologia e dispõe sobre sua estrutura, transferindo-lhe os órgãos que menciona, e dá outras providências (revogado).

MCTI. Portaria MCTIC nº 5.142, de 14 de novembro de 2016a. Aprova o regimento interno do CBPF. *Diário Oficial da União*, Brasília, 16 nov. 2016, Seção I, p. 7.

MCTI. Portaria MCTIC nº 5.144, de 14 de novembro de 2016b. Aprova o regimento interno do CETEM. *Diário Oficial da União*, Brasília, 16 nov. 2016, Seção I, p. 9.

MCTI. Portaria MCTIC nº 5.145, de 14 de novembro de 2016c. Aprova o regimento interno do CETENE. *Diário Oficial da União*, Brasília, 16 nov. 2016, Seção I, p. 12.

MCTI. Portaria MCTIC nº 5.146, de 14 de novembro de 2016d. Aprova o regimento interno do CTI. *Diário Oficial da União*, Brasília, 16 nov. 16, Seção I, p. 13. *Diário Oficial da União*, Brasília, 16 nov. 2016, Seção I, p. 18.

MCTI. Portaria MCTIC nº 5.147, de 14 de novembro de 2016e. Aprova o regimento interno do IBICT.

MCTI. Portaria MCTIC nº 5.148, de 14 de novembro de 2016f. Aprova o regimento interno do INPA. *Diário Oficial da União*, Brasília, 16 nov. 2016, Seção I, p. 22.

MCTI. Portaria MCTIC nº 5.149, de 14 de novembro de 2016g. Aprova o regimento interno do INPE. *Diário Oficial da União*, Brasília, 16 nov. 2016, Seção I, p. 27.

MCTI. Portaria MCTIC nº 5.150, de 14 de novembro de 2016h. Aprova o regimento interno do INSA. *Diário Oficial da União*, Brasília, 16 nov. 2016, Seção I, p. 33.

MCTI. Portaria MCTIC nº 5.152, de 14 de novembro de 2016i. Aprova o regimento interno do INT. *Diário Oficial da União*, Brasília, 16 nov. 2016, Seção I, p. 34.

MCTI. Portaria MCTIC nº 5.157, de 14 de novembro de 2016j. Aprova o regimento interno do LNA. *Diário Oficial da União*, Brasília, 16 nov. 2016, Seção I, p. 37.

- MCTI. Portaria MCTIC nº 5.158, de 14 de novembro de 2016k. Aprova o regimento interno do LNCC. *Diário Oficial da União*, Brasília, 16 nov. 2016, Seção I, p. 39.
- MCTI. Portaria MCTIC nº 5.159, de 14 de novembro de 2016l. Aprova o regimento interno do MAST. *Diário Oficial da União*, Brasília, 16 nov. 2016, Seção I, p. 42.
- MCTI. Portaria MCTIC nº 5.160, de 14 de novembro de 2016m. Aprova o regimento interno do MPEG. *Diário Oficial da União*, Brasília, 16 nov. 2016, Seção I, p. 46.
- MCTI. Portaria MCTIC nº 5.161, de 14 de novembro de 2016n. Aprova o regimento interno do ON. *Diário Oficial da União*, Brasília, 16 nov. 2016, Seção I, p. 49.
- MCTI. Editais. Secretaria Executiva. Subsecretaria de Coordenação das Unidades de Pesquisa. *Diário Oficial da União*, Brasília, 29 jan. 2016o, Seção III, p. 8.
- MCTI. Portaria MCTI nº 73, de 21 de janeiro de 2016p. Institui comitê de busca para subsidiar o Ministro de Estado da Ciência, Tecnologia e Inovação na escolha de Diretor para o INPE. *Diário Oficial da União*, Brasília, 22 jan. 2016, Seção II, p. 6.
- MCTI. Portaria MCTI nº 72, de 21 de janeiro de 2016q. Institui comitê de busca para subsidiar o Ministro de Estado da Ciência, Tecnologia e Inovação na escolha de Diretor para o CETEM. *Diário Oficial da União*, Brasília, 22 jan. 2016, Seção II, p. 6.
- MCTI. Portaria MCTI nº 546, 10 de julho de 2015a. Institui comitê de busca para subsidiar o Ministro na escolha de Diretor para o CBPF. *Diário Oficial da União*, Brasília, 13 jul. 2015, Seção II, p. 7.
- MCTI. Portaria MCTI nº 388, de 10 de junho de 2015b. Institui comitê de busca para subsidiar o Ministro na escolha de Diretor para o INSA. *Diário Oficial da União*, Brasília, 12 jun. 2015, Seção II, p. 6.
- MCTI. Portaria MCTI nº 361, de 22 de maio de 2015c. Institui o comitê de busca para subsidiar o Ministro na escolha de Diretor para o LNA. *Diário Oficial da União*, Brasília, 26 maio 2015, Seção II, p. 4.
- MCTI. Portaria MCTI nº 362, de 22 de maio de 2015d. Institui comitê de busca para subsidiar o Ministro na escolha de Diretor para o CTI. *Diário Oficial da União*, Brasília, 27 maio 2015, Seção II, p. 12.
- MCTI. Portaria MCTI nº 333, de 12 de maio de 2015e. Institui comitê de busca para subsidiar o Ministro na escolha de Diretor para o LNCC. *Diário Oficial da União*, Brasília, 13 maio 2015, Seção II, p. 6.
- MCTI. Portaria MCTI nº 1.292, de 24 de novembro de 2014a. Designa representante do INMETRO, junto ao comitê de busca para subsidiar o Ministro na escolha de Diretor para o INT, instituído pela Portaria MCTI nº 1.060, de 08 de outubro de 2014. *Diário Oficial da União*, Brasília, 26 nov. 2014, Seção II, p. 6.

- MCTI. Portaria MCTI nº 1.213, de 06 de novembro de 2014b. Designa representantes para compor o comitê de busca para subsidiar o Ministro na escolha de Diretor para o INT, instituído pela Portaria MCTI nº 1.060, de 08 de outubro de 2014, e retificar seu art. 2º. *Diário Oficial da União*, Brasília, 10 nov. 2014, Seção II, p. 7.
- MCTI. Portaria MCTI nº 1.060, de 08 de outubro de 2014c. Institui comitê de busca para subsidiar o Ministro na escolha de Diretor para o INT. *Diário Oficial da União*, Brasília, 09 out. 2014, Seção II, p. 5.
- MCTI. Portaria MCTI nº 376, de 10 de abril de 2014d. Institui comitê de busca para subsidiar o Ministro na escolha do novo Diretor do CDTN, unidade de pesquisa da CNEN. *Diário Oficial da União*, Brasília, 11 abr. 2014, Seção II, p. 7.
- MCTI. Portaria MCTI nº 375, de 10 de abril de 2014e. Cria o comitê de busca para subsidiar o Ministro na escolha do novo Diretor do INPA, de acordo com o art. 8º de seu regimento interno, aprovado pela Portaria nº 132, de 14 de março de 2011. *Diário Oficial da União*, Brasília, 11 abr. 2014, Seção II, p. 7.
- MCTI. Lei nº 12.954, de 5 de fevereiro de 2014f. Cria o Centro de Tecnologias Estratégicas do Nordeste, o Instituto Nacional de Pesquisa do Pantanal e o Instituto Nacional de Águas; altera a estrutura básica do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação; cria cargos em comissão do Grupo DAS; altera a Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003; revoga dispositivo da Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009; e dá outras providências.
- MCTI. Portaria MCTI nº 831, de 05 de setembro de 2013a. Cria o comitê de busca para subsidiar o Ministro na escolha do novo Diretor do MPEG. *Diário Oficial da União*, Brasília, 06 set. 2013, Seção II, p. 5.
- MCTI. Portaria MCTI nº 803, de 21 de agosto de 2013b. Cria o comitê de busca para subsidiar o Ministro na escolha do novo Diretor do IBICT. *Diário Oficial da União*, Brasília, 22 ago. 2013, Seção II, p. 8.
- MCTI. Portaria MCTI nº 965, de 27 de dezembro de 2012. Cria o comitê de busca para subsidiar o Ministro na escolha do novo Diretor do ON. *Diário Oficial da União*, Brasília, 31 dez. 2012, Seção II, p. 7.
- MCTI. Portaria MCTI nº 880, de 24 de novembro de 2011a. Cria o comitê de busca para subsidiá-lo na escolha do novo Diretor do CETEM, de acordo com o art. 8º do regimento interno daquela unidade de pesquisa, aprovado pela Portaria MCT nº 867, de 21 de novembro de 2006. *Diário Oficial da União*, Brasília, 25 nov. 2011, Seção II, p. 9.
- MCTI. Portaria MCTI nº 729, de 23 de setembro de 2011b. Designa os representantes para compor o comitê de busca, para subsidiar o Ministro na escolha do Diretor do INPE. *Diário Oficial da União*, Brasília, 26 set. 2011, Seção II, p. 5.
- MCTIC. Decreto nº 8.877, de 18 de outubro de 2016. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança do MCTIC, remaneja cargos em comissão e funções gratificadas e substitui cargos em comissão do Grupo DAS por FCPE.

- MD. Decreto nº 8.583, de 4 de dezembro de 2015. Altera o Decreto nº 7.974, de 1º de abril de 2013, que aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança do Ministério da Defesa.
- MD. Decreto nº 7.974, de 1º de abril de 2013. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança do Ministério da Defesa.
- MDA. Decreto nº 7.255, de 4 de agosto de 2010. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do Ministério do Desenvolvimento Agrário, e dá outras providências.
- MDIC. Decreto nº 8.663, de 3 de fevereiro de 2016. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e remaneja cargos em comissão.
- MDS. Decreto nº 7.493, de 2 de junho de 2011. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome.
- ME. Decreto nº 8.829, de 3 de agosto de 2016. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança do Ministério do Esporte, remaneja cargos em comissão, substitui cargos em comissão do Grupo DAS por FCPE, e dá outras providências.
- MEC. Decreto nº 7.690, de 2 de março de 2012. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do Ministério da Educação.
- MF. Decreto nº 8.391, de 16 de janeiro de 2015. Altera o Decreto nº 8.189, de 21 de janeiro de 2014, que aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, altera o Decreto nº 7.482, de 16 de maio de 2011, que aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do Ministério da Fazenda, e remaneja cargos em comissão, funções de confiança e funções comissionadas técnicas.
- MF. Decreto nº 7.482, de 16 de maio de 2011. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do Ministério da Fazenda.
- MIN. Decreto nº 8.161, de 18 de dezembro de 2013. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança do Ministério da Integração Nacional e remaneja cargos em comissão.
- MinC. Decreto nº 8.297, de 15 de agosto de 2014. Aprova o estatuto e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança da Fundação Biblioteca Nacional; altera os Anexos I e II ao Decreto nº 7.743, de 31 de maio de 2012, que aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do Ministério da Cultura; e altera os Decretos nº 519 e nº 520, ambos de 13 de maio de 1992, que tratam, respectivamente, do Programa Nacional de Incentivo à Leitura e do Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas.

- MinC. Decreto nº 8.837, de 17 de agosto de 2016. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança do Ministério da Cultura, remaneja cargos em comissão e funções gratificadas e substitui cargos em comissão do Grupo DAS por FCPE.
- MJC. Decreto nº 8.668, de 11 de fevereiro de 2016. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança do Ministério da Justiça, remaneja cargos em comissão, aloca funções de confiança e dispõe sobre cargos em comissão e funções comissionadas técnicas mantidas temporariamente na Defensoria Pública da União.
- MMA Decreto nº 6.101, de 26 de abril de 2007. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do Ministério do Meio Ambiente, e dá outras providências.
- MME. Decreto nº 7.798, de 12 de setembro de 2012. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do Ministério de Minas e Energia.
- MP. Decreto nº 8.818, de 21 de julho de 2016. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, remaneja cargos em comissão e funções gratificadas, substitui cargos em comissão do Grupo DAS por FCPE, altera o Decreto nº 8.365, de 24 de novembro de 2014, e dá outras providências.
- MPOG. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal – SOF. Execução Orçamentária dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União – GND. Data Base SIAFI: 19 set. 2016. Disponível em: <http://www.orcamentofederal.gov.br/clientes/portalsof/portalsof/informacoes-orcamentarias/execucao-orcamentaria-1/publico_cgcon_execucao_gnd200916.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- MPOG. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. Manual técnico de orçamento MTO. Edição 2016. Brasília, 2015. 189 p.
- MPOG. Instrução Normativa nº 2, de 7 de janeiro de 2010. Dispõe sobre o controle de nomeação de não servidores de carreira para cargos do Grupo DAS, níveis de 1 a 4, no âmbito da administração pública federal.
- MPOG. Manual de orientação para arranjo institucional de órgãos e entidades do Poder Executivo federal. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília, 2008.
- MPOG. Decreto nº 5.497, de 21 de julho de 2005. Dispõe sobre o provimento de cargos em comissão do Grupo DAS, níveis 1 a 4, por servidores de carreira, no âmbito da administração pública federal.
- MPS. Decreto nº 7.078, de 26 de janeiro de 2010. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do Ministério da Previdência Social, altera o Anexo II do Decreto nº 6.934, de 11 de agosto de 2009 e dá outras providências.

MRE. Decreto nº 8.823, de 28 de julho de 2016. Altera o Decreto nº 8.817, de 21 de julho de 2016, que aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança do Ministério das Relações Exteriores, e dá outras providências.

MRE. Decreto nº 8.817, de 21 de julho de 2016. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança do Ministério das Relações Exteriores, remaneja cargos em comissão e funções gratificadas e substitui cargos em comissão do Grupo DAS por FCPE.

MRE. Decreto nº 7.557, de 26 de agosto de 2011. Altera o Decreto nº 7.304, de 22 de setembro de 2010, que dispõe sobre a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do Ministério das Relações Exteriores.

MS. Decreto nº 8.065, de 7 de agosto de 2013. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do Ministério da Saúde e remaneja cargos em comissão.

MT. Decreto nº 5.063, de 3 de maio de 2004. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do Ministério do Trabalho e Emprego, e dá outras providências.

MTPA. Decreto nº 8.687, de 4 de março de 2016. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança do Ministério dos Transportes.

MTur. Decreto nº 8.627, de 30 de dezembro de 2015. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do Ministério do Turismo, altera o Decreto nº 6.705, de 19 de dezembro de 2008, que dispõe sobre o Conselho Nacional de Turismo, e remaneja cargos em comissão.

NUCLEP. Estatuto social. Disponível em: <<http://www.nuclep.gov.br/sites/default/files/ESTATUTO%20SOCIAL%20ATUALIZADO%202013.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

NUCLEP. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 26 abr. 2016.

PERU. Marco conceptual del grupo de directivos públicos del servicio civil peruano. Documento de trabajo n. 1/2015. Autoridad Nacional del Servicio Civil. Peru. Mayo. 2015a.

_____. Implementación de la reforma del servicio civil. Avances y logros durante el año 2014. Febrero. 2015b.

_____. Ley n. 30057. Ley del servicio civil. 04 jul. 2013.

PETROBRAS. Estatuto social. Disponível em: <<http://www.petrobras.com/data/files/4028597D2EDE3125012EDE9C801B3353/estatuto-social.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

PPSA. Decreto nº 8.063, de 1º de agosto de 2013. Cria a empresa pública denominada Empresa Brasileira de Administração de Petróleo e Gás Natural S.A. - Pré-Sal Petróleo S.A. - PPSA, aprova o seu estatuto social, e dá outras providências.

PR/CC. Decreto nº 5.135, de 7 de julho de 2004. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas da Casa Civil da Presidência da República, e dá outras providências.

PR/CC/IN. Decreto nº 7.759, de 15 de junho de 2012. Altera a estrutura regimental da Casa Civil, aprovada pelo Decreto nº 5.135, de 7 de julho de 2004, para subordinar a Imprensa Nacional diretamente ao Ministro de Estado.

PR/GP. Decreto nº 6.188, de 17 de agosto de 2007. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão do Gabinete Pessoal do Presidente da República, e dá outras providências.

PR/GSI(CM). Decreto nº 8.577, de 26 de novembro de 2015. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança da Casa Militar da Presidência da República e remaneja cargos em comissão e funções de confiança.

PR/SEGOV. Decreto nº 8.579, de 26 de novembro de 2015. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão da Secretaria de Governo da Presidência da República, e outras providências.

PREVIC. Decreto nº 8.992, de 20 de fevereiro de 2017. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança da PREVIC, remaneja cargos em comissão e substitui cargos em comissão do Grupo DAS por FCPE.

PREVIC. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 29 nov. 2016a.

PREVIC. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 14 abr. 2016b.

PREVIC. Portaria MPS nº 183, de 26 de abril de 2010a. Aprova o regimento interno da PREVIC.

PREVIC. Decreto nº 7.075, de 26 de janeiro de 2010b. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas da PREVIC, revoga o Decreto nº 606, de 20 de julho de 1992, e dá outras providências.

PREVIC. Lei nº 12.154, de 23 de dezembro de 2009. Cria a PREVIC e dispõe sobre o seu pessoal; inclui a Câmara de Recursos da Previdência Complementar na estrutura básica do Ministério da Previdência Social; altera disposições referentes a auditores-fiscais da Receita Federal do Brasil; altera as Leis nºs 11.457, de 16 de março de 2007, e 10.683, de 28 de maio de 2003; e dá outras providências.

SERPRO. Decreto nº 6.791, de 10 de março de 2009. Aprova o estatuto social do SERPRO.

SUDAM. Decreto nº 8.896, de 4 de novembro de 2016a. Altera o Decreto nº 8.275, de 27 de junho de 2014, que aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas da SUDAM, remaneja funções gratificadas e substitui cargos em comissão do Grupo DAS por FCPE.

SUDAM. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 18 jul. 2016b.

SUDAM. Resolução nº 33 de 29 de outubro de 2014a. Aprova o regimento interno da SUDAM.

SUDAM. Decreto nº 8.275, de 27 de junho de 2014b. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas da SUDAM.

SUDAM. Lei Complementar nº 124, de 3 de janeiro de 2007. Institui, na forma do art. 43 da Constituição Federal, a SUDAM; entre outras providências.

SUDECO. Decreto nº 8.890, de 27 de outubro de 2016a. Altera o Decreto nº 8.277, de 27 de junho de 2014, que aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança da SUDECO, remaneja cargos em comissão e substitui cargos em comissão do Grupo DAS por FCPE.

SUDECO. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 05 abr. 2016b.

SUDECO. Decreto nº 8.277, de 27 de junho de 2014. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança da SUDECO.

SUDECO. Resolução nº 4, de 21 de maio de 2012. Aprova o regimento interno da SUDECO.

SUDECO. Lei Complementar nº 129, de 8 de janeiro de 2009. Institui, na forma do art. 43 da Constituição Federal, a SUDECO, estabelece sua missão institucional, natureza jurídica, objetivos, área de atuação, instrumentos de ação, altera a Lei nº 7.827, de 27 de setembro de 1989, e dá outras providências

SUDENE. Decreto nº 8.891, de 27 de outubro de 2016. Altera o Decreto nº 8.276, de 27 de junho de 2014, que aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas da SUDENE, remaneja cargos em comissão e funções gratificadas e substitui cargos em comissão do Grupo DAS por FCPE.

SUDENE. Resolução nº 230, de 21 de outubro de 2015. Aprova o regimento interno da SUDENE.

SUDENE. Decreto nº 8.276, de 27 de junho de 2014. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas da SUDENE.

SUDENE. Lei Complementar nº 125, de 3 de janeiro de 2007. Institui, na forma do art. 43 da Constituição Federal, a SUDENE; estabelece sua composição, natureza jurídica, objetivos, áreas de atuação, instrumentos de ação; altera a Lei nº 7.827, de 27 de setembro de 1989, e a Medida Provisória nº 2.156, de 24 de agosto de 2001; revoga a Lei Complementar nº 66, de 12 de junho de 1991; e dá outras providências.

SUFRAMA. Decreto nº 8.639, de 15 de janeiro de 2016. Altera o Decreto nº 7.139, de 29 de março de 2010, que aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas da SUFRAMA, e remaneja cargos em comissão.

SUFRAMA. Decreto nº 7.139, de 29 de março de 2010. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas da SUFRAMA, e dá outras providências.

SUFRAMA. Portaria MDIC Nº 123, de 3 de junho de 2008. Aprova o regimento interno da SUFRAMA. Alterado pela Portaria MDIC nº 284, de 29 de novembro 2011.

SUFRAMA. Decreto-Lei nº 288, de 28 de fevereiro de 1967. Altera as disposições da Lei Nº 3.173, de 6 de junho de 1957, e regula a Zona Franca de Manaus.

SUSEP. Decreto nº 8.722, de 27 de abril de 2016a. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança da SUSEP.

SUSEP. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 14 abr. 2016b.

SUSEP. Deliberação SUSEP nº 175, de 30 de novembro de 2015a. Institui a Política de Gestores da SUSEP.

SUSEP. Resolução CNSP nº 327, de 30 de julho de 2015b. Dispõe sobre o regimento interno da SUSEP.

SUSEP. Decreto-Lei nº 168, de 14 de fevereiro de 1967. Retifica dispositivos do Decreto-Lei nº 73, de 21 de novembro de 1966, no que tange a aspectos administrativos da SUSEP.

SUSEP. Decreto-Lei nº 73, de 21 de novembro de 1966. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Seguros Privados, regula as operações de seguros e resseguros e dá outras providências.

TELEBRÁS. Estatuto social. Disponível em: <http://www.telebras.com.br/estatuto_social_98AGE_020316_registrado_JC.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2017.

TELEBRÁS. Mensagem eletrônica recebida por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Resposta recebida em 20 abr. 2016.

TRENSURB. Estatuto social. Disponível em: <<http://www.trensurb.gov.br/paginas/arquivos/201509081650340.Estatuto%20Social.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

VALEC. Decreto nº 8.134, de 28 de outubro de 2013. Estrutura a VALEC para a execução das atividades de desenvolvimento dos sistemas de transporte ferroviário e aprova o estatuto social da empresa.

Artigos de jornais

- AÉCIO quer limitar número de cargos em comissão na administração pública. *Agência Senado*. Brasília, 1º out. 2015. Disponível em: <<http://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2015/10/01/aecio-quer-limitar-numero-de-cargos-em-comissao-na-administracao-publica>>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- AERONÁUTICA estabelece regras para escolha e nomeação do reitor do ITA. *G1*, 17 dez. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sp/vale-do-paraiba-regiao/noticia/2015/12/aeronautica-estabelece-regras-para-escolha-e-nomeacao-do-reitor-do-ita.html>>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- ABERTA seleção de lideranças para Jardim Botânico do Rio. *Universidade Federal de Alagoas*. 01 jul. 2015. Disponível em: <<http://www.ufal.edu.br/servidor/noticias/2015/07/aberta-selecao-de-liderancas-para-jardim-botanico-do-rio>>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- ABERTA seleção para chefes do TAMAR e do CEPTA. *Comunicação ICMBio*, Brasília, 05 set. 2013. Disponível em: <<http://www.icmbio.gov.br/portal/ultimas-noticias/20-geral/4268-aberta-selecao-para-chefe-do-tamar-e-cepta>>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- ALEGRETTI, Laís. TCU aponta que 30% dos funcionários federais são comissionados. *G1*. 25 maio 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/05/tcu-aponta-que-30-dos-funcionarios-federais-sao-comissionados.html>>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- AMORA, Dimmi. Um terço de força de trabalho federal tem cargo comissionado. *Folha de São Paulo*. 25 maio 2016. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/poder/2016/05/1774714-um-terco-de-forca-de-trabalho-federal-tem-cargo-comissionado.shtml>>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- APROVADA MP que transforma cargos em comissão em funções exclusivas para servidores. *Agência Câmara Notícias*, Brasília, 13 set. 2016. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/ADMINISTRACAO-PUBLICA/516223-APROVADA-MP-QUE-TRANSFORMA-CARGOS-EM-COMISSAO-EM-FUNCOES-EXCLUSIVAS-PARA-SERVIDORES.html>>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- BORGES, Iara Farias. Collor propõe que comissão possa devolver indicação do Executivo para Diretor de agência reguladora. *Agência Senado*, Brasília, 27 fev. 2013. Disponível em: <<http://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2013/02/27/collor-quer-modificar-o-rito-de-escolha-de-diretores-de-agencias-reguladoras>>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- BRANCO, Mariana. Relatório do TCU indica que funções e cargos em comissão custam R\$ 3,5 bi ao mês. *Agência Brasil*. 27 maio 2016. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-05/relatorio-do-tcu-indica-que-funcoes-e-cargos-em-comissao-custam-r-35-bi-ao>>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Um novo aprendizado. *Folha de São Paulo*. 10 jan. 1999. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/Articles/1999/710.Um_Novo_Aprendizado.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- CCJ aprova redução de cargos comissionados no setor público. *Agência Senado*. Brasília, 28 out. 2015. Disponível em: <<http://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2015/10/28/ccj-aprova-reducao-de-cargos-comissionados-no-setor-publico>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

- CCJ pode votar limites à criação de cargos em comissão. *Agência Senado*. Brasília, 26 out. 2015. Disponível em: <<http://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2015/10/26/ccj-pode-votar-limites-a-criacao-de-cargos-em-comissao>>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- CHAMADA Pública para Diretor(a) da ENBT. *JBRJ Notícias*. 20 mar. 2012. Disponível em: <http://vm005.jbrj.gov.br/materias/20_03_2012.html>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- CHAMADA Pública. Comitê de Busca para Diretor da ENBT. *JBRJ Notícias*. 26 jan. 2012. Disponível em: <http://vm005.jbrj.gov.br/materias/26_01_2012.html>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- CHEFES do TAMAR e CEPTA são escolhidos após seleção. *Portal Brasil*, Brasília, 02 jan. 2014. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/meio-ambiente/2014/01/chefes-do-tamar-e-cepta-sao-escolhidos-apos-selecao>>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- COMITÊ selecionará candidatos a coordenadores de centros de pesquisa. *ICMBio em Foco*, Brasília, Ed. 247, ano 6, 31 mai. 2013. Disponível em: <<http://www.icmbio.gov.br/portal/images/stories/comunicacao/downloads/icmbioemfoco247.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- COMITÊ recebe indicações para presidência da Embrapa. *Embrapa Notícias*, Brasília, 13 maio 2009. Disponível em: <<http://ruralcentro.uol.com.br/noticias/comite-recebe-indicacoes-para-presidencia-da-embrapa-11543#y=200>>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- COMITÊ de Busca recebe 38 inscrições. *Embrapa Notícias*, Brasília, 15 fev. 2011. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/18141409/comite-de-busca-recebe-38-inscricoes>>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- COMITÊ recebe indicações para Presidência da Embrapa. *Associação Paranaense de Suinocultores*. 2009. Disponível em: <<http://www.aps.org.br/noticias/1-timas/908-comite-recebe-indicacoes-para-presidencia-da-embrapa-.html>>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- COMITÊ de busca elabora lista para diretor da ENBT. *Página institucional do JBRJ*. Sem data. Disponível em: <<http://jbrj.gov.br/node/550>>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- CYPRIANO, Fábio. Lula sanciona hoje lei que cria autarquia para gerir museus. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 14 jan. 2009. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/ilustrad/fq1401200916.htm>>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- DEFENDIDO pela ANESP, DAS para servidor de carreira repercute na imprensa. *ANESP*. Brasília, 9 jul. 2015. Disponível em: <<http://anesp.org.br/todas-as-noticias/2015/7/10/defendido-pela-anesp-das-para-servidor-de-carreira-repercute-na-imprensa>>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- DIRETOR de agência reguladora poderá ser escolhido por processo de seleção pública. *Agência Senado*, Brasília, 28 jan. 2016. Disponível em: <<http://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2016/01/28/diretor-de-agencia-reguladora-podera-ser-escolhido-por-processo-de-selecao-publica>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

GOVERNO anuncia corte de 4.307 cargos em comissão e funções. *Portal Brasil*. Brasília, 10 jun. 2016. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/governo/2016/06/governo-anuncia-corte-de-4-307-cargos-em-comissao-e-funcoes>>. Acesso em: 20 mar. 2017..

EDUARDO Campos defende acabar com 'cargos vitalícios' na Justiça. Candidato do PSB à Presidência deu entrevista ao vivo no Jornal Nacional. *GI*, Brasília, *GI*. 12 ago. 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/politica/eleicoes/2014/noticia/2014/08/campos-defende-acabar-com-cargos-vitalicios.html>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

EDUARDO Campos defende a ampliação do programa. Natal, *Tribuna do Norte*. 24 maio 2014. Disponível em: <<http://www.tribunadonorte.com.br/noticia/eduardo-campos-defende-ampliacao-do-programa/282768>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

EM REUNIÃO com diretoria da Embrapa, SINPAF cobra transparência. *Articulação Nacional de Agroecologia Notícias*. 6 out. 2012. Disponível em: <<http://www.agroecologia.org.br/2012/10/06/em-reuniao-com-diretoria-da-embrapa-sinpaf-cobra-transparencia/>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

ESCOLA Nacional de Botânica tem novo Diretor. *JBRJ Notícias*. 09 nov. 2012. Disponível em: <[http://vm005.jbrj.gov.br/materias/09_11_2012\(6\).html](http://vm005.jbrj.gov.br/materias/09_11_2012(6).html)>. Acesso em: 20 mar. 2017.

INSTITUÍDOS comitês de busca para coordenadores de Centros. *Ascom/ICMBio*, Brasília, 17 out. 2011. Disponível em: <<http://www.icmbio.gov.br/portal/ultimas-noticias/20-geral/2023-instituidos-comites-de-busca-para-coordenadores-de-centros>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

INSTITUTO de Pesquisas Jardim Botânico carioca seleciona lideranças científicas até 9 de julho. *Universidade Federal do Amazonas*. 29 jun. 2015. Disponível em: <<http://www.ufam.edu.br/noticias-bloco-esquerdo/4171-instituto-de-pesquisas-jardim-botanico-carioca-seleciona-liderancas-cientificas-ate-9-de-julho>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

INSTITUTO Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA) tem novo diretor. *Instituto Socioambiental*, 08 fev. 2002. Disponível em: <<https://site-antigo.socioambiental.org/nsa/detalhe?id=174>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

JARDIM Botânico do Rio de Janeiro seleciona Diretores. *Academia Brasileira de Ciências*. 10 jun. 2015. Disponível em: <http://www.abc.org.br/article.php3?id_article=4214>. Acesso em: 20 mar. 2017.

JARDIM Botânico do Rio de Janeiro seleciona lideranças científicas. *Diretoria de Comunicação da Universidade Federal de Lavras - UFLA*. 29 jun. 2015. Disponível em: <<http://www.ufla.br/ascom/2015/06/29/jardim-botanico-do-rio-de-janeiro-seleciona-liderancas-cientificas/>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

MAGNO, Ana Beatriz. Quando a política tenta entrar no meio acadêmico. *Correio Braziliense*. 1999. Disponível em: <<https://www.senado.gov.br/noticias/OpinioPublica/inc/senamidia/historico/1999/9/zn092039.htm>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

- MARCIANO, Shirley. Na sucessão do INPE, SindCT propõe novo Comitê de Busca. *Jornal do SindCT*, São José dos Campos, SP, 2016. Disponível em: <<http://jornaldosindct.sindct.org.br/index.php?q=node/635>>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- MARCIANO, Shirley. Comitê de Busca “autoindicado” quer diretor que transforme INPE em “Organização Social”. *Jornal do SindCT*, São José dos Campos, SP, 2016. Disponível em: <<http://jornaldosindct.sindct.org.br/index.php?q=node/600>>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- MARCIANO, Shirley. “Tropa de choque” das OS compõe comitê de busca para apontar diretor do INPE. *Jornal do SindCT*, São José dos Campos, SP, 2016. Disponível em: <<http://jornaldosindct.sindct.org.br/index.php?q=node/597>>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- MARTELLO, Alexandro; PASSARINHO, Nathalia. Temer manda paralisar nomeações para estatais e fundos de pensão. *GI*, Brasília, 06 jun. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/06/temer-manda-paralisar-nomeacoes-para-estatais-e-fundos-de-pensao.html>>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- MARTI, Silas. Estatuto de Museus revive conflito entre MinC e SP. *Folha de São Paulo*, Florianópolis, 10 jul. 2008. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/ilustrad/fq1007200810.htm>>. Acesso em: 20 mar. 2017..
- MUITO cacique. *Estadão*. 30 maio 2016. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/geral,muito-cacique,10000054071>>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- NOVOS diretores para o Jardim Botânico. *O Globo*. 7 jun. 2015. Disponível em: <<http://oglobodigital.oglobo.globo.com/epaper/viewer.aspx>>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- O MÉDICO amazonense Marcus Barros toma posse como Diretor geral do Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA). *Instituto Socioambiental*, 18 mar. 2002. Disponível em: <<https://site-antigo.socioambiental.org/noticias/nsa/detalhe?id=209>>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- PÁDUA, Samira. Especialistas ajudarão a escolher novo Diretor-Presidente do Zoo. *Agência Brasília*, Brasília, 11 mar. 2016. Disponível em: <<http://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2016/03/11/especialistas-ajudaraao-a-escolher-novo-diretor-presidente-do-zoo/>>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- PARTICIPE da Seleção para chefe de Centros. *Boletim Interno do ICMBio*, Brasília, nº 114, ano III, 17 set. 2010. Disponível em: <<http://pt.calameo.com/read/000088790e8b236afc494>>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- PEC que restringe cargos comissionados na gestão pública passa pela segunda sessão de discussão. *Agência Senado*. Brasília, 11 nov. 2015. Disponível em: <<http://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2015/11/11/pec-que-restringe-cargos-comissionados-na-gestao-publica-passa-pela-segunda-sessao-de-discussao>>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- PEC que restringe cargos comissionados na gestão pública tem primeira sessão de discussão. *Agência Senado*. Brasília, 10 nov. 2015. Disponível em: <<http://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2015/11/10/pec-que-restringe-cargos-comissionados-na-gestao-publica-tem-primeira-sessao-de-discussao>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

PROFISSIONALIZAÇÃO do serviço público tem início. *MPOG Notícias*, Brasília, 15 maio 2008. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/noticias/profissionalizacao-do-servico-publico-tem-inicio>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

RIBEIRO, Jeferson; PALERMO, Maria Pia. Marina: BC independente é bom para o trabalhador. Rio de Janeiro, *Brasil 247*, 26 set. 2014. Disponível em: <<http://www.brasil247.com/pt/247/poder/154806/Marina-BC-independente-%C3%A9-bom-para-o-trabalhador.htm>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

RODRIGUES, Fernando. Leia a transcrição da entrevista de Eduardo Campos à Folha e ao UOL - Parte 2. Brasília, *Folha de São Paulo*. 01 maio 2014. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/poder/poderepolitica/2014/05/1447962-leia-a-transcricao-da-entrevista-de-eduardo-campos-a-folha-e-ao-uol---parte-2.shtml>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

SASSINE, Vinicius. Embrapa sob Risco. *O Globo*. Brasília, 06 abr. 2014. Disponível em: <<https://www1.fazenda.gov.br/resenhaeletronica/MostraMateria.asp?page=&cod=957134>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

SELEÇÃO para Coordenador do CEPTA. Brasília, 10 dez. 2013. Disponível em: <<http://www.icmbio.gov.br/portal/selecao-cepta-encerrada>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

SENADO discute PEC que impõe limites e critérios à ocupação de cargos comissionados. *Agência Senado*. Brasília, 1º dez. 2015. Disponível em: <<http://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2015/12/01/senado-discute-pec-que-impoe-limites-e-criterios-a-ocupacao-de-cargos-comissionados>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

SENADO aprova prorrogação da comissão que analisa a Agenda Brasil. *Agência Senado*. Brasília, 12 nov. 2015. Disponível em: <<http://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2015/11/12/senado-aprova-prorrogacao-da-comissao-que-analisa-a-agenda-brasil>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

SERVIDORES públicos vão ocupar cerca de 10 mil cargos comissionados. *Portal Brasil*. Brasília, 13 jun. 2016. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/governo/2016/06/servidores-publicos-vao-ocupar-cerca-de-10-mil-cargos-comissionados>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

SERVIDORES apresentam ao comitê de busca expectativas sobre o novo diretor do INPA. *INPA Notícias*. Manaus, AM, 1 jun. 2014. Disponível em: <<http://portal.inpa.gov.br/index.php/ultimas-noticias/443-servidores-apresentam-ao-comite-de-busca-expectativas-sobre-o-novo-diretor-do-inpa>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

SILVA, Marina. Depoimento registrado em sua página pessoal no Facebook sobre o falecimento do ex-Presidente da ICMBio, Rômulo Mello. 13 out. 2016. Disponível em: <<https://www.facebook.com/marinasilva.oficial/photos/a.144793905532248.25658.126351747376464/788029927875306/>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

SINDCT. Sucessão no INPE. Reunião com Secretário Executivo do MCT. *Rapidinha*. Informativo do Sindicato dos Servidores Públicos Federais na Área de C&T, n. 44, 12 dez.

2000. Disponível em: <<http://www.sindct.org.br/files/rap0044.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

TAVARES, Sandra. Escolhidos chefes do TAMAR e CEPTA. *Comunicação ICMBio*, Brasília, 02 jan. 2014. Disponível em: <<http://www.icmbio.gov.br/portal/ultimas-noticias/20-geral/4579-escolhidos-chefes-do-tamar-e-cepta>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

TCU realiza mapeamento de riscos na contratação de funções de confiança e de cargos em comissão. *TCU*. 31 maio 2016. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-realiza-mapeamento-de-riscos-na-contratacao-de-funcoes-de-confianca-e-de-cargos-em-comissao.htm>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

TCU avalia governança e gestão de pessoas em órgãos federais. *TCU*. 11 set. 2015. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-avalia-governanca-e-gestao-de-pessoas-em-orgaos-federais.htm>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

TRANCADA por MP, pauta do Plenário traz matérias da *Agenda Brasil*. Agência Senado. Brasília, 20 nov. 2015. Disponível em: <<http://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2015/11/20/trancada-por-mp-pauta-do-plenario-traz-materias-da-agenda-brasil>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

TURCATO, Márcia. Presidente do Instituto Chico Mendes será escolhido em lista quintupla. *Folha do Meio Ambiente*, Brasília, 18 jun. 2008. Disponível em: <<http://www.folhadomeio.com.br/publix/fma/folha/2008/06/chico189.html>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

VIEIRA, Anderson. Análise da MP que extingue cargos no Executivo deve começar na terça. *Agência Senado*, Brasília, 01 jul. 2016. Disponível em: <<http://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2016/07/01/analise-da-mp-que-extingue-cargos-no-executivo-deve-comecar-na-terca>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

XAVIER, Fátima. TCU vai reforçar a fiscalização de cargos comissionados e funções de confiança. *Contas Abertas*. 04 jun. 2016. Disponível em: <<http://www.contasabertas.com.br/website/arquivos/13009>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

ZANATTA, Mauro. Governo intervém e muda seleção de diretores da Embrapa. *Valor Econômico*. Brasília, 13 abr. 2011. Disponível em: <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/464666>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

ZANATTA, Mauro. Presidente da Embrapa deve ser definido à revelia do PT. *Valor Econômico*. Brasília, 26 jun. 2009b. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/arquivo/624047/presidente-da-embrapa-deve-ser-definido-revelia-do-pt>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

ZANATTA, Mauro. PT tenta anular processo de seleção de presidente da Embrapa. *Valor Econômico*. Brasília, 05 jun. 2009a. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/arquivo/621825/pt-tenta-anular-processo-de-selecao-de-presidente-da-embrapa>>. Acesso em: 20 mar. 2017..

APÊNDICES

Apêndice A - Relação de organizações federais consultadas por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão

Protocolo e-SIC	Órgãos e entidades	Área respondente	Vinculação
Vice-Presidência da República			
1 00077000343201656	VPR	SIC	PR
Secretarias da Presidência da República			
2 00086000152201685	SAC	SIC	MTPA
3 00089000043201638	SAE	Em tramitação	PR
4 00083000119201685	SDH	Sec. Gestão Política de Dir. Humanos	MJC
5 00085000080201686	SEP	Depto. Gestão Corporativa	MTPA
6 00084000014201616	SEPPIR	SIC	MJC
7 00077000341201667 00123000039201614	SG	Dir. Gestão Pessoas	PR
8 00082000024201671	SPM	SIC	MJC
Ministérios e órgãos equiparados			
9 00700000250201628	AGU	Dir. Gestão de Pessoas	AGU
10 00077001114201659	CC	Respondido pelo MP	CC
11 00075000387201604	CGU (transformada)	Secretaria-Executiva	CGU => MTFC ⁽¹⁾
12 21900000590201672	MAPA	SIC	MAPA
13 53850000474201682	MC (extinto)	Subsec. Plan., Orçamento e Adm.	MC => MCTIC
14 80200000227201611	MCIDADES	Sec. Nacional Saneamento Ambiental	MCIDADES
15 01390000287201660	MCT (transformado)	Subsec. Coordenação UPs	MCT => MCTIC
16 60502000543201673 60502002152201693	MD	SIC	MD
17 54800000226201690	MDA (extinto)	Subsec. Plan., Orçamento e Adm.	MDA => MDSA
18 52750000152201607	MDIC (transformado)	Subsec. Plan., Orçamento e Adm.	MDIC
19 71200000130201618	MDS (transformado)	Subsec. Assuntos Administrativos	MDS => MDSA
20 58750000089201687	ME	Coord.-Geral Gestão Pessoas	ME
21 23480004815201683 23546013571201618	MEC	SIC	MEC
22 99916000042201661	MF	Chefia Gabinete	MF
23 59900000084201656	MI	SIC	MIN
24 01590000347201698	MinC	Coord.-Geral Gestão Pessoas	MinC
25 08850000913201601	MJ (transformado)	Coord.-Geral RH	MJC
26 02680000662201679	MMA	Coord.-Geral Gestão Pessoas	MMA
27 48700001225201698	MME	Gabinete	MME
28 03950000730201635	MP (transformado)	Sec. Gestão	MP
29 37400001823201625	MPS (extinto)	SIC	MF
30 09200000243201631 09200000274201692 09200000275201637	MRE	Depto. Serviço Exterior	MRE
31 25820001221201648	MS	Coord.-Geral Gestão Pessoas	MS
32 50650000978201661	MT (transformado)	Coord.-Geral Gestão Pessoas	MT => MTPA
33 46800000694201636	MTE (transformado)	Coord.-Geral de RH	MT
34 72550000068201649	MTur	Coord.-Geral de Gestão de Pessoas	MTur
Órgãos autônomos			
35 08850000991201605	AN	Coord. RH	MJC
36 01390000306201658	CBPF	SIC	MCTIC
37 01390000307201601	CETEM	SIC	MCTIC
38 01390000308201647	CETENE	SIC	MCTIC
39 60502000601201669 60502002272201691	CEX	SIC	MD
40 60502000602201611 60502002273201635	CMAR	SIC	MD
41 60502000603201658 60502002274201680	COMAER	Centro Comunicação Social	MD
42 01390000310201616	CTI	SIC	MCTIC
43 08850000992201641	DEPEN	SIC	MJC
44 08850000993201696	DPF	Dir. Gestão Pessoal	MJC
45 08850000994201631	DPRF	Coord.-Geral RH	MJC
46 90513000160201637	DPU	Sec. Conselho Superior	
47 60502000604201601	ESG	SIC	MD
48 23480004839201632	IBC	SIC	MEC
49 00077000342201610	IN	Coord.-Geral Administração	PR
50 23480004840201667	INES	SIC	MEC

51	02680000668201646	SFB	SIC	MMA
52	16853002212201604	SRF	Chefia Gabinete	MF
-	Não disponíveis para consulta via e-SIC (18 casos)	ABIN, ABC, CENP, CEPLAC, HCJ, HFL, HFB, HFI, HFA, HSE, INCA, IEC, INC, INMET, INPH, INTO, PGF, Consulados		
-	Outros não consultados diretamente (15 casos)	ESAF, HFA, UP do MCT (IBICT, INA, INMA, INPA, INPE, INPP, INSA, INT, LNA, LNCC, MAST, MPEG, ON)		
Autarquias				
53	01390000288201612 01390000305201611	AEB	Dir. Planejamento, Orçamento e Adm.	MCTIC
54	18600000770201624 18600000771201679	BACEN	SIC	MF
55	08850000922201693	CADE	Coord.-Geral Gestão Pessoas	MJC
56	23480005369201624	CEFET-MG	Gabinete	MEC
57	23480005370201659	CEFET-RJ	Diretoria Geral	MEC
58	01390000289201659 01390000309201691	CNEN	SIC	MCTIC
59	23480005371201601	CP II	SIC	MEC
60	12632000054201693	CVM	Superint. Administrativo-Financeira	MF
61	50650000994201653	DNIT	Coord.-Geral Gestão Pessoas	MT => MTPA
62	5990000088201634 59900000373201655	DNOCS	SIC Dir. Adm.	MIN
63	48700001237201612	DNPM	SIC	MME
64	72550000069201693 72550000072201615	EMBRATUR	SIC	MTur
65	23480004838201698	FNDE	Coord.-Geral Gestão Pessoas e Org.	MEC
66	02680000665201611 02680002584201647	IBAMA	Centro Nacional Inform. Ambiental	MMA
67	01590000353201645	IBRAM	SIC	MinC
68	02680000666201657 02680002357201611	ICMBio	SIC	MMA
69	54800000228201689	INCRA	Depto. Administração	MDA => CC
70	23480004841201610	INEP	SIC	MEC
71	52750000155201632	INMETRO	SIC	MDIC
72	52750000154201698	INPI	Coord.-Geral RH	MDIC
73	37400001828201658	INSS	Coord.-Geral Plan. e Gestão Estratégica	MPS => MDSA
74	01590000354201690	IPHAN	Coord.-Geral Gestão Pessoas	MinC
75	00077000313201640 00077001299201600	ITI	SIC	PR => MCTIC
76	02680000667201600	JBRJ	SIC	MMA
77	37400001827201611 37400005878201612	PREVIC	Coord.-Geral RH	MPS => MF
78	59900000086201645	SUDAM	SIC	MIN
79	59900000085201609	SUDECO	Coord. RH	MIN
80	59900000087201690 59900000350201641	SUDENE	Coord.-Geral Gestão Pessoas	MIN
81	52750000156201687 52750000630201671	SUFRAMA	Coord.-Geral RH	MDIC
82	12649000394201635	SUSEP	Coord.-Geral Planejamento	MF
-	Não disponíveis para consulta via e-SIC	APO, CCCPCM, CFIAe		
-	Outros não consultados diretamente (87 casos)	Universidades federais (39), institutos federais de educação, ciência e tecnologia (38), agências reguladoras (10)		
Fundações				
83	23480004836201607	CAPES	Dir. Gestão	MEC
84	01390000290201683 01390001021201634	CNPq	SIC	MCTIC
85	03950000733201679	ENAP	Assessoria Presidência	MP
86	01590000349201687 01590001257201614	FBN	SIC	MinC
87	01590000351201656 01590001407201690	FCP	SIC	MinC
88	01590000350201610 01590001258201669	FCRB	SIC	MinC
89	25820001236201614	FIOCRUZ	Dir. RH	MS
90	09200000248201664	FUNAG	SIC	MRE
91	08850000923201638	FUNAI	Coord.-Geral Gestão Pessoas	MJC
92	01590000352201609	FUNARTE	Coord.-Geral RH	MinC
93	25820001235201661 25820005387201633	FUNASA	Coord. Seleção e Desenv. RH	MS
94	46800000704201633 46800002076201621	FUNDACENTRO	Dir. Administração e Finanças Em tramitação	MT

95	23480004837201643 23480019913201615	FUNDAJ	Coord.-Geral Planejamento e Adm.	MEC
96	03950000734201613	IBGE	SIC	MP
97	00089000040201602	IPEA	SIC	SAE => MP
-	Não disponíveis para consulta via e-SIC	FUNPRES-P-EXE, FHE, FOSORIO		
-	Outros não consultados diretamente (23 casos)	23 Universidades federais		
Empresas públicas				
98	00227000091201602	ABGF	SIC	MP
99	60502000600201614	AMAZUL	Coord.-Geral Gestão Pessoas	MD
100	99903000158201649	BNDES	SIC	MP
101	99902001807201639	CEF	SIC	MF
102	99931000020201611	CEITEC	SIC	MCTIC
103	99916000119201601	CMB	Depto. Gestão Pessoas	MF
104	99932000014201645	CODEVASF	Ger. Gestão Pessoas	MIN
105	99933000030201628 99933000137201676	CONAB	Superint. Desenvolvimento Pessoas	MAPA
106	99935000052201678	CPRM	SIC	MME
107	99922000192201695	DATAPREV	Secretaria Executiva	MPS => MF
108	99936000042201622	EBC	SIC	MC => CC
109	99945000221201651	EBSERH	SIC	MEC
110	99923000504201651	ECT	Ass. Presidência	MC => MCTIC
111	99937000088201631 99937000329201642	EMBRAPA	Chefia Gabinete	MAPA
112	99924000009201631	EMGEA	SIC	MF
113	99925000011201609	EMGEPRON	SIC	MD
114	99938000031201622	EPE	SIC	MME
115	50650001113201611	EPL	SIC	MT => MTPA
116	99906000130201681	FINEP	Depto. Gestão e Carreiras	MCTIC
117	99939000009201672	HCPA	Coord. Gestão Pessoas	MEC
118	99926000017201668	HEMOBRÁS	SIC	MS
119	99940000017201680	IMBEL	SIC	MD
120	99927000086201661	INFRAERO	Ger. Consultoria Pessoas	MTPA
121	99928000091201664	SERPRO	SIC	MF
122	99944000081201621	VALEC	SIC	MTPA
-	Não disponível para consulta via e-SIC	PPSA	-	MME
Sociedades de economia mista				
123	99904000045201633	BASA	Secretaria Executiva	MF
124	99901000678201671 99901000680201641 99901000679201616	BB e empresas controladas BBTur BTTS	Dir. Gestão Pessoas	MF
125	99905000067201693	BNB	Gabinete Presidência	MF
126	99910000004201668	CASEMG	SIC	MAPA
127	99930000053201662	CBTU	SIC	MCIDADES
128	99911000007201691	CDC	Coord. RH	MTPA
129	99912000037201698	CDP	SIC	MTPA
130	99913000035201699	CDRJ	SIC	MTPA
131	99914000031201609	CEAGESP	Depto. Gestão RH	MAPA
132	99915000013201617	CEASA-MG	Chefia Gabinete	MAPA
133	99917000013201699	CODEBA	SIC	MTPA
134	99918000012201634	CODERN	SIC	MTPA
135	99919000017201657	CODESA	SIC	MTPA
136	99920000161201654	CODESP	SIC	MTPA
137	99921000005201683	CODOMAR	SIC	MTPA
	99908000155201665 99908000156201618 99908000157201654 99908000159201643 99908000160201678 99908000161201612 99908000162201667 99908000163201610 99908000164201656 99908000165201609 99908000166201645 99908000167201690 99908000168201634 99908000158201607	ELETROBRÁS e empresas controladas AmE BVEnergia CEPISA CERON CGTEE CHESF ELETROACRE ELETRONORTE ELETRONUCLEAR ELETROPAR ELETROSUL FURNAS CEAL	SIC	MME
139	99934000011201691	HNSC	Ger. Materiais	MS

140	99941000009201623	INB	Coord. Desenvolvimento Pessoal	MCTIC
141	99942000014201626	NUCLEP	SIC	MCTIC
142	99909000334201692	PETROBRAS	Ger. Executiva RH	MME
143	99929000046201608	TELEBRÁS	SIC	MC => MCTIC
144	99943000016201613	TRENSURB	SIC	MCIDADES
-	Não disponível para consulta via e-SIC	IRB	-	MTPA

Nota⁽¹⁾: após as consultas realizadas às organizações federais em março e abril de 2016, as Medidas Provisórias nº 726, de 2016, e nº 768, de 2017, reorganizaram a administração federal, transformando, extinguindo ou criando ministérios. As alterações da MP 726/16 estão indicadas neste Quadro. Já as da MP 768/17 não influenciaram na pesquisa, razão pela qual não estão mencionadas.

Apêndice B - Modelo de questionário enviado às organizações federais por meio do sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão

Questionário sobre a escolha de dirigentes públicos⁵⁹

1. A organização adota procedimentos de seleção para cargos de direção com base em mecanismos como comitês de busca, análise curricular, realização de entrevistas, ou outros, de forma sistemática?
 2. Se sim, os procedimentos para seleção de ocupantes de cargos de direção (DAS ou outros) aplicam-se a quais níveis hierárquicos?
 3. São tornadas públicas essas seleções? Por que meios podem ser identificadas (portarias, editais)? Há algum decreto regulamentando tais seleções?
 4. Como identificar todas as seleções já realizadas pelo órgão? Esta seria uma informação já compilada e que poderia ser disponibilizada ou haveria alguma orientação para a identificação destes documentos?
 5. Haveria alguma unidade interna da organização diretamente responsável por todas as seleções? Quais seriam os profissionais responsáveis para que seja possível contatá-los no futuro, de modo a conhecer mais sobre as experiências?
-

⁵⁹ O questionário apresentado foi adaptado antes de ser encaminhado a cada uma das organizações federais. Para o Ministério da Ciência e Tecnologia, por exemplo, já era conhecida a adoção dos comitês de busca, de modo que as questões buscaram detalhar o uso deste instrumento.

Apêndice C - Relação de entrevistados

Nome e data da entrevista		Mini CV
1	Ângela Maria Santana Carvalho (31 out. 2016)	Foi Secretária da Reforma do Estado no Ministério da Reforma do Aparelho do Estado (1995-1998) e Secretária de Avaliação e Acompanhamento de Política no MCT (jan-jul99)
2	Bruno Taranto Malheiros e Rossana Franco ⁶⁰	Coordenador de Recursos Humanos e Gerente de Provimento e Acompanhamento de Recursos Humanos, respectivamente. Área responsável pelo processo seletivo interno do IBGE, vinculada à Diretoria Executiva
3	Carlos Américo Pacheco (25 nov. 2016)	Foi Secretário Executivo do MCT e Presidente do Conselho de Administração da FINEP (1999-2002). Foi Secretário-Adjunto da Secretaria de Desenvolvimento Econômico de São Paulo (2007), Reitor do ITA (2011-2015) e Diretor Geral do CNPEM (2015-2016). É Professor do Instituto de Economia da UNICAMP e Diretor Presidente da FAPESP. Graduado em Engenharia Eletrônica pelo ITA (1979), Mestrado (1988) e Doutorado (1996) em Ciência Econômica pela UNICAMP e Pós-Doutorado pela <i>Columbia University</i> (2005).
4	Carlos Oití Berbert (03 nov. 2016)	Foi Coordenador Geral das Unidades de Pesquisa (CGUP), no âmbito da Secretaria de Coordenação das Unidades de Pesquisa do MCT (1999-2014). Geólogo pela USP (1963), com Especialização em Rochas Ultramáficas pelo <i>United States Geological Survey</i> (EUA) (1972) e Especialização em Geologia Geral e Estratigrafia em nível de Doutorado pela USP (1978)
5	Cibele Magalhães de Pinho de Castro (23 nov. 2016)	Coordenadora-Geral de Planejamento e Gestão Estratégica do INSS. Atua na organização desde 1994, tendo ocupado diferentes funções em temas relacionados a Recursos Humanos, Planejamento e Gestão Estratégica
6	Daniela Pinna Souza ⁶¹ (24 nov. 2016)	Coordenadora Substituta de Gestão de Pessoas do IBRAM e Chefe da Divisão de Capacitação e Organização. Atua no IBRAM desde 2010. Formada em Psicologia pela Faculdade Ruy Barbosa (2005)
7	João Evangelista Steiner (28 nov. 2016)	Foi Secretário de Coordenação das Unidades de Pesquisa no MCT (1999-2002). Possui graduação em Física (1973), Mestrado em Astronomia (1975) e Doutorado em Astronomia, Geofísica e Ciências Atmosféricas, todos pela USP (1979) e Pós-Doutorado pelo <i>Harvard-Smithsonian Center for Astrophysics</i>
8	José Carlos Bressiani (02 dez. 2016)	Superintendente do IPEN (2012-2016). Engenheiro de Materiais pela UFSCAR (1974), Mestrado em Tecnologia Nuclear pela USP (1980) e Doutorado na área de Materiais pela <i>Stuttgart Universität</i> (1984). Pesquisador titular do IPEN e professor de pós-graduação no Programa de Tecnologia Nuclear do IPEN
9	Kayo Julio Cesar Pereira ⁶² (29 nov. 2016)	É Analista em Ciência e Tecnologia do MCTIC. Foi Coordenador-Geral das Unidades de Pesquisa do MCTI (jul14-jun15 e jan16-out16) e Subsecretário interino da SCUP (ago14-mai15). Engenheiro-Agrônomo pela Universidade Federal de Viçosa e Doutor em Ecologia Aplicada pela USP
10	Leandro Freitas (22 nov. 2016)	Coordenador do Grupo de Trabalho para estabelecer Termo de Referência para comitê de busca no JBRJ em 2015. Participou como candidato do comitê de busca instituído no JBRJ em 2012. Doutor em Biologia Vegetal pela UNICAMP (2002). Pesquisador titular do JBRJ, docente nos Programas de Pós-Graduação em Botânica/JBRJ, em Ecologia/UFRJ e no Mestrado Profissional em Biodiversidade em Unidades de Conservação/JBRJ-ICMBio. Atualmente é Coordenador Adjunto de Mestrado Profissional da Área de Biodiversidade – CAPES
11	Marcelo Mattos Araújo (09 jan. 2017)	Presidente do IBRAM (desde set16). Bacharel em Direito (USP) e Especialista em Museologia (Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo), além de Doutor pela Faculdade de Arquitetura e Urbanismo (USP). Foi Secretário de Cultura do Estado de São Paulo (2012-2016), Diretor da Pinacoteca do Estado de São Paulo (2002-2012) e Diretor do Museu Lasar Segall, em São Paulo (1997-2001)

⁶⁰ Documentos disponibilizados por mensagem eletrônica em 27 out. 2016.

⁶¹ Entrevista fornecida por meio de questionário encaminhado por mensagem eletrônica.

⁶² Idem.

12	Maria Cristina de Lima Perez (21 out. 2016)	Foi Coordenadora-Geral de Modernização e dos Contratos de Gestão, da Secretaria de Coordenação das Unidades de Pesquisa do MCT (2000-2014). Atualmente, é Chefe do Núcleo de Coordenação, Supervisão e Acompanhamento das Organizações Sociais, unidade da Secretaria Executiva do Ministério da Educação
13	Marli Pires Morim (03 nov. 2016)	Pesquisadora do JBRJ. Foi membro do comitê de busca instituído em maio de 2015 para seleção dos Diretores da DIPEQ e ENBT. Foi duas vezes Diretora de Pesquisa Científica (ago09-jan10 e jun98-jan03); foi também Coordenadora substituta do Programa de Pós-graduação em Botânica (nov08-ago10) e Diretora substituta da Diretoria de Pesquisa Científica (dez10-jul12). É servidora da instituição desde 1998. Doutora em Ciências Biológicas pelo Museu Nacional da UFRJ. Docente do Programa de Mestrado Profissional Biodiversidade em Unidades de Conservação da ENBT/JBRJ e do curso de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Biodiversidade e Biotecnologia da Rede BIONORTE, da Universidade Federal do Amazonas
14	Paule Jeanne Vieira Mendes (01 nov. 2016)	Analista na Diretoria de Administração e Finanças da EMBRAPA; ocupou o cargo de Chefe do Departamento de Gestão de Pessoas (nov12-abr16). Tem participado dos Comitês de Avaliação e Seleção responsáveis pelos processos de seleção mais recentes dos dirigentes de Unidades Descentralizadas (desde jun16). Possui vínculo profissional com a Embrapa desde 1987. Graduada em matemática pela UFMS (1991), com Mestrado em Engenharia Mecânica na área de gestão da qualidade (2002) e Doutorado em Política Científica e Tecnológica (2009), ambos pela UNICAMP
15	Silvio Crestana (15 dez. 2016)	Pesquisador da Embrapa Instrumentação. Foi Diretor-Presidente da Embrapa (jan05-jul09). Foi Chefe-Geral da Embrapa Instrumentação Agropecuária (1992-1997), assim como Coordenador e responsável pela implantação pioneira do Laboratório Virtual da Embrapa no Exterior (Labex) (1998-2001). Pertence ao quadro da empresa desde 1984. Graduado em Física, Mestre em Física Básica (Ótica Não-Linear) e Doutor na área de Física Aplicada a Solos, às Radiações e Teoria da Imagem (USP e Universidades de Trieste e de Roma, Itália). Pós-doutorado pela Universidade da Califórnia-Davis (EUA) e pelo <i>Agricultural Research Service (United States Department of Agriculture)</i> , em Beltsville, Maryland no <i>Hydrology Laboratory</i> (EUA)
16	Ugo Eichler Vercillo (28 nov. 2016)	Participou de diversos comitês de busca instituídos no ICMBio. Graduado em Ciências Biológicas pela UnB (2002) com especialidade em Gestão Ambiental pela UFSCAR. Analista Ambiental desde 2003, atuou no IBAMA como Autoridade Administrativa CITES e Coordenador de Manejo de Fauna na Natureza. No ICMBio, atuou como Coordenador-Geral de Pesquisa e Coordenador-Geral de Manejo para Conservação. No MMA, atua como Diretor de Conservação de Espécies

Apêndice D - Roteiro das entrevistas semiestruturadas

Questões gerais, comuns a todos os casos⁶³

1. Sobre o entrevistado

- a. Posição institucional na organização?
- b. Trajetória profissional?
- c. Envolvimento direto ou indireto com a experiência analisada?
- d. Percepções e opiniões sobre a experiência?

2. Sobre o surgimento da experiência analisada

- a. Marco legal?
- b. Antecedentes?
- c. Principais atores envolvidos?
- d. Alcance e motivação da proposta (a que cargos de direção se dirige e em que aspectos tais cargos se diferenciam dos demais)?
- e. Inspirações em iniciativas semelhantes (nacionais ou internacionais)?

3. Sobre o momento atual da experiência (em perspectiva histórica)

- a. Relevância da dimensão das competências gerenciais (que peso é atribuído a essa dimensão, de que modo são aferidas, são adotadas metodologias específicas)?
- b. Como é tratada a questão da permanência ou renovação do mandato do dirigente; a renovação é condicionada à avaliação de desempenho?
- c. Há discussões orientadas a ampliar a experiência para outros cargos de direção da organização?
- d. Que efeitos são percebidos em momentos de transição de governo e/ou troca de Ministros?
- e. Os mandatos são coincidentes com os mandatos de Presidente e Diretores ou Ministros?
- f. Como evoluiu o conjunto de previsões do marco legal original até os dias de hoje? Em que medida a prática está aderente às previsões legais?
- g. Como é realizada a divulgação dos processos? É feita em caráter amplo? Por meio de quais outros veículos é divulgada, além do DOU?
- h. Que desafios ou resistências enfrenta atualmente? Que atores são mais críticos da experiência e quais são seus argumentos?
- i. O que sustenta a experiência ao longo do tempo?
- j. Que aspectos de melhorias estão na agenda? Que atores são mais favoráveis ao avanço da experiência e quais são seus argumentos?
- k. Foi premiada ou reconhecida em algum meio nacional ou internacional?
- l. Qual o envolvimento e posição dos órgãos de controle?
- m. Há outras experiências similares no Brasil?

4. Perspectivas de contexto da experiência (em perspectiva histórica)

- a. Há outras práticas da gestão por resultados adotadas pela organização, aplicáveis a esses dirigentes (por exemplo: contratos de gestão, remuneração por desempenho)?
- b. Como os dirigentes lidam com o plano de trabalho, como se dá a prestação de contas, com que atores se relacionam (mídia, empresas, governos, outros países, sociedade, burocracia) e que natureza de desafios enfrentam?

⁶³ Roteiros com questões específicas foram elaborados e direcionados aos diferentes entrevistados, buscando detalhar aspectos próprios de cada experiência analisada.

Apêndice E - Organizações classificadas segundo a estratégia *Discricionária*

Nome da entidade	Estrutura de direção da entidade Informações fornecidas por meio do e-SIC Previsão legal sobre a nomeação de seus dirigentes
AEB	Dirigentes: 1 Presidente (NE) e 4 Diretores (DAS-5)
	“[...] a nomeação do Presidente da Agência é prerrogativa do Presidente da República, ou do Ministro de Estado vinculado a Autarquia. [...] Já a indicação dos Diretores, DAS-5 e 4, é feita normalmente por indicação do Ministro de Estado, ou pelo Presidente da Agência, é feita por análise curricular, onde é observado a capacidade técnica e experiências profissionais, cursos e capacitação na área, e formação escolar ou acadêmica , e no segundo momento é realizada entrevista . [...] por não haver regulamentação sobre o processo de seleção, os processos não são tornados públicos [...]”
	Lei 8.854/94 Art. 7º A AEB será administrada por 1 Presidente, 1 Diretor-Geral e 5 Chefes de Departamento, nomeados pelo Presidente da República e escolhidos dentre brasileiros de ilibada reputação moral e reconhecida capacidade técnica e administrativa
	D. 8.868/16 Port. 822/03 Art. 3º A AEB é dirigida por 1 Presidente e 4 Diretores, indicados pelo Ministro de Estado da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações e nomeados pelo Presidente da República. Critérios genéricos de reputação e capacidade técnica
BNDES	Dirigentes: 1 Presidente; 1 Vice-Presidente e 7 Diretores
	“[...] o BNDES é administrado por uma Diretoria composta pelo Presidente, Vice-Presidente e por 7 Diretores, todos nomeados pelo Presidente da República e demissíveis a qualquer tempo, não havendo ingerência do BNDES na seleção, indicação ou escolha dos nomes.”
CAPES	Estatuto Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
	Dirigentes: 1 Presidente (DAS-6) e 7 Diretores (DAS-5)
	“[...] informamos que esta Fundação, atualmente, não adota procedimentos baseados em competências gerenciais para a seleção de seus cargos.”
CASEMG	D. 8.977/17 Port. 609/08 Art. 5º A administração superior da CAPES será exercida pela Diretoria-Executiva e pelo Conselho Superior. § 1º A Diretoria-Executiva da CAPES será composta pelo Presidente e pelos Diretores, que serão nomeados na forma da legislação em vigor, por indicação do Ministro de Estado da Educação. Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
	Dirigentes: 1 Diretor-Presidente e 2 Diretores
	“[...] não existe na CASEMG uma seleção sistemática para indicação/nomeação de dirigentes máximos. Podemos dizer que as nomeações são discricionárias, advindas de entidades superiores.”
CBTU	Estatuto Críticos genéricos de reputação e capacidade técnica
	Dirigentes: 1 Diretor-Presidente e 5 Diretores
CDC	“A seleção de dirigentes para a CBTU é feita por indicação do MCIDADES e a aprovação curricular, documental e de idoneidade pela Casa Civil. As seleções desse tipo são apenas para o Diretor-Presidente e demais Diretores. Não é tornada pública até a efetivação.”
	Estatuto Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
CDRJ	Dirigentes: 1 Diretor-Presidente e 2 Diretores
	“[...] não há processo de seleção para Dirigentes nesta CDC. As nomeações são políticas.”
CEAGESP	Estatuto Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
	Dirigentes: 1 Diretor-Presidente e 3 Diretores
CEASA-MG	“A Diretoria Executiva é eleita pelo Conselho de Administração e por ele destituíveis a qualquer tempo, mediante indicação do Ministro Chefe da SEP/PR e aprovação da Casa Civil/PR. Logo, a CDRJ não adota procedimento de seleção interna de dirigentes.”
	Estatuto Críticos genéricos de reputação e capacidade técnica
CMB	Dirigentes: 1 Presidente e 3 Diretores
	“As nomeações da Diretoria Executiva (Presidente e Diretores) são feitas pelo MAPA, ao qual estamos vinculados.”
CODEBA	Estatuto Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
	Dirigentes: 1 Presidente e 2 Vice-Presidentes
CODESA	“[...] os cargos de Diretor e Presidente são de livre provimento (cargos de confiança). O MAPA é responsável pelas indicações para provimento dos cargos em questão.”
	Pessoas dotadas de experiência em administração pública ou privada , que não estejam legalmente impedidas de exercer o cargo, sendo que, exclusivamente quanto ao Diretor Técnico Operacional , a Acionista Majoritária, para efetuar a indicação, examinará e escolherá o nome do ocupante da referida Diretoria com base em uma lista tríplice a ser apresentada em conjunto pelas Associações de Permissionários da Ceasa/Campinas, no caso Assoceasa e Aprocamp, onde os permissionários arcarão com todos os custos mensais decorrentes da referida Diretoria Técnica Operacional. Críticos genéricos de reputação e capacidade técnica
CODESA	Dirigentes: 1 Presidente e 4 Diretores
	“Informamos que a escolha dos Dirigentes da CMB se dá por meio de um ato político do Presidente da República, portanto, alheio à gestão interna. Neste sentido, desconhecemos a existência de qualquer processo de seleção que atente para as competências do cargo”.
CODESA	Estatuto Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
	Dirigentes: 1 Presidente e 3 Diretores
CODESA	“A empresa segue orientação e critérios da Lei nº 13.303, artigo 17 [Lei de Responsabilidade das Estatais de 2016]”.
	Estatuto Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
CODESA	Dirigentes: 1 Diretor-Presidente e 3 Diretores
	“Informamos que a CODESA não adota os procedimentos de seleção de dirigentes [...]. Adicionalmente, informamos que a Diretoria-Executiva será composta pelo Diretor-Presidente e por 3 Diretores, eleitos pelo Conselho de

	Administração e por ele destituíveis a qualquer tempo, observadas as áreas de atuação, com prazo de gestão de 2 anos, admitida a reeleição [...].”
	Estatuto Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
	Dirigentes: 1 Diretor-Presidente e 4 Diretores
CODESP	“O processo seletivo dos dirigentes da CODESP - entende-se por Dirigentes os 5 membros da Diretoria-Executiva, [...] tem de obedecer ao estatuto [...]. Contudo, a título de informação, cito o projeto de Lei do Senado nº 555 [Lei de Responsabilidade das Estatais] [...]”
	Estatuto Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
	Dirigentes: 1 Presidente e 3 Diretores
CODEVASF	“[...] segundo estatuto social da CODEVASF, art. 16, os membros da Diretoria Executiva deverão ser nomeados pelo Presidente da República, além disso o Art. 17 contemplou os impedimentos para os referidos dirigentes [...]”
	Estatuto Críticos genéricos de reputação e capacidade técnica
	Dirigentes: 1 Diretor-Presidente e 4 Diretores
CPRM	Menciona contratação por concursos. Não trata especificamente dos critérios para escolha de dirigentes
	Estatuto Brasileiros, residentes no país e de reconhecida capacidade técnica e administrativa
	Dirigentes: 1 Presidente e 4 Diretores
DATAPREV	“O processo de escolha dos membros da alta administração e de conselhos ou colegiados superior respeita a seleção realizada pela Casa Civil, mediante critérios preestabelecidos, o estatuto da DATAPREV [...], Ministério Supervisor (MTPS) e Manual do Conselheiro de Administração.”
	Estatuto Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
	Dirigentes: 1 Diretor-Presidente; 1 Diretor-Geral e 4 Diretores
EBC	“[...] os mandatos de Diretor-Presidente e de Diretor-Geral são conferidos mediante decreto cuja prerrogativa compete à Presidência da República, conforme disposto no Decreto nº 6.689 de 11 de dezembro de 2008 (art. 16, I) [estatuto da EBC]. Portanto, os critérios para nomeação e investidura em ambos os cargos não são definidos por esta Empresa e obedecem às mesmas regras para investidura em cargos similares. Os demais dirigentes que compõem a Diretoria Executiva da EBC são indicados pela presidência da EBC ao Conselho de Administração - CONSAD, que procede à análise de currículo e documental, aprovando ou não a indicação em eleição, conforme disposto no mencionado Decreto [...]”
	Estatuto Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
	Dirigentes: 1 Presidente e 6 Vice-Presidentes
ELETOBRÁS	“Todos os requisitos e funções dos órgãos de governança estão estabelecidos no estatuto social da companhia e nos respectivos Regimentos Internos, além da observância da legislação em vigor. Os Manuais dos Conselheiros de Administração e Fiscais Representantes das empresas ELETOBRÁS, o Guia dos Conselheiros de Administração e a Política de Representantes em SPE, são alguns dos principais documentos que estabelecem diretrizes para atuação, seleção, indicação, avaliação e capacitação de representantes em órgãos de governança.”
	Estatuto Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
	Dirigentes: 1 Presidente (DAS-6) e 3 Diretores (DAS-5)
EMBRATUR	“[...] informamos que os cargos em comissão até o nível de DAS-4 do quadro permanente desta Autarquia, são de livre nomeação e exoneração por ato do Presidente desta Autarquia, conforme delegação de competência anexa. O presidente e diretores são nomeados por ato do Ministro da Casa Civil da Presidência da República.”
	DL 55/66 Art. 4º A EMBRATUR será administrada por 1 Presidente e 3 Diretores, nomeados, respectivamente, pelo Presidente da República e pelo Secretário do Desenvolvimento Regional e demissíveis <i>ad nutum</i>
	D. 8.644/16 Port. 117/16 Art. 4º A EMBRATUR é dirigida por 1 Presidente e 3 Diretores, indicados pelo Ministro de Estado do Turismo e nomeados na forma da legislação em vigor. Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
	Dirigentes: 1 Diretor-Presidente e 2 Diretores
EMGEPRON	“A EMGEPRON não contrata consultoria especializada de recursos humanos para o recrutamento e a seleção dos seus dirigentes (Presidente e Diretores), pois de acordo com o estatuto da empresa [...], a Diretoria é composta de 1 Diretor-Presidente e de 2 Diretores, nomeados pelo Presidente da República.”
	Estatuto Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
	Dirigentes: 1 Presidente (DAS-6) e 5 Diretores (DAS-5)
ENAP	“Informamos que a ENAP, até então, não adota práticas sistematizadas de seleção de seus dirigentes.”
	Lei 6.871/80 Art. 8º O Presidente da FUNCEP [Fundação Centro de Formação do Servidor Público] será nomeado, em comissão, pelo Presidente da República
	D. 8.902/16 Art. 4º A ENAP é dirigida por 1 Presidente, auxiliado por 5 Diretores. § 1º O Presidente e os Diretores serão indicados pelo Ministro de Estado do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
	Res. 3/14 Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
	Dirigentes: 1 Presidente e 2 Diretores
EPE	“[...] conforme o seu estatuto social [...] a EPE será administrada por um Conselho de Administração e por uma Diretoria Executiva, sendo que: ‘Os órgãos da administração serão integrados por brasileiros residentes no país, dotados de notórios conhecimentos e experiência, idoneidade moral e reputação ilibada’ [...]. A nomeação dos membros da Diretoria Executiva da EPE será feita pelo Presidente da República, mediante indicação do Ministro de Estado de Minas e Energia [...]”
	Estatuto Críticos gerais de reputação e capacidade técnica
	Dirigentes: 1 Diretor-Presidente e 4 Diretores
EPL	“A indicação dos nomes de Dirigentes para a EPL é feita pelo Ministro dos Transportes. Os nomes devem ser aprovados pelo Conselho de Administração [...]. Não há processo para seleção de Dirigentes [...]”
	Estatuto Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
	Dirigentes: 1 Presidente (DAS-6) e 1 Diretor-Executivo (DAS-5)
FBN	“[...] os cargos comissionados da Biblioteca Nacional são ocupados por servidores da casa (mais de 80% dos cargos são ocupados por servidores) e são ocupados mediante análise curricular nas áreas técnicas (pesquisa, processamento técnico, acervos especiais etc.) e por processo seletivo interno no caso dos cargos da área meio (administração). [...]”

	não existe no âmbito da Fundação Biblioteca Nacional regulamentação formal no processo seletivo interno para ocupar os cargos comissionados.” (Não alcança cargos de direção)
	Lei 8.029/90 Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
	D. 8.297/14 Art. 4º A FBN será dirigida por uma Diretoria Colegiada composta por: Presidente; Diretor-Executivo; e Coordenadores-Gerais
	Reg. Interno Em fase de aprovação (informado pelo órgão em nov.16)
	Dirigentes: 1 Presidente (DAS-6) e 2 Diretores (DAS-4)
FCP	“A FCP não adota procedimentos de seleção para os Cargos de Direção DAS [...]. Mas adota em determinadas funções destinadas aos DAS de Direção, o procedimento de análise curricular, experiência comprovada na função , bem como adota a realização de entrevistas e ou divulga a partir de mecanismos de comunicação o perfil que busca o preenchimento de suas funções de direção. [...] embora seja feita uma análise curricular para os preenchimentos destes cargos, os critérios políticos são levados muito em conta , muito pela característica de formação e das atribuições da Fundação.” Após solicitação adicional de esclarecimentos, a FCP informou que “o processo seletivo ocorre por meio de análise curricular considerando-se, principalmente, comprovada experiência em Direção e/ou Assessoramento Superior relacionada à Cultura e à gestão administrativa de organizações de cunho sociocultural ” (Não fica claro se alcança o nível de direção)
	Lei 7.668/88 Art. 4º A administração da FCP será exercida por uma Diretoria, composta de 1 Presidente e mais 2 Diretores, nomeados pelo Presidente da República, por proposta do Ministro de Estado da Cultura
	D. 6.853/09 Art. 4º A administração da FCP será exercida por uma Diretoria
	Port. 68/09 Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
	Dirigentes: 1 Presidente (DAS-6) e 6 Diretores (DAS-5)
	“Esta Autarquia instituiu processo seletivo para ocupação de funções comissionadas de níveis 1, 2 e 3, equivalentes aos cargos de direção e assessoramento superior [...]. Entretanto, vale ressaltar que o FNDE não adota procedimentos de seleção para ocupação de cargos comissionados de níveis 4, 5 e 6.”
FNDE	Lei 5.537/68 Art. 8º O INDEP [Instituto Nacional de Desenvolvimento da Educação e Pesquisa] será representado, em Juízo ou fora dele, pelo seu Presidente [...]
	D. 9.007/17 e D. 7.691/12 Art. 3º O FNDE será dirigido por um Presidente, nomeado por indicação do Ministro de Estado da Educação, na forma da legislação em vigor
	Port. 852/09 Art. 3º § 2º O Presidente do FNDE será nomeado pelo Presidente da República, por indicação do Ministro de Estado da Educação, na forma da legislação em vigor. Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
	Dirigentes: 1 Presidente (DAS-6) e 1 Coordenador (DAS-3)
FOSÓRIO	D. 16.392/24 Art. 1º A administração da FOSÓRIO será exercida por uma Diretoria e um Conselho Deliberativo, constituída aquela de 5 membros, e esta de 10, que servirão por prazo indefinido
	D. 1.944/96 Art. 31 A FOSÓRIO é dirigida por 1 Presidente, com experiência administrativa e educacional , nomeado pelo Presidente da República, por indicação do Ministro de Estado do Exército. Critérios genéricos de capacidade técnica
	Regimento Não identificado
	Dirigentes: 1 Presidente (DAS-6) e 3 Diretores (DAS-5)
FUNAI	“Pelo exposto, informamos que esta CODEP [Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal] desconhece a existência de procedimentos de seleção de dirigentes aplicados nesta Fundação. A princípio, as seleções são realizadas a critérios dos dirigentes de cada unidade, tendo em vista a discricionariedade do ato e natureza desses cargos [...].”
	Lei 5.371/67 Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
	D. 7.778/12 Art. 6º A FUNAI será dirigida por uma Diretoria Colegiada, composta por 3 Diretores e pelo
	Port. 1.733/12 Presidente, que a presidirá
	Dirigentes: 1 Presidente (DAS-6) e 1 Diretor-Executivo (DAS-5)
FUNARTE	“[...] temos a informar que a organização não adota procedimentos de seleção para cargos de direção DAS [...].”
	Lei 8.029/90 Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
	D. 5.037/04 Art. 4º A FUNARTE será dirigida por uma Diretoria
	Port. 46/15 Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
	Dirigentes: 1 Presidente (DAS-6) e 3 Diretores (DAS-5)
FUNDAJ	“[...] a entidade não adota procedimentos de seleção para cargos de direção DAS [...]. O Presidente da FUNDAJ (DAS-101.6) é nomeado pelo Presidente da República, por indicação do Ministro da Educação. Quanto aos Diretores da Instituição (DAS-101.5), esses são nomeados pelo Presidente da República, por indicação do Presidente da FUNDAJ, submetida ao Ministro da Educação.” “A previsão constante do art. 12 da Lei nº 6.687/1979 não chegou a ser regulamentada internamente para fins de aplicabilidade plena, tendo sido observadas as disposições contidas no estatuto da FUNDAJ, notadamente quanto ao teor do art. 4º § 2º do Decreto 7.694/2012 (e das edições anteriores do Estatuto).”
	Lei 6.687/79 Art. 12 São órgãos de direção superior da FUNDAJ o Conselho Diretor e a Presidência [...]. Parágrafo único - O Presidente da Fundação, indicado pelo Conselho Diretor, em lista tríplice, será nomeado pelo Presidente da República, para mandato de 5 anos, mediante proposta do Ministro de Estado
	D. 8.994/17 Art. 4º A administração superior da FUNDAJ será exercida pelo Conselho Diretor, composto pelo Presidente, pelos Diretores e pelo Coordenador de Programas Institucionais. § 2º O Presidente da FUNDAJ será nomeado por indicação do Ministro de Estado da Educação, na forma da legislação em vigor. Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
	Port. 515/08 Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
	Dirigentes: 1 Diretor-Presidente e 3 Diretores
FUNPRES	D. 7.808/12 Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
	Port. 45/14 Art. 48. A Diretoria-Executiva será composta por 4 membros, nomeados pelo Conselho
	Port. 604/12 Deliberativo [...]
	Res. 22/13
HCPA	Dirigentes: 1 Presidente e 2 Vice-Presidentes
	“[...] os dirigentes do HCPA são designados de acordo com estatuto da instituição [...].”

HEMOBRÁS	Estatuto	Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
	Dirigentes: 1 Presidente e 2 Diretores	
	“Não existe processo padronizado para seleção do Presidente e dos Diretores. Conforme previsto no estatuto da HEMOBRÁS, a Diretoria Executiva será constituída por 3 membros, sendo 2 indicados pelo Ministro de Estado da Saúde e 1 pelos sócios minoritários, quando houver, todos nomeados pelo Presidente da República [...]. Informamos ainda que não existe previsão legal de critérios e procedimentos que devam ser adotados para seleção de dirigentes de empresas públicas.”	
HNSC	Estatuto	Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
	Dirigentes: 1 Presidente e 2 Diretores	
	“As posições de direção se dão por ato do Conselho de Administração [...]”	
IBAMA	Estatuto	Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
	Dirigentes: 1 Presidente (DAS-6), 5 Diretores (DAS-5) e 27 Superintendentes (DAS-4)	
	“[...] informo que o IBAMA não faz seleção para ocupação de cargos de Direção (DAS) de livre provimento para candidatos sem vínculo.”	
	Lei 7.735/89, alt. pela Lei 7.957/89	Art. 3º O IBAMA será administrado por 1 Presidente e 5 Diretores, designados em comissão pelo Presidente da República
	D. 8.973/17 Port. 341/11	Art. 4º O IBAMA será dirigido por seu Presidente e por seus Diretores. Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
INB	Dirigentes: 1 Diretor-Presidente e 4 Diretores	
	“Os dirigentes, Presidente e Diretores, são nomeados pelo Presidente da República não ocorrendo, portanto, processo formal de seleção por competências gerenciais.”	
IRB	Estatuto	Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
	Dirigentes: 1 Presidente e 3 Diretores	
	Não disponível para consulta por meio do e-SIC	
INCRA	Estatuto	Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
	Dirigentes: 1 Presidente (DAS-6), 6 Diretores (DAS-5), 1 Superintendente Nacional (DAS-5) e 30 Superintendentes Regionais (DAS-4)	
	“[...] O INCRA não adota procedimento sistemático de seleção dos ocupantes dos cargos em comissão.”	
	DL 1.110/70	Art. 4º O INCRA será dirigido por 1 Presidente e 4 Diretores, nomeados pelo Presidente da República por indicação do Ministro da Agricultura
	D. 8.955/17 D. 6.812/09, alt. pelo D. 8.248/14	Art. 3º O INCRA é dirigido por um Conselho Diretor, composto pelo Presidente do INCRA, pelos Diretores, pelo Superintendente Nacional de Regularização Fundiária na Amazônia Legal, pelo Chefe de Gabinete e por um representante da Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário da Casa Civil da Presidência da República
	Port. 20/09	Art. 7º O INCRA é dirigido por um Conselho Diretor, composto pelo Presidente, 1 Diretor de Programa, 5 Diretores, 1 Superintendente Nacional, o Procurador-Chefe, o Chefe de Gabinete e um representante do Ministério do Desenvolvimento Agrário. Art. 9º O Presidente, o Diretor de Programa, os Diretores, o Superintendente Nacional de Regularização Fundiária na Amazônia Legal e o Procurador-Chefe são nomeados pelo Presidente da República, por indicação do Ministro de Estado do Desenvolvimento Agrário. Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
INEP	Dirigentes: 1 Presidente (DAS-6) e 6 Diretores (DAS-5)	
	“Informamos que o INEP não realiza processo de seleção para cargos de direção (DAS).”	
	Lei 9.448/97, alt. pela MP 2.216-37/01	Art. 2º O INEP será dirigido por 1 Presidente e 6 Diretores [...]
	D. 6.317/07	Art. 3º O INEP será dirigido por um Presidente, nomeado na forma da legislação em vigor, por indicação do Ministro de Estado da Educação
	Port. 2.255/03	Art. 3º O INEP será dirigido por um Presidente, nomeado pelo Presidente da República, por indicação do Ministro de Estado da Educação. Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
INMETRO	Dirigentes: 1 Presidente (DAS-6), 7 Diretores (DAS-5) e 2 Superintendentes (DAS-4)	
	“[...] o Presidente é escolhido pelo Ministro do MDIC e os demais Diretores, Coordenadores Gerais e Superintendentes são indicados pelo Presidente. Todos os Diretores são nomeados pela Casa Civil da Presidência da República. [...] A seleção dos executivos e dos membros dos comitês é feita observadas as demandas exigidas dos seus ocupantes (habilidades e competências necessárias), a legislação vigente, o regimento interno e o Código de Ética.”	
	Lei 5.966/73, alt. pela Lei 12.545/11	Art. 4º § 3º O INMETRO será dirigido por um Presidente, nomeado, em comissão, pelo Presidente da República
	D. 6.275/07, alt. pelo D. 7.938/13 Port. 159/16	Art. 3º O INMETRO é administrado por seu Presidente e por seus Diretores. Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
INPI	Dirigentes: 1 Presidente (DAS-6) e 4 Diretores (DAS-5)	
	“No que diz respeito ao processo de escolha, o INPI, para os cargos DAS nível 4 ou superior se utiliza de critérios políticos e técnicos . Já para os cargos DAS-1 a 3 e similares, o órgão se utiliza de critérios técnicos. Entretanto, não há qualquer procedimento regularmente instituído para se realizar estas escolhas.”	
	Lei 5.648/70	Art. 5º O Presidente do Instituto, indicado pelo Ministro da Indústria e do Comércio, será de livre nomeação e exoneração do Presidente da República
	D. 6.866/16	Art. 3º O INPI é dirigido por 1 Presidente, 1 Vice-Presidente e 4 Diretores, nomeados na forma da legislação
	Port. 149/13	Art. 3º § 1º O Presidente do INPI e demais cargos em comissão serão providos na forma da legislação vigente. Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
IPEA	Dirigentes: 1 Presidente (DAS-6) e 7 Diretores (DAS-5)	

	“A organização adota procedimentos de seleção para cargos de direção DAS [...]?” Resposta obtida: “Não.”
	DL 200/67, alt. pela Lei 8.029/90
	Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
D. 7.142/10	Art. 4º O IPEA é dirigido por um Presidente indicado pelo Ministro de Estado Chefe da Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República e nomeado na forma da legislação em vigor. § 1º O Presidente do IPEA será auxiliado por diretores por ele indicados e nomeados na forma da legislação em vigor
Port. 112/10	Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
	Dirigentes: 1 Presidente (DAS-6), 4 Diretores (DAS-5), 11 Superintendentes Estaduais (DAS-4) e 16 Superintendentes Estaduais (DAS-3)
	“[...] informo que atualmente esta Autarquia não adota os procedimentos especificados na solicitação [...] para a seleção dos cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS).”
Lei 8.029/90	Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
IPHAN	Art. 4º O IPHAN será dirigido por uma Diretoria. Art. 6º A Diretoria é composta pelo Presidente do IPHAN, que a presidirá, e pelos Diretores dos Departamentos de Patrimônio Material e Fiscalização, de Patrimônio Imaterial, de Articulação e Fomento e de Planejamento e Administração
D. 6.844/09	Art. 4º O IPHAN é dirigido por uma Diretoria colegiada constituída na forma do art. 6º do Anexo I ao Decreto nº 6.844, de 2009 [...] [indicado acima]
Port. 92/12	
	Dirigentes: 1 Diretor-Presidente (DAS-6) e 2 Diretores (DAS-5)
	“[...] No caso do ITI as nomeações de níveis 5 e 6 advém da pasta ministerial. Em resumo, não há uma forma sistemática e predomina a vontade política técnica, até porque a adoção de forma sistemática afastaria, no meu modesto ponto de vista, a autonomia discricionária do poder discricionário da nomeação.”
ITI	MP 2.200-2/01 Art. 15 Integrarão a estrutura básica do ITI 1 Presidência, 1 Diretoria de Tecnologia da Informação, 1 Diretoria de Infraestrutura de Chaves Públicas e 1 Procuradoria-Geral
D. 4.689/03	Art. 3º O ITI é dirigido por 1 Diretor-Presidente e por 2 Diretores. § 1º O Diretor-Presidente e os Diretores são nomeados pelo Presidente da República, por indicação do Ministro de Estado Chefe da Casa Civil da Presidência da República. Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
Reg. Interno	Não possui
	Dirigentes: 1 Diretor-Presidente e 3 Diretores
NUCLEP	“Os critérios de seleção de empregados que adota são aqueles previstos no art. 37 da CF de 1988. Os dirigentes da Empresa são ocupantes de cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração. Portanto, a entidade não adota procedimentos de seleção [...]”
Estatuto	Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
	Dirigentes: 1 Diretor-Superintendente (DAS-6), 4 Diretores (DAS-5) e 5 Coordenadores de Escritórios Regionais (DAS-3)
	“Nesta Superintendência não houve nenhum processo de seleção para cargos de provimento em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, de níveis 6, 5 e 4, ou equivalentes.” “Não há um documento que determine especificamente como é feita a devida qualificação dos Dirigentes da PREVIC.”
PREVIC	Lei 12.154/09 Art. 4º A PREVIC será administrada por uma Diretoria Colegiada composta por 1 Diretor-D. 8.992/17 Superintendente e 4 Diretores, escolhidos dentre pessoas de ilibada reputação e de notória competência , a serem indicados pelo Ministro de Estado da Previdência Social e nomeados pelo D. 7.075/10 Presidente da República. Critérios genéricos de reputação e capacidade técnica
Port. 183/10	
	Dirigentes: 1 Superintendente (DAS-6) e 3 Diretores (DAS-5)
	“[...] o provimento dos cargos em comissão desta Autarquia são realizados de acordo com o que estabelece o Decreto nº 5.497, de 21 de julho de 2005 e, que, cabe ao MPOG a normatização, o acompanhamento e o controle do cumprimento dos percentuais a serem ocupados, seja por servidores de carreira, seja de não carreira.”
SUDAM	LC 124/10 Art. 11 § 1º A Diretoria Colegiada será presidida pelo Superintendente da SUDAM e composta por mais 4 Diretores, todos nomeados pelo Presidente da República
D. 8.275/14, alt. pelo D. 8.896/16	Art. 7º A SUDAM será dirigida por uma Diretoria Colegiada composta por 4 Diretores e pelo Superintendente, que a presidirá. § 1º A Diretoria Colegiada será nomeada pelo Presidente da República
Res. 33/14	Art. 4º A SUDAM será dirigida por uma Diretoria Colegiada composta por 4 Diretores e pelo Superintendente, que a presidirá. § 1º O Superintendente e os Diretores serão nomeados pelo Presidente da República. Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
	Dirigentes: 1 Superintendente (DAS-6) e 3 Diretores (DAS-5)
	“Os cargos em comissão desta Autarquia (de livre nomeação e exoneração) obedecem aos critérios da legislação vigente [...] não havendo procedimentos especiais de seleção [...]”
SUDECO	LC 129/09 Art. 11 A Diretoria Colegiada será presidida pelo Superintendente da SUDECO e composta por D. 8.277/14, alt. mais 3 Diretores, todos de livre escolha e nomeação pelo Presidente da República, cabendo-lhes a pelo D. 8.890/16 administração geral da Autarquia [...]
Res. 4, de 2012	Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
	Dirigentes: 1 Superintendente (DAS-6) e 3 Diretores (DAS-5)
	“Em referência aos ocupantes de cargos DAS-6 e 5, são indicados por instâncias do Ministério da Integração Nacional e Casa Civil, cujas nomeações são da competência do Ministro e da Presidência da República. [...] A organização está desenvolvendo um plano de desenvolvimento de pessoas, que envolve Gestão da liderança e do conhecimento que visa a implantação de programas contínuos de treinamento e desenvolvimento para líderes atuais e potenciais sucessores, com base no desenvolvimento de competência. [...]” Esclarecimentos adicionais solicitados em nov.16 indicaram que o projeto não alcança a alta direção da Autarquia: “[...], o processo de escolha para nomeação do Superintendente e dos Diretores é prerrogativa legal do Presidente da República.”
SUDENE	LC 125/07 Art. 11 § 1º A Diretoria Colegiada será presidida pelo Superintendente da Sudene e composta por mais 4 Diretores, todos nomeados pelo Presidente da República

	D. 8.276/14, alt. pelo D. 8.891/16 Res. 230/15	Art. 7º A SUDENE será dirigida por uma Diretoria Colegiada composta por 4 diretores e pelo Superintendente, que a presidirá. § 1º A Diretoria Colegiada será nomeada pelo Presidente da República. Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
	Dirigentes: 1 Superintendente (DAS-6), 4 Superintendentes-Adjuntos (DAS-5)	
SUFRAMA	"[...] os processos seletivos para os cargos de direção DAS dos níveis 4, 5 e 6, são realizados pelas autoridades superiores, através da análise de currículos e da realização de entrevistas . Em alguns casos, a divulgação sobre a seleção é feita internamente através de e-mails. A CGRHU não possui registro nem arquivo desses e-mails. [...] Em atendimento a recomendação do Tribunal de Contas da União [...], foi elaborado [...] Plano de Ação, que inclui o necessário Mapeamento de Competências. Outrossim, em decorrência da alteração na Estrutura Regimental da SUFRAMA, implementada pelo Decreto 8.639/2016, será necessário refazer o prazo de execução da Ação." Esclarecimentos adicionais solicitados em nov.16 indicaram: "[...] Acerca de processo seletivo para o cargo de Superintendente Geral e para os cargos de Superintendentes Adjuntos temos a realidade de indicações através do poder executivo e tais decisões fogem da alçada do RH, é tanto que nossa pretensão é a sugestão, inicialmente, para processos seletivos para os DAS e FCPE níveis 4, 3, 2 e 1."	
	DL 288/67	Art. 12. A SUFRAMA, dirigida por um Superintendente, é assim constituída: Conselho Técnico e Unidades Administrativas. Art. 13. O Superintendente será nomeado pelo Presidente da República, por indicação do Ministro do Interior e demissível <i>ad nutum</i>
	D. 7.139/10, alt. pelo D. 8.639/16 Port. 123/08, alt. pela Port. 284/11	Art. 3º A SUFRAMA é dirigida por 1 Superintendente e 4 Superintendentes Adjuntos
		Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
	Dirigentes: 1 Superintendente (DAS-6) e 4 Diretores (DAS-5)	
	"A Autarquia recém aprovou normativo que trata da política de gestores, inclusive o processo seletivo, porém estamos em processo de implementação."	
	DL 73/66, alt. pelo DL 168/67	Art. 37. A administração da SUSEP será exercida por um Superintendente, nomeado pelo Presidente da República, mediante indicação do Ministro da Indústria e do Comércio [...]
SUSEP	D. 8.722/16	Art. 3º A SUSEP será dirigida pelo Conselho Diretor, cujos integrantes serão nomeados pelo Presidente da República, mediante indicação do Ministro de Estado da Fazenda. § 1º O Conselho Diretor será formado pelo Superintendente da SUSEP e pelos titulares da Diretoria de Administração e dos órgãos específicos singulares
	Res. 327/15	Art. 5.º O Conselho Diretor é constituído pelo Superintendente, que o preside, e por 4 Diretores, indicados pelo Ministro de Estado da Fazenda, dentre pessoas de reconhecida competência e ilibada reputação , nomeados pelo Presidente da República ou a quem couber, por delegação. Critérios genéricos de reputação e capacidade técnica
	Dirigentes: 1 Presidente e 3 Diretores	
TELEBRÁS	"No Brasil, as Empresas Estatais, de modo geral, não possuem processo seletivo para executivos. [...] na TELEBRÁS, os dirigentes, especificamente Presidente e Diretores, são cargos considerados de confiança, assim têm indicação do Ministério Supervisor [...]."	
	Estatuto	Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
	Dirigentes: 1 Presidente e 3 Diretores	
TRENSURB	"Os membros da Diretoria Executiva são eleitos pelo Conselho de Administração e o prazo de sua gestão será de 3 anos, permitida a reeleição."	
	Estatuto	Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes

Fonte: elaboração do autor, com base nas normas e informações obtidas por meio de consulta direta às organizações federais (grifos nossos).

Apêndice F - Organizações classificadas segundo a estratégia *Condicional*

Nome da entidade	Estrutura de direção da entidade Informações fornecidas por meio do e-SIC Previsão legal sobre a nomeação de seus dirigentes
ESCOLHAS ABERTAS	
ABGF	Dirigentes: 1 Presidente e 3 Diretores “A ABGF é dirigida por [...] 1 Diretor Presidente, indicado pelo Ministro de Estado da Fazenda e outros 3 Diretores, indicados pelo Ministério da Fazenda, eleitos e destituíveis a qualquer tempo pelo Conselho de Administração. De acordo com o estatuto social [...], os membros da Diretoria Executiva deverão [cita critérios abaixo]. [...] Destaca-se que os indicados para compor a Diretoria Executiva, previamente à sua eleição/nomeação/posse deverão ter os seus nomes aprovados pela SUSEP.”
	Estatuto Brasileiros, residentes e domiciliados no Brasil, com notórios conhecimentos e experiência, idoneidade moral, reputação ilibada e capacidade técnica compatível com o exercício do cargo
AMAZUL	Dirigentes: 1 Diretor-Presidente e 2 Diretores “A empresa possui apenas 3 Diretorias, abrangendo o Diretor-Presidente, todos indicados pelo Comandante da Marinha. A indicação é feita com base na análise do currículo do candidato, levando-se em consideração sua formação, suas capacitações, sua experiência em gestão, os cargos que ocupou ou ocupa na Marinha e sua afinidade com os projetos que constituem a missão da AMAZUL . As indicações passam pela aprovação da Casa Civil da Presidência da República. Atualmente, o Diretor-Presidente e o Diretor Técnico-Comercial são almirantes da reserva ; o Diretor de Administração e Finanças é almirante intendente da ativa . [...] Além disso, o art. 13 do estatuto social da AMAZUL exige [indica critérios abaixo]. Todos esses requisitos são observados no momento da indicação.”
	Estatuto Brasileiros, residentes e domiciliados no Brasil, com notórios conhecimentos e experiência, idoneidade moral, reputação ilibada e capacidade técnica compatível com o exercício do cargo .
BASA	Dirigentes: 1 Presidente e 5 Diretores [...] A Administração do BASA é exercida por um Conselho de Administração e por uma Diretoria Executiva, constituídos por [menciona critérios abaixo]. A Diretoria é o órgão da administração integrado pelo Presidente e 5 Diretores, dos quais, pelo menos 2, profissionais da atividade bancária ; o Presidente do BASA é nomeado pelo Presidente da República e por ele demissível <i>ad nutum</i> . Já os Diretores são eleitos, entre acionistas ou não, e destituíveis, a qualquer tempo, pelo Conselho de Administração. Possuem mandato coincidente de 3 anos admitida a reeleição. As seleções dos membros da Diretoria são feitas no âmbito do Ministério da Fazenda, a quem o BASA está subordinado, considerando que o órgão responsável pela a eleição dos Diretores, o Conselho de Administração, é composto por 6 membros, todos eleitos pela Assembleia Geral de acionistas, sendo os seus membros, à exceção dos representantes dos acionistas minoritários e dos empregados, indicados: 1 pelo Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão e 2 pelo Ministro de Estado da Fazenda, cabendo a um destes a Presidência do Colegiado.”
	Estatuto Brasileiros residentes no país, dotados de reputação ilibada, idoneidade moral, notórios conhecimentos, inclusive sobre as melhores práticas de governança corporativa, experiência e capacidade técnica compatível com o cargo , observados os seguintes requisitos, cumulativamente: ter graduação em curso superior ; ter exercido, nos últimos 5 anos, por pelo menos 3 anos, uma das seguintes funções : a) cargos gerenciais em instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional de 1º ou 2º nível do Plano de Cargos e Salários do nível gerencial da instituição de origem ; ou b) cargos gerenciais na área financeira de outras entidades detentoras de patrimônio líquido não inferior a 1/4 dos limites mínimos de capital realizado e patrimônio líquido exigidos pela regulamentação para o BASA; ou c) cargo em comissão ou função de confiança equivalente a DAS-4 ou superior no setor público; ou d) cargo estatutário em empresa ; ter experiência mínima de 3 anos em liderança de equipe
CEITEC	Dirigentes: 1 Presidente e 4 Diretores “Informamos que as informações solicitadas podem ser encontradas no [...] estatuto social de nossa empresa [...].”
	Estatuto Pessoas naturais, residentes no país, dotadas de reputação ilibada, idoneidade moral, comprovada experiência e capacidade técnica compatíveis com o cargo , e notórios conhecimentos, inclusive sobre as práticas de governança corporativa
CONAB	Dirigentes: 1 Presidente e 4 Diretores “[...] informamos que o estatuto social da Companhia encontra-se disponível em [...].”
	Estatuto Curso superior completo e ter experiência mínima de 4 anos em pelo menos um cargo gerencial em empresa de grande porte, um cargo gerencial do setor de atividade da empresa; ou um cargo em comissão ou função de confiança equivalente a DAS-4 ou superior no setor público
EBSERH	Dirigentes: 1 Presidente e 6 Diretores “Conforme [...] o estatuto social [...] a EBSERH será administrada por uma Diretoria Executiva, composta pelo Presidente e até 6 Diretores, todos nomeados e destituíveis, a qualquer tempo, pelo Presidente da República, por indicação do Ministro de Estado da Educação. [...] O Presidente e Diretores da EBSERH serão nomeados dentre brasileiros que satisfaçam os seguintes requisitos [menciona os requisitos abaixo].”
	Estatuto Idoneidade moral e reputação ilibada; notórios conhecimentos na área de gestão, da atenção hospitalar e do ensino em saúde; e mais de 10 anos de exercício de função ou de efetiva atividade profissional que exija os conhecimentos mencionados
ECT	Dirigentes: 1 Presidente e 8 Vice-Presidentes “Os procedimentos adotados são aqueles previstos no seu estatuto. A previsão estatutária aplica-se aos integrantes do Conselho de Administração e da Diretoria-Executiva (Presidente e Vice-Presidentes). [...] o Presidente dos Correios é nomeado pela Presidente da República (mediante decreto) e os Vice-Presidentes são eleitos pelo Conselho de Administração, todos indicados pelo Ministro de Estados das Comunicações.”
	Estatuto Brasileiros residentes no país e dotados de idoneidade moral, reputação ilibada e capacidade técnica compatível com o cargo; formação em nível superior em instituição de ensino reconhecida pelo Ministério da Educação ou o comprovado exercício de: cargo de diretor ou conselheiro de

		administração de sociedades por ações ou de grande porte , conforme definido na Lei nº 11.638/07, por no mínimo 3 anos ; ou cargo do Grupo DAS, igual ou superior ao de nível 4 ou equivalente em órgãos ou entidades da administração pública federal, por no mínimo 2 anos
EMGEA	Dirigentes: 1 Diretor-Presidente e 4 Diretores	
		“Os processos seletivos para indicação de Diretores e Presidentes é da alçada do Ministério da Fazenda.”
	Estatuto	Brasileiros, residentes e domiciliados no país, de notórios conhecimento e experiência, idoneidade moral, reputação ilibada e capacidade técnica compatível com o exercício do cargo
INFRAERO	Dirigentes: 1 Presidente e 7 Diretores	
		“[...] informamos que a ocupação das posições de Presidente e Diretores, na INFRAERO, não ocorre por meio de processo seletivo, mas por indicação do Governo Federal, por meio da Casa Civil/SAC.”
	Estatuto	Brasileiros de reputação ilibada e de notória competência técnica e administrativa , devendo ter formação de nível superior e preencher os requisitos legais exigidos para o cargo
PETROBRAS	Dirigentes: 1 Diretor-Presidente e 7 Diretores	
		“[...] o estatuto social da PETROBRAS define [...] que a ‘Diretoria Executiva será composta de 1 Presidente, escolhido pelo Conselho de Administração dentre os seus membros, e 6 Diretores Executivos, eleitos pelo Conselho de Administração, dentre [menciona critérios abaixo].”
	Estatuto	Brasileiros residentes no país; capacidade profissional, notório conhecimento e especialização nas respectivas áreas de contato em que esses administradores irão atuar , observado o Plano Básico de Organização
PPSA	Dirigentes: 1 Diretor-Presidente e 3 Diretores	
		Não disponível para consulta por meio do e-SIC
	Estatuto	Pessoas naturais, residentes no país, dotadas de reputação ilibada, idoneidade moral, capacidade técnica compatível com o cargo e notórios conhecimentos, inclusive sobre as práticas de governança corporativa
VALEC	Dirigentes: 1 Diretor-Presidente e 4 Diretores	
		“[...] a ocupação dos cargos da Diretoria Executiva da VALEC está baseada no Decreto nº 8.134/2013 e na Lei nº 6.404/1976.”
	Estatuto	Diploma devidamente registrado de conclusão de curso de graduação , fornecido por instituição de ensino superior reconhecida pelo Ministério da Educação; e experiência comprovada de no mínimo 5 anos no exercício de cargo de diretor, conselheiro de administração, gerência superior ou equivalente, no setor de logística, no setor público ou em empresa de grande porte
ESCOLHAS FECHADAS		
BB	Dirigentes: 1 Presidente; 9 Vice-Presidentes e 27 Diretores	
		“A escolha do Presidente do BB é responsabilidade do Presidente da República. No caso de Vice-Presidentes e Diretores, são definidos pelo Conselho de Administração, mediante indicação pelo Presidente do Banco do Brasil. Para as funções de diretor, apenas funcionários do BB podem ser nomeados e as escolhas são feitas considerando-se a experiência e o desempenho do funcionário em sua trajetória na empresa . No que se refere ao Presidente e aos Vice-Presidentes, não há a obrigatoriedade de serem funcionários, embora, de forma geral, sejam escolhidas pessoas internas.”
	Estatuto	Critérios para a Diretoria Executiva: ser graduado em curso superior ; e ter exercido, nos últimos 5 anos : por pelo menos 2 anos, cargos gerenciais em instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional ; ou por pelo menos 4 anos, cargos gerenciais na área financeira de outras entidades detentoras de patrimônio líquido não inferior a 1/4 dos limites mínimos de capital realizado e patrimônio líquido exigidos pela regulamentação para o Banco; ou por pelo menos 2 anos, cargos relevantes em órgãos ou entidades da administração pública
BNB	Dirigentes: 1 Diretor-Presidente e 6 Diretores	
		“A composição da diretoria executiva do Banco fundamenta-se por seu estatuto social.”
	Estatuto	Um Diretor será escolhido dentre os funcionários de carreira do Banco ativos ou aposentados
CCPCPM	Dirigentes: 1 Presidente e 1 Diretor-Executivo	
		“As nomeações e designações de cargo privativo de Oficial-General são da competência do Presidente da República”. Compete ao Comandante da Marinha propor os nomes por meio do Ministro da Defesa. Essa proposição é precedida da “ verificação e a avaliação do desempenho de cada Almirante, bem como [...] [da análise de] suas habilidades, de forma a propor para designação aquele com melhor perfil para o cargo, privilegiando o princípio da eficiência.”
	Lei 188/36	Sem previsão sobre a nomeação de dirigentes
	D. 2.013/96	Art. 19 A Diretoria da CCPCPM é composta de 1 Presidente, indicado pelo Ministro de Estado da Marinha e nomeado pelo Presidente da República e de 1 Diretor-Executivo, nomeado pelo Ministro de Estado da Marinha
	Reg. interno	Não identificado
CDP	Dirigentes: 1 Diretor-Presidente e 2 Diretores	
		“[...] a informação solicitada pode ser encontrada no estatuto social [...].”
	Estatuto	Um dos membros da Diretoria Executiva será empregado da CDP
CEF	Dirigentes: 1 Presidente; 12 Vice-Presidentes; 13 Diretores-Executivos e 1 Diretor Jurídico	
		“Os 3 primeiros níveis hierárquicos da CEF englobam os cargos de Presidente, Vice-Presidentes, Diretores Executivos e Diretor Jurídico. As regras de nomeação e exoneração, assim como os requisitos para preenchimento dos cargos estão dispostos no estatuto [...].”
	Estatuto	Brasileiros residentes no país, dotados de reputação ilibada e de notórios conhecimentos, inclusive sobre as práticas de governança corporativa, experiência e capacidade técnica compatível com o cargo ; ser graduado em curso superior ; e ter exercido, nos últimos 5 anos : a) cargos gerenciais em instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional , por no mínimo 2 anos; b) cargos gerenciais na área financeira em outras entidades detentoras de patrimônio líquido não inferior a 1/4 dos limites mínimos de capital realizado e patrimônio líquido da CEF, por no mínimo 4 anos; ou c) cargos relevantes em órgãos ou entidades da administração pública , por

		no mínimo 2 anos. Para Diretor-Executivo, privativo de empregado do quadro permanente da CEF que detenha capacitação técnica compatível com as atribuições do cargo e tenha exercido, nos últimos 5 anos, funções enquadradas nos 3 últimos níveis do quadro de funções gratificadas da CEF. Para Diretor Jurídico, privativo de empregado ocupante do cargo de advogado da ativa do quadro permanente da CEF que detenha capacitação técnica compatível com as atribuições do cargo, que poderá ser comprovada por formação acadêmica, experiência profissional ou outros quesitos julgados relevantes pelo Conselho de Administração
CFIAe	Dirigentes: 1 Presidente (DAS-6) e 2 Diretores (DAS-4)	
	“[...] os administradores da CFIAe exercem cargos de provimento em comissão ou funções do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, indicados pelo Comandante da Aeronáutica, com perfil de confiança, capacidade e competência compatível com a função exercida , nos termos do art. 37 da Constituição Federal, sendo nomeados pelo Presidente da República.”	
	Lei 6.715/79	Art. 7º A CFIAe da Aeronáutica será administrada por 1 Presidente e 2 Diretores, nomeados pelo Presidente da República
	D. 84.457/80	Art. 21 A CFIAe será administrada por 1 Presidente, 1 Diretor-Executivo e 1 Diretor-Técnico, nomeados pelo Presidente da República
	Reg. interno	Não identificado. Por meio de sua página institucional, identificamos que todos os seus ex-Presidentes são provenientes das carreiras militares
CNPq	Dirigentes: 1 Presidente (DAS-6) e 4 Diretores (DAS-5)	
	“O CNPq possui apenas um DAS-6, ocupado pelo presidente, o qual é designado pelo Ministro do MCTI. A escolha dos cargos de DAS no CNPq ocorre por livre nomeação.”	
	Lei 1.310/51 Lei 6.129/74	Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
	D. 8.866/16	Art. 4º O CNPq é administrado por 1 Presidente e 4 Diretores, todos nomeados pelo Presidente da República
	Port. 816/02	Art. 4º O CNPq é administrado por 1 Presidente, 1 Vice-Presidente e 3 Diretores, todos nomeados pelo Presidente da República. Art. 15 A Diretoria Executiva é composta pelo Presidente, pelo Vice-Presidente e pelos Diretores, todos nomeados pelo Presidente da República. Art. 16 Um dos membros da Diretoria Executiva será, necessariamente, um servidor do CNPq que conte, no mínimo, com 3 anos de efetivo exercício na Fundação
CODERN	Dirigentes: 1 Diretor-Presidente e 2 Diretores	
	“Os cargos de direção da Companhia são indicações do Ministério de Estado a que está vinculada.”	
CODOMAR	Estatuto	Um dos membros da Diretoria Executiva será empregado da CODERN
	Dirigentes: 1 Diretor-Presidente e 2 Diretores	
	“Os procedimentos que solicitou não são aplicados na CODOMAR.”	
DNOCS	Estatuto	Um dos membros da Diretoria Executiva será empregado da CODOMAR
	Dirigentes: 1 Diretor-Geral (DAS-6), 3 Diretores (DAS-5) e 9 Coordenadores Estaduais (DAS-3)	
	“Informe [...] que os cargos de provimento em comissão (cujo provimento dispensa concurso público) são aqueles vocacionados para serem ocupados em caráter transitório por pessoa de confiança da autoridade competente para preenchê-los, a qual também pode exonerar <i>ad nutum</i> , isto é, livremente, quem os esteja titularizando.”	
	Lei 4.229/63, alt. pela Lei 10.204/01	Art. 9º A Diretoria Colegiada tem a seguinte composição: o Diretor-Geral [...], que a presidirá; os demais Diretores [...]. Parágrafo único. O Diretor-Geral e os Diretores serão nomeados pelo Presidente da República, por indicação do Ministro de Estado da Integração Nacional
	D. 4.650/03, alt. pelo D. 8.895/16 Port. 48/07	Art. 3º O DNOCS será dirigido por uma Diretoria Colegiada constituída pelo Diretor-Geral, engenheiro civil , que a presidirá, e pelos demais Diretores. § 1º O Diretor-Geral e os Diretores serão nomeados pelo Presidente da República, por indicação do Ministro de Estado da Integração Nacional. Art. 4º Os Coordenadores, os Coordenadores Estaduais , o Auditor-Chefe, o Assessor Técnico, o Coordenador-Geral e o Chefe de Gabinete serão escolhidos, preferencialmente, dentre servidores ocupantes de cargo efetivo do Quadro de Pessoal do DNOCS, que tenham qualificação e formação profissional compatível com a função ou cargo a ser exercido. Parágrafo único. Excepcionalmente , os cargos de que trata o caput deste artigo poderão ser providos por qualquer outro servidor ou, ainda, por pessoa sem vínculo com a Administração Pública, de ilibada reputação e comprovada experiência técnica e administrativa
DNPM	Dirigentes: 1 Diretor-Geral (DAS-6), 5 Diretores (DAS-5), 25 Superintendentes (DAS-4 e DAS-3)	
	“[...] o Diretor-Geral (DAS-6) e os Diretores (DAS-5) são nomeados pelo Gabinete da Presidência da República. Os DAS-4, 3, 2 e 1 são nomeados pelo Ministro de Minas e Energia, por indicação do Diretor-Geral, portanto não existe seleção, quem faz a indicação é a própria autoridade.”	
	Lei 8.876/94	Art. 7º A Autarquia será administrada por 1 Diretor-Geral e por 5 Diretores [...]
	Lei 12.002/09 D. 7.092/10 Port. 247/11	Art. 4º O DNPM é dirigido por 1 Diretor-Geral e 5 Diretores. § 1º O Diretor-Geral será nomeado pelo Presidente da República, por indicação do Ministro de Estado de Minas e Energia. Os Superintendentes ocupam funções comissionadas, exclusivas de servidores em exercício no DNPM
FHE	Dirigentes: 1 Presidente, 1 Vice-Presidente e 5 Diretores (Grupo DAS)	
	Questionada sobre como se dá a aferição de tais critérios, o órgão limitou-se a informar que as nomeações são prerrogativa do Comandante do Exército	
	Lei 6.855/80	Art. 5º O Presidente e os Diretores da FHE são nomeados pelo Presidente da República, nos termos do art. 1º da Lei nº 6.733, de 4 de dezembro de 1979 [livremente escolhidos e nomeados]
	Port. 1.300/16	Art. 7º A FHE é dirigida por um Presidente, com o apoio do Vice-Presidente e auxiliado pelos órgãos integrantes da estrutura organizacional, respeitadas as respectivas competências. § 1º O Presidente e o Vice-Presidente da FHE serão nomeados e exonerados, a qualquer tempo, pelo Comandante do Exército e escolhidos dentre os Oficiais-Generais de Exército e de Divisão, respectivamente, da inatividade do Exército. Art. 8º A Diretoria da FHE é um órgão colegiado da administração superior integrado pelo Presidente, pelo Vice-Presidente e por 5

	Diretores, todos nomeados pelo Comandante do Exército. § 1º Os Diretores serão nomeados e exonerados, a qualquer tempo, pelo Comandante do Exército e escolhidos dentre brasileiros de reputação ilibada e comprovada capacidade profissional, com experiência relacionada às atividades da FHE
FINEP	Dirigentes: 1 Presidente e 5 Diretores “[...] segundo o estatuto [...], a Diretoria Executiva da FINEP será composta por 6 Diretores, sendo um deles seu Presidente, todos nomeados pelo Presidente da República por indicação do Ministro de Estado da Ciência, Tecnologia e Inovação, e exoneráveis <i>ad nutum</i> . Um dos Diretores será [indica critério abaixo]. Logo, não há procedimentos de seleção para dirigentes na FINEP.”
	Estatuto Um dos Diretores será, obrigatoriamente, empregado da FINEP, a ser escolhido dentre os que tenham mais de 3 anos de tempo de serviço na Empresa
	Dirigentes: 1 Presidente (DAS-6) e 2 Diretores (DAS-5) “O critério de seleção é a ‘confiança’ mas deve respeitar outros critérios como, por exemplo, ser brasileiro, estar quites com a justiça eleitoral, ter a escolaridade mínima exigida, análise curricular, capacitação e qualificação legal para o exercício da função”
FUNAG	Lei 5.717/71 D. 69.553/71 Art. 8º O Presidente da Fundação será designado pelo Presidente da República
	D. 5.980/06, alt. D. 8.911/16 Art. 4º A FUNAG é administrada por 1 Presidente, 2 Diretores, 1 Coordenador-Geral de Projetos e 1 Coordenador-Geral de Administração, Orçamento e Finanças. § 1º O Presidente será indicado pelo Ministro de Estado das Relações Exteriores, dentre os servidores da Carreira de Diplomata , e nomeado conforme legislação vigente. § 2º O Diretor do Instituto de Pesquisa de Relações Internacionais (IPRI), o Diretor do Centro de História e Documentação Diplomática (CHDD), o Coordenador-Geral de Projetos e o Coordenador-Geral de Administração, Orçamento e Finanças serão indicados pelo Presidente da FUNAG, e, após aprovação do Ministro de Estado das Relações Exteriores, nomeados conforme legislação vigente
	Port. 76/05 Art. 7º A FUNAG será administrada por 1 Presidente e 3 Diretores. Art. 8º O Presidente e o Diretor do Departamento de Administração Geral serão indicados pelo Ministro de Estado das Relações Exteriores, entre os funcionários da Carreira de Diplomata , e nomeados conforme legislação em vigor. Art. 9º Os Diretores do Instituto de Pesquisas de Relações Internacionais e do Centro de História e Documentação Diplomática serão indicados pelo Presidente da FUNAG e, após aprovação do Ministro de Estado das Relações Exteriores, nomeados conforme legislação em vigor
	Dirigentes: 1 Presidente (DAS-6), Diretor-Executivo (DAS-5), 3 Diretores (DAS-5) e 26 Superintendentes Estaduais (DAS-4) “Esta FUNASA não possui mecanismos de seleção para o preenchimento de cargos de direção DAS (4 a 6), os quais são de livre nomeação e exoneração.”
FUNASA	Lei 8.029/90, alt. pela Lei 12.314/10 Sem previsão sobre a nomeação de dirigentes
	D. 8.667/16 Port. 270/14 Art. 3º A FUNASA é dirigida por 1 Presidente, auxiliado por 1 Diretor-Executivo e 3 Diretores de Departamento, nomeados por indicação do Ministro de Estado da Saúde, na forma da legislação em vigor. Art. 4º Os titulares dos cargos em comissão das unidades descentralizadas da FUNASA serão nomeados pelo Ministro de Estado da Saúde, escolhidos, preferencialmente, entre servidores ocupantes de cargo efetivo no âmbito da Administração Pública Federal
IMBEL	Dirigentes: 1 Presidente e 5 Diretores “[...] seu estatuto social [...] estabelece que a Diretoria da empresa compor-se-á de, no mínimo, 4 e, no máximo, 6 Diretores, demissíveis <i>ad nutum</i> , nomeados pelo Presidente da República mediante proposta do Ministro de Estado da Defesa, após indicação do Comandante do Exército. [...] Considerando o caráter estratégico de atuação da organização e suas ligações ocorrerem predominantemente com o estrato militar, em particular com o Exército Brasileiro, os diretores são oficiais da reserva remunerada da Força Terrestre , cuja seleção se baseia nos respectivos históricos profissionais e em habilidades e características pessoais levantados pelo sistema de valorização do mérito adotado pelo Exército, considerado um dos mais avançados e abrangentes sistemas de avaliação de recursos humanos do Brasil.”
	Estatuto Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
SERPRO	Dirigentes: 1 Diretor-Presidente, 1 Diretor-Superintendente e 5 Diretores “[...] os membros da Diretoria, deste SERPRO, são nomeados pela Presidenta da República, por indicação do Ministro de Estado da Fazenda, todos com prazo de gestão de 4 anos, permitida a recondução.”
	Estatuto Pelo menos 2 membros da Diretoria serão escolhidos entre os empregados do SERPRO

Fonte: elaboração do autor, com base nas normas mencionadas e informações obtidas por meio de consulta direta às organizações federais (grifos nossos).

Apêndice G - Organizações classificadas segundo a estratégia *Concertativa*

Nome da entidade	Estrutura de direção da entidade Informações fornecidas por meio do e-SIC Previsão legal sobre a nomeação de seus dirigentes
APO	Dirigentes: 1 Presidente (CPAPO), 1 Diretor Executivo (CPAPO), 4 Diretores (CDT) e 15 Superintendentes (CSP)
	Cláusula 12 O Presidente da APO será escolhido pelo Presidente da República e por ele nomeado, após aprovação pelo Senado Federal [...], e cumprirá mandato de 4 anos, permitida a recondução. § 1º O cargo de Presidente da APO deverá ser ocupado por cidadão de reputação ilibada e elevado conceito no campo de especialidade do cargo
	Cláusula 15 A Diretoria Executiva será composta pelo Diretor Executivo e 4 Diretores. § 1º O Diretor Executivo e os demais Diretores serão indicados e nomeados pelo Presidente da APO, cabendo ao primeiro a direção do órgão
BACEN	Lei 12.396/11 Res. 17/15 Cláusula 17 [...]§ 3º Os cargos comissionados de Diretor, de Superintendente, de Supervisor e de Assessoria são de livre nomeação e exoneração pelo Presidente da APO [...]. § 4º O cargo de Diretor Executivo deverá ser ocupado por cidadão de reputação ilibada, formação universitária e elevado conceito no campo de especialidade do cargo , devendo ser escolhido e nomeado pelo Presidente da APO
	Res. 7/16 Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
CADE	Dirigentes: 1 Presidente (MEST) e 8 Diretores (NES)
	“[...] o Presidente e os Diretores do BACEN são nomeados pelo Presidente da República, [cita D. 91.961/85]. Não há, portanto, procedimentos internos ao Banco Central voltados à seleção de membros de sua Diretoria Colegiada, sendo tal seleção realizada conforme critérios próprios da Presidência da República e do Senado Federal.”
	Lei 4.595/64 Art. 14 O BACEN será administrado por uma Diretoria de 5 membros, um dos quais será o Presidente, escolhidos pelo Conselho Monetário Nacional [...] (desatualizado)
CVM	D. 91.961/85 Port. 67.022/11 Art. 5º A Diretoria Colegiada é composta por até 9 membros, um dos quais o Presidente, todos nomeados pelo Presidente da República, entre brasileiros de ilibada reputação e notória capacidade em assuntos econômico-financeiros, após aprovação pelo Senado Federal , sendo demissíveis <i>ad nutum</i>
	Dirigentes: 1 Presidente (NE), 1 Superintendente-Geral (NE), 2 Superintendentes-Adjuntos (DAS-5), 1 Diretor (DAS-5), 1 Economista-Chefe (DAS-5)
	“O CADE adota procedimentos de análise curricular e entrevistas com representantes da área da vaga e também com pessoal da Gestão de Pessoas. A seleção de servidores para ocupar DAS níveis 4 e 5 ocorre por meio de análise curricular e entrevista com os interessados. Consoante aos cargos de DAS nível 6 , esse processo é capitaneado pela Presidência da República que após a seleção, encaminha o nome do interessado para sabatina e aprovação do Senado Federal [...]” (São encaminhados para aprovação do Senado os ocupantes dos cargos DAS 6 que correspondem aos Conselheiros do Tribunal, não considerados dirigentes neste estudo pela natureza da atividade desempenhada)
DNIT	Lei 12.529/11 D. 7.738/12 Res. 15/16 Art. 12 O CADE terá em sua estrutura uma Superintendência-Geral, com 1 Superintendente-Geral e 2 Superintendentes-Adjuntos [...]. § 1º O Superintendente-Geral será escolhido dentre cidadãos com mais de 30 anos de idade, notório saber jurídico ou econômico e reputação ilibada , nomeado pelo Presidente da República, depois de aprovado pelo Senado Federal . § 7º Os Superintendentes-Adjuntos serão indicados pelo Superintendente-Geral
	Art. 17 O CADE terá um Departamento de Estudos Econômicos, dirigido por um Economista-Chefe [...]. Art. 18 O Economista-Chefe será nomeado, conjuntamente, pelo Superintendente-Geral e pelo Presidente do Tribunal, dentre brasileiros de ilibada reputação e notório conhecimento econômico
	Dirigentes: 1 Presidente (DAS-6), 4 Diretores (DAS-5) e 1 Superintendente-Geral (DAS-5)
DNIT	“A priorização do uso de processo seletivo interno para seleção de cargos de direção DAS e funções gratificadas passou a fazer parte das metas institucionais da CVM a partir de 2016.” Segundo informado, aplicam-se a DAS-3, 2 e 1 e funções gratificadas, são divulgadas internamente e não são regulamentadas; portanto, não correspondem a cargos de direção
	Lei 6.385/76, Lei 10.411/02 D. 7.406/10 D. 6.382/08 Port. 327/77 Art. 6º A CVM será administrada por 1 Presidente e 4 Diretores, nomeados pelo Presidente da República, depois de aprovados pelo Senado Federal , dentre pessoas de ilibada reputação e reconhecida competência em matéria de mercado de capitais
	Dirigentes: 1 Diretor-Geral (DAS-6), 1 Diretor-Executivo (DAS-5), 5 Diretores (DAS-5) e 25 Superintendentes Regionais (DAS-4)
DNIT	Resposta concedida por meio do mesmo protocolo do Ministério do Transportes, sem tratar especificamente do DNIT: “Informamos que o MT não possui procedimentos sistemáticos institucionalizados de seleção e recrutamento para os cargos de DAS. A adoção ou não de critérios meritocráticos para nomeações é discricionário das autoridades máximas do órgão, em conformidade com as características dos cargos comissionados de livre nomeação e exoneração.”
	Lei 10.233/01, alt. pela MP 2.217-3/01 Lei 11.314/06 Art. 85 O DNIT será dirigido por um Conselho de Administração e uma Diretoria composta por um Diretor-Geral e pelas Diretorias Executiva [...]. Art. 88 Os Diretores deverão ser brasileiros, ter idoneidade moral e reputação ilibada, formação universitária, experiência profissional compatível com os objetivos, atribuições e competências do DNIT e elevado conceito no campo de suas especialidades , e serão indicados pelo Ministro de Estado dos Transportes e nomeados pelo Presidente da República. Parágrafo único. As nomeações dos Diretores do DNIT serão precedidas, individualmente, de aprovação pelo Senado Federal [...]
	D. 8.489/15 Res. 26/16 Art. 3º O DNIT será dirigido por um Conselho de Administração e por uma Diretoria composta por 1 Diretor-Geral e 6 Diretores. §1º Os Diretores deverão (indica critérios da Lei 10.233/01)

Fonte: elaboração do autor, com base nas normas mencionadas e informações obtidas por meio de consulta direta às organizações federais (grifos nossos).

Apêndice H - Organizações classificadas segundo a estratégia *Representativa*

Nome da entidade	Estrutura de direção da entidade Informações fornecidas por meio do e-SIC Previsão legal sobre a nomeação de seus dirigentes
CEFET-RJ CEFET-MG	Dirigentes: Diretor-Geral, Vice-Diretor-Geral e Diretores de Ensino
	CEFET-RJ: “[...] realiza processo de consulta eleitoral para o cargo de Diretor Geral, cargo máximo da instituição [...]”. Após eleito, o Diretor Geral tem autonomia para nomear os servidores que irão compor os cargos de gestão [...]”. CEFET-MG: “[...] nós procedemos a eleição do dirigente máximo e vice.”
	Art. 9º Os CEFET serão dirigidos por um Diretor-Geral, nomeado na forma da legislação em vigor, para um mandato de 4 anos, contados da data da posse, permitida uma recondução. Parágrafo único. O ato de nomeação a que se refere o caput levará em consideração a indicação feita pela comunidade escolar, mediante processo eletivo , nos termos da legislação vigente
	D. 87.411/82 D. 5.224/09 D. 4.877/03 Art. 10. Os CEFET contarão com o cargo de Vice-Diretor-Geral, nomeado na forma da legislação em vigor [...] Art. 14. As Unidades de Ensino dos CEFET serão administradas por Diretores, nomeados na forma da legislação em vigor [...]. Parágrafo único. No CEFET que se constituir de uma única Unidade de Ensino, a direção da respectiva unidade será exercida pelo próprio Diretor-Geral
CP II	Dirigentes: Reitor e Pró-Reitores
	“[...] os dirigentes da Instituição não são selecionados por processos baseados em competências gerenciais e sim, por processos de consulta eleitoral à comunidade escolar.” Art. 14. O CP II será dirigido por um Reitor, escolhido, em processo de consulta, pelos servidores do quadro ativo permanente (docentes e técnico-administrativos) e pelos estudantes regularmente matriculados , nomeado na forma da legislação vigente, para um mandato de 4 anos, contados da data da posse, permitida uma recondução sucessiva [...]. Art. 20. As Pró-Reitorias [...] dirigidas por Pró-Reitores nomeados pelo Reitor [...]
FCRB	Dirigentes: 1 Presidente (DAS-6) e 1 Diretor-Executivo (DAS-5)
	“Os cargos da alta direção da FCRB de livre provimento são ocupados por meio nomeação da Presidente da República, no caso do Presidente (DAS-6); do Ministro Chefe da Casa Civil, no caso do Diretor Executivo (DAS-5) [...]. Não existem critérios nem mecanismos formais para o processo de escolha dos dirigentes. No entanto, em 2015 , com a posse do Ministro Juca Ferreira no comando do Ministério da Cultura, foi estimulada a participação do conjunto dos servidores da FCRB na indicação de uma relação de nomes, membros do corpo funcional, em ordem de preferência, para ocupar a Presidência da instituição . Após amplo processo de debate interno, foi indicada uma lista tríplice, liderada por pesquisadora do quadro efetivo da FCRB, sendo a indicação acatada pelo ministério e a servidora nomeada pela Presidente da República. O processo de consulta interna foi reproduzido também nos Centros finalísticos, cujos servidores indicaram os Diretores nomeados pelo Ministro. O Diretor Executivo e a Coordenadora Geral de Planejamento e Administração, foram indicados pela Presidente.” “Não há documentação ou qualquer regulamentação detalhando os procedimentos para a escolha. A consulta foi informal e não há, portanto, material público a ser disponibilizado.”
	Lei 4.943/66 Art. 5º A fundação será dirigida por um Presidente com mandato de 6 anos, nomeado pelo Presidente da República, entre brasileiros de reconhecido saber e experiência em assuntos ruianos . § 2º A administração dos serviços da Fundação será exercida por um Diretor Executivo, livremente escolhido pelo Presidente da Fundação
	D. 8.987/17 Port. 37/14 Art. 4º A FCRB será dirigida por um Presidente, assistido por um Conselho Consultivo. § 1º O Presidente da FCRB será nomeado na forma da legislação
FIOCRUZ	Dirigentes: 1 Presidente (DAS-6), 4 Vice-Presidentes (DAS-5) e 16 Diretores de Unid. Técnico-Científicas (DAS-4)
	“[...] a FIOCRUZ não realiza processos de seleção para cargos de livre provimento. No seu regimento interno, estão previstos processos eleitorais para a ocupação de cargos que vão do DAS-6 à DAS-1.”
	D. 66.624/70 Art. 2º § 3º A Fundação será presidida pelo Diretor do Instituto Oswaldo Cruz a ser designado pelo Ministro de Estado
	D. 8.932/16 Art. 4º O Presidente e os Vice-Presidentes serão nomeados pelo Presidente da República, mediante indicação do Ministro de Estado da Saúde, sendo o primeiro escolhido em lista tríplice, indicada pela comunidade de servidores da FIOCRUZ , de acordo com o regimento interno da FIOCRUZ. § 2º Os Vice-Presidentes serão indicados pelo Presidente da FIOCRUZ ao Ministro de Estado da Saúde, após homologação do Conselho Deliberativo
FUNDACEN-TRO	Art. 4º O Presidente e os Vice-Presidentes serão nomeados [repete previsão do D. 8.932/16]. § 1º Estão aptos a se apresentarem como candidatos a Presidente , para compor a lista tríplice, profissionais de reconhecida competência técnico-científica, pertencentes ou não ao quadro de funcionários da FIOCRUZ . § 9º Os Vice-Presidentes serão indicados pelo Presidente da FIOCRUZ ao Ministro de Estado da Saúde, após homologação do Conselho Deliberativo. Art. 5º As Unidades Técnicas de Apoio e as Unidades Técnico-Científicas serão dirigidas por Diretores , indicados pelo presidente da FIOCRUZ, escolhidos de uma lista de até 3 nomes, indicada pela comunidade de cada unidade através do voto direto e nomeados de acordo com as normas da legislação vigente. § 1º Estão aptos a se apresentarem como candidatos [...] profissionais de reconhecida competência técnico-científica, pertencentes ou não ao quadro de funcionários da FIOCRUZ . Parágrafo único. Aquelas unidades que optarem por indicar chefes de Departamento mediante processos eleitorais deverão compor seus respectivos colégios eleitorais respeitando, minimamente, o previsto nos parágrafos 3º e 4º do artigo 5º deste regimento interno
	Port. 2.376/13
FUNDACEN-TRO	Dirigentes: 1 Presidente (DAS-6), 1 Diretor-Executivo (DAS-5), 2 Diretores (DAS-4)
	“Até o momento a FUNDACENTRO não adota nenhum procedimento de seleção [...]. Atualmente, a definição dos ocupantes dos cargos DAS-4, 5 e 6 é feita diretamente pelo Ministro do Trabalho e Previdência Social [...]. Temos

		ainda a informar que a FUNDACENTRO vem estudando fazer algum processo de seleção, tendo recentemente enviado proposta de estatuto ao Ministério do Trabalho e Previdência Social, Processo nº 570/2014. A minuta, às fls. 04/12, prevê que a nomeação do Presidente será precedida de análise de currículo pelo Conselho Curador que encaminhará os nomes para que os servidores, por votação, reduzam a uma lista tríplice para que o Ministro do Trabalho e Previdência Social decida pelo nome.”
	Lei 5.161/66	Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
		Art. 4º A FUNDACENTRO é dirigida por 1 Presidente e 3 Diretores, nomeados na forma da legislação pertinente
	D. 4.663/03	Projeto em discussão: Art. 4º A FUNDACENTRO será dirigida por 1 Presidente e 2 Diretores, escolhidos conforme o disposto neste estatuto e nomeados na forma da legislação pertinente. § 1º O Conselho Curador fará a indicação de no mínimo 3 e no máximo 10 nomes para compor lista para o Presidente, observando critérios técnico-científicos e de competência em gestão pública . § 2º Os servidores da FUNDACENTRO elegerão 3 nomes dentre os indicados pelo Conselho Curador que comporão a lista tríplice a ser submetida ao Ministro do Trabalho e Emprego, a partir da qual será escolhido o Presidente da FUNDACENTRO. § 3º O mandato do Presidente da FUNDACENTRO será de 4 anos, admitida sua recondução por um período consecutivo. § 4º o cargo de Diretor Técnico deverá ser preenchido por profissional de comprovadas competência e experiência em segurança e saúde no trabalho e título de doutor , indicado pelo Presidente a partir de lista tríplice composta após processo de escolha definido no regimento interno. § 5º O cargo de Diretor de Administração e Finanças , indicado pelo Presidente da FUNDACENTRO, deverá ser preenchido por profissional de comprovadas competência e experiência em gestão pública , observando-se o disposto no regimento interno
	Reg. interno	Não disponível
	Dirigentes: Reitores, Pró-Reitores e Diretores-Gerais	
	Não consultadas via e-SIC	
		Art. 11. Os Institutos Federais terão como órgão executivo a Reitoria, composta por 1 Reitor e 5 Pró-Reitores. Art. 12. Os Reitores serão nomeados pelo Presidente da República, para mandato de 4 anos, permitida uma recondução, após processo de consulta à comunidade escolar do respectivo Instituto Federal, atribuindo-se o peso de 1/3 para a manifestação do corpo docente, de 1/3 para a manifestação dos servidores técnico-administrativos e de 1/3 para a manifestação do corpo discente. § 1º Poderão candidatar-se ao cargo de Reitor os docentes pertencentes ao Quadro de Pessoal Ativo Permanente de qualquer dos campi que integram o Instituto Federal, desde que possuam o mínimo de 5 anos de efetivo exercício em instituição federal de educação profissional e tecnológica e que atendam a, pelo menos, um dos seguintes requisitos: possuir o título de doutor ; ou estar posicionado nas Classes DIV ou DV da Carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico , ou na Classe de Professor Associado da Carreira do Magistério Superior. Art. 13 § 1º Poderão candidatar-se ao cargo de Diretor-Geral do campus os servidores ocupantes de cargo efetivo da carreira docente ou de cargo efetivo de nível superior da carreira dos técnico-administrativos do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, desde que possuam o mínimo de 5 anos de efetivo exercício em instituição federal de educação profissional e tecnológica e que se enquadrem em pelo menos uma das seguintes situações: preencher os requisitos exigidos para a candidatura ao cargo de Reitor do Instituto Federal; possuir o mínimo de 2 anos de exercício em cargo ou função de gestão na instituição ; ou ter concluído, com aproveitamento, curso de formação para o exercício de cargo ou função de gestão em instituições da administração pública
	Lei 11.892/08	
		Art. 1º Os Institutos Federais [...] serão dirigidos por 1 Reitor, nomeado pelo Presidente da República, a partir da indicação feita pela comunidade escolar , de acordo com o disposto neste Decreto. Parágrafo único. Os campi que integram cada IFE serão dirigidos por Diretores-Gerais nomeados pelo Reitor, após processo de consulta à comunidade respectiva. Art. 2º Os processos de consulta realizados em cada Instituto Federal para a indicação dos candidatos para os cargos de Reitor e de Diretor-Geral de campus pela comunidade escolar ocorrerão de forma simultânea, a cada 4 anos
	D. 6.986/09	
	Dirigentes: Reitores, Vice-Reitores, Diretores e Vice-Diretores	
	Não consultadas via e-SIC	
		Art. 1º O Reitor e o Vice-Reitor de universidade mantida pela União [...] serão nomeados pelo Presidente da República, escolhidos dentre os indicados em listas tríplices elaboradas pelo colegiado máximo da instituição , ou por outro colegiado que o englobe, instituído especificamente para este fim. § 1º Somente poderão compor as listas tríplices docentes integrantes da Carreira de Magistério Superior, ocupantes dos cargos de Professor Titular ou de Professor Associado 4, ou que sejam portadores do título de doutor , neste caso independentemente do nível ou da classe do cargo ocupado. § 5º O Diretor e o Vice-Diretor de unidade universitária serão nomeados pelo Reitor, observados, para a escolha no âmbito da unidade, os mesmos procedimentos e critérios prescritos neste artigo
	Lei 9.192/95 D. 1.916/96, alt. pelo D. 6.264/07	

Fonte: elaboração do autor, com base nas normas mencionadas e informações obtidas por meio de consulta direta às organizações federais (grifos nossos).

Apêndice I - Organizações classificadas segundo a estratégia Gerencial

Nome da entidade		Estrutura de direção da entidade Informações fornecidas por meio do e-SIC Previsão legal sobre a nomeação de seus dirigentes
CNEN		Dirigentes: 1 Presidente (DAS-6), 3 Diretores (DAS-5) e 5 Diretores de Centros e Institutos (DAS-4) “[...] quantos aos demais cargos citados no mesmo SIC, são de livre nomeação e exoneração e, há uma prática já consolidada nesta CNEN de preenchê-los, em razão de perfis profissionais e currículos tecnicamente adequados. ” “Já foi adotado, de forma eventual, o mecanismo do comitê de busca [...]”
	D. 40.110/56 Lei 4.118/62	Art. 9º A CNEN será constituída por 5 membros, dos quais um será o Presidente. Parágrafo único. O Presidente e os demais membros da CNEN serão nomeados pelo Poder Executivo, dentre pessoas de reconhecida idoneidade moral e capacidade administrativa em setores científicos ou técnicos. Art. 11 São condições para nomeação de membros da CNEN: ser brasileiro; ter elevada conduta moral e reconhecida capacidade técnica ; não ter interesses particulares diretos ou indiretos, na prospecção, pesquisa, lavra, industrialização e comércio de materiais nucleares no uso industrial da energia nuclear e suas aplicações; não ter tido nos últimos 3 anos, a qualquer título, interesses financeiros ligados às atividades da CNEN; não possuir, quando de sua posse, ações de quaisquer empresas subsidiárias criadas pela CNEN; deixar de exercer qualquer outro tipo de atividade particular. Não se inclui nesta proibição o magistério superior
	D. 8.886/16 Port. 305/10	Art. 3º A CNEN é dirigida por 1 Presidente e 3 Diretores, indicados pelo Ministro de Estado da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações e nomeados na forma da legislação vigente
		“Esclarecemos que a escolha dos dirigentes da Embrapa (Diretores e Presidente) [...] encontra-se prevista no estatuto [...]. Atualmente, não há regulamentação adicional referente ao processo de escolha, já que esses cargos são considerados de livre nomeação e exoneração pelo Presidente da República.” Não menciona a adoção dos mecanismos de comitê de busca, nem o processo de seleção dos Chefes-Gerais
IBGE		Dirigentes: 1 Presidente (DAS-6), 1 Diretor-Executivo (DAS-5), 3 Diretores (DAS-5); Unidades Descentralizadas: 8 Chefes I (DAS-3) e 19 Chefes II (DAS-2) “Não. Os cargos de DAS-4, 5 e 6 são preenchidos por meio de indicação da direção ou do governo (no caso do presidente do IBGE, DAS-6). [...] Não há processo seletivo para estes DAS. Somente há processo seletivo para Chefes de Unidades Estaduais (DAS-1 e 2) e coordenadores (DAS-3). ”
	DL 161/67	Art. 7º [...] Cada um dos órgãos autônomos integrantes da Fundação IBGE será dirigido por um Diretor-Superintendente. Art. 8º A Fundação IBGE será dirigida por um Conselho-Diretor, integrado pelos seguintes membros: o Presidente da Fundação, nomeado pelo Presidente da República; os Diretores-Superintendentes dos órgãos autônomos; um representante do Estado-Maior das Forças Armadas; um representante do Ministério de Coordenação dos Organismos Regionais; um representante do Ministério Extraordinário para o Planejamento e Coordenação Econômica
	D. 4.740/03, alt. pelo D. 7.799/12	Art. 6º A Fundação IBGE será dirigida por seu Presidente e pelos seus Diretores. § 1º O Presidente e os Diretores da Fundação IBGE serão nomeados na forma da legislação pertinente
	Port. 215/04	Art. 5º O Presidente e os Diretores da Fundação IBGE serão nomeados na forma da legislação pertinente
IBRAM		Dirigentes: 1 Presidente (DAS-6), 3 Diretores (DAS-4) e 24 Diretores de museus (8 DAS-4; 7 DAS-3; 2 FCPE-3; 7 DAS-1) (a soma dos cargos previstos na estrutura diverge da quantidade de museus instituídos no IBRAM, igual a 29) A resposta oferecida apresentou o modelo de seleção adotado para Diretores de museus
	Lei 11.906/09	Art. 6º O IBRAM será dirigido por 1 Presidente e 3 Diretores e disporá, em sua estrutura regimental, de 1 Conselho Consultivo [...]
	D. 8.904/16 D. 8.124/13 D. 6.845/09	Art. 6º O IBRAM será dirigido por 1 Presidente e 3 Diretores [...]. Art. 34. Os dirigentes dos museus que integram o IBRAM [...] serão selecionados segundo critérios técnicos e objetivos de qualificação baseados em: formação; conhecimento da área de atuação do museu; experiência de gestão; e conhecimento das políticas públicas do setor museológico. Parágrafo único. O IBRAM adotará processo público para seleção de dirigentes dos museus, conforme critérios estabelecidos em ato do Ministro de Estado da Cultura
	Port. 110/14	Art. 5º O IBRAM será dirigido por um Presidente, nomeado pelo Presidente da República, por indicação do Ministro de Estado da Cultura, [...]
ICMBio		Dirigentes: 1 Presidente (DAS-6), 4 Diretores (DAS-5), 11 Coordenadores Regionais (DAS-3) e 15 Coordenadores de Centros Nacionais de Pesquisa e Conservação (DAS-3) “[...] o ICMBio não possui formalmente tais procedimentos para cargos de DAS-6, 5 e 4 pois são de livre nomeação da Ministra do Meio Ambiente e do Presidente do Instituto, entretanto tais nomeações buscam ser realizadas contando com técnicos capacitados para desempenhar respectivas funções. Há também não formalmente critérios técnicos para escolha de Chefes de Unidades e Coordenações Regionais cujos os DAS são 3, 2 e 1, conforme desempenho de atividades, experiência funcional e vontade.”
	Lei 11.516/07 D. 7.515/11	Art. 2º O ICMBio será administrado por 1 Presidente e 4 Diretores
	Reg. Interno	Não disponível
		Dirigentes: 1 Presidente (DAS-6), 5 Diretores (DAS-5) e 5 Superintendentes-Regionais (DAS-4) “O INSS não adota procedimentos de seleção para cargos de direção DAS [...]” Indicou as seleções e regulamentações relativas aos cargos de Superintendente Regional, Gerente-Executivo e Gerente de Agência da Previdência Social
INSS		

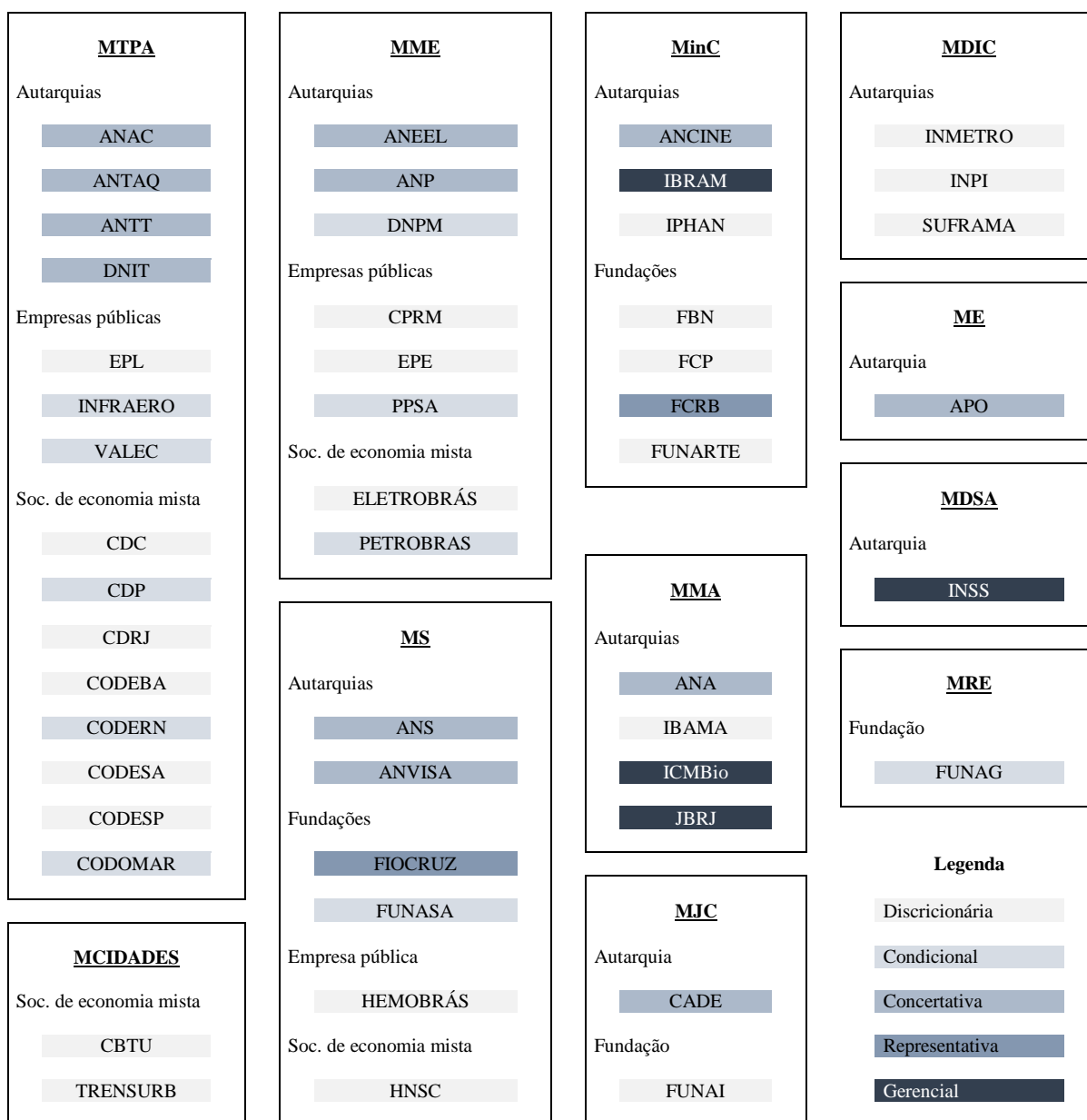
	Lei 8.029/90	Art. 17 O INSS terá até 7 Superintendências Regionais [...] as quais serão dirigidas por Superintendentes nomeados pelo Presidente da República
	D. 7.556/11	Art. 3º O INSS é dirigido por 1 Presidente e 5 Diretores. § 2º O provimento de cargos em comissão e designação para funções comissionadas e gratificadas de integrantes das Superintendências Regionais , das Gerências-Executivas e das Agências da Previdência Social, fixas e móveis, recairá, exclusivamente, em servidores ocupantes de cargos efetivos pertencentes ao quadro de pessoal do INSS , observadas as normas complementares definidas em ato do Presidente
	Port. 189/16	Detalha processo de escolha para os cargos de Superintendente Regional, Gerente-Executivo e Gerente de Agência da Previdência Social
	Dirigentes: 1 Presidente (DAS-6) e 4 Diretores (DAS-5)	
	“O JBRJ vem desde 2009 praticando este processo de seleção de seus Diretores de sua Diretoria de Pesquisa Científica e para a Escola Nacional de Botânica Tropical, ambos cargos de nível DAS-5. A comunidade científica do JBRJ considera o processo de seleção de diretores como sendo o mais apropriado para a instituição.”	
JBRJ	Lei 10.316/01	Sem previsão de critérios para escolha de dirigentes
	D. 8.841/16	Art. 3º O JBRJ será dirigido por 1 Presidente e 4 Diretores. § 1º O Presidente e os Diretores serão nomeados pelo Presidente da República, por indicação do Ministro de Estado do Meio Ambiente.
	Port. 401/09	§ 2º Os cargos em comissão de Diretor serão providos, preferencialmente, por servidores do Quadro de Pessoal do JBRJ que tenham qualificação e formação profissional compatíveis com o cargo a ser exercido

Fonte: elaboração do autor, com base nas normas mencionadas e informações obtidas por meio de consulta direta às organizações federais (grifos nossos).

Apêndice J - Organizações do Poder Executivo federal segundo as categorias de escolha de dirigentes públicos, por ministérios

<p><u>CC</u></p> <p>Autarquia</p> <p>INCRA</p> <p>Empresa pública</p> <p>EBC</p>	<p><u>MCTIC</u></p> <p>Autarquias</p> <p>AEB</p> <p>ANATEL</p> <p>CNEN</p> <p>ITI</p> <p>Fundação</p> <p>CNPq</p> <p>Empresas públicas</p> <p>CEITEC</p> <p>ECT</p> <p>FINEP</p> <p>Soc. de economia mista</p> <p>INB</p> <p>NUCLEP</p> <p>TELEBRÁS</p> <p>Órgãos autônomos</p> <p>Unid. Pesquisa (17)</p>	<p><u>MF</u></p> <p>Autarquias</p> <p>BACEN</p> <p>CVM</p> <p>PREVIC</p> <p>SUSEP</p> <p>Empresas públicas</p> <p>CEF</p> <p>CMB</p> <p>DATAPREV</p> <p>EMGEA</p> <p>SERPRO</p> <p>Soc. de economia mista</p> <p>BASA</p> <p>BB</p> <p>BNB</p> <p>IRB</p>	<p><u>MEC</u></p> <p>Autarquias</p> <p>CEFET-MG</p> <p>CEFET-RJ</p> <p>CP II</p> <p>FNDE</p> <p>IFES (38)</p> <p>INEP</p> <p>Universidades (39)</p> <p>Fundações</p> <p>CAPES</p> <p>FUNDAJ</p> <p>Universidades (23)</p> <p>Empresas públicas</p> <p>EBSERH</p> <p>HCPA</p>
<p><u>MD</u></p> <p>Autarquias</p> <p>CCCPCM</p> <p>CFIAe</p> <p>Fundações</p> <p>FHE</p> <p>FOSORIO</p> <p>Empresas públicas</p> <p>AMAZUL</p> <p>EMGEPRON</p> <p>IMBEL</p>	<p><u>MT</u></p> <p>Fundação</p> <p>FUNDACENTRO</p>	<p><u>MAPA</u></p> <p>Empresas públicas</p> <p>CONAB</p> <p>EMBRAPA</p> <p>Soc. de economia mista</p> <p>CASEMG</p> <p>CEAGESP</p> <p>CEASA-MG</p>	<p><u>MP</u></p> <p>Fundações</p> <p>ENAP</p> <p>FUNPRESF</p> <p>IBGE</p> <p>IPEA</p> <p>Empresas públicas</p> <p>ABGF</p> <p>BNDES</p>
<p><u>MIN</u></p> <p>Autarquias</p> <p>DNOCS</p> <p>SUDAM</p> <p>SUDECO</p> <p>SUDENE</p> <p>Empresa pública</p> <p>CODEVASF</p>	<p><u>MTur</u></p> <p>Autarquia</p> <p>EMBRATUR</p>		

(continua)



Fonte: elaboração do autor.

Apêndice K - Histórico dos comitês de busca instituídos pela CNEN, ICMBio, JBRJ e MCT

CNEN			
Ano	Diretoria	Comitê de busca (presidido pelo primeiro nome indicado)	Referências
2014	CDTN	Ricardo Osório Magnus Galvão – USP, José Marcus de Oliveira Godoy – PUC/RJ, Paulo Roberto Cetlin – UFMG, Odilon Marcuzzo do Canto – ABACC, Zieli Dutra Thomé – UFRJ	Port. 376, de 10abr. Edital 1, de 25abr. CCE
2010	IRD	Odilon Antonio Marcuzzo do Canto – ABACC, Laércio Antônio Vinhas – CNEN, Cecil Chow Robilotta – USP, Olaf Malm – UFRJ, Gilberto Câmara Neto – INPE	Port. 39, de 28abr. Edital 1, de 28abr.
	IEN	Aquilino Senra Martinez – UFRJ, Celso Pinto de Melo – UFPE, Carlos Alberto Brayner de Oliveira Lira – UFPE, Carlos Passos Bezerril – CTMSP, Giorgio Moscati – USP	Port. 39, de 28abr. Edital 2, de 28abr.
	CDTN	Vahan Agopyan – USP, Lúcia Carvalho Pinto de Melo – CGEE, Alaor Silvério Chaves – UFMG, Roberto Garcia Esteves – CNEN, Leonam dos Santos Guimarães – ELETRONUCLEAR	Port. 39, de 28abr. Edital 3, de 28abr.
	CRCN-NE	Ricardo Magnus Osório Galvão – CBPF, Alfredo Gontijo de Oliveira – UFMG, Francisco César de Sá Barreto – UFMG, Humberto Siqueira Brandi – INMETRO, Alejandro Szanto de Toledo – USP	Port. 39, de 28abr. Edital 4, de 28abr.
2007	Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento	Roberto Salmeron – CNRS, Celso Pinto de Melo – UFPE, Aquilino Senra Martinez – UFRJ, Cecil Chow Robilotta – USP, Herman Chaimovich Guralnik – ABC	Port. 445, de 19jul.

Fonte: elaboração do autor, com base nas referências indicadas.

ICMBio			
Ano	Centro de Pesquisa	Comitê de busca (presidido pelo primeiro nome indicado)	Referências
2013	CEPTA	Ugo Eichler Vercillo, Kátia Torres Ribeiro, Rodrigo Silva Pinto Jorge (Analistas Ambientais)	Port. 201, de 17maio, publicada no Boletim de Serviço do ICMBio nº 20, de 24.05.2013 e Edital específico
	TAMAR	Mesma composição CEPTA	Port. 202, de 17maio, publicada no Boletim de Serviço do ICMBio nº 20, de 24.05.2013 e Edital específico
2011	CENAP	Fernando Dal'Ava, Ugo Eichler Vercillo, Kátia Torres Ribeiro (Analistas Ambientais)	Port. 647, de 04out. Edital 1/2011
	CNPT	Fernando Dal'Ava, Kátia Torres Ribeiro, Daniel Guimarães Bolsonaro Penteado (Analistas Ambientais)	Port. 648, de 04out. Edital 2/2011
	CEMAVE	Mesma composição CENAP	Port. 649, de 04out. Edital 3/2011
2010	CECAT	Francisco Luiz Camara Tavares, Ugo Eichler Vercillo, Kátia Torres Ribeiro (Analistas Ambientais)	Port. 454, de 19ago. e Edital
	CEPAM	Mesma composição CECAT	Port. 455, de 19ago. e Edital
	CMA	Mesma composição CECAT	Port. 456, de 19ago. e Edital
2009	CECAV	Onildo João Marini Filho (Analista Ambiental), Lindalva Ferreira Cavalcanti (Analista Ambiental), Clayton F. Lino (Redespeleo Brasil e SBE)	Port. 75, de 12fev. Edital 2-CECAV, de 6mar.
2008	CPB	Ronaldo Gonçalves Morato (Analista Ambiental) Juciara Elise Pelles (Técnica Administrativa) Alcides Pissinatti (CPRJ)	Port. 360, de 07nov. Edital 1-CPB, de 13nov.
	RAN	Ugo Eichler Vercillo (Analista Ambiental) Mário Douglas Fortini de Oliveira (Analista Ambiental) Miguel Trefaut Rodrigues (USP)	Port. 361, de 07nov. Edital 1-RAN, de 13nov.

Fonte: elaboração do autor, com base nas referências indicadas.

JBRJ				
Ano	Diretoria	Comitê de busca (presidido pelo primeiro nome indicado)	Portaria	Presidente JBRJ / Ministro MMA
2015	DIPEQ ENBT	Emílio Lélbre La Rovere – UFRJ, Carlos Alberto de Mattos Scaramuzza – MMA, Fábio Rubio Scarano – FBDS, Claudia Franca Barros – JBRJ, Marli Pires Morim – JBRJ, Secretária Executiva exercida pela Chefe de Gabinete Substituta, Luciana Oertel Lancellotti	Port. 52, de 22maio	Samyra Crespo / Izabella Teixeira

2012	ENBT	Lindolpho de Carvalho Dias, Francisco de Assis Esteves, Haroldo Cavalcante de Lima, Rogerio Soares Gribel Neto (foi Diretor da DIPEQ, escolhido por comitê de busca em 2009), David Ricardo Moreira Ramos, Guido Gelli, Secretaria Executiva exercida pelo Chefe de Gabinete	Port. 9, de 24jan. (redefine membros do comitê de 2011)	Liszt B. Vieira / Izabella Teixeira
2011	ENBT	Lindolpho de Carvalho Dias (foi o primeiro diretor da ENBT), Ariane Luna Peixoto, Fabio Rubio Scarano, Haroldo Cavalcante de Lima, Rogerio Soares Gribel Neto, Secretaria Executiva exercida pelo Chefe de Gabinete do JBRJ	Port. 198, de 30dez. (revogada pela Port. 9, de 2012)	Liszt B. Vieira / Izabella Teixeira
2009	ENBT DIPEQ	Presidente de Honra, Liszt Benjamin Vieira, Presidente do JBRJ Fabio Rubio Scarano – JBRJ, José Augusto Valladares Pádua – UFRJ, Marcos Silveira Buckeridge – USP, Renato Cader da Silva – JBRJ, Sandoval Carneiro Junior – UFRJ	Port. 27, de 17fev.	Renato Cader (substituto) / Carlos Minc

Fonte: elaboração do autor, com base nas referências indicadas.

Nota: a Portaria nº 27, de 17 de fevereiro de 2009, trata apenas da seleção do Diretor da ENBT. Não identificamos a Portaria que estabeleceu o comitê de busca para Diretor da DIPEQ em 2009, mas sabemos que o nomeado para essa posição, em janeiro de 2010, Rogério S. Gribel Neto, foi escolhido por esse mecanismo (por informação em seu currículo lattes e entrevistas realizadas).

MCT				
Ano	UP	Comitê de busca (presidido pelo primeiro nome indicado)	Portaria	Ministro
2016	INPE	Marco Antonio Raupp – PQTec/SJC, Rogério César de Cerqueira Leite – UNICAMP, Luiz Bevilacqua – UFRJ, Helena Bonciani Nader – UNIFESP, Reginaldo dos Santos – ACS	Port. 73, 21jan.	Celso Pansera
	CETEM	Adolpho José Melfi – USP, Alcides Nóbrega Sial – UFPE, Sandoval Carneiro Junior – VALE S.A., Aroldo Misi – UFBA, Renato Machado Cotta – CNEN	Port. 72, 21jan.	
2015	CBPF	Ricardo Magnus Osório Galvão – USP, Paulo Monteiro Vieira Braga Barone – UFJF, Mário Novello – CBPF, Alaor Silvério Chaves – UFMG, Pedro Leite da Silva Dias – LNCC	Port. 546, 10jul.	Emília Maria Silva Ribeiro Curi
2015	INSA	Helena Bonciani Nader – SBPC, Jorge Almeida Guimarães – UFRGS, Avílio Antônio Franco – ABC, Evaldo Ferreira Vilela – FAPEMIG, Romero Marinho de Moura – UFPE	Port. 388, 10jun. Port. 508, 30jun. Port. 705, 8nov.	Aldo Rebelo
	LNA	João Evangelista Steiner – USP, Kepler de Souza Oliveira Filho – Instituto de Física da UFRGS, Roberto Cid Fernandes Junior – UFSC, Daniela Lazzaro – ON, Carlos Alberto Aragão de Carvalho Filho – INMETRO	Port. 361, 22maio	
	CTI	Antônio José Roque da Silva – CNPEM, Aquilino Senra Martinez – INB, Renato Machado Cotta – COPPE-Rio, Antonio Gomes de Souza Filho – UFC, Roberto Vermulm – EMBRAPPII	Port. 362, 22maio	
	LNCC	Cesar Leopoldo Camacho Manco – IMPA, Edison Zacarias da Silva – UNICAMP, Philippe Olivier Alexandre Navaux – UFRGS, Sérgio Ferraz Novaes – UNESP, Gervasio Annes Degrazia – UFSP Maria	Port. 333, 12maio	
2014	INPA	Helena Bonciani Nader – SBPC, Aldo Malavasi – BMB, Jacob Palis Junior – ABC, Jorge Almeida Guimarães – CAPES, Thomaz Nogueira – SUFRAMA	Port. 375, 10abr.	Clelio Campolina Diniz
	INT	Marco Antonio Raupp – PQTec/SJC, João Alziro Herz da Jornada – INMETRO, João Fernando Gomes de Oliveira – EMBRAPPII, Carlos Augusto Graboys Gadelha – MS, Evaldo Ferreira Vilela – FAPEMIG, Alexandre Benevento Marques – representante dos Servidores do INT	Port. 1.060, 08out. Port. 1.213, 06nov. Port. 1.292, 24nov.	
	INPA	Helena Bonciani Nader – SBPC, Aldo Malavasi – BMB, Jacob Palis Junior – ABC, Jorge Almeida Guimarães – CAPES, Thomaz Nogueira – SUFRAMA	Port. 375, 10abr.	
	MPEG	Mercedes Maria da Cunha Bustamante – UnB, Hilton Túlio Costi – MPEG, Maria Beatriz Borba Florenzano – USP, Maria Paula Cruz Schneider – UFPA, Sérgio Alex Kugland de Azevedo – MPEG	Port. 831, 05set.	Marco Antonio Raupp
	IBICT	Paulo Roberto Rio da Cunha – UFPE, Brasilina Passarelli – USP, José Palazzo Moreira de Oliveira – UFRGS, Lena Vania Ribeiro Pinheiro – IBICT, Mariângela Spotti Lopes Fujita – UNESP	Port. 803, 21ago.	
2012	ON	Wanderley de Souza – INMETRO, Eduardo Janot Pacheco – USP, Thyrso Villela Neto – CGEE, Igor Ivory Gil Pacca – USP, Jaílson Souza de Alcaniz – representante dos servidores do ON	Port. 965, 27dez.	Marco Antonio Raupp
2011	CETEM	Arthur Pinto Chave – POLI/USP, Claudio Scliar – MME, Francisco Wilson Hollanda Vidal – CETEM, Prof. Dr. Iran	Port. 880, 24 nov.	Aloízio Mercadante

		Ferreira Machado – UNICAMP, Luiz Eugenio Araujo de Moraes Mello – VALE S/A		
	INPE	Jacob Palis Júnior, Carlos Alberto Aragão, Carlos Afonso Nobre, Satoshi Yokota, José Humberto Andrade Sobral, representante do INPE	Port. 729, 23set.	
	LNCC	Evando Mirra de Paula e Silva – CGEE, Márcio Arab Murad – LNCC, Nelson Ebecken – UFRJ, Sergio Ferraz Novaes – UNESP, Siang Wun Song – USP	Port. 498, 07jul.	
	CBPF	Carlos Alberto Aragão de Carvalho Filho – VALE S/A, Antônio José Roque da Silva – ABTLuS, Lívio Amaral – Instituto de Física da UFRGS, Márcio Portes de Albuquerque – CBPF, Maria Carolina Nemes – UFMG	Port. 497, 07jul.	
2010	INSA	Aldo Malavasi – BMB, Ana Rita Pereira Alves – UFPA, Avílio Antônio Franco – FINEP, Everaldo Rocha Porto – EMBRAPA, Maria Norma Ribeiro – UFRPE, Manoel Barral Neto – CNPq, Salomão de Souza Medeiros – representante dos servidores do INSA	Port. 1.095, 30 dez.10 Port. 76, 16fev.11	Sérgio Machado Rezende
	MAST	Diógenes de Almeida Campos – DNPM, Maria Regina Pontin de Mattos – INEPAC, Marta Silvia Maria Mantovani – USP, Silvia Fernanda de Mendonça Figueirôa – UNICAMP, Tereza Cristina Moletta Schneider – UNIRIO, Laerte Sodré Júnior – UNICAMPE, Márcio Ferreira Rangel – representante dos servidores do MAST	Port. 1.094, 30 dez.10 Port. 72, 16fev.11	
	CTI	Carlos Henrique de Brito Cruz – UNICAMP, Adalberto Fázio – Instituto de Física da USP, Cláudio Aparecido Violato – CPqD, Marcelo Knörich Zuffo – USP, Mariano Laplane – UNICAMP, José Ellis Ripper – AsGa S/A, Antônio Montes – representante dos servidores do CTI	Port. 1.093, 30 dez.10 Port. 75, 16fev.11	
	LNA	Eduardo Janot Pacheco – SAB e USP, Beatriz Barbuy – IAG/USP, Kepler de Souza Oliveira Filho Vieira – UFRGS, Ronald Cintra Shellard – CBPF, Thaísa Storch Bergman – UFRGS, Laerte Sodré Júnior – UNICAMP, Clemens Darwin Gneiding – representante dos servidores do LNA	Port. 1.092, 30dez.10 Port. 73, 16fev.11	
	INT	Odilon Antonio Marcuzzo do Canto – ABACC, Carlos Augusto Graboís Gadelha – FIOCRUZ, Carlos Tadeu de Costa Fraga – CENPES/PETROBRAS, João Carlos Ferraz – BNDES, Lúcia Carvalho Pinto de Mello – CGEE, Luis Manuel Rebelo Fernandes – PUC/RJ, Alexandre Benevento Marques – representante dos servidores do INT	Port. 1.009, 07dez.10 Port. 74, 16fev.11	
	INPA	Ennio Candotti – MUSA, Ima Célia Guimarães Vieira – MPEG, José Seixas Lourenço – UFOPA, Marilene Corrêa da Silva Freitas – UEA, Tatiana Deane de Abreu Sá – EMBRAPA	Port. 124, 12fev.	
2009	INPE	Marco Antonio Raupp – SBPC, Alberto Passos Guimarães – CBPF, Carlos Henrique de Brito Cruz – FAPESP, Hadil Fontes da Rocha Vianna – MRE, Michal Gartenkraut – ABTLuS	Port. 584, 16jul.	Sérgio Machado Rezende
	IBICT	Avílio Antônio Franco – EMBRAPA, Marisa Brascher Basílio Medeiros – UnB, Gil Anderi da Silva – USP, Sigrid Karin Weiss Dutra – UFSC, Kátia Maria Coelho de Carvalho Custódio – UFBA	Port. 174, 11 mar.	
	MPEG	Eloi de Souza Garcia – FIOCRUZ, Roberto Dall'Agnol – UFPA, Ana Rita Pereira Alves – IDS, Peter Mann de Toledo – INPE, Marta Silvia Maria Mantovani – USP	Port. 173, 11mar.	
	ON	Waldimir Pirró e Longo – UFF, Jacques Raymond Daniel Lépine – IAG/USP, Kepler de Souza Oliveira Filho – UFRGS, Augusto César Bittencourt Pires – UnB, Edison José Milani – Petrobras S/A	Port. 29, 13jan.	
2008	CETEM	Carlos Alberto Aragão de Carvalho – UFRJ, Umberto Giuseppe Cordani – IAG/USP, Iran Ferreira Machado – CPRM, José Francisco Marciano Motta – IPT, Jose Deodoro Trani Cappochi – POLI/USP	Port. 673, 16set.	Sérgio Machado Rezende
	CEITEC	José Ellis Ripper Filho – ASGA S.A., Fernando Zawislak – UFRGS, Jacobus Willibrordus Swart – CenPRA, Gilberto Machado – FIERGS, Wanderley Marzano – AEGIS Semicondutores Ltda, Gerhard Jacob – UFRGS	Port. 271, 02maio	
	CBPF	João Alziro Herz da Jornada – INMETRO, Cid Bartolomeu de Araújo – Departamento de Física/UFPE, Alberto Passos Guimarães – CBPF, Alvaro Ferraz Filho – Centro Internacional de Física da Matéria Condensada/UnB, Henrique Gomes de Paiva Lins de Barros – CBPF	Port. 170, 27mar.	
2007	LNCC	Evando Mirra de Paula e Silva, Darcy Fontoura de Almeida, Martin Tygel, Ronald Cintra Shellard, Imre Simon	Port. 290, 10maio	Sérgio Machado Rezende
2006	INSA	Manoel Dantas Vilar Filho – Comitê Executivo para Implantação do INSA, Ivon Palmeira Fittipaldi – RENE, Ana Maria Giulietti Harley – UEFS, Everaldo Rocha Porto – Centro	Port. 977, 21dez.	Sérgio Machado Rezende

		de Pesquisa Agropecuária do Trópico Semiárido/EMBRAPA, João Batista Queiroz de Carvalho – Centro de Tecnologias e Recursos Naturais da Universidade Federal de Campina Grande, Maria Norma Ribeiro – UFPE		
	CTI	Marco Antonio Raupp – LNCC, Celso Pinto de Melo – UFPE, Cláudio Aparecido Violato – CPqD, José Octavio Armani Paschoal – IPEN, José Ripper Kos - UFRJ	Port. 898, 30nov.	
	MAST	Diógenes de Almeida Campos – DNPM, Hugo Vicente Capelato – INPE, José Ribamar Ferreira – FIOCRUZ, Luiz Paulo Ribeiro Vaz – UFMG, Silvia Fernanda de Mendonça Figueirôa – UNICAMP	Port. 890, 29nov.	
	INT	Vahan Agopyan – IPT, Angela Maria Cohen Uller – CBPF, Carlos Augusto Graboys Gadelha – FIOCRUZ, João Alziro Herz da Jornada – INMETRO, Marilene Carvalho – FIRJAN	Port. 879, 24nov.	
	LNA	Beatriz Leonor Silveira Barbuy, Augusto Damineli Neto, Carlos Ourivio Escobar, Jacques Raymond Daniel Lépine, Kepler de Souza Oliveira Filho	Port. 875, 22nov.	
2005	INPE	Celso Pinto de Melo, Michal Gartenkraut, Carlos Henrique Brito Cruz, Marco Antonio Raupp, Everton Vieira Vargas	Port. 331, 06maio	Eduardo Campos
	MPEG	Esper Abrão Cavalheiro, Alfredo Kingo Oyama Homma, Bertha Koiffmann Becker, Cristovam Wanderley Picanço Diniz, Marcus Luiz Barroso Barros	Port. 565, 18nov.	
2004	IBICT	Elói de Souza Garcia, Anna da Soledade Vieira, Maria Aparecida Stallivieri Neves, Nair Yumiko Kobashi, Carlos José Pereira de Lucena	Port. 481, 29set.	Eduardo Campos
	IBICT	Luis Fernando Sayão, Johanna Smit, Antonio Lisboa Carvalho de Miranda	Port. 19, 14jan.	Roberto Amaral
2003	CETEM	José Mendo Mizael de Souza, Breno Augusto dos Santos, Maria José Gazzi Salum, Achilles Junqueira Bourdot Dutra, Raimundo Netuno Nobre Villas, Eliezer Braz Pereira	Port. 907, 17dez.	Roberto Amaral
	CBPF	Roberto Aureliano Salmeron, Carlos Henrique de Brito Cruz, Fernando Zawislak, Marco Antonio Raupp, José Roberto Leite	Port. 790, 11nov.	
2001	CETEM	John Milne de Albuquerque Forman, Reinhardt Fuck, Arthur Pinto Chaves, Maria José Salum	Port. 747, 12dez.	Ronaldo Mota Sardenberg
	INT	Waldimir Pirró e Longo, Acher Mossé, Luciano Galvão Coutinho, Paulo Roberto Krahe	Port. 296, 28jun.	
2000	MPEG	Emanuel Adilson de Souza Serrão, Jorge Fernando Soares Travassos da Rosa, Luiz Drude de Lacerda, Roberto Cardoso de Oliveira	Port. 296, 28jun.	Ronaldo Mota Sardenberg
	IBICT	Lúcia Carvalho Pinto de Melo, Abel Laerte Packer, Afrânio Carvalho Aguiar, Cláudio Brito	Port. 256, 08jun.	
1999	INPA	José Galfizia Tundisi, José Seixas Lourenço, Paulo Yoshio Kageyama, Victoria Bloch, Warwick Estevam Kerr	Port. 106, 18mar.	Luiz Carlos Bresser Pereira

Fonte: elaboração do autor, com base nas referências indicadas.

Apêndice L - Síntese das experiências *Gerenciais*

CNEN	
Tipo da estratégia	<i>Gerencial</i> aberta - modelo de comitê de busca
Cargos de direção	1 Presidente (N1); 5 Diretores (N2) e 5 Diretores dos institutos de pesquisa (N2*)
Alcance	- A CNEN informou adotar o modelo eventualmente para seus institutos de pesquisa (N2* - IRD, IEN, CDTN e CRCN-NE) e para um de seus Diretores, de Pesquisa e Desenvolvimento (N2); informou ter realizado 6 processos entre 2007 e 2014, dos quais 3 foram concluídos sem a escolha do Diretor; foram baseados nas mesmas regras do MCT - Identificamos o caso do IPEN que, embora não tenha sido relatado pela CNEN, adota este modelo como prática institucionalizada desde 2012 (até então, as escolhas eram baseadas na conformação de listas tríplexes)
Duração do mandato	48 meses
Emergência do modelo	Experiência do MCT
Atores envolvidos	- CNEN: Gabinete (condução do processo), comitê de busca (avaliação dos candidatos) e Presidente/Ministro (escolha e nomeação) - IPEN: Conselho Superior
Composição do comitê	- CNEN: especialistas externos - IPEN: Conselho Superior
Crítérios de escolha / perfil requerido	CNEN - Nomes que se identifiquem com as diretrizes técnicas e político-administrativas estabelecidas para o Instituto, para a CNEN e para o Programa Nuclear Brasileiro - Título de doutor - Competência profissional reconhecida na área nuclear ou áreas correlatas - Visibilidade junto à comunidade científica e tecnológica - Experiência administrativa e capacidade de promover a agregação entre os diferentes institutos da CNEN - Visão de futuro para a instituição, empenho no desenvolvimento integrado científico e tecnológico do país e na participação da CNEN no cenário técnico científico nacional, no âmbito do Programa Nuclear Brasileiro, e no cenário internacional - Comprometimento com as iniciativas de expansão das atividades nucleares no país, incluindo a construção de novas usinas, expansão das aplicações nucleares e aprimoramento das ações de segurança e controle - Capacidade para tratar questões científicas, administrativas, políticas e de visão estratégica relacionadas à área nuclear, com áreas correlatas e com a CNEN - Experiência em cooperação nacional e internacional - Desembarço para tratar questões nucleares ligadas a relações internacionais bilaterais e multilaterais - Motivação para enfrentar novos desafios - Domínio da língua inglesa IPEN - similares ao CNEN, incluindo: - Capacidade de liderança para motivar o corpo técnico, científico e outros colaboradores do Instituto - Ter experiência comprovada em gestão de projetos de C&T - Demonstrar capacidade de obtenção de recursos de agências de fomento
Procedimentos de escolha / instrumentos de avaliação	- CNEN: análise curricular; plano de gestão e visão de futuro em relação à organização; apresentação oral; entrevista - IPEN: inclui aos anteriores uma carta ao Presidente do Conselho Superior solicitando a inscrição no processo
Resultado da seleção	Lista tríplex, sem ordem de habilitação
Flexibilidades do modelo	Não havendo candidatos, o processo pode ser reaberto
Regulamentação	- CNEN: CNEN (2016b; 2016c; 2014; 2010a; 2010b; 2010c; 2010d; 2010e; 2007); MCT (2009a) - IPEN: IPEN (2016; 2012)

EMBRAPA	
Tipo da estratégia	- <i>Gerencial</i> aberta - modelo de comitê de busca, para Presidente e Diretores - <i>Gerencial</i> fechada - modelo de seleção interna, para Chefes-Gerais
Cargos de direção	Presidente (N1), 3 Diretores Executivos (N2) e 43 Chefes-Gerais (N2 Regional)
Alcance	Todos os dirigentes
Duração do mandato	- Diretoria Executiva: 48 meses, podendo ser reconduzidos sem a realização de novo processo de escolha - Chefes-Gerais: 48 meses, renovável apenas uma vez por igual período, condicionado à avaliação de desempenho; após o segundo mandato, ou em caso de o dirigente não permanecer no cargo ao final do primeiro mandato, é aberto novo processo de seleção
Emergência do modelo	Inspirado nas práticas de organizações internacionais equivalentes à Embrapa
Atores envolvidos	- Diretoria Executiva: Conselho de Administração (condução e escolha) e comitê de busca (avaliação dos candidatos) - Chefes-Gerais: Diretoria Executiva (escolha), Gabinete e Departamento de Gestão de Pessoas (condução), Comitê de Avaliação e Seleção (avaliação dos candidatos)

Composição do comitê	<ul style="list-style-type: none"> - Diretoria Executiva: 5 membros de reconhecida reputação profissional na atividade-fim da Embrapa ou com representatividade nos setores agropecuário, agroindustrial, desenvolvimento rural ou na área científica e tecnológica - Chefes-Gerais: Comitê de Avaliação e Seleção, composto por 5 membros, sendo 2 profissionais da UD para a qual se realiza o procedimento, 1 profissional da Sede, escolhido dentre pessoas treinadas para conduzir o processo, e 2 profissionais externos à empresa; para membros internos, é exigida conduta ímpeccável e relevante experiência técnico-gerencial; para membros externos exige-se, além de conduta ímpeccável, reconhecida reputação profissional na atividade-fim da UD para a qual se realiza o processo, ou, então, com representatividade na área de C&T ou nos setores agropecuário, agroindustrial, do agronegócio ou de desenvolvimento rural; para todos os membros, não pode haver situação de conflito de interesse e os mesmos ficam impedidos de assumir cargos na gestão dessa Unidade pelo período de 1 ano
Crítérios de escolha / perfil requerido	<p>Diretoria Executiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nacionalidade brasileira - Notório conhecimento das atividades de interesse da Embrapa - Visão institucional do papel da Embrapa para o desenvolvimento sustentável do país - Credibilidade e representação junto à comunidade de pesquisa, desenvolvimento e inovação - Capacitação para tratar com propriedade as questões de pesquisa, desenvolvimento, inovação, administrativas, políticas e estratégicas relacionadas à Embrapa - Experiência em cooperação nacional e internacional - Reconhecida liderança em ciência e tecnologia agropecuária - Experiência em gestão de pesquisa e/ou administração - Capacidade de negociação e mobilização - Relacionamento com o setor produtivo - Relacionamento com as Organizações Estaduais de Pesquisa Agropecuária (OEPAs) - Relacionamento com universidades, instituições de ensino superior e outras instituições de pesquisa - Treinamento formal (pós-graduação) - Domínio da língua inglesa (fala e leitura) - Reconhecida ética e idoneidade moral - Experiência mínima de quatro anos em pelo menos uma das seguintes funções: cargo gerencial em empresa de grande porte de que trata a Lei 11.638/07; cargo gerencial do setor de atividade da Embrapa; ou cargo em comissão ou função de confiança equivalente a nível DAS-4 ou superior no setor público - Para Diretor-Presidente, são requisitos adicionais, possuir no mínimo, 10 anos de experiência em atividades de ciência, tecnologia e inovação, relacionadas ao setor agropecuário, agroindustrial ou de desenvolvimento rural - Para a Diretoria Executiva, pelo menos 2 cargos devem ser preenchidos por profissionais com graduação em nível de doutorado em Ciências Agrônômicas, Veterinárias, Florestais, Sociologia, Economia Rural ou Meio-Ambiente <p>Chefes-Gerais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser brasileiro nato ou naturalizado - Não ter sido condenado, por sentença transitada em julgado, em processo criminal nos últimos 5 anos - Não ter sido julgado culpado, nos últimos 5 anos, em inquérito administrativo ou sindicância no âmbito de instituições da administração pública, tendo por objeto a prática de ato de improbidade administrativa - Ser ocupante de cargo de nível superior - Possuir, pelo menos, curso de mestrado concluído, reconhecido pelo MEC - Possuir, no mínimo, 7 anos efetivos de trabalho em C&T, sendo pelo menos 2 anos em gestão de C&T, excluído de tal contagem o período de estudo (mestrado e doutorado)
Procedimentos de escolha / instrumentos de avaliação	<ul style="list-style-type: none"> - Diretoria Executiva: ficha de inscrição, currículo e cartas de recomendação elaboradas por autoridades públicas ou dirigentes de instituições de pesquisa e ensino superior; memorial, com a descrição de suas principais experiências, nas áreas técnica e gerencial, destacando sua contribuição ou utilidade institucional ou social e indicando os motivos que o levaram a se inscrever no processo; e plano de ação, apenas no caso do candidato a Diretor-Presidente, com uma breve exposição sobre as grandes linhas estratégicas da Embrapa, sugerindo propostas de ações caso seja nomeado - Chefes-Gerais: formulário online com dados pessoais e indicação de 3 referências profissionais; proposta de trabalho (plano estratégico com propostas gerenciais e administrativas a serem implantadas durante o exercício do cargo; devem estar alinhadas aos Planos Diretores da Embrapa e da UD para a qual se realiza o processo; memorial (indicando a motivação para a candidatura ao cargo, a argumentação quanto à aderência do perfil ao contexto institucional da empresa e à conjuntura organizacional da UD, e a descrição das experiências relevantes tanto em atividades de administração e gestão como de pesquisa, desenvolvimento, inovação e transferência de tecnologia); currículo (com apresentação, em separado, de experiência gerencial e de experiência técnico-científica); entrevista com a Diretoria Executiva
Resultado da seleção	<ul style="list-style-type: none"> - Diretoria Executiva: Comitê entrega ao Conselho de Administração uma relação com a análise dos candidatos, cuja documentação é avaliada em “satisfatória” ou “insatisfatória”, sem ordem de classificação - Chefes-Gerais: elaboração de lista tríplice
Flexibilidades do modelo	<ul style="list-style-type: none"> - Diretores Executivos podem ser reconduzidos sem a realização de novo processo de escolha - O Diretor-Presidente tem a prerrogativa de não designar nenhum dos candidatos habilitados a Chefe-Geral, em razão de critérios adicionais de sua exclusiva deliberação
Regulamentação	EMBRAPA (2016a; 2016d; 2016f; 2013; 2010d; 2007)

IBGE	
Tipo da estratégia	<i>Gerencial</i> fechada – modelo de seleção interna
Cargos de direção	Presidente (N1), 4 Diretores (N2) e 27 Chefes Estaduais (N2 Regional)
Alcance	- Todos os Chefes Estaduais - 15 das 27 Unidades já tiveram seus Chefes escolhidos por este modelo e 3 unidades já passaram por mais de uma seleção - As seleções identificadas foram: 2003 - Espírito Santo, Sergipe e Tocantins; 2008 - Acre, Alagoas, Maranhão e Rondônia; 2009 - Rio Grande do Norte, Sergipe e Tocantins; 2012 - Alagoas, Goiás e Pará; 2014 - Amazonas, Mato Grosso e Paraíba; 2016 - Piauí e Roraima
Duração do mandato	48 meses (denominado de <i>período de gestão</i>), podendo ser reconduzido uma única vez, com base nos resultados de sua avaliação de desempenho e em interesse manifesto pelo Conselho Diretor
Emergência do modelo	Instituído pelo Conselho Diretor do IBGE para todos os dirigentes regionais em 2003, inspirado pela experiência de seleção interna anterior, realizada pela própria organização para a escolha de 4 Chefes de Centro de Captura de Dados, responsáveis pelo Censo Demográfico de 2000
Atores envolvidos	Coordenadoria de Recursos Humanos (realização do processo) e Conselho Diretor (escolha do dirigente)
Composição do comitê	Não se aplica; processo conduzido pela Coordenadoria de RH com apoio de consultoria externa
Crítérios de escolha / perfil requerido	- Competências gerenciais: capacidade gerencial; liderança; criatividade, dinamismo e motivação; capacidade para diagnosticar e solucionar problemas; habilidade para tratar com pessoas de variados perfis profissionais; facilidade de comunicação oral e escrita; capacidade para trabalhar sob pressão; e conhecimento do trabalho técnico e administrativo em Unidade Estadual - Ser ocupante de cargo efetivo do quadro permanente do IBGE - Não estar licenciado ou respondendo a processo administrativo disciplinar - Possuir, no mínimo, 12 meses de efetivo exercício no IBGE - Ter disponibilidade para ser lotado na cidade-sede da Unidade Estadual do IBGE - Ter disponibilidade de viajar para outras Unidades do IBGE, sempre que necessário
Procedimentos de escolha / instrumentos de avaliação	Análise curricular (classificatória, baseada em critérios de formação acadêmica/titulação, experiência - tempo e nível de função gerencial exercida nos últimos 10 anos no âmbito do IBGE, e experiência gerencial por localidade); prova situacional, (classificatória e eliminatória - prova discursiva com questões relativas a situações típicas das funções cotidianas do Chefe da Unidade Estadual); dinâmica de grupo ou entrevista (classificatória e eliminatória, com ênfase na análise comportamental e técnico-gerencial dos candidatos, em grupo ou individualmente, com <i>feedback</i> aos participantes); e entrevistas médico-social e técnica (realizadas com os assessores das Diretorias e Coordenações-Gerais, com o suporte técnico da Coordenação de RH; a análise médico-social tem por objetivo avaliar a possibilidade de adaptação do servidor às novas atribuições e nova localidade, enquanto a entrevista técnica objetiva obter informações mais detalhadas sobre o candidato)
Resultado da seleção	Indicação de até 6 nomes para decisão do Conselho Diretor
Flexibilidades do modelo	É prevista a possibilidade de nomeação de Chefe Interino enquanto não se realiza a seleção, limitada ao período de uma gestão
Regulamentação	IBGE (2016b; 2016c; 2013b)

IBRAM	
Tipo da estratégia	<i>Gerencial</i> aberta - modelo de chamada pública => <i>Gerencial</i> aberta ou fechada, dependendo da natureza do cargo de direção (DAS ou FCPE)
Cargos de direção	Presidente (N1), 3 Diretores (N2) e 29 Diretores de Museus (N2*)
Alcance	- Diretores de museus - Identificamos a adoção do modelo para 13 dos 29 Museus (2016 - Museu do Diamante e Museu Villa-Lobos; 2015 - Museu das Missões e Museu Solar Monjardim; 2014 - Museu Histórico Nacional, Museu Solar Monjardim, Museu Casa da Hera, Diretor dos Museus das Bandeiras, Casa da Princesa e Arte Sacra da Boa Morte, Museu Socioambiental de Itaipu, Museu de Arte Religiosa e Tradicional de Cabo Frio e Museu Regional de São João Del Rei; 2011 - Museu da Abolição)
Duração do mandato	4 anos, podendo candidatar-se a uma recondução
Emergência do modelo	Emerge no contexto das reformas mais amplas implementadas pelo governo federal e orientadas à estruturação da Política Nacional de Museus
Atores envolvidos	Coordenação de Gestão de Pessoas (condução do processo), comissão de seleção (avaliação dos candidatos), Presidente (escolha e nomeação)
Composição do comitê	Comissão de seleção composta por 3 servidores do órgão ou especialistas externos
Crítérios de escolha / perfil requerido	- Formação acadêmica em nível superior - Conhecimento e experiência profissional em atividades relacionadas ao campo museal e em atividades de gestão - Experiência comprovada em gestão envolvendo atividades de relacionamento com organizações do Governo ou entidades da sociedade em geral - Capacidade de argumentação, objetividade e entusiasmo - Nacionalidade brasileira - Quitação com as obrigações militares e eleitorais - Encontrar-se no pleno exercício de seus direitos civis e políticos - Comprovação de idade mínima de 18 anos
Procedimentos de escolha / instrumentos de avaliação	Análise curricular (apresentação e comprovação das experiências profissionais e acadêmicas, dando ênfase às experiências na área de museologia); declaração de interesse (motivação para a

	candidatura); plano de trabalho (com ações para 4 anos; deve estar alinhado ao Plano Museológico do museu para o qual se realiza a seleção, documento que sempre acompanha a publicação do edital, bem como atender aos princípios estabelecidos no estatuto dos museus); entrevista com a comissão de seleção
Resultado da seleção	Indicação de lista tríplice
Flexibilidades do modelo	Casos omissos podem ser definidos pelo Presidente
Regulamentação	IBRAM (2016; 2014b; 2013; 2009b)

ICMBio	
Tipo da estratégia	<i>Gerencial</i> aberta - modelo de comitê de busca para Presidente e, inicialmente, para Coordenadores dos Centros Especializados e das Unidades de Conservação; atualmente, <i>Gerencial</i> fechada para Coordenadores dos Centros
Cargos de direção	Presidente (N1), 4 Diretores (N2), 11 Coordenadores Regionais (N2 Regional) e 14 Coordenadores de Centros Nacionais de Pesquisa e Conservação (N2 Regional)
Alcance	- Adotado uma única vez para Presidente (N1); alcança todos os Centros de Pesquisa, espaços de direção descentralizados; é facultativo, mas nunca foi adotado para as Unidades de Conservação, unidades vinculadas diretamente aos Coordenadores Regionais - Até o momento, 11 dos 14 Centros de Pesquisa já tiveram seus Coordenadores escolhidos por comitês de busca (apenas CEPNOR, CEPENE e CPSUL não teriam passado pelo modelo)
Duração do mandato	48 meses, com direito a uma recondução, pelo mesmo período, respaldada por avaliação de desempenho, e condicionada à realização de novo processo de seleção
Emergência do modelo	Decisão do Presidente do ICMBio de adotar o modelo para os Centros de Pesquisa e Unidades de Conservação, após ter sido escolhido por este mesmo modelo em 2008; provável inspiração no modelo do MCT
Atores envolvidos	Gabinete (responsável pelo processo em 2010); Diretorias (responsáveis pelos processos a partir de 2011); comitê de busca (elaboração do edital e avaliação dos candidatos); Presidente/Ministro (responsável pela escolha)
Composição do comitê	3 profissionais de competência e experiência comprovadas em áreas diretamente associadas à missão do ICMBio, podendo ser servidores ou não
Crítérios de escolha / perfil requerido	- Ser brasileiro nato ou naturalizado - Possuir nível superior completo - Habilidade no relacionamento interpessoal - Ser, preferencialmente, servidor público ocupante de cargo efetivo de nível superior, pertencente ao quadro de pessoal do ICMBio ou aos quadros de pessoal dos órgãos integrantes do SISNAMA [Sistema Nacional do Meio Ambiente] (pode ser ativo ou inativo) - Capacidade de gerenciar projetos e pessoas - Possuir experiência em cargos gerenciais ou de coordenação de programas de pesquisa, cujas funções sejam correlatas às de Chefe de Centro Especializado ou de Unidade de Conservação - Competência técnica e administrativa - Identificação com as diretrizes técnicas e político-administrativas estabelecidas para cada Centro Especializado e Unidade de Conservação - Não ter sido condenado em processos criminais ou julgado culpado em inquéritos administrativos ou sindicâncias nos últimos 5 anos - As Entrevistas pontuam os seguintes critérios: cordialidade, polidez, atenção e objetividade; expressar-se bem, possuindo boa fluência verbal; criatividade, motivação para o cargo; entendimento do papel do centro em relação à política nacional de biodiversidade; entendimento de como seria a relação do centro com a comunidade científica; entendimento sobre o papel do centro no âmbito institucional
Procedimentos de escolha / instrumentos de avaliação	Análise curricular (formação acadêmica e produção científica e técnica na área, experiência de gestão - medida em tempo de coordenação de projetos técnicos e/ou científicos, número de projetos, ocupação de cargo de gestão); memorial (motivação para o cargo); proposta de gestão denominada de “Visão de Futuro para o Centro” (identificando problemas atuais e visão estratégica para o Centro de Pesquisa, que deve estar alinhada ao Planejamento Estratégico do ICMBio; também deve detalhar 2 aspectos: um relacionado à gestão técnica do órgão - pesquisa, manejo e organização da informação, e outro relacionado à gestão administrativa); entrevistas (com defesa oral da proposta de gestão)
Resultado da seleção	Lista de seleção com a relação de 3 candidatos aptos
Flexibilidades do modelo	A lista tem validade de 1 ano; se um dirigente for exonerado neste período, outro candidato habilitado pode ser nomeado sem a necessidade de realizar um novo processo de seleção
Regulamentação	ICMBio (2013a; 2013b; 2011a-j; 2010a-g; 2009a; 2009b; 2008a-e)

INSS	
Tipo da estratégia	<i>Gerencial</i> fechada - processo seletivo interno
Cargos de direção	Presidente (N1); 3 Diretores (N2) e 5 Superintendentes Regionais (N2 Regional)
Alcance	Superintendentes Regionais (alcança, ainda, os dirigentes subordinados aos Superintendentes, que são os Gerentes-Executivos e os Gerentes de Agências, não considerados cargos de direção pelo escopo deste estudo)
Duração do mandato	Não se aplica
Emergência do modelo	Parte uma estratégia mais ampla da organização orientada à valorização e profissionalização dos servidores
Atores envolvidos	Departamento de Recursos Humanos (formação dos servidores) e Gabinete (escolha)
Composição do comitê	Não se aplica

Crítérios de escolha / perfil requerido	- Aprovação em cursos de gestão ofertados pelo CFAI do INSS - Ter exercido função de Gerente-Executivo ou cargo em comissão de DAS, função gratificada ou comissionada no âmbito da Administração Pública
Procedimentos de escolha / instrumentos de avaliação	Conformação de um <i>pool</i> de candidatas, para livre escolha pelo Presidente
Resultado da seleção	Não se aplica
Flexibilidades do modelo	Não se aplica
Regulamentação	INSS (2016)

JBRJ	
Tipo da estratégia	<i>Gerencial</i> aberta - modelo de comitê de busca
Cargos de direção	Presidente (N1) e 4 Diretores (N2)
Alcance	2 Diretorias (DIPEQ e ENBT)
Duração do mandato	48 meses, recondução por igual período e apenas por uma única vez, mediante novo processo de avaliação pelo comitê de busca; se já houver sido reconduzido, o ex-diretor deve cumprir um interregno de 3 anos para nova candidatura
Emergência do modelo	Inspirado na experiência do MCT
Atores envolvidos	Gabinete (condução do processo), comitê de busca (avaliação dos candidatos) e Presidente/Ministro (escolha e nomeação)
Composição do comitê	3 membros externos e 2 internos ao JBRJ, presidido por um dos membros externos (a partir da seleção de 2015)
Crítérios de escolha / perfil requerido	<ul style="list-style-type: none"> - Formação acadêmica com titulação de doutor e produtividade científica expressiva em quantidade e qualidade - Experiências gerencial e administrativa, junto a organizações de fomento, governamentais e entidades da sociedade em geral e em cooperações com grupos nacionais e internacionais - Visão estratégica para o desenvolvimento científico e tecnológico e a conservação da biodiversidade no país - Capacidade de liderança para motivar o corpo técnico e científico sob sua gerência - Capacidade de manter a integração com as demais diretorias do JBRJ - Capacidade para propor soluções e motivação para enfrentar desafios com o objetivo de fortalecer a atuação do JBRJ nas esferas nacional e internacional - Compromisso com a missão do JBRJ e execução das metas expressas no regimento interno e no Planejamento Estratégico - Ser residente no país - Não ter sido condenado, por sentença transitada em julgado, em processo criminal nos últimos 5 anos - Não ter sido julgado culpado, nos últimos 5 anos, em inquérito administrativo ou sindicância no âmbito da administração pública, cujo objeto seja a prática de ato de improbidade administrativa, prevendo essas que geralmente são exigidas de todos os futuros ocupantes de cargos públicos - Para o Diretor de Pesquisa, exige-se, ainda, experiência em gestão técnico-científica e competência profissional em pesquisa, formação de recursos humanos e conservação da biodiversidade - Para o Diretor da ENBT: experiência em gestão de ensino em pós-graduação e/ou extensão e competência profissional na formação de recursos humanos em pós-graduação e extensão
Procedimentos de escolha / instrumentos de avaliação	Avaliação curricular; plano de gestão (para 4 anos, observando o regimento interno e o Planejamento Estratégico do JBRJ); apresentação pública do plano; entrevistas individuais com o comitê
Resultado da seleção	Ata de conclusão do processo com a lista tríplice dos indicados e as justificativas pertinentes de suas recomendações, bem como uma carta de encaminhamento do resultado ao Presidente do JBRJ, para envio à decisão do Ministro do Meio Ambiente, que é a autoridade responsável pelo ato de nomeação (sugere uma ordem de escolha para os candidatos aprovados, mas não há obrigatoriedade na prerrogativa ministerial de escolher o primeiro da lista)
Flexibilidades do modelo	Não havendo 3 nomes, podem ser indicados, excepcionalmente, 2 candidatos para a escolha ministerial; o Ministro pode não acatar a recomendação do comitê, determinando a nomeação de um Diretor Interino e a abertura de um novo processo de seleção
Regulamentação	JBRJ (2015c; 2015d; 2012; 2011; 2009b)

MCT	
Tipo da estratégia	<i>Gerencial</i> aberta - modelo de comitê de busca
Cargos de direção	17 Diretores dos institutos de pesquisa (N2), vinculados à Secretaria Executiva do ministério
Alcance	<ul style="list-style-type: none"> - 13 dos 17 Institutos já tiveram seus dirigentes escolhidos por este modelo - O comitê de busca ainda não foi adotado para 4 institutos, em razão de sua recém-incorporação ao MCT, alguns dos quais ainda estão em fase de estruturação administrativa
Duração do mandato	48 meses, admitida 1 recondução, com a exigência de realização de processo de escolha; após, deve aguardar um interregno de 3 anos para pleitear o cargo de direção na mesma UP
Emergência do modelo	Inspirado no modelo de escolha de dirigentes de universidades americanas; motivado por demanda de pesquisadores; consolidado após a aceitação do modelo por sucessivos Ministros. É precedido pela prática da indicação, por meio de listas tríplices, de membros para comporem os Conselhos Técnico-Científicos dos institutos. O primeiro comitê de busca, durante a gestão Bresser, não adotou a lista tríplice; o modelo posterior, na gestão Sardenberg, incorporou a lista tríplice para a escolha do Ministro. É permanente o debate a respeito da composição dos comitês e da possibilidade de servidores serem indicados para a avaliação dos candidatos

Atores envolvidos	Comitê de busca de especialistas (análise dos candidatos), Secretaria de Coordenação das Unidades de Pesquisa (vinculada à Secretaria Executiva e Ministro) (apoio operacional) e Ministro do MCT (decisão final)
Composição do Comitê	- Membros externos ao MCT, de notório conhecimento nos assuntos da UP - Desde 2011, tem permitido, eventualmente, a indicação de servidores
Crítérios de escolha / perfil requerido	- Formação acadêmica de alto nível (ou equivalente), experiência técnico-científica e competência profissional na área de atuação da UP - Experiência gerencial e administrativa envolvendo atividades de relacionamento com organizações de fomento, do Governo e entidades da sociedade em geral - Ter notoriedade junto à comunidade científica ou tecnológica - Demonstrar entendimento e comprometimento com a execução do Plano Diretor da UP e com o Plano de Ação do MCT - Visão de futuro voltada para o crescimento científico e tecnológico da UP e do país - Capacidade de liderança para motivar o corpo técnico e científico e os demais colaboradores da UP e competência para propor soluções - Capacidade para enfrentar desafios e superar obstáculos com o objetivo de fortalecer a atuação da UP
Procedimentos de escolha / instrumentos de avaliação	Carta ao Presidente do comitê de busca, solicitando sua inscrição no processo; análise curricular; plano de trabalho aderente ao Plano Diretor da UP, texto indicando visão de futuro; exposição oral pública; e entrevista com o comitê de busca
Resultado da seleção	Lista tríplice
Flexibilidades do modelo	Excepcionalmente, em não havendo 3 candidatos, podem ser recomendados apenas 2 candidatos ao Ministro; não precisa seguir a ordem da lista tríplice, embora o primeiro candidato costuma ser o escolhido; pode não escolher nenhum dos candidatos, nomear um Diretor Interino e abrir novo processo de seleção
Regulamentação	MCT (2009a; 2000e; 1999)