

COMPETÊNCIAS E CARACTERÍSTICAS DOS DIRIGENTES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – TENDÊNCIAS INTERNACIONAIS.

Jorge Faria (jorge.faria@esgs.pt)

Instituto Politécnico Santarém – Escola Superior de Gestão

RESUMO

A necessidade de uma Administração Pública capacitada para enfrentar o novo marco económico e social tem vindo a ser evidenciada como um dos grandes desafios que as sociedades desenvolvidas têm de enfrentar nas próximas décadas (OCDE, 1995). Em Portugal, esta questão é apresentada como uma das questões cruciais para o desenvolvimento do país (MEPAT, 1998). Ainda que as capacidades de direcção e em especial de liderança, sejam hoje claramente percebidas como fundamentais para a prossecução dos objectivos de qualquer organização, as qualificações necessárias e mesmo as características podem variar conforme os contextos nacionais. Neste artigo procuramos apresentar as principais tendências internacionais sobre esta temática.

PALAVRAS CHAVE: Direcção, Liderança, Gestão, Pública.

1. Introdução

Este artigo procura descrever as conclusões principais de alguns trabalhos empíricos desenvolvidos no grupo de países da OCDE e tem como preocupação principal os dirigentes na administração pública e em especial as estratégias de desenvolvimento da liderança.

Para além da discussão das diferenças ou semelhanças entre gestão pública e privada e do papel dos respectivos gestores¹, de que não nos iremos ocupar neste artigo, parece consensual que a percepção de que a mudança, contrariamente ao que acontecia no passado, é cada vez mais entendida como um processo global que afecta as organizações e o próprio ambiente organizacional no seu todo e de forma continuada, quer se tratem de organizações públicas ou privadas. Nesta perspectiva as administrações públicas necessitam de cortar com a óptica tradicional de funcionamento que assentava numa óptica de continuidade e de estabilidade. Da mesma forma que as suas congéneres privadas, as administrações públicas necessitam de desenvolver capacidade de adaptação contínua de para poderem interpretar as mudanças que se anunciam e tirar partido das novas situações. Neste contexto e de acordo com as conclusões da (OCDE, 1999:7) “*A arte de dirigir no sector público é essencial à visão e aos objectivos de reforma.*”

Assim o papel dos dirigentes da administração pública tem vindo cada vez mais a assumir uma importância fundamental, porquanto é cada vez menos visto como alguém cuja finalidade consiste em resolver os problemas e as dificuldades que se colocam num ambiente particular e é cada vez mais entendido como o de *indivíduos que vão promover as adaptações institucionais no interesse do público* (OCDE, 2001:17). Esta visão rompe claramente com o modelo tradicional burocrático e legal em que ao papel de dirigente estavam cometidas tarefas claramente definidas e enquadradas e devidamente balizadas por uma estrutura normativa pelo que as administrações públicas e ainda de acordo com a (OCDE, 1999) estão confrontadas com um novo e permanente desafio que é o de “produzir” futuros dirigentes que possam agir com sucesso em condições e ambientes em constante evolução

O dirigente da administração pública assume claramente uma maior visibilidade sobretudo no que respeita ao seu contributo para o desempenho organizacional, pois se este não é apenas função do modo como a administração é exercida, mas antes o resultado da acção de diferentes forças. Por exemplo (MANNING, MUKHERJEE E GOKCEKUS 2001) conclui que o desempenho das organizações do sector público é função do ambiente institucional, que tem no papel desempenhado pelos dirigentes uma das suas variáveis nucleares. Também é verdade que em ambientes em constante mutação o número de problemas não estruturados ou semi-estruturados que implicam decisões igualmente pouco estruturadas e não repetitivas, reforçam a importância da actuação dos dirigentes. Uma vez que em todos estes processos as pessoas emergem como elementos cruciais de qualquer

¹ Sobre este assunto podem ser consultados entre outros (ROCHA 2000 e BROSNAHAN, 1999)

funcionamento organizacional, a liderança surge claramente como um dos elementos essenciais de uma boa governação pública. Neste sentido (INGRAHAM, 2001) no âmbito do projecto de desempenho governamental (GPP²), conclui que a liderança claramente emerge como um dos 5 factores decisivos na performance das organizações públicas.

A forma como a problemática do recrutamento e formação dos dirigentes da função pública é abordada nos vários países da OCDE é muito diversa. A abordagem vai desde países, em que existe um elevado nível de intervenção central com o objectivo de identificar, recrutar e proporcionar uma formação inicial específica aos futuros dirigentes com recurso a escolas especializadas³, até ao recurso de formas de selecção e de formação de dirigentes típicas do funcionamento do mercado, onde pelo menos teoricamente, qualquer posto de alto nível da administração pública, pode ser preenchido por qualquer pessoa que detenha os conhecimentos teóricos e práticos exigidos⁴.

Embora as estratégias variem de país para país é possível divisar certas tendências comuns de formação dos futuros dirigentes. É o caso de países como o Reino Unido, e os Estados Unidos da América Austrália em que um importante vector da sua estratégia de desenvolvimento dos futuros dirigentes é constituído pela definição prévia das competências necessárias ao desempenho das referidas funções.

2. Estratégias para melhorar as competências de direcção dos altos funcionários no Reino Unido

A última década do século XX representou um marco importante no sentido de revolucionar o funcionamento da função pública no Reino Unido. O livro branco da Modernização Governamental⁵ funcionou como um verdadeiro detonador (JUILLET, 2000) já que a função pública britânica iniciou, desde então, um conjunto de esforços sistematizados no sentido de modificar as instituições do governo, as suas práticas e cultura de forma a responder às necessidades da sociedade britânica. Este documento constitui um programa de reforma para o futuro com o objectivo de desenvolver um governo centrado nas pessoas, enquanto consumidores e cidadãos, não esquecendo obviamente todos aqueles que permitem a prestação dos bens e serviços à sociedade britânica.

Este programa de reformas visa corporizar as mudanças necessárias de forma a garantir uma política coerente e estratégica, fornecer de forma eficaz bens e serviços de qualidade, ajustados às necessidades dos cidadãos. Pressupõe igualmente a aceitação da necessidade de modificar as instituições, as práticas e a cultura dominantes ao nível da administração pública britânica.

Como afirmou (DAWSON, 2001: 37) o papel e a importância dos dirigentes a todos os níveis, sobretudo no topo e em especial a sua capacidade de liderança, emergem como cruciais para levar a bom termo estas mudanças. A liderança constitui assim um elemento chave na mudança do serviço público⁶.

A estratégia de desenvolvimento da capacidade de liderança que tem sido seguida ao nível da função pública britânica como forma de responder ao conjunto de reformas enunciadas no livro branco da Modernização Governamental assenta, como refere (DRAWSON, 2001: 37 e seg.) sobre três eixos:

1. Definir o tipo de liderança necessário actualmente e no futuro e proceder às nomeações nesta base.
2. Pôr em prática programas de desenvolvimento mais eficazes e melhor dirigidos.
3. Criar uma função pública mais aberta e mais diversificada.

É no seguimento destas orientações estratégicas que foram desenvolvidas um conjunto de iniciativas com vista a melhorar e desenvolver a capacidade dos actuais dirigentes e, de descobrir e tornar operacionais novos talentos de que destacamos, ainda de acordo com (DAWSON, 2001: 38 e seg.):

- Desenvolvimento de mecanismos de detecção de talentos em todos os ministérios em função das boas práticas⁷.

² Government Performance Project. Website www.maxwell.syr.edu/gpp.

³ Como é o caso da prestigiada *École Nationale d'Administration* (ENA) em França que não só forma a elite da administração pública, como também forma muitos dos futuros dirigentes das grandes corporações francesas.

⁴ A Nova Zelândia constitui um bom exemplo deste tipo de práticas.

⁵ Cabinet Office (1999) *Modernizing Government White Paper*, London, www.cabinet-office.gov.uk/

⁶ Sobre este assunto veja-se o relatório elaborado pelo Cabinet Office "Civil Service Reform 2001 – Making a Difference", pág 9 e seguintes.

- Criação de um novo sistema de líderes da função pública com vista a formar um corpo dos melhores talentos internos juntamente com os gestores vindos do resto do sector público. Este sistema permitirá aos funcionários com capacidade, a possibilidade de viverem experiências noutras partes do sector público, afim de enriquecer os seus conhecimentos e a sua capacidade de compreensão do conjunto dos problemas do sector público.
- Revisão dos programas de desenvolvimento interno, por parte dos vários ministérios, para garantir uma maior concentração sobre a melhoria da atitude de liderança em todos os domínios.
- Sujeitar todos os altos funcionários a programas de avaliação de 360 graus⁸: Estes questionários já reflectem actualmente as novas competências definidas para os altos funcionários.

Estas iniciativas têm vindo a ser consubstanciadas em acções, que de acordo com o relatório de 2001 do serviço de reforma pública (CABINET OFFICE, 2002), tiveram entretanto a sua conclusão e de que destacamos:

- Foi desenvolvido um grupo forte de gestores liderados pelo responsável máximo do serviço público do Reino Unido, que asseguram as necessidades de liderança dos serviços para atingir e prestar serviços públicos excelentes.
- Desenvolvimento de um trabalho sistemático junto dos gestores de topo dos vários departamentos públicos no sentido de os ajudar a fornecer uma cultura de liderança corporativa ao nível do topo das suas organizações.
- Desenvolvimento de programas de formação e preparação dos líderes que no futuro farão face ao desafio de fornecerem serviços públicos de excelência.
- Foram definidas as qualidades de um bom líder, revistas as competências dos altos funcionários e iniciou-se o processo de medida dos desempenhos de liderança através do *benchmarking*. Estas qualidades e competências de liderança dos altos funcionários, constituem igualmente objectivos para os processos de recrutamento e promoção dos novos dirigentes, de forma que estes possam evidenciar algumas das qualidades e competências entendidas como necessárias para assumir os desafios da administração pública.
- Tem vindo a ser implementado de forma significativa a abertura de concursos amplamente competitivos para os postos de gestão intermédia e do topo da administração.
- Foi introduzido um amplo programa de seminários e *workshops* em que intervêm os ministros e os funcionários públicos, ao mesmo tempo que foi substancialmente aumentado o nível de treino dos altos funcionários públicos.
- O trabalho de desenvolvimento da liderança está a ser usado não apenas para os gestores de topo mas a todos os níveis da gestão, já que as pessoas que desempenham funções aos outros níveis de gestão são vitais para suportar os processos de mudança.
- Foi introduzido um novo sistema de pagamento e de gestão dos desempenhos para os altos funcionários públicos que oferece um pacote de prémios que permite que os melhores desempenhos possam obter bónus significativos.
- Foram igualmente definidos os tipos de comportamentos que os gestores de topo necessitam evidenciar para promover a mudança cultural através da nova estrutura de competências com base na qual os seus desempenhos são avaliados.

Ainda com o objectivo de definir o tipo de liderança necessária, actualmente e no futuro à função pública britânica, foram desenvolvidos recentemente dois projectos de grande envergadura e alcance. O primeiro teve como objectivo a definição de uma nova grelha de competências de forma a responder às novas exigências organizacionais. O segundo pretende ser um contributo para o debate acerca dos factores que contribuem para uma melhor liderança no sector público, nomeadamente a procura da definição das qualidades do líder eficaz, ou seja o que devem ser os líderes, o que devem saber e o que devem fazer.

2.1 A definição de novas competências de direcção dos altos funcionários

Embora desde 1996 já exista uma grelha de competências dos altos funcionários, a necessidade de a função pública desenvolver um governo centrado nas pessoas, pressupõe necessariamente uma organização mais aberta,

⁷ De forma a sustentar esta preocupação foi criado o Serviço de Benchmarking do Sector Público (Public Sector Benchmarking Service) que constitui uma ferramenta de comunicação e propagação das boas práticas através de todo o sector público do Reino Unido que pode ser acedido através de: www.benchmarking.gov.uk

⁸ De acordo com (BRILMAN, 2000: 390) a avaliação através deste método tem por principal originalidade o facto de ser multi-fontes dado que a avaliação é efectuada pelos colegas, pelos clientes externos e internos, pelo superior hierárquico e por outras pessoas a que possa reportar. O avaliado procede igualmente à sua auto-avaliação.

criativa, onde a concepção e o papel do factor humano e necessárias implicações na organização do trabalho, deverão ser repensadas devido à crescente importância estratégica que o novo posicionamento organizacional lhe reserva.

O SCS (*Senior Civil Service*⁹) na linha dos compromissos e dos programas de reforma do relatório de Modernização do Governo, e após um processo de desenvolvimento que incluiu a consulta e validação junto de um número elevado de organizações públicas e privadas, de funcionários públicos de vários níveis hierárquicos e de especialistas de recursos humanos, aprovou em Março de 2001, uma nova grelha de competências centrada num pequeno número de competências que valorizam os comportamentos em geral, e os de liderança em particular, que fazem de facto a diferença na prestação dos altos funcionários.

Esta nova grelha não se limita a definir as competências centrais dos altos funcionários, mas identifica, em relação a cada uma das competências¹⁰, os comportamentos eficazes e ineficazes.

A nova grelha¹¹ do *Sénior Civil Service* (SCS) compreende seis competências:

Figura 1 - Grelha de competências do *Sénior Civil Service* (SCS)

Competência	Descrição
Proporcionar um sentido e orientação	Criar e comunicar uma visão de futuro
Desenvolver uma influência pessoal	Conduzir através do exemplo
Pensar estrategicamente	Adoptar uma visão de conjunto e para além do horizonte
Obter o pleno potencial das pessoas	Motivar e incitar as pessoas com o objectivo de se obter um melhor desempenho
Aprender e melhorar	Tirar partido das boas ideias e experiências novas e para melhorar os resultados
Concentrar-se sobre os resultados	Acrescentar valor ao investimento e obter resultados

Fonte: *Cabinet-office* (SCS)

Esta definição e clarificação das competências dos altos funcionários públicos resulta da necessidade de adaptar o desempenho de instituições do governo do reino unido para fazer face às novas exigências dos seus *stakeholders* e permitir em simultâneo desenvolver um novo sistema de pagamentos dos altos funcionários públicos com base no desempenho, medido com base na grelha de competências referida e os comportamentos eficazes que lhe estão associados.

2.2. Fortalecendo a liderança no sector público

O projecto promovido pelo Cabinet Office¹² concluído recentemente (PIU, 2001) não pretende contribuir para a teoria da liderança nem sequer conclui pela definição do tipo e pelo modelo “ajustado” para a liderança do sector público moderno. Aponta sobretudo, contributos para um melhor entendimento do que contribui para melhorar a liderança do sector público e pretende constituir uma ferramenta que ajude os decisores a todos os níveis.

⁹ O *Senior Civil Service* é constituído por mais de 3000 gestores seniores, especialistas, conselheiros e gestores com preocupações em matéria de gestão de recursos humanos. Ver Website: www.cabinet-office.org.uk/civilservice/scs/index.htm.

¹⁰ Por competência podemos entender a capacidade profissional para resolver os problemas num dado contexto.

¹¹ Fonte: www.cabinet-office.org.uk/civilservice/scs/competences.htm.

¹² Através do (PIU) Performance and Innovation Unit. Website: www.cabinet-office.gov.uk/innovation/

O relatório referido conclui que o sector público não tem um bom diagnóstico das forças e fraquezas da sua liderança. A análise que existe sugere que uma boa liderança constitui uma qualidade muito rara pelo que a provisão de líderes eficazes deve ser melhorada.

As estruturas e cultura do sector público trabalham frequentemente de forma a constrianger os líderes e prevenir o desenvolvimento de verdadeira liderança. Algumas das características do ambiente do sector público não podem e não deveriam ser mudados. Mas outras podem ser modificadas, pelo que, conclui o relatório, para serem eficazes, os líderes de sector público precisam de liberdade suficiente para conduzir e ser apoiados e desafiados por outros dentro e fora da sua organização. Donde a melhoria da liderança no sector público, está claramente associada à alteração do ambiente operacional.

O relatório também reconhece que a liderança tem algumas características importantes comuns a todos os sectores, mas também deve ser adaptada ao contexto distintivo do serviço público. O próprio sector público é altamente diverso em carácter, governação e tamanho. Os seus limites estão em constante evolução e o próprio conceito de serviço público já não é hoje prerrogativa exclusiva do sector público. Todavia, algumas características do sector público distinguem-no claramente do sector privado: o contexto político, a procura de combinações e responsabilidades; a falta de um mercado competitivo; a pressão para colaborar horizontalmente; e o espírito característico e distintivo do serviço público.

Uma visão para uma liderança eficaz precisa reflectir estas características pois a grande diversidade de situações e contextos do sector público faz com que para uma dada situação possa ser necessário um líder com características carismáticas e para outra, um líder de tipo transformacional ou mesmo um líder transaccional.

E conclui que apesar da variedade das organizações e características distintivas do sector público podem ser definidas dimensões genéricas comuns para a liderança do sector público. Colaboração pode ser uma dessas dimensões dado que, o objectivo final de qualquer serviço público não é prosseguir o interesse da organização individual, mas desenvolver procedimentos justos e contribuir para os resultados globais.

Os políticos e os seus conselheiros também precisam aprender onde e como intervir. Os ministros têm um mandato para influenciar as prioridades das organizações que eles gerem, mas têm que usar os seus poderes adequadamente e de forma selectiva, se querem alcançar as suas metas. Podem ser usados objectivos fixos para ajudar a atingir os resultados, mas se estes forem muito rígidos podem abafar a iniciativa e inovação. O relatório conclui igualmente que os políticos, os directores não executivos e o próprio governo podem contribuir para a eficácia dos líderes executivos, assegurando que eles tenham liberdade suficiente para conduzir e que sejam efectivamente responsabilizados pelo seu desempenho.

No que respeita ao recrutamento o relatório reconhece que o serviço público requer habilidades de liderança que são procuradas em toda a economia. As organizações do serviço público têm que desenvolver postos de trabalhos mais atraentes para os líderes mais talentosos, desenvolvendo uma estratégia para o seu recrutamento e retenção.

Se o recrutamento externo pode ser difícil para as organizações de sector público o sector público necessita de melhor informação sobre o mercado da liderança e melhorar a reserva de líderes e líderes de potencial para o serviço público.

Reconhece ainda o relatório que o pagamento e especialmente a sua afectação ao desempenho, bem como a valorização e reconhecimento público do serviço prestado pelos líderes da função pública, constituem igualmente meios facilitadores do recrutamento e retenção dos líderes,

No que respeita ao desenvolvimento dos líderes do serviço público, para além da realização de cursos, é necessário combinar várias aproximações, incluindo a própria experiência. A criação de um “grupo de pilotagem” no sector público para vigiar e aconselhar em actividades de desenvolvimento de liderança, o estabelecimento de procedimentos com vista à evolução das segundas linhas, constituem algumas das bases apontadas como necessárias ao desenvolvimento sustentado da liderança no sector público

Em conclusão o relatório do PIU, aponta que a melhoria da liderança deve constituir uma prioridade para os serviços do sector público e contribuiu para a clarificação de como é que esta pode ser melhorada.

2.3. Conclusão

Como forma de responder ao conjunto de reformas enunciadas no livro branco da Modernização Governamental, o governo do Reino Unido, desenvolveu um importante conjunto de iniciativas com vista a melhorar as capacidades dos dirigentes do sector público, que se consubstanciam numa abordagem global e sustentada de toda esta problemática com especial ênfase na identificação e actualização da grelha de competências e, do desenvolvimento e fortalecimento da liderança no sector Público.

A nova grelha de competências dos altos funcionários públicos do Reino Unido, assenta apenas em seis competências nucleares que valorizam os comportamentos em geral e os de liderança em particular.

A liderança no sector público constitui uma qualidade muito rara e dessa forma a melhoria da liderança deve constituir uma prioridade para os serviços do sector público. Esta pode ser melhorada, agindo nomeadamente, na melhoria do ambiente no qual os líderes do serviço público operam, assegurando uma clara responsabilidade face ao desempenho, associada com uma maior liberdade de intervenção; na melhoria do modo como os líderes, e os líderes potenciais, são recrutados e retidos, agir se possível transversalmente ao sector público e promovendo um melhor ambiente para o sector público encorajar e recompensar a liderança; e na melhoria do modo como a liderança é desenvolvida dentro do sector público.

3. Estratégias para melhorar as competências de direcção dos altos funcionários nos Estados Unidos

Nos USA já há mais de 20 anos que o *Office Personnel Management*¹³ (OPM), organismo que tem por missão desenvolver os talentos de direcção dos quadros, tem vindo a definir e validar o quadro de qualificações necessárias ao desempenho de funções dos altos dirigentes da função pública (GARVIN-KESTER, 2001). O quadro legal vigente requer mesmo que as qualificações executivas de cada pessoa que pela primeira vez seja nomeada para a carreira de *Senior Executive Service*¹⁴ (SES) sejam certificadas por um conselho independente de revisão de qualificações (*Qualifications Review Board*) com base nos critérios estabelecidos pelo *Office Personnel Management*

A definição de um conjunto de características e de competências de direcção essenciais aos novos *Senior Executive Service*, designadas de *Executive Core Qualifications* (ECQ) constitui uma das estratégias adoptadas para seleccionar os novos quadros do SES e que permite garantir o recrutamento de executivos com uma visão comum de estado fundada nos valores básicos da sociedade americana e constitui um veículo continuado de mudança ao nível do governo e da administração pública americana.

As *Executive Core Qualifications* (ECQ) procuram avaliar a experiência executiva e potencial e não perícias técnicas. Avaliam se um indivíduo possui as habilidades executivas gerais para poder assumir com sucesso uma variedade de posições no SES e não especificamente para uma posição em particular.

As *Executive Core Qualifications* (ECQ) actualmente identificadas pelo OPM e as respectivas descrições estão descritas na figura 2 e são compostas por 27 competências¹⁵.

¹³ Website : www.opm.gov/

¹⁴ O *Senior Executive Service*(SES) é um corpo exclusivo de altos funcionários, surgido em 1979, na sequência da reorganização da estrutura dos altos níveis de direcção da administração pública americana. De acordo com (GARVIN-KESTER, (2000) contava em Junho de 2000 daquele ano com cerca de 6778 membros. Website www.opm.gov/ses/.

¹⁵ Consultar sobre este assunto www.opm.gov/ses/quality.html.

Figura 2 – Executive Core Qualifications (ECQ)

(ECQ)	Descrição	Competências
Dirigir a mudança	Habilidade para desenvolver, implementar e ajustar continuamente uma visão organizacional que integre os valores e os objectivos nacionais.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprendizagem contínua ▪ Capacidade de adaptação ▪ Criatividade e inovação ▪ Dedicado ao serviço ▪ Consciência externa ▪ Pensamento estratégico ▪ Flexibilidade ▪ Visão
Dirigir pessoas	Habilidades para desenhar e implementar estratégias para maximizar o potencial dos empregados e promover um elevado nível de exigência ética.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão de conflitos ▪ Integridade/honestidade ▪ Variedade cultural ▪ Desenvolvimento de equipas
Dirigido aos resultados	Ênfase sobre os resultados a par da responsabilização e de um contínuo envolvimento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilidade ▪ Empreendedor ▪ Enfoque no cliente ▪ Resolução de problemas ▪ Poder de decisão ▪ Credibilidade técnica
Perspicácia negocial	Habilidades para adquirir e administrar os recursos e utilizar as novas tecnologias e de informação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão Financeira ▪ Gestão das tecnologias ▪ Gestão de Recursos Humanos.
Capacidade de relacionamento e de comunicação	Habilidade de apresentar e explicar ideias de forma convincente, de negociar e de desenvolver relações profissionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Influência/Negociação ▪ Parcerias ▪ Relações interpessoais ▪ Ponderação/Sensatez política ▪ Comunicação oral ▪ Comunicação escrita.

Fonte: OPM/SES

AS *Executive Core Qualifications* (ECQ) servem também para determinar necessidades individuais de aperfeiçoamento e constituem a base de programas de aperfeiçoamento dos quadros dirigentes no âmbito dos inúmeros programas de aperfeiçoamento ao longo da vida desenvolvidos pelos institutos que ao nível do OPM possuem essa responsabilidade.

Estas estratégias de desenvolvimento dos altos dirigentes da administração pública americana têm subjacente a ideia de que segundo (GARVIN-KESTER, 2001: 60 e seg.), *o trunfo mais precioso do Governo Federal é o talento e a diversidade dos homens e mulheres que trabalham diariamente ao serviço do povo americano.*

Em conclusão pode-se afirmar que há longa data que o governo americano tem vindo a dedicar especial atenção ao recrutamento e desenvolvimento dos seus dirigentes de topo, através de uma definição prévia e actualização constante de quais as competências nucleares para o sucesso dos seus *Senior Executive Service*. São definidas e avaliadas sobretudo as competência gerais, conceptuais e cognitivas que compreendem o conhecimento, a teoria e a metodologia necessários à compreensão da realidade como um todo e garantem que os altos funcionários possam desenvolver as suas funções com sucesso no prosseguimento dos grandes objectivos nacionais.

4. Conclusão

O papel dos dirigentes da administração pública tem constituído uma das problemáticas a merecer grande interesse e discussão, sobretudo ao nível dos países da OCDE. Parece resultar claro que face à complexidade e globalização crescente do funcionamento das sociedades, as administrações públicas, tal como as suas congéneres privadas, necessitam de desenvolver capacidade de adaptação contínua, para enfrentar os novos desafios e assumir um novo posicionamento, em que claramente a arte de dirigir surge como essencial. O papel dos dirigentes é cada vez mais entendido como o de promover as necessárias adaptações institucionais, em nome e no interesse do público e não mais, o de alguém que se limita a resolver problemas e a ultrapassar dificuldades próprias de um ambiente particular.

Os países membros da OCDE têm respondido a este novo desafio de forma diversa. No entanto é possível divisar certas tendências comuns na forma como o recrutamento, formação e desenvolvimento dos dirigentes da administração em países como o Reino Unido e os Estados Unidos da América.

Estes dois países definiram uma estratégia de desenvolvimento dos futuros e actuais dirigentes assente na definição prévia e dinâmica do quadro de competências nucleares ao desempenho das referidas funções. Embora não coincidam no número e na designação as competências nucleares definidas por estes dois países têm em comum a avaliação das competências gerais dirigidas aos resultados, a valorização dos comportamentos em geral e os de liderança em particular.

Sendo certo que um dos factores que influenciam o desempenho das organizações é o papel desempenhado pelos seus dirigentes e em especial a maior ou menor eficácia da sua liderança e que, os estudos desenvolvidos no Reino Unido concluíram que esta constitui uma qualidade muito rara no sector público. A melhoria da liderança no sector público deve pois constituir uma prioridade, agindo nomeadamente, na melhoria e alteração do ambiente operacional, assegurando uma clara responsabilidade face ao desempenho, associada com uma maior liberdade de intervenção; na melhoria do modo como os líderes, e os líderes potenciais, são recrutados e retidos; agir se possível transversalmente ao sector público e promovendo um melhor ambiente para o sector público encorajar, valorizar e recompensar a liderança; e na melhoria do modo como a liderança é desenvolvida no interior do sector público.

Bibliografia

BROSNAHAN, JO, (1999) *La Réforme du secteur public a besoin de capacités de direction*, Paris, PUMA/SGF(99)8

BRILMAN, JEAN, (2000) *As melhores práticas de gestão – No Centro do desempenho*, Lisboa, Edições Sílabo.

CABINET OFFICE,(2002), *Civil Service Reforme 2001. Making a Difference*, London.

DAWSON, M..MALCOLM, (2001) «Estratégias de desenvolvimento da liderança na função pública do Reino Unido” in *Le secteur public au XXIe siècle: repenser le leadership*, Paris, OCDE.

GARVIN-KESTER, BARBARA, (2001) «Le développement du leadership aux États-Unis» in *Le secteur public au XXIe siècle: repenser le leadership*, Paris, OCDE; (2001).

INGRAHAM, PATRÍCIA W.,(2001), *Linking leadership to performance in public organisations*, Paris, Ocede/Puma/HRM(01)8.

MANNING, NICK, RANJANA MUKHERJEE E OMER GOKCEKUS, (2001), *Public officials and their institutional environment: An analytical model for assessing the impact of institutional change on public sector performance*, World Bank., Working paper, Washington D. C., <http://econ.worldbank.org/docs/1182.pdf>.

JUILLET, LUC, (2000), *Les toutes dernières nouveautés dans la fonction publique britannique*, Centre d'études en conduite des affaires publiques, Université d'Ottawa, Volume 2, n° 3, septembre 2000.

MEAPT (1998) *Visão Estratégica para Vencer o Século XXI*, Lisboa.

OCDE, (1995) *Le développement participatif e la bonne gestion des affaires publiques*, Paris.

OCDE (1999) *Synthèse des expériences de réforme dans neuf pays de l'Ocde: Gestion du Changement*, Paris, PUMA/SGF(99)2.

OCDE, (2001), *Le secteur public au XXIe siècle: repenser le leadership*, Paris, OCDE.

PIU (2001) *Strengthening leadership in the public sector*, London. www.cabinet-office.gov.uk/innovation.

ROCHA, J. A. OLIVEIRA, (2000), Modelos de Gestão Pública, RAPP- *Revista da Associação Portuguesa de Administração e Políticas Públicas*, Vol. 1, nº.1, 6-15, Lisboa.