

PROFISSIONALIZAÇÃO DOS DIRIGENTES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Recrutamento e Seleção dos Dirigentes em Portugal

12 dezembro 2016

João Abreu de Faria Bilhim
bilhim@iscsp.ulisboa.pt



CReSAP

COMISSÃO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

As Raízes Teóricas da Meritocracia

A história da introdução e difusão do princípio do mérito nos EUA está normalmente associado ao *Pendleton Civil Service Act*, (16 de janeiro de 1883).

Esta lei fundadora do sistema americano de mérito inspirou-se no sistema britânico: que é um sistema de gestão e organização dos recursos humanos da Administração Pública baseado (i) num “exame *competitivo*” na hierarquização dos candidatos (ii) na segurança relativa de emprego (iii) na neutralidade política. Nos EUA, o sistema de gestão de recursos humanos baseado no mérito no sector público apenas se generalizou nos anos 40 do século passado (Ruhil; Camões, 2003).

Wilson inspirou-se no *Pendleton Act* mas igualmente no organicismo alemão (Rosser, 2010).

O Mérito na Tradição Alemão e Francesa no Século XIX

1. Para o Organicismo alemão o mérito era importante na Administração Pública.
2. Salienta-se que o organicismo alemão influencia os pais fundadores americanos que apenas americanizaram os princípios aprendidos dos alemães.
3. Para STEIN o direito administrativo devia substituído por outras disciplinas - tais como a das finanças, a do exército e a da administração propriamente dita. A ideia da administração é dada pela ideia de estado operante.
4. Aliás Weber vai beber na sua própria tradição os princípios da burocracia onde está contemplado o mérito.
5. Onde se deixa de falar em mérito é na perspetiva jurídica de Bonnin. Para Bonnin o direito administrativo bastava por si para dar conhecimento de todas as matérias da administração pública.
6. Por isso, se o mérito é estranho para o sul da Europa, influenciado pelo pensamento Napoleónico de Bonnin, não o é para o organicismo alemão.

A Meritocracia e o Recrutamento por Mérito:

É hoje valorizada e aceite como sinal de modernidade, garantia ética, baluarte contra a corrupção, e garantia de imparcialidade na gestão das pessoas no sector público. Todavia, nem sempre foi assim.

Na origem, o termo “meritocracia” era pejorativo. Quando o vocábulo “meritocracia” foi inventado (meritus + cracia), isto é, vocábulo composto de uma palavra latina e, outra grega significando poder/domínio do mérito, por Michael Young, em 1958, na obra “Rise of the Meritocracy”, o seu autor quis dar-lhe um sentido oposto ao atual.

A Meritocracia em Weber

No conceito de organização burocrática/racional, Weber inclui o mérito.

Organização burocrática é pois um entidade:

- ligada por normas;
- baseada numa sistemática divisão do trabalho;
- cujos cargos são estabelecidos segundo o princípio hierárquico;
- com normas e regras técnicas fixadas para o desempenho de cada função;
- **onde a seleção dos funcionários se faz com base no mérito;**
- baseada na separação entre proprietários e gestores;
- que requer recursos livres de qualquer controlo externo;
- que se caracteriza pela **profissionalização dos seus funcionários.**

O Enfrentamento de Paradigmas

	RECHTSSTAAT Europeu Continental : primado da lei; individualismo; Estado-nação	INTERESSE PÚBLICO Anglo-saxónico: primado da solução do problema; coletivismo, sociedade industrial
O QUE É	O Estado é a força central integradora de toda a sociedade. A Administração Pública reflete e é instrumento da ação do Estado	O Estado possui um papel menos dominante com menor perímetro ou dimensão. Usa-se menos o termo "state" e mais "government". O seu poder é necessariamente mau por isso tem de ser usado apenas no estritamente necessário, sujeito a constante escrutínio . O Estado reflete a Administração.
FOCO	Preparação, promulgação e aplicação da lei	A lei é um elemento importante do "governo" mas os seus procedimentos e perspetivas são menos dominantes do que no Europeu. Para o cidadão a lei não está à frente no <i>frontoffice</i> mas antes no <i>backoffice</i> . É um meio não um fim. Os funcionários são cidadãos não representam o Estado nem constituem mandarinos ou castas.
VALORES TIPICOS	Hierarquia, obediência, respeito pelas leis como força socialmente necessária e integradora, equidade, no limite igualdade perante a lei.	Ao "governo" compete obter o consenso ou a aceitação geral das medidas destinadas a serviço o interesse público ou geral, nacional. O governo perante a diferenças de interesses serve de árbitro, quem joga são os cidadãos e os grupos de interesse. A justiça, o pragmatismo e a flexibilidade são os valores cruciais, acima da capacidade técnica ou legal.

Dois Paradigmas Administrativos Distintos

Os países da Europa Continental e os países da *common law* possuem administrações públicas diferentes em aspetos que não são apenas secundários. As suas diferenças são tão substanciais que podem caracterizar o que se entende por paradigmas científicos diferentes, em termos de ciência da administração pública.

Um paradigma científico, para THOMAS KUHN (1970), corresponde a um quadro que inclui todos os pontos de vista comumente aceites sobre um assunto, uma estrutura de pesquisa que impõe a direção a tomar e o caminho a seguir.

É mais do que uma forma de pensar – é uma visão geral, uma crença ampla e profunda sobre que tipo de problemas vale a pena resolver ou que ainda são impossíveis de resolver.

É um critério para seleccionar problemas que podem ser assumidos como tendo solução num determinado quadro de pesquisa.

A Presença de Dois Paradigmas

É a existência de uma diferença profunda cujas raízes remontam ao momento da sua criação – o estado nação e a sociedade industrial – que está na base da existência destes dois paradigmas: o Europeu Continental e o Anglo-saxónico.

Para compreender a administração pública Espanhola ou Portuguesa é indispensável enquadrá-la historicamente entre dois paradigmas distintos . O Europeu Continental acentuou-lhe a dimensão de instrumento de ação do Estado, e nessa medida a Administração Pública reflete o próprio Estado, enquanto o Anglo-saxónico salienta-lhe a dimensão gestor, organizacional e de gestão de pessoas e meios para otimizar resultados destinados a satisfazer o interesse público.

Acresce que os problemas da implantação da meritocracia nos países integrados em cada um destes paradigmas são muito diferentes. São diferentes porque possuem raízes culturais diferentes, expressas a través de normas, valores e crenças, muito específicos. Daí uma boa prática da Administração Pública de um país do paradigma Anglo-saxónico dificilmente pode ser utilizada na Europa Continental de forma acrítica.

INTERESSE PÚBLICO: O Paradigma da *Common law* ou anglo-saxónico

No último quartel do Sec. XIX, os pais fundadores da administração pública americana conheciam, mas não quiseram imitar os modelos alemães e franceses, expoentes do pensamento Europeu Continental do tempo. Desconfiavam do seu organicismo, do seu darwinismo social, do absolutismo régio, da centralidade do Estado, do seu coletivismo que militava abertamente contra o seu individualismo. Reconheciam as duas diferentes tradições intelectuais – individualismo americano e o organicismo europeu continental.

Os americanos encaram a liberdade individual como a razão principal da organização política.

A ideia que trespassa as páginas dos principais autores norte-americanos é que os EUA, em matéria de ciência política, são mais fazedores que teorizadores do Estado. Exceção seja feita a DWIGHT WALDO. “*The Administrative State*”. (1948). O Estado norte-americano é um Estado Administrativo, ou seja, construído a partir da Administração Pública.

CReSAP

COMISSÃO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CReSAP

RECHTSSSTAAT: O Paradigma Europeu Continental

Neste paradigma da Europa Continental, ao contrário do anterior, o conceito de Estado é crítico para entender a administração pública. Ela está dependente deste. Na Europa usa-se mais a expressão “Science administrative” e nos EUA “Public Administration”.

O Estado é tido como estando acima e sendo exterior ao cidadão, identificando-se com o governo que, por seu turno, seria a emanção do príncipe, que governa por direito divino.

O Estado era visto como uma grande família proprietária de enorme quinta, cuja unidade estava simbolizada no príncipe. Havia uma espécie de unidade mística entre o príncipe e o povo, podendo legitimamente colocar-se a questão de saber se era o Estado função dos cidadãos ou antes estes a função daquele.

Quanto aos estudos europeus sobre a Administração Pública verifica-se que andam associados à criação e ao desenvolvimento do Estado-Nação, saído do tratado de Vestefália – todo o Estado possui um território e nenhum pode interferir nos assuntos internos do outro – são os seus princípios basilares.

O Novo Estado Weberiano (NEW)

O que surpreende é a forma como os países da Europa Continental resistiram ao movimento da Nova Gestão Pública (NGP), mantendo os pressupostos da existência de um Estado positivo, um distintivo serviço público e o direito administrativo. Na Europa Continental, não parece que se tenha adotado a cartilha ou receita anglo-saxónicas da reforma.

Concordo com Pollit e Bouckaert quando afirma: *“The Continental European states is a distinctive reform model”* (Pollit e Bouckaert, 2004: 99) Novo Estado Weberiano (NEW).

Variantes do (NEW):

- Ao norte da Europa o (NEW) apresenta uma dimensão mais participativa, algo a aproximar-se de um democracia direta;
- Ao centro uma variante mais gestionária;
- A sul uma mistura de ambas a que se junta o ingrediente da inconsistência,

Resiliência do Paradigma Europeu Continental

Nas três variantes há uma comum resiliência do paradigma Europeu Continental ao assalto da NGP.

A modernização na Europa Continental não rejeitou abertamente a tradição weberiana, absorvendo acriticamente os princípios da NGP que proclamava a introdução de mecanismos de mercado na administração pública, a redução do peso do Estado e uma certa empresarialização da sociedade.

À pressão da Nova Gestão Pública (NGP), os países da Europa Continental reagiram com um processo de adição bem adaptado à sua tradição, embora com certas diferenças entre o norte o centro e o sul. Mas não abdicaram do seu paradigma perante o assalto anglo-saxónico.

O Norte defendendo um “Estado cidadão” com vasta participação popular. O Centro defendendo um “Estado profissional” – moderno, eficiente, flexível, identificado exclusivamente com os mais elevados propósitos de interesse geral. O sul parece refletir estas duas variantes, mas com uma nova característica mais inconstante.

Elementos Weberianos

1. Mudança da orientação interna focada no cumprimento da lei para uma orientação externa focada no cidadão. Isto não é atingido pela utilização de mecanismo de tipo “mercado” como impunha a cartilha da NGP, mas através da criação de uma cultura profissional e de qualidade de serviço.
2. Reforço (não substituição) do papel da democracia representativa por um conjunto novo de instrumentos de consulta e audição dos cidadãos.
3. Alteração legislativa destinada a encorajar a orientação da gestão para os resultados mas do que para o correta aplicação dos procedimentos, nomeadamente pela mudança de controlo a priori para verificação a posteriori.
4. Profissionalização destinada a transformar o funcionário burocrata, perito na interpretação e aplicação da lei e procedimentos, num gestor profissional , orientado para a satisfação das necessidades dos cidadãos.

Pollit y
Bouckaert,
2004

Elementos Weberianos

1. Mudança da orientação interna focada no cumprimento da lei para uma orientação externa focada no cidadão. Isto não é atingido pela utilização de mecanismo de tipo “mercado” como impunha a cartilha da NGP, mas através da criação de uma cultura profissional e de qualidade de serviço.
2. Reforço (não substituição) do papel da democracia representativa por um conjunto novo de instrumentos de consulta e audição dos cidadãos.
3. Alteração legislativa destinada a encorajar a orientação da gestão para os resultados mas do que para o correta aplicação dos procedimentos, nomeadamente pela mudança de controlo a priori para verificação a posteriori.
4. Profissionalização destinada a transformar o funcionário burocrata, perito na interpretação e aplicação da lei e procedimentos, num gestor profissional , orientado para a satisfação das necessidades dos cidadãos.

Pollit y
Bouckaert,
2004

Elementos “Neo” Weberiano

1. Mudança da orientação interna focada no cumprimento da lei para uma orientação externa focada no cidadão. Isto não é atingido pela utilização de mecanismo de tipo “mercado” como impunha a cartilha da NGP, mas através da criação de uma cultura profissional e de qualidade de serviço.
2. Reforço (não substituição) do papel da democracia representativa por um conjunto novo de instrumentos de consulta e audição dos cidadãos.
3. Alteração legislativa destinada a encorajar a orientação da gestão para os resultados mas do que para o correta aplicação dos procedimentos, nomeadamente pela mudança de controlo a priori para verificação a posteriori.
4. Profissionalização destinada a transformar o funcionário burocrata, perito na interpretação e aplicação da lei e procedimentos, num gestor profissional , orientado para a satisfação das necessidades dos cidadãos.

Pollit y
Bouckaert,
2004

A Resiliência Portuguesa

Apesar de toda a retórica e das narrativas de modernização e reforma, a cultura administrativa da Europa Continental é resiliente.

Isto mesmo foi verificado em estudo recente, aceite para publicação na Revista de Sociologia da Universidade do Porto, é verificado por Bilhim e Correia no artigo *Diferenças nas perceções dos valores organizacionais dos candidatos a cargos de direção superior na Administração Central do Estado*.

Neste trabalho, verifica-se com forte robustez estatística, que os candidatos a cargos de direção superior com origem interna na Administração valorizam mais os valores típicos da tradição administrativa, nomeadamente a lei, a equidade a transparência, a justiça social, a prestação de contas, enquanto os candidatos externos percebem mais positivamente os resultados, a eficiência, sustentabilidade e o mérito.

GOVERNO / TUTELA

Dirigentes Superiores de 1º e 2º Grau

(500 cargos)

Diretor-Geral

Presidente

Subdiretor-Geral

Vice-Presidente

Dirigentes Intermédios de 1º e 2º Grau

(9200 cargos)

Diretor de Serviço

Chefe de Divisão

A CReSAP

Comissão de Recrutamento e Selecção para a Administração Pública.

A CReSAP assegura com transparência, isenção, rigor e independência as funções de recrutamento e seleção de candidatos para cargos de direcção superior da Administração Pública e avalia o mérito dos candidatos a gestores públicos.

[Saber Mais >](#)

Promovemos o Mérito

Acessos Rápidos

[Visão](#)

[Presidente](#)

[Valores](#)

Pesquisar

...



CONCORRER É UM ATO DE CIDADANIA.

Mais candidatos mais mérito.

Lance hoje o seu CV na plataforma.

[Registo](#)

[Iniciar Sessão](#)

AGORA



Concorra!

CONCURSOS ABERTOS

Procedimentos Concursais Brevemente Disponíveis

Procedimento concursal nº 54_10/12 com vista ao preenchimento do cargo de Presidente do Conselho Diretivo do Instituto Português do Mar e da Atmosfera, I.P.

Procedimento concursal nº 79_11/12 com vista ao preenchimento do cargo de Diretor do Gabinete de Investigação de Segurança e de Acidentes Ferroviários

A CReSAP

A Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública (CReSAP) em Portugal, como entidade administrativa independente, não pede nem recebe orientações dos Governos na prossecução dos seus fins (artigo 5.º da Lei n.º 64/2011, de 22 de Dezembro).

A CReSAP é responsável pela introdução da meritocracia na estrutura da Administração Central do Estado (direções-gerais e subdiretores-gerais, presidente e vogais de institutos públicos).

Atua através de :

- Concursos públicos destinados ao dirigentes superiores da Administração central do Estado;
- Avaliação curricular e de perfil de gestores públicos.

CReSAP

COMISSÃO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CReSAP

Requisitos para o Provimento:

1. Vinculados ou não à Administração Pública;
2. Licenciatura, há pelo menos 10 (8) anos;
3. Competência técnica;
4. Aptidão;
5. Experiência profissional;
6. Formação adequadas.



**HARD
AND
SOFT SKILLS**

Os Quatro Estilos



Doze Critérios Comportamentais:

CR*e*SAP

CR*e*SAP

COMISSÃO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CR*e*SAP

Doze Critérios de Gestão:

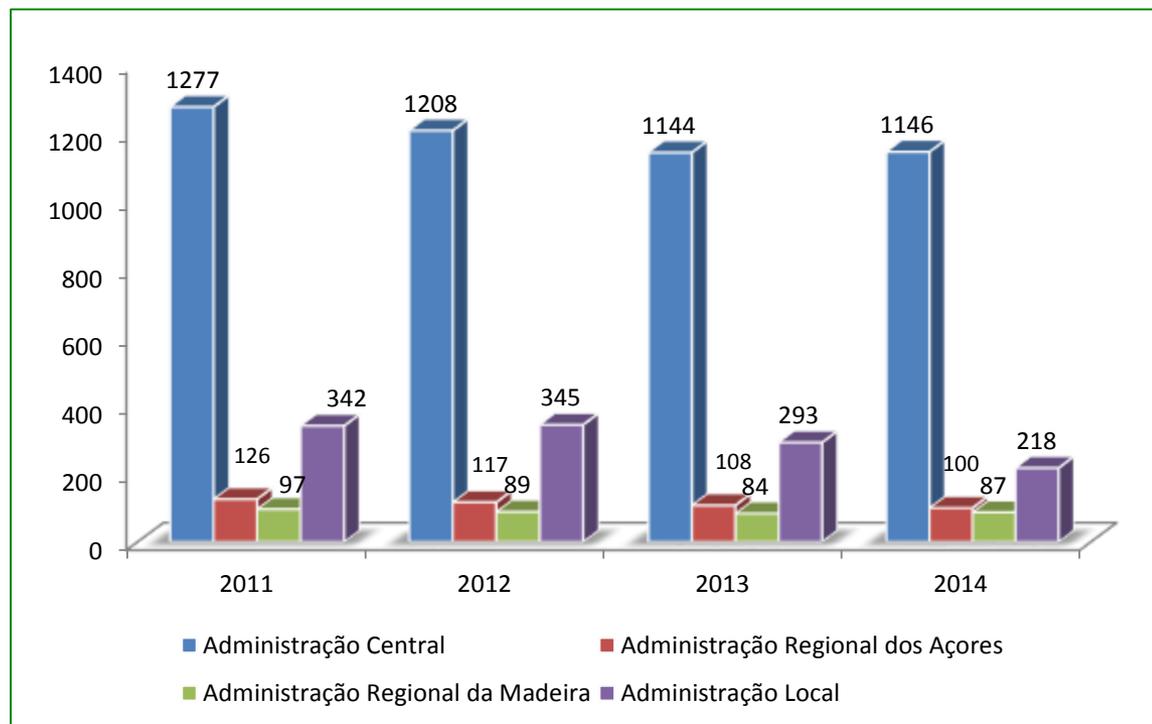
CR*e*SAP

CR*e*SAP

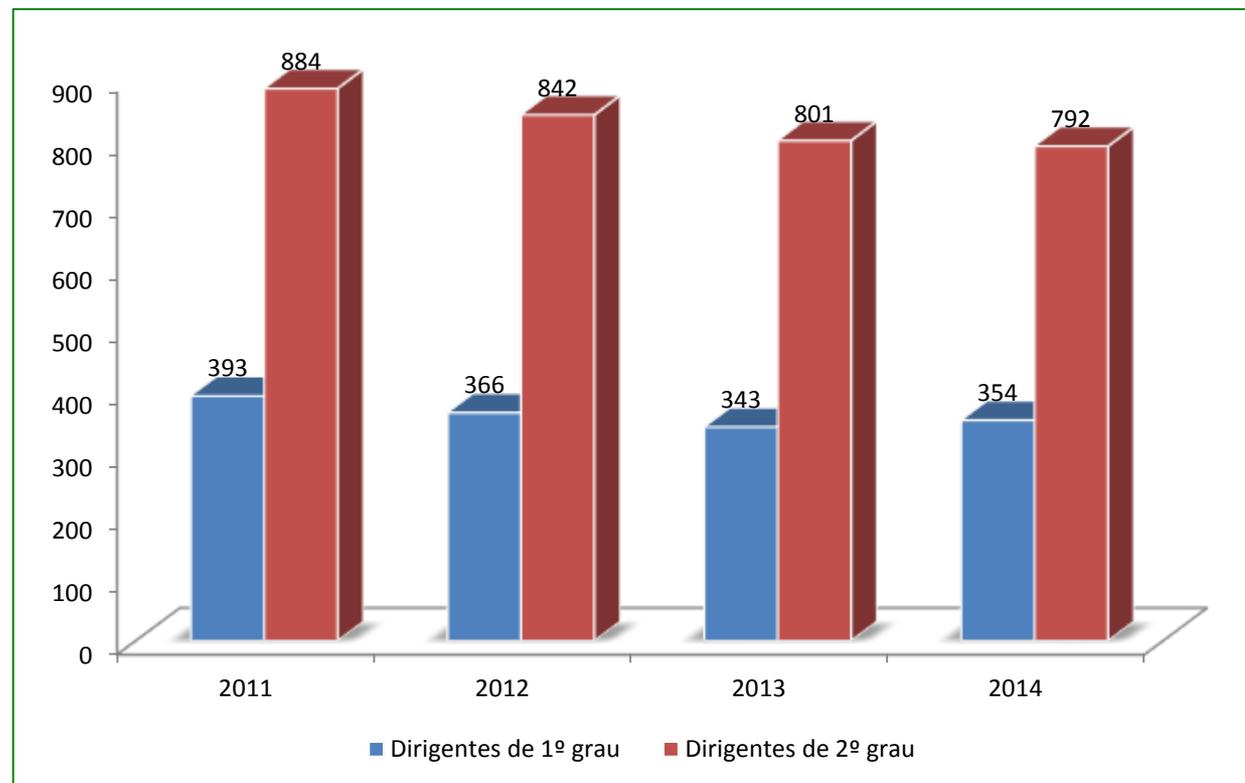
COMISSÃO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CR*e*SAP

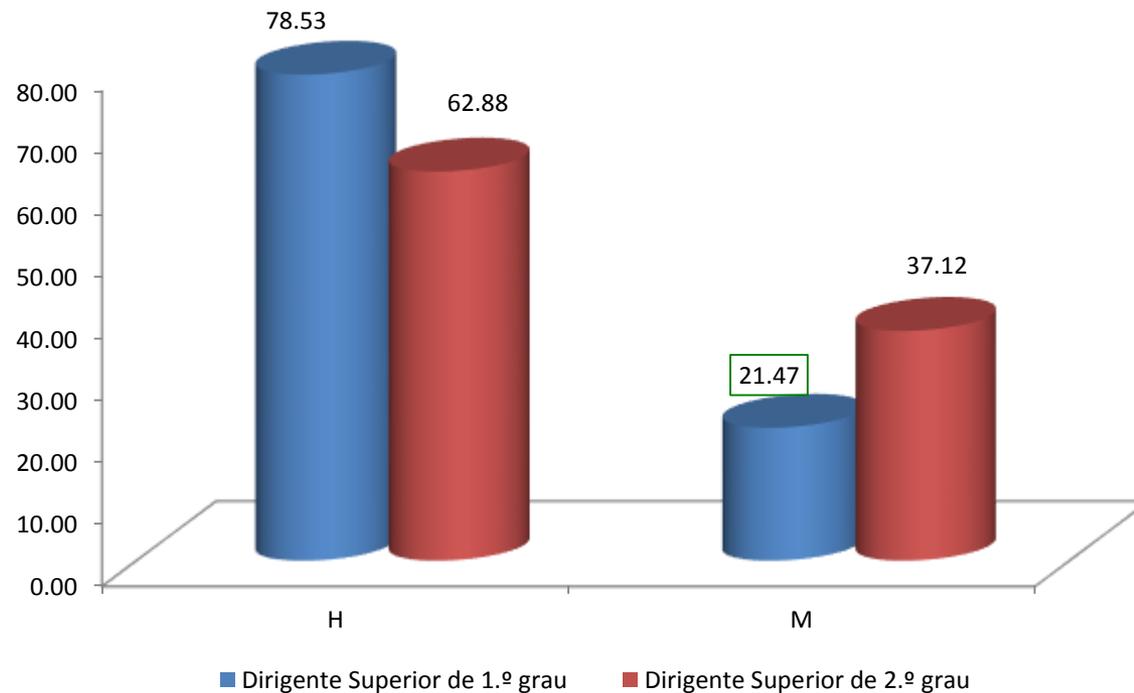
Dirigentes superiores na Administração Pública



Dirigentes superiores na Administração Central



Dirigentes superiores na Administração Central por género, 2014



Resultados

CR*e*SAP

COMISSÃO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CR*e*SAP

Procedimentos Concursais

Totais	N.º
Concursos	490
Número de vagas a concurso	493
Candidaturas	7653
Nomes propostos à tutela	1212

Candidaturas	N.º
Máximo atingido	67
Mínimo atingido	0
Média por concurso	16

Nomes propostos por género	N.º
Masculino	849
Feminino	363

Estado dos concursos	N.º
Proposta enviada à tutela	361
A decorrer	51
Suspenso	5
Cancelado	66
Anulado	1
Deserto	11
Repetição	37
Concluídos (prop. enviadas+desertos+canc.+anul.)	439
Por concluir (a decorrer + suspenso)	51

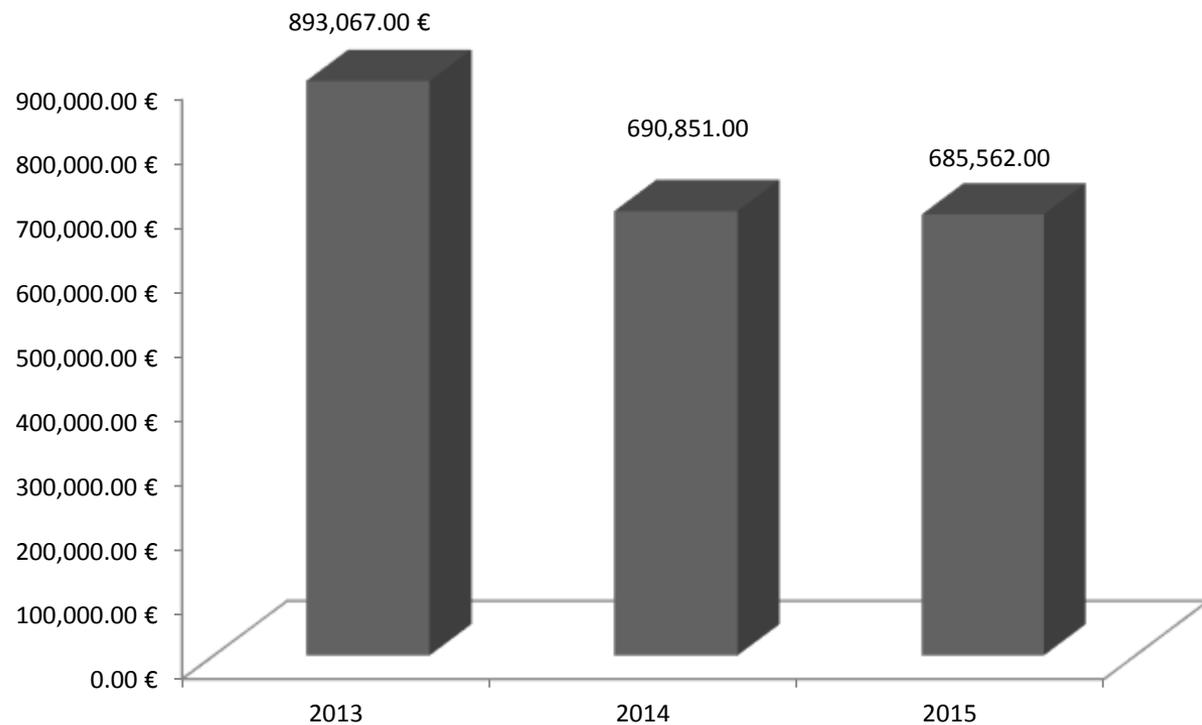
Estado de encerramento dos processos	N.º
Nomeação em DR	364
Em Falta	8

Pareceres

TOTAIS	Nº
Pareceres	439
Personalidades avaliadas	1 024

TOTAIS ANUAIS	Nº
2012	
- Pareceres	80
- Personalidades avaliadas	172
2013	
- Pareceres	57
- Personalidades avaliadas	188
2014	
- Pareceres	104
- Personalidades avaliadas	234
2015	
- Pareceres	102
- Personalidades avaliadas	218
2016	
- Pareceres	96
- Personalidades avaliadas	212

Evolução orçamental



Alteração Legislativa através da Lei, n.º 128/2015, de 3 de setembro 1/2

- Reduziu de 12 para 10 anos o prazo de conclusão de licenciatura dos candidatos a direção superior de 1.º grau (diretor-geral e presidente de instituto público). Antes eram 12 anos;
- A Comissão passa agora a ter responsabilidade de elaborar uma proposta de perfil de competências dos candidatos e a submete-la à homologação do Governo. Antes era o Governo;
- Os titulares de cargos de direção imediatamente inferior ao que se encontra a concurso estão automaticamente incluídos na lista de candidatos ao procedimento. Antes estatisticamente, estes titulares raramente eram opositores ao concursal, imagina-se com receio de serem mal interpretados;

Alteração Legislativa através da Lei, n.º 128/2015, de 3 de setembro 2/2

- Quando o concurso ficava deserto por falta de candidatos e ou de mérito, o Governo designava quem queria. Agora, pode designar na mesma, mas o candidato é sujeito, tal como acontece com os gestores públicos, a uma avaliação prévia de perfil e de adequação de competências não vinculativa.
- Antes quando havia desistências de um ou dois candidatos incluídos na proposta de designação (com 3 candidatos), não se sabia o que fazer. Agora a lei esclarece que o Governo pode pedir ao júri que lhe indique um substituto, caso haja antes de mandar repetir a publicitação do aviso de abertura;
- A CReSAP passa a proceder à avaliação do currículo da adequação de perfil não apenas por imposição do Estatuto do Gestor Público, mas por imposição estatutária própria;
- Os suplentes dos vogais não permanentes, pertencentes ao ministério, passam a 2. Antes era 1 o que dava oportunidade a críticas de pelo menos em dois concursos por ministério, havia um elemento que estava no júri um do outro.

Alteração Legislativa através da Lei, n.º 128/2015, de 3 de setembro 2/2

- Quando o concurso ficava deserto por falta de candidatos e ou de mérito, o Governo designava quem queria. Agora, pode designar na mesma, mas o candidato é sujeito, tal como acontece com os gestores públicos, a uma avaliação prévia de perfil e de adequação de competências não vinculativa.
- Antes quando havia desistências de um ou dois candidatos incluídos na proposta de designação (com 3 candidatos), não se sabia o que fazer. Agora a lei esclarece que o Governo pode pedir ao júri que lhe indique um substituto, caso haja antes de mandar repetir a publicitação do aviso de abertura;
- A CReSAP passa a proceder à avaliação do currículo da adequação de perfil não apenas por imposição do Estatuto do Gestor Público, mas por imposição estatutária própria;
- Os suplentes dos vogais não permanentes, pertencentes ao ministério, passam a 2. Antes era 1 o que dava oportunidade a críticas de pelo menos em dois concursos por ministério, havia um elemento que estava no júri um do outro.

Obstáculos: O positivismo jurídico

Legislador assume o código civil que é sábio. Todavia, na prática sabemos que pode não ser assim. A lei pode plasmar modelos e processos de gestão obsoletos.

Assim, quando a CReSAP adota uma boa prática de seleção seguida pelos melhores, o órgão de controlo pode obrigar a CReSAP a adotar uma prática obsoleta apenas porque é a que ainda está contida na lei.

Obstáculos: A filosofia

Na seleção de dirigentes superiores de uma organização as competências ligadas ao “saber ser” são cruciais, ou seja, as “soft” são mais importantes que as “hard Skills”. Assim, num ordenamento jurídico (código do procedimento administrativo e lei de acesso aos documentos administrativos) como explicar que um candidato não possui o equilíbrio emocional, a agradabilidade, a sociabilidade, a adaptação à mudança e a humildade necessárias para o cargo?

Obstáculos: Endeusar um princípio

O princípio da transparência é um, entre muitos outros princípios, que regem a Administração. Endeusar este princípio em detrimento de outros princípios pode colocar em causa o cariz técnico dos processos de seleção da CReSAP.

A LADA (acesso aos documentos administrativos) obriga-nos a ceder cópia de todos os documentos comprometendo o sigilo de quem concorre o que pode conduzir a perseguições ou chacota nos locais de trabalho.

Contradições:

1. Weber ao contrário de Young atribui valor ao mérito e confere-lhe um interesse positivo.
2. A Nova Gestão Pública combate a burocracia weberiana, mas adota o seu conceito de mérito e impõe a sua prática às diversas administrações, pouco importando a cultura dos povos no seio da qual tais administrações existam.
3. Europa da manteiga e Europa das oliveiras: O espírito do capitalismo e o hedonismo do sul. A lei da “cunha” típica da Europa do azeite.

Processo de Mudança ou Reforma

“In countries like France and Germany the issue of New Public Management in the civil service meets with cultural premises that differ from those in Anglo-Saxon countries”.

(Konig, 1997: 222)

Quatro Condições para a Mudança:

1. Os servidores mudarão as suas atitudes e consequentes comportamentos organizacionais se entenderem o objetivo e se pelo menos ficarem com a ideia que vale a pena tentar mesmo que desconfiem do sucesso.
2. Se as estruturas e sistemas organizacionais (remuneração, avaliação etc.) estiverem alinhadas com o novo comportamento;
3. Os servidores e dirigentes devem possuir a capacitação e a valorização de competências necessárias a este novo desafio;
4. Devem ser as pessoas, dirigentes que são as suas referências a liderar o processo.

Introdução do Mérito: Mito ou Realidade

Como substituir o Traço Cultural da “Cunha” pelo Mérito: O debate com Edgar Schein.

A literatura sobre a reforma administrativa é rica em referências relativas à resiliência ou resistência à mudança das instituições. É possível mudar?

Se a cultura for como um iceberg quem muda o quê: o imerso ou o emerso?



Teses Defendidas

1. Há no mundo ocidental não apenas duas variantes ou modelos de administração pública, mas pelo contrário há dois paradigmas: Anglo-saxónico e Europeu Continental.
2. Estes dois paradigmas acarretam duas trajetórias distintas de reforma : Nova Gestão pública e Novo Estado Weberiano.
3. Na Europa Continental há duas tradições; o organicismo alemão e a jurídica francesa.
4. Nos EUA o mérito foi influenciado pelo *Pendleton Act* que por sua vez foi influenciado pela tradição Britânica mas os seus pais fundadores foram influenciados pelos mestres alemães.
5. Atualmente a Europa das oliveiras influenciada pelos franceses não tem o mérito como traço cultural. O norte influenciado pelo organicismo alemão tem o mérito como traço cultural.
6. Portugal e Espanha ajustam as boas práticas aos seus traços culturais.

Bibliografia

Bilhim, João. 2012. O mérito nos processos de seleção da alta direção da Administração Pública portuguesa: mito ou realidade? *Sequência (Florianópolis)* no. 65 . <http://dx.doi.org/10.5007/2177-7055.2012v33n65p57>

Bilhim, João. 2013. PAPEL DOS GESTORES NA MUDANÇA CULTURAL DA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL DO ESTADO: O CASO DA MERITOCRACIA. *Passagens. Revista Internacional de História Política e Cultura Jurídica*. Rio de Janeiro: vol. 5, no.2, maio-agosto, p. 205-227. **DOI: 10.5533/1984-2503-20135202**

BILHIM, J. (2013). Gestão por Objetivos, Desempenho e Progressão na Carreira. In MADUREIRA, César; ASENSIO, Maria – *Handbook de Administração Pública*. Lisboa, INA, pp.189-206.

Bilhim, João . 2014. Política e Administração. *Sociologia, Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, Vol. XXVIII, pág. 11 – 31.

Bilhim, J. (2015). Entrevista. Directia Occasional Paper Nº 6 Serie: dirección pública profesional, entrevistas. Fundación para los Compromisos de Calidad www.compromisosdecalidad.es

Bilhim, J.; Ramos Pinto, R; Pereira, L. (2015). Paradigmas administrativos, ética e intervenção do Estado na economia: o caso de Portugal. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, n.º 14, pp. 91-125

KONIG K. (1997). Entrepreneurial Management or Executive Administration, in KICKERT, W. (ed.) *Public Management and Administrative Reform in Western Europe*, Cheltenham: Edward Elgar.

BIBLIOGRAFIA

POLLIT; C.; Bouckaert. (2004). *Public Management Reform*, 2th edition. Oxford: Oxford University Press.

ROSSER, C. (2010). Woodrow Wilson's Administrative Thought and German Political Theory, in *PAR*, July, pp. 547-556.

RUHIL, v. s; CAMÕES, P. (2003). What Lies Beneath: the political roots of state merit systems in *Journal of Public Administratiuon Research and Theory*, vol. 13 (1), pp. 27-42,

SHEIN, Edgar. 1985. *Corporate Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.

Soriano, J. E.; Bilhim, J. 2013. La Racionalidad Política y Técnica en la selección de la Alta Administración Pública Portuguesa. *El Cronista*, n. º 38.

Legislação

Estatuto do Pessoal Dirigente: Lei n.º 49/ 1999, de Lei n.º 2/2004 de 15 de janeiro; lei n.º 64/2011, de 22 de dezembro; Lei n.º 128/2015, de 3 de setembro.

Estatuto do Gestor Público: Decreto-lei n.º 71/2007, de 27 de março; Decreto-lei n.º 8/2012, de 18 de janeiro

OBRIGADO.

João Abreu de Faria Bilhim

presidente@cresap.pt

**Observações,
Questões,
Dúvidas**

CR*e*SAP

COMISSÃO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA