



Revista del CLAD Reforma y Democracia

ISSN: 1315-2378

cedai@clad.org

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo

Venezuela

Toyota, Joice

Talentos en el sector público brasileño: el resultado de una colaboración innovadora entre sociedad civil y Estado

Revista del CLAD Reforma y Democracia, núm. 73, 2019

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
Venezuela

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357559582005>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org
UAEM

Sistema de Información Científica Redalyc
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Talentos en el sector público brasileño: el resultado de una colaboración innovadora entre sociedad civil y Estado

Joice Toyota

Joice Toyota

Cofundadora y Directora Ejecutiva de Vetur Brasil. Se formó en Ingeniería Eléctrica en la Escuela Politécnica de la Universidad de São Paulo y posee un MBA y Maestría en Educación por la Universidad de Stanford. Trabajó como consultora durante siete años en los sectores de servicios financieros, de aviación y de educación pública. Asimismo, se desempeñó en la Secretaría de Educación de Goiás y trabajó en *Teach for America*, en Estados Unidos. Es fellow de la Fundación Lemann, de la Fundación Estudar, de *Education Pioneers* y de la *Brazilian-American Chamber of Commerce*. En 2017 fue galardonada por la revista *Veja* con el premio *Veja-se* en la categoría de políticas públicas.

Las comunicaciones con la autora pueden dirigirse a:
E-mail: joice.toyota@vetorbrasil.org

Talentos en el sector público brasileño: el resultado de una colaboración innovadora entre sociedad civil y Estado*

Ciertos cambios en la estructura demográfica, en los valores sociales y en el mercado de trabajo están generando una transformación generacional que favorece la atracción de jóvenes talentos para el sector público. Sin embargo, el Estado brasileño enfrenta obstáculos estructurales para aprovechar esa ventana de oportunidades y formar una nueva generación de profesionales públicos, entre ellos la desorganización e inconsistencia de sus carreras y puestos de trabajo, su fragilidad como marca empleadora y la desactualización de sus instrumentos de reclutamiento, selección y desarrollo. En ese contexto, la organización de la sociedad civil Votor Brasil asumió la responsabilidad de contribuir a la superación de esos obstáculos. Con la propuesta de crear un programa de atracción, selección y desarrollo de jóvenes talentos para el sector público, lanzó en 2015 el Programa Trainee de Gestión Pública como una metodología propia basada en competencias. Desde entonces, el programa ya atrajo a más de 60.000 candidatos, ubicó a 280 profesionales en gobiernos locales de todas las unidades federales de Brasil y cuenta con una red de profesionales comprometida y diversa, capaz de generar cambios culturales en el sector público y multiplicar la misión de Votor. La iniciativa funciona también como un laboratorio para la experimentación de nuevas prácticas de gestión de personas para el servicio público brasileño al testear hipótesis y generar evidencias. Luego de tres años de funcionamiento, las perspectivas abiertas por el programa son innumerables y permitieron a Votor asumir una posición privilegiada en un creciente debate sobre la modernización del sector público. Confiado en que sus aprendizajes pueden servir de ejemplo e inspiración para el desarrollo de un creciente ecosistema de organizaciones de la sociedad civil interesadas en acelerar la innovación dentro del Estado, Votor comparte en este artículo su experiencia.

Palabras clave: Reforma de la Función Pública; Selección de Personal; Competencia; Innovación Administrativa; Relaciones Estado y Sociedad; Juventud; Estudio de Casos; Brasil

Recibido: 03-12-2018 y 20-02-2019 (segunda versión). Aceptado: 25-02-2019.

(*) Versión revisada de la Conferencia Magistral presentada en el XXIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, celebrado en Guadalajara, México, del 6 al 9 de noviembre de 2018, con el título “Talentos no setor público brasileiro: o resultado de uma parceria inovadora entre sociedade civil e Estado”.

Agradezco a Rafael Leite y Regina Pacheco por alentar y apoyar la elaboración de este artículo.

Talents in the Brazilian Public Sector: the Result of an Innovative Collaboration between Civil Society and the State

Certain shifts in demography, social values, and the labor market are part of a generational transformation that favors the attraction of young talents for the Brazilian public sector. However, the Brazilian State faces structural obstacles to take advantage of the opportunity to train a new generation of public professionals, among which are the poor organization and inconsistent of the Brazilian bureaucracy, its fragility as employer, and its obsolete recruitment and development methods. In this context, the civil society organization Votor Brasil assumed the responsibility of contributing to overcome these obstacles. It launched the Public Management Trainee Program in 2015 in order to provide assistance in recruiting, selecting, and developing talented youth for public service careers. Using a method based on skills, it has received 60,000 applications and placed 280 professionals in local government positions of all Brazilian federal units. It now boasts a network of committed and diverse professionals capable of driving cultural changes in the public sector multiplying Votor's mission. The initiative also works as laboratory for new human resources management practices that can be tested and generate evidence. After three years of operation, the program have opened countless horizons and Votor has privileged its voice in the growing debate on the modernization of Brazil's public sector. Trusting that the lessons learned could provide an inspiration and example for the development a growing ecosystem of civil society organizations devoted in promoting innovation within State, Votor shares its experience in this article.

Key words: Civil Service Reform; Personnel Selection; Competence; Administrative Innovation; State-Society Relationship; Youth; Case Analysis; Brazil

Por qué la gestión de personas es importante

Las motivaciones, resultados y aprendizajes de Votor Brasil, *startup* cívica, desde 2015 son prueba de miles de jóvenes que quieren trabajar con impacto social, de gobiernos que ansían profesionales calificados de alto rendimiento y de una sociedad civil que puede -y debe- contribuir a la modernización del Estado.

Históricamente, el gobierno brasileño es visto por la población como un lugar burocrático y corrupto, situación que se ha agravado en los últimos años en medio de un contexto político de polarización y desconfianza generalizada. Esa situación ha apartado cada vez más del sector público a los profesionales calificados que desean trabajar con impacto social en escala, impidiendo su modernización y el aumento de la productividad.

La transformación generacional del mercado de trabajo, a pesar de ser desafiante, actúa en favor de la atracción de jóvenes talentos para el sector público. Pero el Estado enfrenta obstáculos estructurales para aprovechar esa ventana de oportunidades y atraer, seleccionar y desarrollar una nueva generación de profesionales públicos.

Las formas tradicionales de elección de los profesionales públicos no ayudan. El concurso, requisito obligatorio para la ocupación de posiciones desde la Constitución de 1988, garantiza una selección basada solamente en conocimiento técnico, que favorece carreras más burocráticas y estables. Las posiciones de gerencia e influyentes son vistas como dependientes de indicaciones políticas, accesibles a menudo solamente a quien posee conexiones con representantes elegidos, lo que abre espacio para la distribución de funciones públicas según los criterios ajenos a la capacidad técnica o administrativa, además de contribuir para la inconsistencia de proyectos y servicios prestados por el gobierno.

Si por un lado existe una demanda por funcionarios de alto rendimiento en los gobiernos, del otro hay un creciente número de jóvenes buscando trabajos que incluyan impacto social en escala. Según el informe *Survey Millennial*, publicado por la consultora Deloitte en 2016, 56% de los *millennials* (nacidos entre 1980 y comienzo de 2000) manifiestan que nunca trabajarían para una organización si no creyeran en sus valores. Otro 93%, de 29 países diferentes incluido Brasil, creen que el impacto social es clave en el momento de tomar decisiones de carrera y negocios. Muchos de ellos quieren, incluso, participar de una transformación positiva en el sector público, pero no saben por dónde empezar.

Tendencias del futuro del trabajo muestran que el recorrido de carrera lineal, tan valorado en el pasado, dará paso a portafolios llenos de múltiples experiencias. Un estudio elaborado por el McKinsey Global Institute (Manyka ...[et al], 2016) señala que entre 20 y 30% de la mano de obra en los Estados Unidos y Europa ya actúa como profesional independiente. Son cerca de 162 millones de personas que transitan entre diferentes organizaciones y funciones realizando contribuciones temporales, 70% de las cuales son independientes por opción, no por necesidad, y están contentas por eso.

En resumen, la transformación generacional del mercado de trabajo, a pesar de ser desafiante, actúa en favor de la atracción de jóvenes talentos para el sector público. Pero el Estado enfrenta obstáculos estructurales para aprovechar esa ventana de oportunidades y atraer, seleccionar y desarrollar una nueva generación de profesionales públicos. Entre esos obstáculos están la inconsistencia y desorganización de las posiciones y carreras públicas, la falta de inversión en la marca empleadora del gobierno y la desactualización de las herramientas de reclutamiento, selección y desarrollo.

Vetor Brasil nace en 2015 con el objetivo de unir gobiernos con la nueva fuerza laboral, creando un modelo actual, moderno y eficaz, de atracción, selección y desarrollo de profesionales para la gestión gubernamental. La asociación civil sin fines de lucro busca contribuir, mediante la innovación en la gestión de personas, para fortalecer la democracia, aumentar el compromiso cívico de la juventud y desarrollar capacidad institucional en los organismos responsables por prestar servicios a la población más necesitada.

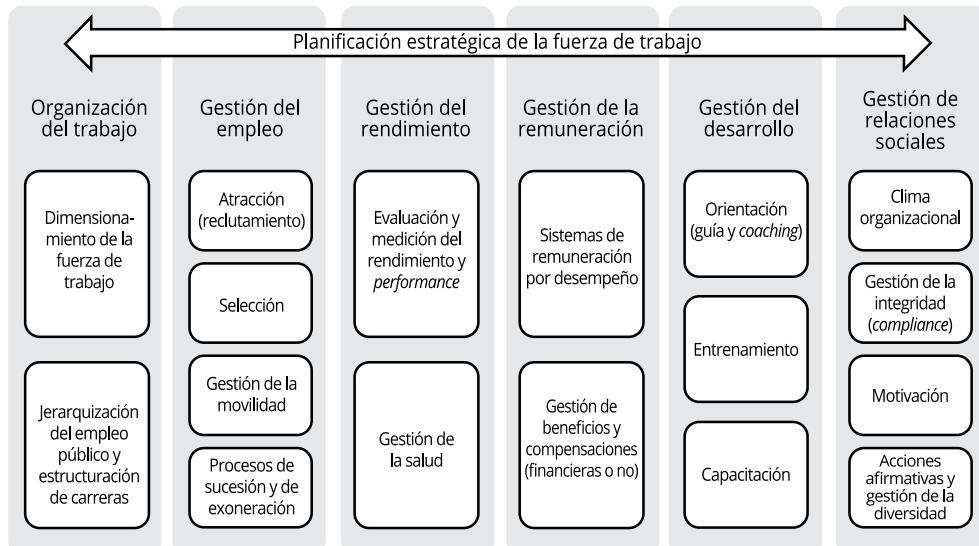
Una de las formas de alcanzar ese objetivo fue crear el Programa Trainee de Gestión Pública, que invita a jóvenes graduados o posgraduados de todas las regiones de Brasil a tener una experiencia en el sector. Los *backgrounds* de los candidatos inscriptos son los más variados: personas graduadas en cursos de ciencias humanas, exactas y biológicas, con orientaciones ideológicas de centro, izquierda y derecha, procedentes del tercer sector, de la iniciativa privada o del sector público, entre otros. Sus motivos para entrar en el gobierno también son diversos: retribuir la asistencia que un día recibieron del Estado, defender causas específicas dentro de su área de interés, ampliar sus fuentes de contacto en la política o incluso añadir un paso estratégico por algún organismo público en el currículo.

Los seleccionados participan de formaciones, reciben tutoría y son asignados por un año en organismos públicos de diferentes estados brasileños, generalmente designados para un cargo comisionado destacado, teniendo la oportunidad de influenciar positivamente los equipos de gestión de gobiernos estatales y municipales de todo el país. A partir de un mapeo de los principales desafíos del organismo en cuestión, Vetor ofrece a los *trainees* la oportunidad de trabajar en proyectos muy estratégicos y a los gobiernos la posibilidad de contar con profesionales jóvenes, motivados y talentosos.

Para eso, Vetor Brasil se ha inspirado y adaptado un modelo elaborado por Francisco Longo (2002): el *marco analítico para evaluación de sistemas de servicio civil*, una herramienta que organiza didácticamente el área de gestión de personas en diferentes subsistemas. En las últimas dos décadas, fue adoptado para realizar diagnósticos en más de una decena de países en Latinoamérica y viene demostrando su eficacia en la evaluación de la madurez de las políticas de esa área. El marco establece seis diferentes subsistemas de gestión de personas, además de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo como eje integrador de todos los elementos. Vetor hizo una adaptación, incluyendo contenidos como “acciones afirmativas

y gestión de la diversidad" y "gestión de la integridad (*compliance*)", para contemplar tópicos que se hicieron más prominentes en los sistemas de servicio civil con el pasar de los años. El Gráfico 1 sintetiza el marco analítico adaptado:

Gráfico 1
Marco Analítico Para Evaluación de Sistemas de Servicio Civil



Fuente: Longo (2002), adaptado por la autora.

A continuación, se explorarán cuatro de esos subsistemas y algunos de los principales desafíos de la gestión de personas en el sector público brasileño.

1. Breve contextualización de la gestión de personas en el sector público brasileño

Organización del trabajo: modelos de contratación

La organización de las funciones de trabajo en el sector público no obedece a parámetros unificados de clasificación del empleo, llevando a la coexistencia de un aglomerado de modelos de organización del trabajo. En el Gobierno Federal de Brasil, el modelo de clasificación adoptado tiene base en una legislación de 50 años (la Ley 5.645/1970) que separa las funciones en dos modelos de

contratación: los cargos públicos, de carácter técnico-administrativo, y los puestos de libre designación y exoneración, restringidos a las actividades de dirección y asesoramiento (el sistema DAS).

Los puestos del sistema DAS no están organizados en carreras sino en un sistema de posiciones, con vinculación a los organismos donde están asignados. Son gestionados de manera descentralizada, la mayoría de las veces sin una planificación estratégica adecuada y coordinada entre organismos de gobierno. A nivel federal comprenden desde la dirección de ministerios hasta jefes operativos. Por disposiciones legales que imponen una especie de “reserva de mercado”, actualmente entre el 50% y el 60% de los que ocupan esos puestos (depende de la jerarquía) son profesionales públicos de carrera del propio Gobierno Federal o de otras entidades federativas (Presidência da República de Brasil, 2017).

Desde su creación el sistema DAS no ha pasado por muchas actualizaciones. Las funciones técnico-administrativas sufrieron diversos cambios. Primero hubo un movimiento de estructuración de las llamadas “actividades típicas del Estado”, como una forma de diferenciar altos cuadros de la burocracia en carreras con funciones estratégicas para la gestión pública. Por presiones políticas y sindicales, ese movimiento culminó en la proliferación de diversas carreras vinculadas a actividades muy específicas, sin una base conceptual en términos de clasificación de los puestos. Años después ese cuadro fue equilibrado con la creación de carreras de carácter más transversal, es decir, con responsabilidades amplias y potencial actuación en diversos organismos del gobierno. Actualmente conviven las carreras más antiguas, con descripciones más específicas, y las más recientes, que tienden a ser más genéricas y flexibles.

En los dos casos, sin embargo, las atribuciones y responsabilidades de cada carrera son definidas por ley, de modo que su actualización requiere modificaciones legales de difícil implementación. Así como ocurre con las funciones técnico-administrativas, en el caso del sistema DAS la descripción de cada posición también está dada por ley. Pero por tratarse de funciones gerenciales su descripción es por naturaleza más genérica, lo cual garantiza más flexibilidad en la asignación de esos puestos entre los organismos de gobierno y la admisión de responsabilidades más diversas. Tal flexibilidad es bienvenida en un ambiente excesivamente rígido y burocrático como el gobierno, permitiendo a los gestores mayor libertad para distribuir profesionales de acuerdo con los desafíos urgentes de la administración pública.

Es necesario desafiar los criterios tradicionales de selección, con foco en evidencias de educación formal, substituyéndolos por parámetros alineados con la evaluación por competencias.

Los desafíos resultantes de esa manera de organizar el trabajo son innumerables. Por un lado, las descripciones específicas de los cargos técnico-administrativos de carrera impiden la redistribución de personas, puesto que la ejecución de una tarea diferente de la determinada por ley ha sido sancionada por la justicia como “desvío de función”. Por otro lado, la definición de criterios muy genéricos para las carreras transversales dificulta el reclutamiento y la selección de perfiles adecuados. Es necesario desafiar los criterios tradicionales de selección, centrados en evidencias de educación formal, substituyéndolos por parámetros alineados con la evaluación por competencias.

Por lo que se refiere a las posiciones DAS, su flexibilidad abriría espacio a la atracción de los perfiles más diversos y dinámicos del mercado laboral, pero la falta de criterios para la clasificación y jerarquización hace poco consistentes sus contrataciones, generando superposiciones con el sistema de carreras técnico-administrativas.

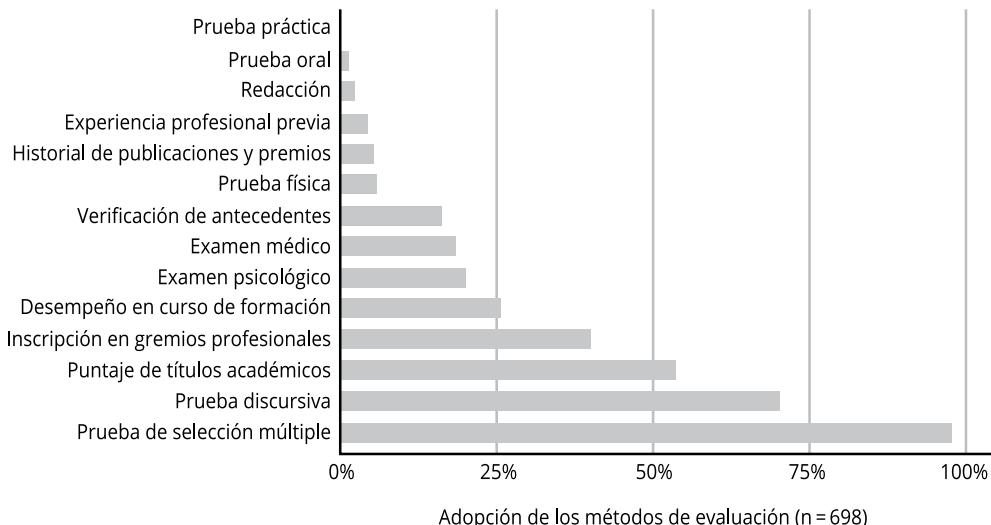
Gestión del empleo

Las prácticas de selección del servicio público brasileño giran en torno a dos modelos muy distintos: los concursos públicos y las designaciones para posiciones de confianza. El primero se basa en la evaluación de conocimientos formales, principalmente mediante la aplicación de pruebas de opción múltiple. El segundo, por su parte, se basa en criterios de confianza política, sin necesariamente guardar relación con instrumentos formales de selección, como por ejemplo entrevistas. Existen también modelos intermedios, como es el caso de las posiciones de dirección de las agencias reguladoras y, más recientemente, de las empresas estatales (Presidência da República de Brasil, 2016), pero ellos representan una porción muy pequeña de las contrataciones.

Implantado a partir de la Constitución de 1988, el concurso fue concebido como un instrumento de garantía de igualdad de acceso a los cargos públicos. Pero a lo largo de los años, debido a la acumulación de regulaciones y jurisprudencias, se ha convertido en un instrumento de selección excesivamente riguroso. En una investigación encargada por el Ministerio de Justicia, la Fundación Getulio Vargas en alianza con la Universidad Federal Fluminense evaluó 698 concursos públicos realizados por el gobierno federal brasileño entre 2001 y 2010. Casi el 100% de ellos utilizaba pruebas de selección múltiple como instrumento de evaluación y en

el 96,7% de los casos esa etapa de evaluación era eliminatoria y clasificatoria. En el 22,2% de los concursos analizados la prueba de selección múltiple era la única herramienta de evaluación adoptada (Fontainha ...[et al], 2014).

Gráfico 2
Herramientas de evaluación adoptadas en concursos públicos



Fuente: Fontainha ...[et al] (2014), adaptado por la autora.

En el otro extremo están las posiciones de libre designación y despido, ocupadas a partir de criterios de confianza de los líderes políticos (el sistema DAS). Creados con el objetivo de permitir a los gobernantes electos implementar sus agendas de gobierno, las posiciones de confianza son un instrumento de contratación flexible cuya ocupación no depende necesariamente de la aprobación en procesos de evaluación. El sentido común indica que hay un uso excesivo de esas posiciones para la construcción de alianzas políticas y la articulación de compromisos de naturaleza clientelar. Pero de acuerdo con la literatura especializada, se puede afirmar que en la práctica ocurre una combinación entre criterios técnicos y políticos (Pacheco, 2011), aunque sin estándares mínimos para la ocupación de la gran mayoría de las posiciones.

En la ejecución de concursos públicos o en la elección de posiciones de confianza, es poco común en el país la adopción de estrategias

Excepto experiencias puntuales y aisladas, no existen políticas de selección que se apropie de métodos de evaluación más modernos capaces de medir competencias, es decir, una combinación de conocimientos, habilidades y actitudes.

integradas de selección. Excepto experiencias puntuales y aisladas, no existen políticas de selección que se apropie de métodos de evaluación más modernos capaces de medir competencias, es decir, una combinación de conocimientos, habilidades y actitudes. Según Fontainha ...[et al] (2014), la “ideología de concursos” es predominante, un conjunto de creencias y discursos que legitiman los concursos tal y como ocurren actualmente (pruebas de múltiple opción) y que impiden el avance de reformas que modernicen las prácticas de reclutamiento y selección.

En otros países y en el sector privado el área de recursos humanos ha evolucionado junto con la tecnología, siguiendo una trayectoria parecida a la del *marketing*. Hoy en día el profesional del *marketing* necesita ser, además de creativo, analítico y objetivo, capaz de controlar indicadores con enfoque en resultados mejores. De la misma manera el profesional de RR. HH. debería utilizar las herramientas disponibles para analizar datos y convertir de forma más consciente y efectiva su toma de decisiones, desde el reclutamiento hasta el diseño de planes de desarrollo para funcionarios (Schaefer, 2016). Esa tendencia, llamada *HR analytics*, ha crecido rápidamente en América del Norte: una investigación realizada por LinkedIn (2017) indica que en los últimos cinco años se multiplicó por tres el número de profesionales de RR. HH. que incluyen habilidades de análisis en sus perfiles.

En cambio en Brasil los sistemas de información en RR. HH. son poco consistentes y el uso de la inteligencia de datos para impulsar la gestión de personas aún es incipiente. Su consecuencia es la falta de alineación entre las competencias de los profesionales públicos (a nivel individual) y las directrices organizacionales de los organismos de gobierno. Esta tesis está respaldada en *Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo Brasileiro* (*Evaluación de la gestión de recursos humanos en el gobierno brasileño*) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2010). Como el proceso de admisión no exige exámenes prácticos que simulen desafíos profesionales del día a día, los candidatos son seleccionados a partir de mecanismos que no tienen relación con situaciones reales enfrentadas en la carrera pública (Fontainha ...[et al], 2014).

Los desafíos no se limitan sin embargo a los procesos de selección. La imagen del Estado como marca empleadora todavía es poco atractiva para muchos profesionales calificados, ya sea por su dificultad en hacer ver a la función pública como camino de desarrollo profesional, por la falta de programas de entrada y aceleración

desafiantes, porque los diseños de incentivo financiero y no financiero son anticuados y valorizan el tiempo de carrera en detrimento de la entrega de resultados o porque los acuerdos laborales son, en su mayoría, burocráticos e inflexibles (PPF, 2017). Las dificultades de atracción se identifican con los cambios en la estructura demográfica, en los valores sociales, en el funcionamiento de los medios de comunicación y con el avance de la tecnología, ya que están cada vez más nítidas las diferencias de interpretación sobre el significado del servicio público entre las generaciones. Los esfuerzos de comunicación deben ser intensificados con vistas a identificar cuál es la reacción de cada grupo frente a incentivos racionales, como remuneración, y a incentivos emocionales, como el deseo de causar impacto social en escala.

Además, en general, la divulgación de las oportunidades de ingreso al servicio público en el país se hace de manera pasiva, contando como máximo con la publicación de vacantes en los medios de comunicación institucionales de cobertura restringida, como los diarios oficiales. No existen prácticas consolidadas de reclutamiento en centros de formación de nuevos talentos -universidades, instituciones de investigación, entidades estudiantiles, entre otros-, o el uso intencional de datos para planificar la atracción activa con perfiles previamente mapeados.

Gestión del desarrollo

Las imperfecciones de los sistemas de reclutamiento y selección de profesionales para el gobierno terminan generando desequilibrios entre las competencias necesarias para la creación y oferta de servicios públicos y las competencias disponibles en la fuerza laboral del gobierno (OCDE, 2010). Como una forma de corregir ese déficit, muchas veces las inversiones en actividades de capacitación son elevadas, dando lugar inclusive a la creación de un mercado de organizaciones y escuelas de gobierno -estatales o no- especializadas en la oferta de oportunidades de desarrollo.

No obstante, debido a la fragilidad de los procesos de planificación de la fuerza de trabajo, los gobiernos tienen dificultades en indicar con claridad el diagnóstico de sus necesidades de formación y no consiguen evaluar la calidad de las oportunidades de desarrollo que son ofrecidas a los profesionales públicos (Da Silva ...[et al], 2016). Se cristaliza así una tendencia de adhesión a programas de desarrollo con foco en conocimientos formales, cuya evaluación de resultados

es más simple, en lugar de estrategias de formación con foco en el desarrollo de competencias.

Esa tendencia también es impulsada por la fragilidad de la gestión de carreras en el servicio público brasileño. En términos generales, los planes de cargos y carreras se basan en el ascenso por tiempo de servicio, en detrimento del desempeño y de las necesidades reales de desarrollo. Incluso considerando algunas excepciones, como cuando la participación en actividades de formación es requisito obligatorio para la progresión salarial, los cursos ofrecidos difícilmente tienen foco en el desarrollo de competencias, pero sí en la consolidación de conocimientos técnicos o teóricos específicos (Gaetani, 1998).

Gestión de las relaciones sociales

La creencia de que los profesionales públicos son corruptos, perezosos, desmotivados o egoístas, a pesar de ser equivocada, se ha instalado en Brasil. Es cierto que los concursos públicos son reconocidos socialmente como instrumentos de selección por mérito, pero las deficiencias en la aplicación de los sistemas de evaluación sumadas a la amplia estabilidad concedida a los funcionarios, terminan por impulsar la insatisfacción y la falta de credibilidad con respecto al servicio público por parte de la sociedad (Souza, 2002).

Un fuerte estímulo a la búsqueda de una oportunidad de trabajo en el sector público es el premio salarial mediano-elevado en comparación al sector privado, pero la política de remuneración se distorsiona cuando se consideran variables importantes como grado de instrucción y diferencias de atribución (Tenoury y Menezes-Filho, 2017; Marconi, 2003). Lo que ocurre en los estados y principalmente en los municipios, en términos generales, es un escenario de baja remuneración, poca calificación y baja productividad de la mano de obra del gobierno.

El premio salarial, incluso ligado a una serie de otros beneficios (monetarios o no), no garantiza la atracción de los candidatos más preparados, ambiciosos, comprometidos y motivados para trabajar con asuntos de gobierno. Incluso cuando es posible atraer y seleccionar a esos profesionales, el exceso de control y burocracia termina por desanimarlos y, en esos casos, los incentivos financieros y el reconocimiento social no son suficientes para retenerlos o comprometerlos.

Son poco comunes en Brasil las prácticas de gestión de personas que priorizan una cultura organizacional que efectivamente promueva la motivación intrínseca de los profesionales públicos, lo que va en contra de evidencias científicas que indican a la motivación como el elemento central de la gestión del rendimiento individual.

Son poco comunes en Brasil las prácticas de gestión de personas que priorizan una cultura organizacional que efectivamente promueve la motivación intrínseca de los profesionales públicos, lo que va en contra de evidencias científicas que indican a la motivación como el elemento central de la gestión del rendimiento individual (Perry y Hondeghem, 2008). Tampoco se fomenta la integridad y el incentivo a las prácticas positivas, sino que hay una tendencia a la sanción excesiva que termina por desalentar la innovación y el comportamiento emprendedor entre los profesionales públicos.

Cabe destacar el desarrollo incipiente de la gestión de la diversidad en el sector como un elemento esencial para la motivación de la fuerza laboral, que viene recibiendo creciente atención de especialistas en gestión de personas. A pesar de la reciente aprobación de la ley de cuotas raciales en el servicio público (Presidência da República de Brasil, 2014), persisten marcas de discriminación de diversa naturaleza, como la escasa ocupación de posiciones de liderazgo por mujeres (29%) y por negros (15%) (ENAP, 2018). Todavía son pocos los organismos que establecen prácticas consistentes y efectivas de promoción de la igualdad en el ambiente de trabajo, tales como diálogos y reflexiones orientadas o capacitaciones para el respeto de la diversidad.

El desafío de innovar dentro del Estado

Si por un lado la exigencia de mejores servicios públicos en Brasil solo aumenta, por otro lado hay también una profundización de la desconfianza de la población respecto de las instituciones públicas. Un estudio de la organización chilena Latinobarómetro (2017) indica que solo el 8% de los brasileños confía en el gobierno y el 11% en el parlamento. Por otra parte, una investigación del Instituto Data Popular (Carvalho, 2014) demuestra que, a pesar del descrédito de los gobernantes, la mayoría de los brasileños prefiere tener acceso a mejores servicios públicos que pagar menos impuestos, si pudiesen elegir entre los dos escenarios.

Paralelamente, en 2017 se puso en vigencia en Brasil un nuevo régimen fiscal que disciplina el crecimiento de los gastos públicos, en línea con reglas similares a las adoptadas en otros países (Lledó ...[et al], 2017). En ese contexto de restricciones, la exigencia por mejores servicios públicos y elevada desconfianza con respecto a las instituciones políticas, el gobierno deberá reinventarse para ofrecer respuestas convincentes para la población. Una buena salida

Debido a la propia naturaleza de las restricciones legales y a la rigidez de la gestión en el sector público, asociaciones, startups, colectivos y negocios sociales tienen más espacio de maniobra para desenvolverse por ensayo y error en el proceso de (re)construcción de servicios que pueden transformar la acción del Estado.

es dedicarse al aumento de eficiencia y productividad, que exige inversiones estratégicas en tecnología, innovación y sobre todo en la gestión de personas.

El Estado deberá demostrar que es capaz de atraer a una nueva generación de profesionales comprometidos y de alto rendimiento, y convencerlos de que puede promover su desarrollo garantizando movilidad y flexibilidad dentro del sector público, además del espacio para promover impacto social a gran escala. Ese es el camino que algunos gobiernos subnacionales brasileños han comenzado a recorrer, apostando por la renovación de los cuadros mediante la atracción de talento joven en el sector público. Los estados de Alagoas, Ceará, Espírito Santo y Maranhão, y los municipios de Niterói (RJ) y São Paulo (SP), son algunos ejemplos de los que se mostraron abiertos a experimentar nuevos modelos de atracción, selección y desarrollo de sus profesionales.

Sin embargo existen obstáculos que atrasan la adopción de medidas que permitirían al sector público avanzar en ese sentido. Uno de ellos es que la inversión en personas es normalmente vista como un gasto rígido y excesivo. Son raros los ejemplos de entidades públicas que consideran políticas de gestión de personas como una inversión estratégica. Consecuentemente, los planes de gestión y desarrollo de personas son extraños en esas instituciones. Datos del Tribunal de Cuentas de la Unión (2017) expresan que la mitad de los órganos públicos del gobierno federal brasileño está en un estadio inexistente o inicial en cuanto a la capacidad de gestión de personas. Existen pocos datos disponibles en los ámbitos estatal y municipal, pero la experiencia de Votor muestra que ese escenario es aún más desafiante.

Además, el Estado enfrenta innumerables desafíos para abrirse a nuevas ideas en las que pesen esfuerzos notables para incentivar el desarrollo de competencias para la innovación, como la Red InovaGov (Endo y Faria, 2017). Toda vez que fue concebido para garantizar derechos a los ciudadanos, la población espera de él seguridad y estabilidad. Por eso, no es fácil para un profesional público decir: "vamos a probar" o "no tengo certeza del resultado". Enfrentados a este contexto, por más que un gobierno intente y hasta consiga impulsar cambios e innovación desde dentro -lo que es esencial-, es indispensable reconocer que existe un gran potencial en la realización de alianzas con organizaciones no gubernamentales. Debido a la propia naturaleza de las restricciones legales y a la rigidez de la gestión en el sector público, asociaciones, startups, colectivos y negocios sociales tienen más espacio de maniobra para desenvolverse por ensayo

y error en el proceso de (re)construcción de servicios que pueden transformar la acción del Estado. Esas organizaciones deben funcionar como laboratorios para poner a prueba hipótesis y desarrollar tecnologías que puedan inspirar la innovación pública e inclusive ser incorporadas por los propios gobiernos en el futuro.

Este *modus operandi* se ha vuelto cada vez más común en Brasil y en el mundo. En las últimas dos décadas fueron aprobadas legislaciones que ampliaron las posibilidades de alianzas entre organizaciones públicas y privadas en el país, como las Organizaciones Sociales (Ley 9637/1998), las Organizaciones de la Sociedad Civil de Interés Público (Ley 9970/1999), las Colaboraciones Público-Privadas (Ley 11079/2004), el Marco Regulatorio de las Organizaciones de la Sociedad Civil (Ley 13019/2014) y finalmente el Marco Legal de Ciencia, Tecnología e Innovación (Ley 13243/2016). Diversos países han apostado por la creatividad institucional para dar origen a modelos aún más innovadores, como es el caso de los Títulos de Impacto Social en EE.UU. y los acuerdos de Cooperación Público-Social en Barcelona, España.

Vetor Brasil es una de esas iniciativas que plantean como coautores de innovación, desde la elaboración de mejores servicios hasta su implementación, y que participan activamente de los procesos de mejora de la gestión pública, empezando por donde sea posible. En el caso de Vetor, la organización asume un papel de colaboración con el gobierno en la selección de personas y formación de líderes, acelerando el proceso de pruebas, perfeccionamiento y adopción de mecanismos modernos de gestión. De esta forma colabora con la necesaria recomposición y renovación de la fuerza laboral del sector público para los próximos años, atrayendo personas de alto rendimiento y con trayectorias diversas para funciones de gestión y liderazgo, y contribuye a la evolución de sus procesos de reclutamiento y retención de profesionales talentosos e innovadores, haciendo más estratégicas las inversiones en gestión de personal.

2. La respuesta de Vetor Brasil: la sociedad civil como promotora de la innovación en el Estado

Vetor surgió como una respuesta de la sociedad civil al escenario descrito precedentemente y también a partir de la experiencia profesional de los propios fundadores, que entonces ejercían funciones de liderazgo en el servicio público y que experimentaron los desafíos de formación de equipos en el gobierno. Las dificultades de atracción de talentos para sus equipos eran innumerables, debido

a los obstáculos que alejan a los jóvenes profesionales del servicio público, como distorsiones de remuneración, desconfianza hacia las instituciones, fuerte competencia de otros mercados, entre otras. Fue así como decidieron crear una organización sin fines de lucro para superar esos obstáculos, por un lado, ayudando a profesionales con intención de trabajar con impacto social a encontrar oportunidades en el sector público y, por otro, apoyando a los gobiernos que querían formar equipos de alto rendimiento.

Siguiendo la metodología *Lean Startup* (Ries, 2011), los programas de Vetor fueron idealizados a partir de cinco hipótesis iniciales: 1) existen personas interesadas en generar impacto social a gran escala en el gobierno; 2) estas personas son altamente calificadas y capaces de inducir tales transformaciones; 3) los gobiernos necesitan apoyo para completar las posiciones de gestión con alto potencial de impacto; 4) los gobiernos valoran recibir apoyo externo para conformar equipos de alto rendimiento; y 5) Vetor es capaz de facilitar el proceso de *matching* entre profesionales y gobiernos, posibilitando que ambos se encuentren, se desarollen y tengan un impacto positivo en el país. Todas esas hipótesis fueron confirmadas a lo largo de los últimos tres años, lo que será detallado más adelante.

Hoy en día la organización actúa en dos programas principales con el foco puesto en la atracción, selección, desarrollo y asignación de profesionales públicos, de acuerdo con las demandas de los gobiernos socios. Estos son:

1) **Trainee de Gestión Pública:** desarrollado para atraer talentos para formar equipos en el sector público de nivel local (estatal o municipal), el Programa tiene como público jóvenes graduados o posgraduados. La divulgación se hace de manera amplia, y el proceso de selección es guiado por evidencias científicas y metodología profesional basada en gestión por capacidades y análisis de datos.

2) **Líderes de la Gestión Pública:** el enfoque está puesto en profesionales con amplia experiencia, perfil de líder y ganas de generar impacto social a gran escala. Son personas con al menos siete años de actuación en cualquier sector, reclutadas de forma personalizada para ocupar posiciones en la alta administración. Además de esa búsqueda enfocada y activa, en que Vetor asume el papel de *headhunter* para el gobierno, la atracción puede también involucrar amplia divulgación en medios de prensa y redes sociales.

Cabe destacar que la decisión final sobre la nominación de los seleccionados por los programas de Vetor le corresponde siempre al

El principal objetivo del Programa es componer una red diversa de profesionales públicos de alto rendimiento y comprometidos con la modernización del Estado brasileño, a partir de la implementación en escala de nuevas prácticas de atracción, selección y desarrollo de personas.

gestor público o político del gobierno socio, porque es este quien va a trabajar directamente con el profesional y lo contratará efectivamente, además de pagar su salario. El papel de Votor no es el de sustituir a las autoridades políticas en la toma de decisión sobre la composición de equipos, sino ofrecer insumos para que las contrataciones se realicen con base en evidencias mediante una preselección de talentos.

Al reservar a los agentes públicos la palabra final respecto de las contrataciones existe la intención de aproximar los mundos de la política y la gestión (Alessio y Pacheco, 2013), calificando las decisiones políticas al confrontarlas con la necesidad de justificar sus directrices, legitimadas democráticamente, a partir de criterios técnicos y no a pesar de ellos. Así, la organización busca superar el antagonismo creado por el sentido común entre política y gestión, estableciendo programas basados en metodologías técnicas, pero con el objetivo de generar insumos que vuelvan más efectivas las decisiones políticas.

Asimismo, cabe destacar que la propuesta de los programas Trainee y Líderes de Gestión Pública no se agotan en la ejecución de procesos selectivos abiertos y competitivos. Los seleccionados de ambos programas participan de actividades estructuradas de desarrollo, como sesiones de *coaching*, tutoría, supervisión, formación técnica e interpersonal. Además pasan a formar parte de una red de profesionales públicos que promueve el compromiso y el intercambio constante de conocimientos.

En este artículo el Programa Trainee de Gestión Pública será presentado de manera más detallada con vistas a explicar su funcionamiento y explorar los aprendizajes acumulados hasta ahora.

El Programa Trainee de Gestión Pública

Creado en 2015 el principal objetivo del Programa es componer una red diversa de profesionales públicos de alto rendimiento y comprometidos con la modernización del Estado brasileño, a partir de la implementación en escala de nuevas prácticas de atracción, selección y desarrollo de personas. La experiencia intensiva está abierta a la participación de recién titulados de todas las edades y áreas de formación con interés en desenvolverse profesionalmente en la gestión pública. Menos expuesto a las restricciones propias del Estado, la implementación del programa permite a Votor una evaluación inédita sobre los efectos de la asignación de un nuevo perfil profesional en las estructuras del gobierno.

El programa se propone realizar un proceso selectivo basado en una matriz de competencias que define las cualidades esperadas de un joven profesional público para que pueda contribuir efectivamente a los equipos de gobierno en la ejecución de sus programas y proyectos. No hay un perfil ideal, sino un conjunto de características que pueden ser muy diferentes entre sí, pero que en su conjunto son esenciales para ejercer funciones de gestión con alto rendimiento en el sector público. El *trainee* debe, por ejemplo, ser capaz de desarrollar una comprensión amplia de las misiones, tareas y responsabilidades del sector, además de valorar el aprendizaje por *feedback*, la gestión orientada por indicadores y resultados, y la coordinación y cultura de colaboraciones entre sectores. Para ello Votor partió de la definición más difundida de competencia, formulada por McClelland (1973) en la publicación *Testing for Competence rather than for Intelligence*. Ella incluye tres factores principales que se resumen en el Cuadro 1.

Cuadro 1
Definición de Competencias - El Modelo CHA

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Dominio de técnicas y contenidos que pueden ser adquiridos por medio de programas de formación y estudio individual, en el corto plazo.	Aprendizajes obtenidos por la práctica reiterada, que pueden ser mejorados sistemáticamente a través del tiempo.	Atributos comportamentales que caracterizan modos de trabajar e interpretar contextos. Pueden ser motivadas por orientación continua en el mediano plazo.

Fuente: McClelland (1973).

Estas son definiciones fundamentales y a partir de ellas se distinguen las competencias indispensables para una nueva generación de profesionales públicos. La priorización es esencial para orientar las estrategias de selección y desarrollo, delegando a las primeras el filtro de las competencias indispensables para el ingreso en el servicio público y asegurando a las últimas el fortalecimiento de las competencias accesorias a través de herramientas de formación.

La Matriz de Competencias del Programa Trainee de Gestión Pública es la base para la construcción de estrategias de atracción,

selección, desarrollo y formación de red de los *trainees*, pero es vista como un instrumento flexible, perfeccionado en cada edición del Programa a medida que las necesidades de las administraciones públicas y de los propios *trainees* se hacen más evidentes.

Cuadro 2
Fragmento de la Matriz de Competencias del Programa Trainee de Gestión Pública

Competencia	Descripción
Necesidad de realización	Establece altos patrones de ejecución para sí y el equipo. Busca sus objetivos de forma colaborativa.
Resiliencia y estabilidad emocional	Demuestra madurez con sus errores y fracasos, presentando equilibrio en las emociones. Busca activamente cerrar los ciclos y dejar su legado.
Sociabilidad y foco en personas	Presenta una postura empática y capacidad de colocarse en el lugar del otro.
Capacidad analítica	Demuestra capacidad analítica, tanto cuantitativa como cualitativa. Capacidad de visión sistémica.

Fuente: elaboración propia.

Esas competencias cuyo desarrollo requiere estrategias de formación de largo plazo son las que orientan el proceso de selección. Dada la limitación de tiempo del Programa Trainee no sería viable promover el desarrollo adecuado de esas características en un corto período y su dominio en estándares mínimos es requisito para la aprobación en el proceso e inicio del Programa.

Atracción y reclutamiento

Teniendo en cuenta los desafíos del reclutamiento en el sector público, inspirar nuevas ideas sobre la actuación profesional en el gobierno requiere creatividad y capacidad de comunicar de forma accesible y próxima a la realidad del trabajo en el Estado, generando identificación entre los potenciales candidatos. El Programa Trainee parte entonces de una estrategia de inversión continua en la marca

empleadora del gobierno, con el objetivo de mantener un flujo constante y calificado de candidatos en el mediano y largo plazo.

Esa estrategia se desdobra en dos actividades principales. La primera es la comunicación multiplataforma -vía redes sociales, mecanismos de búsqueda e inserción en medios de prensa especializados- con base en el análisis de datos, concentrando recursos en características predictivas de candidatos con mayor potencial de selección, como involucramiento en actividades de impacto social. La segunda se refiere a la participación presencial en eventos de compromiso y movilización de futuros candidatos, estableciendo colaboraciones con instituciones de enseñanza superior, entidades estudiantiles, movimientos sociales, colectivos, grupos de jóvenes, entre otros.

Selección

Para garantizar que el programa sea abierto y accesible todas las etapas del proceso selectivo se realizan en una plataforma *online*, procurando la participación de los candidatos independientemente de su localización geográfica. Cada etapa está asociada a un instrumento de evaluación específico, adoptado en razón al conjunto de competencias evaluadas en los diferentes casos.

Aplicando metodología propia de monitoreo y gestión, Votor Brasil contrata y forma un equipo temporal de evaluadores para entrevistar a los miles de candidatos que se inscriben en el proceso de selección. Los evaluadores son capacitados para identificar y clasificar adecuadamente los comportamientos de los candidatos, evaluándolos a partir de una escala con descriptores pre-diseñados que debe ser aplicada de forma consistente.

El proceso de selección se divide en seis etapas. La primera de ellas es la inscripción propiamente, es decir, el llenado de un formulario sin carácter evaluativo en el cual los candidatos registran datos de identificación personal (raza, perfil socioeconómico, etc.) y confirman que cumplen con los requisitos obligatorios para la participación en el Programa, tales como estar graduado o con previsión de graduarse próximamente. En la segunda etapa se aplican preguntas de selección múltiple: test de raciocinio lógico (capacidad analítica), de lengua portuguesa (conocimientos de ortografía, concordancia y comprensión de textos) y de actualidad (abordando temas nacionales e internacionales).

En la tercera etapa se convoca a los candidatos a enviar videos de hasta 90 segundos en donde cuenten sus experiencias, trayectoria profesional y motivaciones para actuar en la gestión pública. En la etapa

siguiente se realiza el *desafío de gestión pública*, una dinámica de grupo que simula la toma de decisiones en equipo dramatizando situaciones comunes de la cotidianidad del trabajo de los profesionales públicos. El objetivo es evaluar la capacidad de los candidatos de comunicarse con sus pares, realizar análisis de costo-beneficio, elaborar propuestas creativas y planificar escenarios para la toma de decisiones.

En la quinta etapa, se realiza una entrevista por mapeo de competencias con el fin de disponer de un análisis integrado del perfil del candidato y verificar la consistencia de informaciones y evaluaciones reecogidas en etapas anteriores del proceso de selección. La sexta, y última etapa, consiste en una entrevista con los candidatos, realizada directamente por los gestores públicos de los estados y municipios socios del programa. Tiene por objetivo garantizar la alineación entre las competencias de los futuros *trainees* de gestión pública y las demandas específicas de los gobiernos que van a contratarlos.

Cuadro 3
Resumen de las etapas del proceso selectivo del Programa Trainee de Gestión Pública en 2018

Etapa del proceso selectivo		Instrumento de evaluación adoptado	Ejemplo de competencias evaluadas
1	Inscripción	Formulario de inscripción	No posee carácter evaluativo. Se trata de la proyección de requisitos obligatorios y de la recolección de datos.
2	Pruebas	Pruebas de selección múltiple	Evalúa conocimientos sobre actualidad, lengua portuguesa y capacidad analítica.
3	Video	Entrevista asincrónica semiestructurada	Evalúa competencias de la matriz; entre ellas, comunicación.
4	Desafío de gestión pública	Dinámica de grupo (<i>work sample exercise</i>)	Evalúa competencias de la matriz; entre ellas, toma de decisiones.
5	Entrevista por competencia	Evaluación integrada de competencias	Evalúa competencias de la matriz; entre ellas, resiliencia.
6	Entrevista con gobierno	Evaluación integrada de competencias	Alineamiento con la cultura de trabajo del gobierno que contrata.

Fuente: elaboración propia.

La formación de red es una de las principales herramientas del programa de desarrollo de Vetor, pues es a partir de ella que los *trainees* crean vínculos y generan un capital social que los acompañará por toda su carrera.

Desarrollo

Las competencias relevantes para el Programa Trainee de Gestión Pública evaluadas durante el proceso selectivo son justamente aquellas que pueden ser potenciadas en el corto plazo por medio de la combinación de módulos de formación continuada y experiencias profesionales. Un ejemplo son los conocimientos técnicos sobre administración pública, como derecho administrativo, procesos presupuestarios y metodologías de planificación y evaluación de políticas públicas.

El Programa de Desarrollo posee fuerte orientación práctica, combinando actividades presenciales, *online* y de aprendizaje en servicio, para acelerar el proceso de formación de los participantes. La fórmula del programa de desarrollo de los *trainees*, así como el proceso de selección, se actualiza en cada edición. Sus principales elementos se resumen en el Cuadro 4.

Cuadro 4

Elementos del Programa Trainee de Gestión Pública en 2018

Formación presencial	Formación en línea	Actividades híbridas
Actividades con orientación práctica y énfasis en la formación de la red. Incluye ejercicios de aplicación de conocimientos en situaciones reales y actividades de fortalecimiento de la cultura organizacional (por ejemplo, comunicación no-violenta y ética).	Formación en torno a los principales tópicos de la gestión pública, incluyendo actividades y conversaciones guiadas en temas de administración y políticas públicas, como derecho administrativo, finanzas públicas, educación, salud, seguridad pública, entre otros.	Herramientas de orientación y autoconocimiento como tutoría y <i>coaching</i> , apoyando los procesos de autoevaluación personal y profesional.

Fuente: elaboración propia.

La formación de red es una de las principales herramientas del programa de desarrollo de Vetor, pues es a partir de ella que los *trainees* crean vínculos y generan un capital social que los acompañará por toda su carrera. El simple hecho de tener acceso a otros profesionales que pasaron o pasan por desafíos parecidos ya es estimulante y motivador. Además, ellos utilizan los contactos para intercambios puntuales y búsquedas por referencias, y también organizan encuentros para conversaciones y grupos de estudio en interacciones totalmente autogestionadas.

Un ejemplo de la fuerza de esa red fue la realización de un encuentro nacional de *trainees* de gestión pública organizado de forma proactiva por miembros de la red de Vetor como actividad de formación complementaria al Programa de Desarrollo ofrecido oficialmente por la organización. El encuentro reunió a más de 80 *trainees* y a 30 expositores invitados en Brasilia entre los días 31 de mayo y 3 de junio de 2018. La iniciativa por sí sola demuestra que los *trainees* entienden la propuesta de Vetor al punto de expandir su misión de forma autónoma y con alto potencial de multiplicación, poniendo en práctica la valorización del desarrollo de competencias, la capacidad de movilización en torno a objetivos comunes, el fortalecimiento de las redes a través del aprendizaje mutuo y la construcción participativa de proyectos colectivos.

Diversidad

Una de las principales ventajas comparativas de Vetor está en la valorización de la diversidad en todas sus acciones, a partir de la creencia que la administración pública debe estar formada por un grupo diverso para formular políticas coherentes con los desafíos sociales de Brasil. Las referencias son muchas y parte de ellas viene de estudios sobre las capacidades cognitivas de los equipos. Investigaciones recientes revelan que la “inteligencia” de un grupo no es definida por el conocimiento de sus miembros, sino por la variedad de las capacidades cognitivas de cada persona (Aggarwal ...[et al], 2015). Este es un *insight* relevante para los debates sobre diversidad dentro y fuera del gobierno, pues muestra que un equipo de excelencia no es necesariamente el resultado de la suma de profesionales con un cociente de inteligencia elevado, pero sí de la combinación de diferentes identidades, habilidades y perspectivas, cuestiones esenciales para el rendimiento y la creatividad.

Son innumerables los estudios que indican una fuerte correlación entre la valorización de la diversidad y la maximización del desempeño de las organizaciones. Uno de ellos, realizado por la consultora McKinsey (Hunt, ...[et al], 2018), revela que las empresas con equipos ejecutivos diversos tienen 33% más oportunidades de superar la rentabilidad de sus competidores. En el sector público no es diferente. Existen investigaciones que indican que la diversidad de la fuerza de trabajo del gobierno puede producir ganancias en eficiencia y efectividad, mejorando la calidad de los servicios públicos (OCDE, 2009).

En cuanto a formación y educación en diversidad, los *trainees* participan de módulos presenciales y en línea sobre diálogo y empatía, liderazgo femenino, relaciones raciales, identidad de género y orientación sexual, pobreza y desigualdades en Brasil.

La fundamentación teórica más importante para el Programa de Diversidad de Vetor es la teoría de la burocracia representativa (Bradbury y Kellough, 2008 y 2010): la defensa de que la simple existencia de la diversidad en los cuadros de profesionales públicos acarrea la adopción de políticas representativas del interés de todos los grupos allí representados. Considerando que la igualdad no se alcanza solo con discursos no discriminatorios, sino también con prácticas efectivas de fomento a la diversidad, el Programa de Diversidad implica diversas acciones, como formación y educación sobre privilegios para participantes de los programas de Vetor y evaluadores de los procesos de selección, acciones específicas de neutralización de sesgos en las prácticas de atracción y evaluación de candidatos, fomento a iniciativas de apoyo y recepción de representantes de grupos minoritarios, entre otras.

En cuanto a formación y educación en diversidad, los *trainees* participan de módulos presenciales y en línea sobre diálogo y empatía, liderazgo femenino, relaciones raciales, identidad de género y orientación sexual, pobreza y desigualdades en Brasil. El enfoque de esas actividades es hacer de los *trainees* personas activas en el combate a las desigualdades y discriminaciones para que puedan intervenir en situaciones de discriminación en el ambiente de trabajo y también puedan proponer acciones de estructuración de combate a desigualdades en las políticas de los gobiernos en que están asignados.

Con relación a la neutralización de sesgos en la atracción y selección, las acciones van más allá de la sensibilización y formación de evaluadores: Vetor también evalúa el impacto en diversidad de las herramientas que adopta en cada etapa del proceso selectivo. Se realizan frecuentemente estudios para identificar si determinadas estrategias de evaluación o de comunicación refuerzan estándares de discriminación, llevando al perfeccionamiento constante de esos instrumentos.

Un ejemplo de los efectos de esa evaluación fueron los ajustes aplicados en pruebas de selección múltiple en las primeras fases de los procesos selectivos del Programa. Se identificó un patrón de desempeño insatisfactorio en las preguntas de lógica espacial entre las candidatas de sexo femenino, incluyendo a las graduadas en ciencias exactas. Se inició una investigación y las evidencias científicas indicaron que una de las causas de ese patrón está en la diferencia de estímulos en la infancia (Corbett y Hill, 2015). Al contrario de lo que

ocurre con los niños, los juguetes ofrecidos a las niñas rara vez contribuyen a desarrollar su percepción espacial, por citar un ejemplo.

Considerando la lógica espacial como una habilidad secundaria para el ejercicio de las funciones típicas de un *trainee* de gestión pública, Vetor decidió reformular los exámenes, sustituyendo esas preguntas por otras, también de lógica, relacionadas al día a día de la administración pública. Los resultados fueron alentadores: entre el primer proceso de selección realizado en 2015 y la selección más reciente, finalizada en el primer semestre de 2018, la proporción de mujeres aprobadas en el Programa pasó de 17% a 54% de los candidatos seleccionados. Es decir, en tres años el porcentaje de mujeres aprobadas aumentó más de tres veces.

Los insumos generados por los estudios de evaluación de impacto en diversidad han demostrado, sin embargo, que los ajustes técnicos no serían suficientes para neutralizar todos los patrones discriminatorios de alta intensidad en los programas de Vetor. Por eso la organización decidió adoptar una política de acción afirmativa con el objetivo de alcanzar equidad racial y diversidad social en sus procesos de selección, contribuyendo a aumentar la diversidad de la fuerza laboral del sector público brasileño.

El rendimiento medio de los candidatos auto declarados negros y morenos, por ejemplo, es inferior a la de los demás grupos raciales, especialmente en una de las primeras etapas del proceso de selección: los test de selección múltiple que evalúan conocimientos formales de lógica, actualidad y lengua portuguesa. Se trata del instrumento evaluativo menos apto para identificar competencias de todo el proceso selectivo, pero que contribuye a identificar patrones mínimos de dominio sobre conocimientos formales relevantes. En ese caso, se observa una fuerte correlación entre esos resultados y los datos socioeconómicos recabados en el momento de la inscripción, ya que los candidatos negros son aquellos que tienen menos acceso a oportunidades de educación en Brasil.

Identificado tal escenario, se optó por la adopción de una acción afirmativa desde el primer semestre de 2018. Los test de selección múltiple presentan ahora una nota de corte diferente para cada grupo racial. Ellas son adaptadas con el objetivo de mantener entre los aprobados en los test la misma proporción étnica de inscritos en el proceso (Vetor Brasil, 2018a). Después de la adopción de esa medida, la proporción de negros e indígenas en los grupos del Programa Trainee pasó de aproximadamente 25 a 35% entre 2017

y 2018. Se observó incluso que el mayor índice de aprobación de personas negras se mantuvo estable en las demás etapas del proceso selectivo, que por el momento están exentas de acciones afirmativas.

Considerando incluso la importancia de la diversidad socioeconómica en una sociedad tan desigual como la brasileña, Votor adoptó una estrategia para identificar y reconocer la trayectoria de los candidatos con miras a neutralizar un posible sesgo de los evaluadores en favor de los candidatos de alto poder adquisitivo por haber tenido acceso a mejores oportunidades de desarrollo personal y profesional. Se creó entonces un concepto de ajuste del proceso selectivo llamado delta, calculado a partir de datos socioeconómicos recolectados con los candidatos como renta familiar, vulnerabilidad social, pertenencia a grupos minoritarios, entre otros.

El delta expresa la diferencia entre el punto de partida y el punto de llegada en la trayectoria de los candidatos del Programa Trainee de Gestión Pública. Las personas que presentan delta a lo largo de sus trayectorias salieron de un contexto con pocas oportunidades y recursos y aún así consiguieron alcanzar cierto grado de reconocimiento y desarrollo profesional. El delta es un indicador de gran relevancia para Votor en la medida en que identifica características como resiliencia y capacidad de aprendizaje, que son esenciales entre los profesionales públicos.

Es importante destacar que incluso con esos esfuerzos cerca del 70% de los *trainees* de gestión pública tuvo una renta familiar bruta mensual superior a siete salarios mínimos (siendo un salario mínimo equivalente a R\$ 954, aproximadamente US\$ 256) durante la mayor parte de la vida, y menos de un cuarto de ellos vivió en regiones periféricas de las ciudades brasileñas por un período representativo (Votor Brasil, 2018b). Para cambiar ese escenario Votor planea implementar nuevas acciones como la revisión y la mejora del cálculo del delta, haciéndolo sensible a más dimensiones de la vulnerabilidad socioeconómica como medidas de capital social, un aumento de la inversión en actividades de atracción en universidades populares y en las regiones Norte y Nordeste de Brasil, y la implementación de la oferta de mecanismos de apoyo financiero a los *trainees* delta.

El énfasis de Votor en valores de diversidad, promoviendo espacios de formación y discusión sobre desigualdades y privilegios, acabó por catalizar el surgimiento de colectivos informales y auto organizados de *trainees* creados para gestionar actividades específicas de reflexión en diversidad. Actualmente la red cuenta con grupos de

La organización ha crecido de forma robusta, desenvolviéndose en los 27 estados brasileños. Hasta el momento, se atendieron más de 60 organismos públicos de 41 gobiernos municipales y estatales. Los gobiernos socios están liderados por partidos de orientaciones ideológicas diversas y representativas del pensamiento político brasileño.

igualdad de género, igualdad racial e integración y empoderamiento de personas LGBT+. Esos colectivos actúan de forma independiente de la institución Vetor Brasil, siendo gestionados por los mismos *trainees* de gestión pública y alumnos. Los colectivos desempeñan un papel fundamental en la atracción y acogida de candidatos y *trainees* pertenecientes a grupos minoritarios, contribuyendo a la construcción de una red aún más diversa y orgullosa de su identidad.

Resultados

Por detrás de la operacionalización de esa experiencia está un equipo joven, diverso y comprometido, que cuenta con una consultoría técnica voluntaria de especialistas, académicos, políticos y profesionales de diferentes sectores. El funcionamiento de Vetor es análogo al de un *startup*: la orientación principal es la de crear hipótesis y comprobarlas mediante ensayo y error, usando datos y tecnología para alcanzar un aumento de la productividad. Tal exposición al riesgo fue posible gracias al apoyo financiero de grandes fundaciones y organizaciones nacionales e internacionales, como Google.org, la Fundación Lemann y la Universidad de Stanford. La confirmación de las hipótesis iniciales que acabaron en la creación de Vetor permitió avanzar en la captación de recursos, obteniendo donaciones y garantizando el capital semilla necesario para financiar las actividades de la organización en los primeros años. Ese apoyo también garantizó que desde su creación Vetor ofreciese servicios de forma enteramente gratuita a los gobiernos socios.

La organización ha crecido de forma robusta, desenvolviéndose en los 27 estados brasileños. Hasta el momento, se atendieron más de 60 organismos públicos de 41 gobiernos municipales y estatales. Los gobiernos socios están liderados por partidos de orientaciones ideológicas diversas y representativas del pensamiento político brasileño, incluyendo PSDB, PCdoB, PT, PSD, PV, PSB, PMDB, DEM y PDT, entre otros. Los procesos selectivos han contado con más de 60.000 candidatos inscritos, entre los cuales se han seleccionado más de 280 profesionales que han sido ubicados en organismos públicos. La aprobación del programa es alta: 76% de los gobiernos socios recomendaron fuertemente la iniciativa así como 73% de los profesionales participantes del programa (notas superiores a 9, en una escala de 0 a 10). Al final de la experiencia de un año, en promedio 73% de los *trainees alumni* continúan trabajando en organizaciones de impacto social (sector público, empresariado social, organizaciones de la sociedad civil u organismos multilaterales).

Con esos resultados Vetur conquistó una serie de reconocimientos y se ha transformado en referente en gestión de personas en el sector público. Su directora ejecutiva fue invitada a formar parte de un grupo técnico de gestión de personas en la Secretaría de Hacienda del Estado de São Paulo y de organismos consultivos como el Consejo de Desarrollo Económico y Social de la Presidencia de la República. La organización también recibió una invitación del Gobierno del Estado de São Paulo para contribuir en la elaboración del programa estatal de combate al acoso sexual de servidoras públicas. También fue ganadora del premio Veja-se en la categoría de políticas públicas, otorgado por la revista de mayor circulación semanal en Brasil Veja, y del Desafío de Impacto Social, una premiación organizada por Google.org de Estados Unidos.

Los mensajes que quedan

Luego de tres años de existencia de Vetur las perspectivas abiertas por sus programas son innumerables y permitieron actualizar el repertorio de buenas prácticas de selección y desarrollo de talentos en el servicio público brasileño, además de inspirar un creciente ecosistema de organizaciones de la sociedad civil interesadas en modernizar el sector.

La modernización del Estado tiene efectos directos en la promoción de la equidad, en la superación de la pobreza y en el desarrollo social y económico de Brasil. Para alcanzar un nuevo nivel de productividad, Brasil necesita una gestión pública efectiva, cuya existencia depende de la realización de reformas urgentes. La buena noticia es que, a pesar de la legislación que existe hoy en día, ya es posible hacer mucho más de lo que se está haciendo y que los procesos de innovación realizados por la sociedad civil pueden desencadenar cambios a nivel político e inclusive evidenciar necesidades antes no organizadas o explicitadas (Lafuente ...[et al], 2013).

Contribuir en las transformaciones del gobierno, en especial en el área de gestión de personas, históricamente tratada como un asunto árido y reservado a especialistas y tecnócratas, es ciertamente un compromiso audaz para organizaciones de la sociedad civil. Pero la experiencia de Vetur muestra que ese camino es promisorio. Las perspectivas abiertas para sus principales iniciativas (los programas Trainee y Líderes de la Gestión Pública) son enormes y contribuyeron a posicionar a la organización en un lugar privilegiado en el debate sobre la modernización de las prácticas de selección y desarrollo de

talentos en el sector público brasileño. Aunque modesta, su contribución ha permitido actualizar el repertorio de buenas prácticas de la gestión pública brasileña y, lo que es más importante, inspirar a un creciente ecosistema de organizaciones de la sociedad civil interesadas en modernizar la gestión de personas en el sector público.

Por lo tanto, Vetor trae aquí una provocación. A los emprendedores sociales y filántropos interesados en invertir en proyectos de impacto a gran escala: ¿por qué no crear o financiar organizaciones sin fines de lucro que aumentan la eficacia del gobierno? A los líderes públicos interesados en acelerar reformas en el Estado: ¿por qué no trabajar en alianza con la sociedad civil para transformar la gestión de personas en el gobierno?

A quienes están dispuestos a sumarse al trabajo de Vetor, se presenta una síntesis de los principales aprendizajes y lecciones acumulados en los últimos tres años:

A las organizaciones de la sociedad civil

1) Velocidad y foco son importantes: verifique que su contribución sea efectiva y que resista a las demandas de nuevos abordajes

Al identificar la efectividad de los servicios de una organización aliada, los gobiernos pueden presionarlas por la oferta de nuevos productos. Es importante resistir a tales demandas y apostar por intervenciones muy limitadas. Al principio la contribución más valiosa es acumular evidencias provechosas para planificar nuevas y más audaces intervenciones en el futuro.

En los últimos tres años, Vetor Brasil se limitó a la implementación y mejora de programas de selección y desarrollo de profesionales públicos, privándose de ofrecer servicios de consultoría, por ejemplo. Esa actuación enfocada ha permitido evaluar con más claridad los efectos de la intervención, contribuyendo a la generación de evidencias confiables para acciones futuras. También permitió organizarse para lanzar nuevos programas en el futuro, expandiendo la actuación a partir de un *core* fortalecido.

2) No desista de un producto simplemente porque aún no existe un mercado desarrollado para él, tal vez esté atendiendo una demanda reprimida y desarticulada

Históricamente la demanda personal en gobiernos es organizada en torno a las designaciones de cargos de confianza política o por la realización de concursos públicos. Así, la demanda de un profesional con el

perfil de *trainee* de gestión pública siempre fue reprimida simplemente por la falta de un producto que la atendiese de manera satisfactoria. Frente a este escenario muchos gobiernos terminan buscando soluciones sub-óptimas como la contratación de consultorías, intentando suplir la falta de profesionales de alto rendimiento en sus equipos.

No obstante, cuando el Programa Trainee de Gestión Pública fue lanzado se constató que una vez que los gobiernos tuvieron acceso a este producto inexistente hasta el momento, se produjo un movimiento de inducción de demanda por causa de la oferta. Esto es, una demanda pulverizada, atendida parcialmente y de forma poco estructurada se consolidó con rapidez en torno de un nuevo producto que la atendiera de manera más efectiva. Es decir, no siempre la demanda del gobierno es explícita en la medida en que los obstáculos en términos de compras y contratación impiden a los gestores públicos pensar “fuera de la caja” a la hora de movilizar sus demandas en el “mercado de soluciones”.

3) Quédese permanentemente atento a las señales y recolecte feedback con frecuencia, muchos de ellos no son obvios ni se contemplaron en las etapas de planificación

Algunas de las principales actividades de Vetor Brasil no fueron previstas durante su idealización, sino incorporadas a sus operaciones en la medida en que la búsqueda de *feedback* evidenció nuevas oportunidades para el perfeccionamiento de los programas. Considerando el déficit de gestión de personas en el sector público brasileño, esa preocupación es especialmente relevante, ya que la aplicación de encuestas de satisfacción y clima organizacional para profesionales públicos es muy poco común en el país.

En ese caso, Vetor desarrolló metodologías propias de la evaluación del Programa Trainee, incluyendo indicadores para evaluar la experiencia de candidatos, *trainees* y gobiernos, generando aprendizajes que son rápidamente incorporados a la metodología. Para maximizar las oportunidades de aprendizaje institucional Vetor decidió, por ejemplo, realizar dos ediciones por año del proceso de selección en lugar de solo una, duplicando las oportunidades de probar nuevas ideas y aprender con la implementación del proceso.

4) Investigue el impacto sistémico de sus intervenciones para captar recursos: cada vez más inversionistas sociales apuestan por la ampliación de las capacidades estatales

La apuesta por cambios culturales a través de la gestión de personas es el primer paso para potenciar reformas sistémicas.

Alcanzar la sustentabilidad financiera es un desafío para la mayoría de las organizaciones de la sociedad civil, especialmente las que actúan para potenciar el sector público. Existe mucho rechazo de parte de la filantropía tradicional a invertir en programas de aumento de la eficiencia del gobierno por diversos motivos, tales como la desconfianza en relación con las instituciones públicas y a la dificultad de distinguir política partidaria y gestión pública, entre otros.

Ese es un desafío prioritario para Votor Brasil que estudia formas de tornar más viable nuevos modelos de monetización de sus actividades, como la captación de recursos directamente con gobiernos y organizaciones internacionales o por medio de donaciones individuales. La buena noticia es que un número creciente de inversores sociales han apostado por abordajes sistémicos, como acciones de mejora de capacidades estatales (Stern, 2018). En ese contexto, la inversión en programas de reforma de servicio civil y desarrollo de capital humano en el sector público se ha vuelto cada vez más atractivo.

A los líderes públicos

1) Las reformas del servicio público van a ocurrir tras un cambio de cultura, no solo de reglas o leyes

El éxito de las reformas en el servicio público no depende solo de transformaciones administrativas, legales o de la compra de nuevas tecnologías, sino también de un proceso de cambio cultural que depende sobre todo de la movilización y el compromiso de personas. No basta con cambiar las leyes si el Estado no es capaz de generar un ambiente de demanda de innovación y transformaciones. En tal caso, la apuesta por cambios culturales a través de la gestión de personas es el primer paso para potenciar reformas sistémicas.

El Programa Trainee de Gestión Pública, por ejemplo, no está consolidado en marcos legales como una política pública, pero hasta el momento ya fue capaz de provocar cambios, aunque incipientes, en la forma de pensar de los *trainees* y de sus gestores sobre diversos temas, como la importancia de la gestión por competencias. Ese estímulo cultural generado por el Programa debe impulsar la adopción de prácticas más modernas de gestión en diferentes gobiernos y contextos institucionales en Brasil. Y este sí es, de hecho, un movimiento que puede sustentar el avance de reformas estructurales de la administración pública en el mediano y largo plazo.

2) La sociedad civil puede ser una fuerte aliada en la construcción de una narrativa positiva sobre el Estado y en la promoción de debates productivos sobre su transformación

Una de las grandes tareas pendientes para la reforma de gestión de personas en Brasil es inspirar en la sociedad una visión positiva sobre el servicio civil. Todavía son pocos los ejemplos de organizaciones que estimulan un debate constructivo sobre la función pública como instrumento de promoción del impacto social. Hay mucho espacio para comprometer a la opinión pública en la defensa de procesos de reforma y las organizaciones de la sociedad civil pueden actuar como interlocutoras entre los gobiernos y la población, colaborando en la construcción de agendas de modernización.

En ese sentido, Votor colabora con el fortalecimiento de una narrativa positiva sobre el servicio público. Hace eso al informar a los ciudadanos respecto del potencial transformador de los profesionales públicos y al apoyar el desarrollo de un nuevo imaginario en el cual los trabajadores del gobierno son agentes de cambio y no sujetos pasivos, oprimidos por la burocracia.

3) Para enfrentar los cambios de las formas del trabajo en los próximos años, el Estado necesitará de flexibilidad para adaptarse a nuevos modelos de empleo

El desarrollo acelerado de nuevas tecnologías (como la inteligencia artificial y la robótica) debe seguir transformando de manera irreversible el mercado de trabajo, volviendo anacrónicas a miles de funciones y, al mismo tiempo, abriendo caminos para el surgimiento de nuevas profesiones. Paralelamente, los cambios en la estructura demográfica, como el envejecimiento de la población, también tendrán gran influencia en los servicios públicos demandados al gobierno.

Ya que es imposible anticipar la configuración del mercado de trabajo en diez, veinte o treinta años, el Estado necesitará de flexibilidad para adaptarse a un escenario de grandes cambios e incertidumbres. Cuanto mayor es la rigidez de la gestión, mayor será el costo de adaptación y el riesgo de una disociación cada vez mayor entre los mercados de trabajo de la iniciativa privada y del sector público, relegando a este último a procesos anticuados y de bajo rendimiento.

4) La diversidad no es solo una agenda de derechos humanos, sino también palanca de rendimiento

La gestión de la diversidad no debe ser tomada como accesoria, sino como un componente estratégico de la gestión de personas por sus efectos en términos de motivación de equipos, formación de nuevos liderazgos, impulso a la innovación y generación de impacto.

Equipos formados por diversos perfiles, que ofrecen varios puntos de vista sobre un mismo tema, son la clave para la mejora en la toma de decisiones y para la asertividad de los servicios ofrecidos por cualquier tipo de organización. Así, la diversidad debe respetarse y valorizarse como un importante activo en la mejora de la capacidad institucional.

Considerando las evidencias científicas disponibles, la conclusión es simple: la gestión de la diversidad no debe ser tomada como accesoria, sino como un componente estratégico de la gestión de personas por sus efectos en términos de motivación de equipos, formación de nuevos liderazgos, impulso a la innovación y generación de impacto. Ciertamente no se trata de una tarea sencilla, pero los gestores públicos deberían preocuparse más de los costos de no hacer nada en torno a ello.

Evidentemente, los aprendizajes de Vетор no son una fórmula única a seguir, pero sí un abordaje posible para cuestiones que presentan innumerables matices y soluciones aún no probadas. La dimensión de los desafíos encarados por la organización hoy en día es muy superior a la previsión inicial. Por ese motivo, es fundamental para el país multiplicar el número de organizaciones que busquen soluciones innovadoras para los desafíos relevantes de la gestión pública contemporánea. Su papel incluye acumular evidencias sobre lo que funciona o no para potenciar la modernización del Estado y contribuir a que otras personas e iniciativas actúen para resolver los problemas de la forma más efectiva posible. El camino no es fácil, pero sí extremadamente gratificante por los resultados alcanzados y su potencial de apalancar cambios sistémicos. Y esos avances pueden ser vistos como una señal de esperanza para toda Latinoamérica.

Bibliografía

- Aggarwal, I. ...[et al] (2015), "Cognitive Diversity, Collective Intelligence, and Learning in Teams", paper presented at the 2015 Collective Intelligence Conference, Santa Clara, California, May 31-June 2, <https://goo.gl/JLp1hh>, 24-08-2018.
- Alessio, M. F. y Pacheco, R. S. (2013), "O Sistema de Alta Dirección Pública do Chile: política e gestão", documento presentado en el XVIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Montevideo, Uruguay, 29 de octubre al 1 de noviembre, <http://siare.clad.org/fulltext/0074458.pdf>, 08-10-2018.

- Bradbury, M. y Kellough, J. E. (2008), "Representative Bureaucracy: Exploring the Potential for Active Representation in Local Government", en *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 18 N° 4, pp. 697-714, <https://goo.gl/Pxm1Sq>, 23-08-2018.
- _____. (2010), "Representative Bureaucracy: Assessing Current and Additional Evidence of Active Representation", en *The American Review of Public Administration*, Vol. 41 N° 2, pp. 157-167, <https://goo.gl/vabcZa>, 23-08-2018.
- Carvalho, P. (2014), "81% dos brasileiros preferem ter serviços públicos melhores a pagar menos impostos", en *Época Negócios Online*, São Paulo, 24 de abril, <https://goo.gl/pVSm6Q>, 23-08-2018.
- Corbett, C. y Hill, C. (2015), *Solving the Equation: The Variables for Women's Success in Engineering and Computing*, Washington, American Association of University Women, <https://goo.gl/fyYXtn>, 08-09-2018.
- Da Silva, F. S. J.; Diniz, J. A.; y Roratto, Rodrigo (2016), "Qualidade do gasto e mensuração da eficiência dos cursos de capacitação para servidores públicos", en *Cadernos de Finanças Públicas*, N° 16, pp. 7-29, <https://goo.gl/nRLhSA>, 08-10-2018.
- Deloitte (2016), "The 2016 Deloitte Millennial Survey: Winning over the Next Generation of Leaders", London, Deloitte, <https://goo.gl/PwmBr1>, 05-09-2018.
- ENAP (2018), "Painel de Servidores Públicos Federais do Poder Executivo - InfoGov", Brasília, Escola Nacional de Administração Pública, <http://infogov.enap.gov.br/siape>, 08-10-2018.
- Endo, Iara Cremonesi y Faria, Yana de (2017), "Rede de inovação no setor público - InovaGov: o desafio da disseminação da cultura de inovação no setor público", documento apresentado no X Congresso Consad de Gestão Pública, Brasília, Brasil, 5 a 7 de julho, <https://goo.gl/7Wn8tH>, 08-10-2018.
- Fontainha, F. D. C. ...[et al] (2014), "Processos seletivos para a contratação de servidores públicos: Brasil, o país dos concursos?", Rio de Janeiro, FGV Direito Rio (Série Novas Idéias em Direito), <https://goo.gl/MDbNzZ>, 04-09-2018.
- Gaetani, Francisco (1998), "Capacitação de recursos humanos no serviço público: problemas e impasses", Brasília, Escola Nacional de Administração Pública (Textos para Discussão), <https://goo.gl/JKxysq>, 05-09-2018.
- Hunt, V.; Yee, L.; Prince, S.; y Dixon-Fyle, S. (2018), "A diversidade como alavancas de performance", s.l., McKinsey and Company, <https://goo.gl/9d7kB9>, 24-08-2018.

- Lafuente, Mariano; Schuster, Christian; y Rojas-Wettig, Magdalena (2013), "Dinámicas, condicionantes políticas y enfoques viables de reformas del servicio civil: lecciones de América Latina", documento presentado en el XVIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Montevideo, Uruguay, 29 de octubre al 1 de noviembre, <http://siare.clad.org/fulltext/0074448.pdf>, 08-10-2018.
- Latinobarómetro (2017), Banco de datos, Santiago, Latinobarómetro, <https://goo.gl/tYSVtk>, 07-09-2018.
- LinkedIn Economic Graph (2017), "The Rise of Analytics in HR. The Era of Talent Intelligence is Here", s.l., LinkedIn Economic Graph (LinkedIn Talent Solutions), <https://goo.gl/Ai984A>, 23-08-2018.
- Lledó, Victor ...[et al] (2017), "Fiscal Rules at a Glance", Washington, International Monetary Fund (Working Paper), <https://goo.gl/PR88cD>, 05-09-2018.
- Longo, F. (2002), "Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil", Barcelona, ESADE. Instituto de Dirección y Gestión Pública; BID, <https://goo.gl/pVWRbL>, 04-09-2018.
- McClelland, D. C. (1973), "Testing for Competence rather than for Intelligence", en *American Psychologist*, Vol. 28 N° 1, pp. 1-14, <https://goo.gl/hGo6kf>, 23-08-2018.
- Manyka, J. ...[et al] (2016), "Independent Work: Choice, Necessity, and the Gig Economy", s.l., McKinsey and Company, <https://goo.gl/HwWSpN>, 23-08-2018.
- Marconi, Nelson (2003), "A evolução do perfil da força de trabalho e das remunerações nos setores público e privado ao longo da década de 1990", en *Revista do Serviço Público*, Ano 54 N° 1, pp. 9-45, <https://goo.gl/FhbZHe>, 08-10-2018.
- OCDE (2009), *Fostering Diversity in the Public Service*, Paris, OCDE, <https://goo.gl/5XTkw3>, 24-08-2018.
- _____ (2010), *OECD Reviews of Human Resource Management in Government: Brazil 2010: Federal Government*, Paris, OCDE, <https://doi.org/10.1787/9789264082229-en>, 23-08-2018.
- Pacheco, Regina Silvia (2011), "Critérios de nomeação para cargos de direção no setor público", en *Desigualdade e Diversidade*, Dossiê Especial, pp. 21-30, <https://goo.gl/GXvKQ5>, 09-09-2018.
- Perry, James L. y Hondeghem, Annie (2008), *Motivation in Public Management: the Call of Public Service*, New York, Oxford University Press, <https://goo.gl/e2eSEu>, 05-09-2018.
- PPF (2017), "Building a Dynamic Future: the Next Generation of Public Service Talent", Ottawa, Public Policy Forum, <https://goo.gl/BvxDCY>, 23-08-2018.

- Presidência da República de Brasil (1970), "Ley N° 5.645, de 10 de dezembro de 1970. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências", en *Diário Oficial da União*, Brasília, 11 de dezembro, <https://goo.gl/5mcIBQ>, 08-09-2018.
- _____ (2014), "Ley N° 12.990, de 9 de junho de 2014. Reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos", en *Diário Oficial da União*, Brasília, 10 de junho, <https://goo.gl/T5eZra>, 05-09-2018.
- _____ (2016), "Ley N° 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", en *Diário Oficial da União*, Brasília, 1 de julho, <https://goo.gl/gGDszX>, 05-09-2018.
- _____ (2017), "Decreto N° 9.021, de 31 de março de 2017. Altera o Decreto N° 5.497, de 21 de julho de 2005, que dispõe sobre o provimento de cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, níveis 1 a 4, por servidores de carreira, no âmbito da administração pública federal", en *Diário Oficial da União*, Brasília, 3 de abril, <https://goo.gl/f2Lf9A>, 09-09-2018.
- Ries, Eric (2011), *The Lean Startup*, New York, Crown Business, <https://goo.gl/MPy24u>, 09-09-2018.
- Schaefer, Mark, W. (2016), "Why (and How) HR Needs to Act more like Marketing", en *Harvard Business Review*, Digital Article, <https://goo.gl/R9wC89>, 23-08-2018.
- Souza, Teresa Cristina Padilha de (2002), "Mérito, estabilidade e desempenho: influência sobre o comportamento no servidor público", Rio de Janeiro, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Dissertação apresentada para obtenção do Grau de Mestre, <https://goo.gl/tM8JR9>, 05-09-2018.
- Stern, Andrew (2018), "Want Your Big Bet to Pay off? Don't Forget about Government Capacity", en *Stanford Social Innovation Review*, Digital Article, <https://goo.gl/mC41s9>, 09-09-2018.
- Tenoury, Gabriel Nemer y Menezes-Filho, Naércio (2017), "A evolução do diferencial salarial público-privado no Brasil", São Paulo, Centro de Políticas Públicas. Insper Instituto de Ensino e Pesquisa (Policy Paper; N° 29), <https://goo.gl/gQtC1c>, 05-09-2018.
- Tribunal de Contas da União (2017), "Acórdão N° 358/2017. Relator: Ministro Augusto Nardes. Sesión de 08-03-2017", Brasília, Tribunal de Contas da União, <https://goo.gl/dNrWU7>, 23-08-2018.

Vetor Brasil (2018a), “Comunicado: _____ (2018b), “Relatório do etapa de testes - ação afirmativa”, Programa de Diversidade”, São Paulo, Vetor Brasil, <https://goo.gl/J7uBue>, 24-08-2018. São Paulo, Vetor Brasil.