

**RELATORIO  
FINAL  
CONHECENDO A  
EXPERIÊNCIA  
CHILENA**



## Sumário

Conhecendo a experiência chilena: lições aprendidas.....	3
1. A modernização do Estado chileno.....	6
2. A criação do Sistema de Alta Direção Pública (SADP).....	6
2.1 Crise de 2003: o consenso político entre esquerda e direita .....	6
2.2. A grande reforma do sistema em 2016 .....	8
2.3. Os órgãos e o funcionamento do sistema.....	9
3. A estrutura de emprego público no Chile e o SADP .....	9
3.1. Cargos de planta, a contrata e a honorarios .....	9
3.2. Os cargos do Sistema .....	10
3.3. Os servidores não diretivos .....	11
4. Uma perspectiva comparada de Sistemas de Alta Direção .....	12
4.1 Reino Unido.....	14
4.2 Estados Unidos .....	15
4.3 Peru.....	16
5. O processo seletivo de dirigentes públicos .....	18
5.1 Os papéis da autoridade e do SADP .....	19
5.2 Perfil do dirigente e abertura de vagas.....	20
5.3 Recrutamento e Atração.....	21
5.4 Competências e requisitos de seleção.....	21
5.5 Os custos do processo de seleção .....	22
5.6 Empresas e Transparência.....	23
6. Gestão de Desempenho e Remuneração .....	24
6.1 Apoio ao desenvolvimento.....	24
6.2 Convênios de Desempenho e Remuneração .....	25
7. A avaliação do Sistema .....	27
7.1 Avaliação de Impacto.....	29
7.2 Equilíbrio mérito e confiança.....	30
8. A relação com a sociedade .....	31
9. As mudanças do sistema após a lei de 2016 .....	32
Referências Bibliográficas .....	35

## Conhecendo a experiência chilena: lições aprendidas

O Sistema de Alta Direção Pública (SADP) do Chile é uma experiência reconhecida internacionalmente de atração e seleção de dirigentes públicos baseada em competências, constituindo a prática mais desenvolvida de seleção de lideranças para o governo em âmbito regional.<sup>1</sup> O sistema foi criado em 2003, por meio de um acordo entre o governo e os partidos de oposição para enfrentar uma crise institucional generalizada, decorrente da descoberta de remunerações ilegais recebidas por altas autoridades do Executivo. Uma primeira lição que o modelo chileno traz é justamente a importância de aproveitar as janelas de oportunidade abertas em momentos de crise, a fim de avançar pautas importantes para transformar a administração pública.

Ainda que a origem do SADP tenha sido engatilhada pela crise política, o papel das universidades, think tanks e de fóruns de discussão dentro do próprio Estado abertos à discussão formaram as condições para que, quando se abriu a janela de oportunidade, fossem apresentados projetos de rápida implementação. Esse foi o caso da criação do Sistema de Alta Direção Pública: em 2003, no mesmo ano da crise política, ele foi criado e foram definidos mais de 400 cargos de segundo e terceiro níveis hierárquicos do Chile para seleção por meio de processos estruturados.

Uma característica fundamental do sistema chileno é que a seleção de dirigentes procura equilibrar critérios de mérito e de confiança política. Uma primeira forma de buscar tal equilíbrio foi a criação de duas instituições: a Direção Nacional do Serviço Civil e o Conselho de Alta Direção Pública. A Direção Nacional realiza, junto com empresas especializadas<sup>2</sup>, a pré-seleção de uma lista de candidatos para cada cargo de direção aberto, em um processo baseado em competências e composto por avaliação de currículo, antecedentes, entrevista e análise psicolaboral. Para realizar tal processo, a Direção Nacional trabalha junto com as autoridades políticas para desenvolver os perfis de cada cargo de direção, a partir de uma série de valores e competências<sup>3</sup> esperados dos candidatos. Um aprendizado importante é que o esforço para desenvolver uma matriz de competências e para determinar quais os cargos de liderança e seus perfis já possui

<sup>1</sup> Cortázar, Lafuente y Sanginés, 2014.

<sup>2</sup> A importância do governo formar as empresas privadas de RH para a seleção de pessoas para o setor público, além do aprendizado do governo com a expertise das empresas, é levantada como uma questão fundamental para o sucesso da experiência. Entender como fomentar o ecossistema de empresas e de como aperfeiçoar a parceria público-privada é um ponto de observação para o Brasil.

<sup>3</sup> Atualmente são sete competências: 1) Visão Estratégica; 2) Gestão e Alcance dos Resultados; 3) Relação com o Entorno e Articulação de Redes; 4) Gestão de Crises e Contingências; 5) Liderança e Gestão de Pessoas; 6) Inovação e Melhora Contínua; 7) Experiência e Conhecimentos Específicos (CHILE, 2018).



grandes efeitos sobre o Estado: esse esforço ajuda a estruturar o organograma de cada instituição, a dimensionar as equipes e a determinar claramente quais os objetivos e metas a serem atingidos por cada dirigente e, em consequência, por cada instituição.

Já os membros do Conselho de Alta Direção Pública são indicados pelos partidos do governo e da oposição, além de serem sabatinados pelo Congresso. Os conselheiros, após assumirem seu mandato, participam diretamente nas entrevistas dos candidatos pré-selecionados pela Direção Nacional para dirigentes de nível I e também criam Comitês de Seleção que ajudam a selecionar dirigentes nível II. Os Comitês e o próprio Conselho montam listas de três ou quatro finalistas por processo e essa lista é então encaminhada à autoridade política (ministro ou diretor da instituição) que toma a decisão final de quem será contratado. Esse processo de mérito e confiança mostrou-se útil para os próprios políticos por uma série de razões, qualificando as indicações políticas realizadas para que elas consigam passar pelos filtros de mérito.

Existem várias outras características do Sistema que buscam qualificar a seleção de dirigentes públicos e fortalecer o âmbito da política no processo de seleção e de gestão dos dirigentes públicos, por meio da contratação das pessoas mais capacitadas para ocupar os cargos de liderança e resolver os maiores problemas do Estado chileno. Um exemplo disso é que os dirigentes selecionados podem ser removidos por perda de confiança política ou por desempenho. O SADP também introduziu um sistema de avaliação e desempenho dos dirigentes e um sistema diferenciado de remuneração, que permite atrair os melhores candidatos e dar maior proximidade à remuneração do setor privado para tais posições<sup>4</sup>.

Outro aprendizado com a experiência chilena e benchmarks internacionais é que o ideal para reformas na gestão de pessoas é começar pelos cargos mais altos do sistema, pois eles possuem potencial de gerar transformações em cascata ao longo de toda a estrutura do Estado. Como se viu no Chile, mesmo que a seleção não comece na maioria dos cargos (aproximadamente 400 cargos em 2004), iniciar por cargos de liderança permite gerar um grande efeito-demonstração e melhorar a gestão pública com poucas pessoas: hoje a experiência conta com mais de 1500 cargos em praticamente todos os serviços públicos. Além disso, passou a participar de maneira indireta na seleção de aproximadamente 3000 diretores de escolas públicas de todo o país a partir da lei 20.501, de 2011.

---

<sup>4</sup> Costa y Waissbluth, 2007; Inostroza, Fuenzalida y Morales, 2014.





Uma parte relevante para o êxito na seleção de dirigentes foi a definição de quais os cargos críticos do sistema e por onde começar sua implementação. No caso chileno, a implementação se deu diretamente no nível nacional, mas houve a priorização de algumas áreas e agências, além de contar com um processo voluntário de ingresso das instituições governamentais ao SADP. Inicialmente, deviam ingressar 48 instituições nacionais (servícios) ao sistema em 2004, a maior parte na área de Saúde, e, gradualmente, mais 10 a cada ano de 2006-2010, totalizando 98 instituições de um total de 141 a nível nacional. Esse gradualismo gerou menor resistência na implementação da política e possibilitou fazer processos de seleção mais aprofundados e com o foco em ter o máximo de excelência para efeito-demonstração. A estratégia deu tão certo que, após casos de corrupção no governo em 2007, todas as 98 instituições previstas em lei decidiram antecipar sua entrada no Sistema de Alta Direção – tido como um processo que também melhora a integridade e transparência dos órgãos públicos.

O Sistema de Alta Direção Pública também possui cada vez mais um foco na gestão de desempenho e no desenvolvimento dos dirigentes públicos. Desde seu início, a estrutura prevê um acordo de desempenho para contratação dos dirigentes, inclusive com impacto em sua remuneração. A implementação dos convênios apresenta muitas dificuldades que podem servir de aprendizado para que o Brasil não incorra nos mesmos problemas da experiência chilena, como a falta de indicadores claros de desempenho. Contudo, os convênios ajudam a dar prioridades e clareza de objetivos para os dirigentes, incentivando-os a produzir resultados concretos para a sociedade e não somente evitar incorrer em erros ou na quebra de algum protocolo.

Uma última questão relevante do sistema chileno são as avaliações qualitativas e de impacto existentes. Um sistema estruturado pode trazer maior diversidade à máquina pública, havendo maior presença de mulheres em cargos diretivos dentro do Sistema, por exemplo. A seleção pelo SADP traz maior legitimidade para os dirigentes e maiores níveis de transparência. Já quanto à avaliação de impacto, a experiência chilena nos mostra que é importante pensar logo de início nas possíveis formas de avaliação do sistema. Devido à abrangência nacional do sistema chileno, até hoje há certa dificuldade em realizar avaliações de impacto quantitativas sobre o sistema chileno, o que já podemos ter em vista no desenho de políticas públicas para melhorar a gestão de pessoas no serviço público do Brasil.



## 1. A modernização do Estado chileno

Há um contexto geral a se observar no processo de reforma do Estado chileno, em que houve fortes ajustes nas contas públicas nos anos 1980, que se traduziu em falta de estabilidade e diminuição real dos salários públicos. Estima-se que houve uma queda real nas remunerações de servidores públicos de 47% entre 1979 e 1990 (DNSC, 2017). Essa queda teria sido mais forte em setores e serviços passados para execução “municipal”, como saúde, educação, obras públicas e habitação. Havia também uma escassez de oportunidades de desenvolvimento e formação para os funcionários públicos e um desprestígio da função pública, que estaria focada no cumprimento de normas e procedimentos e não na busca por resultados e qualidade dos serviços (idem, 2017).

Durante os primeiros anos de 1990, aumentaram-se os investimentos públicos no marco de uma Nova Gestão Pública, surgindo algumas iniciativas impulsionadas por diretores públicos com liderança e recursos para empreender processos de desenvolvimento institucional. Desse processo, emergiram ações específicas de modernização de alguns serviços públicos, como o Fundo Nacional de Saúde, o Instituto de Previdência Social e o Fundo de Solidariedade e Investimento Civil. Essas iniciativas ocorreram em um contexto de forte esforço para aumentar a gestão de resultados no país e, de 1997 em diante, um Programa de Melhoria da Gestão a nível nacional foi estabelecido.<sup>5</sup> É nesse contexto que torna-se mais compreensível entender a criação da Direção Nacional do Serviço Civil (DNSC) e o Sistema de Alta Direção Pública (SADP), melhor explicados a seguir.

## 2. A criação do Sistema de Alta Direção Pública (SADP)

### 2.1 Crise de 2003: o consenso político entre esquerda e direita

Em 2003, o governo chileno, com a concordância de todos os agentes do campo político (partidos de oposição, organizações não governamentais, sociedade civil), criou o Sistema da Alta Direção Pública, uma estrutura centralizada para seleção de dirigentes (altos servidores) públicos. O objetivo do SADP é estabelecer uma gestão profissional sênior com a contratação baseada na concorrência pública e em processos de seleção

---

<sup>5</sup> “Os Programas de Melhoria da Gestão (PMG) nos serviços públicos têm como origem a Lei n° 19.553 de 1998 e associam o cumprimento de objetivos de gestão a um incentivo de caráter monetário para os serviços. Desde 2014, os PMGs cobriram um total de 194 instituições e mais de 87.000 funcionários, fazendo parte de um dos mais importantes mecanismos institucionais de incentivo financeiro aplicados na administração pública de nosso país.” Direção de Orçamentos (DIPRES, 2018, tradução nossa).



com metodologia profissional e com apoio de empresas especializadas. Essa iniciativa veio para modernizar a gestão pública e torná-la mais transparente, em um contexto de acusações de corrupção no primeiro escalão governamental e forte pressão para implementar ações de modernização do Estado (COSTA; WAISSBLUTH, 2007).

Apesar de já haver uma série de propostas de distintos setores para avançar em pautas de modernização estatal no Chile durante a década de 1990, ainda não havia consenso ou um acordo político para avançar em um tema visto como importante pela academia e organizações internacionais à época: a criação de um Sistema de Alta Direção Pública (SADP, p.40, 2017). O início da gestão Lagos é marcado por uma forte ênfase na reforma do estado, motivada pelas experiências dos governos anteriores, mais um ambiente internacional favorável para novas formas de gestão pública. Organiza-se, por exemplo, um grande seminário para encontrar consensos sobre a reforma do Estado e para iniciar uma reforma política em outubro de 2001. O seminário é convocado pelo Ministério de Secretaria Geral da Presidência e uma comissão especial do Senado composta por aliados e opositores ao governo.

Foi em meados do mandato de Ricardo Lagos que começam a ser revelados pela imprensa uma série de conflitos de interesse, informação privilegiada e uso de mecanismos ilegais de remuneração para altos diretivos públicos, gerando uma das maiores crises políticas para o governo desde o retorno à democracia. Foi nesse contexto que se abriu uma janela de oportunidade para uma negociação entre o governo e a oposição para implementarem uma série de medidas importantes para a modernização: os “*Acuerdos político-legislativos para la modernización del Estado, la transparencia y la promoción del crecimiento*”, de janeiro de 2003 (SADP, 2017). O documento assinado pelos líderes dos partidos do governo e da oposição, também conhecido como acordo Lagos-Longueira, estabeleciam 49 iniciativas para modernização estatal que incluíam da reforma de financiamento dos partidos políticos e regulação das compras públicas até a instalação do Sistema de Alta Direção Pública.

O debate foi fortemente marcado pela relutância dos funcionários públicos, representados pela Anef (Agrupação Nacional de Empleados Fiscais) no projeto apresentado. Embora o sindicato reconhecesse algumas das iniciativas acordadas com o governo, ele realizou duas paralisações nacionais pelo não atendimento de expectativas como reparação de danos previdenciários, além de discordarem da ideia de criar-se uma Direção Nacional para o Serviço Civil ligado ao Ministério da Fazenda, que teria uma visão puramente financeira e não política e gestão de pessoas; isso somava-se à desconfiança ao quanto ao sistema de Alta Direção Pública, que quebraria com a tradição





do funcionalismo público ocupando os cargos diretivos e aumentariam diferenças salariais (SADP, p.40, 2017). Contudo, graças ao apoio tanto do governo quanto da oposição para tais medidas e a urgência da crise existente, as leis foram aprovadas e em um processo relativamente rápido.

## 2.2. A grande reforma do sistema em 2016

Em 2016, houve uma grande reforma do sistema de Alta Direção, que será considerada ao longo do texto e que está explicada em detalhe mais adiante. A reforma também teve como contexto uma crise de acusações de corrupção (casos Penta, Caval e Soquimich) e tráfico de influências, chegando a envolver diretamente órgãos de governo e mesmo o filho e a nora da então presidente Bachelet. Nesse contexto, surgiram críticas e questionamentos ao financiamento da atividade política em geral que afetavam tanto o governo quanto à oposição (DNSC, 2017), o que gerou uma nova janela de oportunidade para melhorar a gestão pública e de gestão de pessoas no país.

Na ocasião, a presidente criou um Conselho, conhecido como Comissão Engel, para tratar de conflitos de interesse no Estado, e cujas as recomendações estabeleceram uma agenda de transparência e probidade nos negócios e na política, contendo medidas administrativas e legislativas, dentre as quais destacamos uma proposta de aperfeiçoamento do SADP e o fortalecimento da Direção Nacional do Serviço Civil (DNSC), dando origem a uma nova lei (n° 20.955).



## 2.3. Os órgãos e o funcionamento do sistema

A Direção Nacional do Serviço Civil (DNSC) e o Sistema de Alta Direção Pública (ADP ou SADP) foram criados em 2003, com o objetivo de melhorar o processo de modernização e transparência da gestão pública no Chile, estabelecendo um padrão profissional para a seleção dos cargos de maior responsabilidade do Estado. O sistema possibilitou a instalação de práticas baseadas em mérito e em regras claras, com maior transparência e igualdade de condições entre os candidatos.

Essa criação representou um grande avanço para a gestão de pessoas do governo chileno ao definir uma organização específica para assessorar as organizações chilenas no desenvolvimento das políticas de pessoal – antes a cargo de uma Subdireção dentro da Direção Orçamentária do Ministério da Fazenda. A DNSC, também vinculada ao Ministério da Fazenda, é a encarregada pelo SADP.

Além do DNSC, existe o Conselho de Alta Direção Pública (CADP), órgão responsável pela condução e regulação do Sistema, de forma coordenada com a Direção Nacional, assegurando o cumprimento dos princípios de meritocracia/competência, probidade, transparência, não discriminação, imparcialidade e idoneidade nos processos de seleção de dirigentes. O CADP é um organismo autônomo, integrado por cinco conselheiros, dos quais quatro são ratificados por 4/7 do Senado, representando setores políticos do governo e da oposição; já sua presidência é exercida pelo Diretor da DNSC indicado pelo Presidente da República.

Tal desenho estimula que as decisões sejam tomadas por consenso. Segundo Conselheiros da Alta Direção, uma das principais forças e fontes de legitimidade do órgão vêm do fato de praticamente não haver embates significativos entre os Conselheiros indicados pelo governo de turno e pela oposição.

Os conselheiros são inamovíveis, nomeados por um período de seis anos, devendo ser eleitos alternadamente por duplas a cada três anos. Devem contar com reconhecido prestígio, experiência e conhecimento em gestão de pessoas e/ou políticas públicas. Possuem respaldo e também alta responsabilidade política, que devem traduzir-se em processos transparentes e legítimos.

## 3. A estrutura de emprego público no Chile e o SADP

### 3.1. Cargos de planta, a contrata e a honorários

O Estado chileno prevê três modalidades distintas de contratação de pessoas para prestação de seus serviços, segundo a lei número 18.834 (Estatuto Administrativo de

1989). Duas formas são consideradas cargos públicos em si: cargos *de planta* (cargos permanentes de cada instituição e semelhantes ao regime estatutário de funcionário público no Brasil) e cargos *a contrata* (regidos por direitos mais próximos ao do setor privado e cujos contratos expiram anualmente). Tanto os cargos “de planta” quanto os “a contrata” devem trabalhar nas funções próprias essencialmente realizadas pelo Estado, podendo ser relegadas ao setor privado (ou a honorários) a prestação de outros serviços, conforme art. 2 da lei 18.834. A contratação de pessoas à base de honorários, semelhante a contratação como pessoa jurídica, são voltadas a profissionais e técnicos de educação superior, especialistas em matérias específicas (nacionais ou estrangeiros) ou para casos em que devem se realizar trabalhos eventuais de uma instituição, que não façam parte de sua rotina (art. 10). Pessoas contratadas a honorários não são regidas pelo Estatuto Administrativo e são regidas pelas regras presentes em seu contrato individual de trabalho.

Inicialmente, a lei previa que o número de funcionários a contrata não poderia passar de 20% do número de cargos de planta (“estatutário”) de cada instituição e que o número de contratados a honorários deveria ser residual. Contudo, na prática, o que ocorreu no estado chileno é que os números de funcionários a contrata cresceram em alta proporção comparativamente aos funcionários de planta e também se multiplicaram aqueles a honorários, a fim de possibilitar a oferta de todos os serviços públicos. Segundo dados da Direção de Orçamento de 2017<sup>6</sup>, do número total de quase 310.000 funcionários trabalhando no Estado, 180.000 eram a contrata (58%), 87.000 de planta (28%) e 43.000 a honorários (14%).

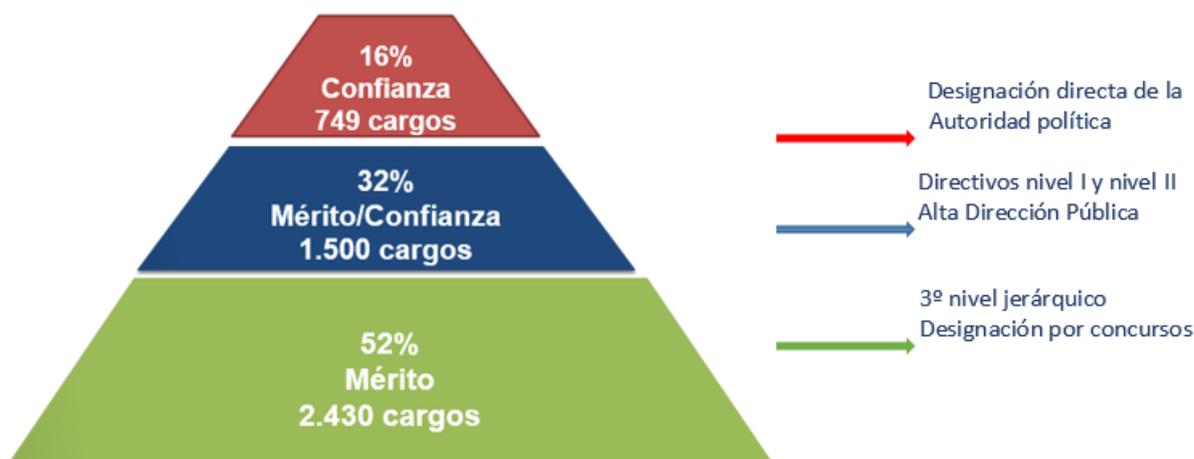
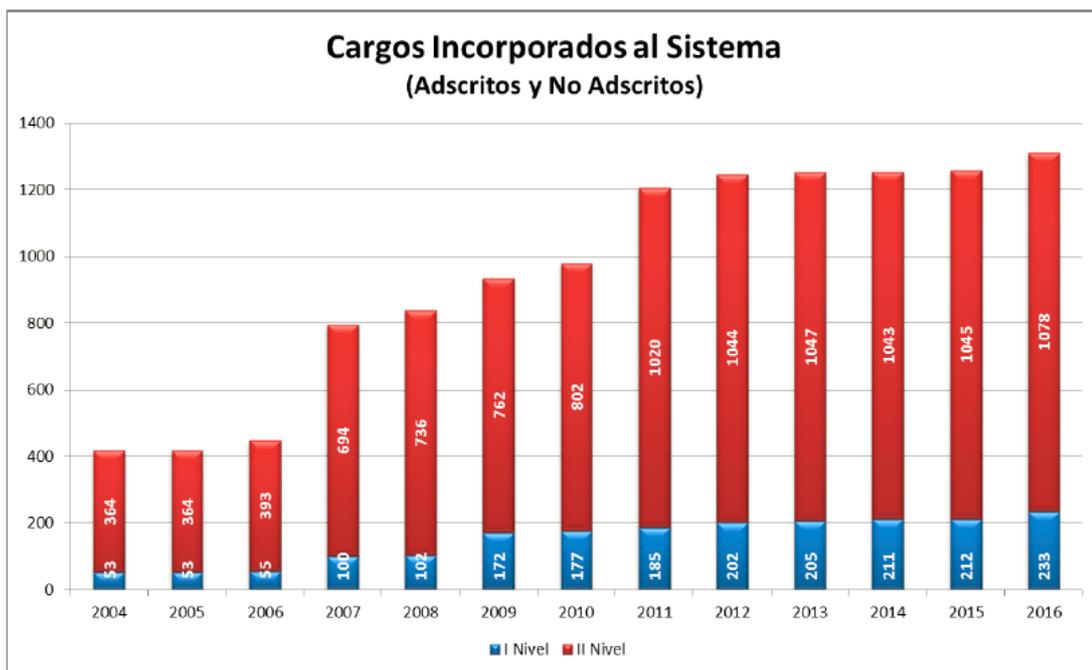
### 3.2. Os cargos do Sistema

Os cargos selecionados por meio do Sistema de Alta Direção Pública chegavam a 1.311 (233 de 1º nível hierárquico e 1078 de 2º) no fim de 2016 e atualmente já passam os 1.500 cargos<sup>7</sup>, o que significa um aumento de quase 300% no número de posições ao longo dos últimos 15 anos (iniciou-se com 417 em 2014, conforme gráfico abaixo). Segundo dados do início de 2016 (WETTIG; LEITE, 2016), desde a aprovação do modelo haviam sido incorporados por via de lei (adscritos) ao novo sistema 949 cargos de alta gestão em 127 serviços públicos (de um total de 135), além de outros 329 cargos não adscritos em 122 organizações (cuja seleção é feita pelo SADP a pedido dos próprios

<sup>6</sup> “Aumento de funcionarios públicos a contrata se acelera en 2017 y superan las 180 mil personas”. Jornal La Tercera. Disponível em: <<http://www.pulso.cl/economia-dinero/aumento-funcionarios-publicos-contrata-se-acelera-2017-superan-las-180-mil-personas/>>

<sup>7</sup> Lista de Cargos do SADP, fevereiro de 2018.

órgãos, mesmo que eles possam fazer suas seleções sem passar pelo Sistema). Vale a pena ressaltar também que, devido à Lei de Qualidade e Equidade da Educação (2011), o Sistema passou a selecionar 201 Chefes de Departamento da Administração de Educação Municipal e participar na seleção de 2883 diretores de Escolas Municipais (SADP, 2017).



Fonte: Apresentação institucional DNSC atualizada (2018).

### 3.3. Os servidores não diretivos

No Chile, os cargos dos dirigentes públicos representam menos de 1% do número total de servidores públicos. Lidar diretamente com esses cargos, segundo figuras políticas importantes contatadas, parece ter sido uma estratégia que alinhava a capacidade de atores aproveitarem um momento de janela de oportunidade para pressionarem o



governo por ações concretas de avançar na modernização do Estado e na gestão de pessoas no serviço público.

O desafio quanto às demais parcelas do funcionalismo chileno ainda é grande, não havendo por exemplo um processo de contratação baseado em critérios claros, sobretudo em comparação aos demais países da OCDE (LEITE; WETTIG, 2016).

É possível observar que houve dois grandes movimentos no Chile ao longo dos anos 1990: a diminuição de cargos do sistema tradicional de carreira (*de planta*) e o crescimento de contratações temporais e flexíveis (regime a *contrata* e também a *honorarios*). A troca de funcionários de carreira tradicional tem impacto na gestão de pessoas do setor público chileno: os regimes de a *contrata* e a *honorarios* permitem maior flexibilidade para a gestão e contratação de pessoal e dá maior dinâmica à máquina estatal. Contudo, esses regimes também trouxeram consigo um elevado nível de discricionariedade para a seleção, promoção e desvinculação de pessoal.

Uma questão que se impõe no sistema chileno atualmente é a tensão existente dentro da burocracia pelas diferenças de direitos fornecidos entre os distintos regimes de contratação, como a inexistência para empregados a *honorarios* de quaisquer benefícios (plano de saúde, previdência AFP, bônus e possibilidade de demissão sem seguro ou avaliação prévia). Além disso, ainda se trabalha na criação de um marco normativo que estabeleça parâmetros que assegurem a seleção por mérito e o desenvolvimento profissional dos funcionários não diretos.

#### 4. Uma perspectiva comparada de Sistemas de Alta Direção

O Chile tem sido bem avaliado no *International Civil Service Effectiveness Index*, um benchmark mundial da qualidade do serviço civil estatal, à frente de países como Alemanha, Itália e Portugal. Além disso, das experiências internacionais relacionadas à alta direção do serviço público, a do Chile se destaca como uma das melhores referências para o Brasil, por sua implementação bem-sucedida em um país de nível de desenvolvimento econômico similar. Nesta seção, busca-se entender um pouco mais o panorama geral de quais as formas de seleção existentes em países da OCDE e como trabalham o equilíbrio entre mérito e confiança nos distintos níveis político-burocráticos.

Uma breve e simplificada comparação entre países que são uma referência em qualidade do serviço civil demonstra uma clara diferença no processo de atração e seleção de altos dirigentes públicos, em especial a partir do terceiro nível de hierarquia. Países que são considerados de referência, como Canadá e Austrália, têm processos de



nomeação pouco politizados, bastante transparentes e criteriosos, com o poder centralizado em um órgão central que possui um elevado nível de independência. Em geral, o processo de nomeação para os cargos mais altos da gestão de cada país é, pelo menos em parte, político. A partir do Nível 3, a maior parte dos países já conta com processos estruturados que antecedem a escolha e nomeação política e dão maiores subsídios e objetividade ao processo de escolha dos ocupantes dos cargos, equilibrando critérios objetivos e políticos.

País	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
Brasil	Político	Político	Político	Político	Político
Chile	Político	Político	Híbrido	Híbrido	Híbrido
Reino Unido	Administrativo	Administrativo	Administrativo	Administrativo	Administrativo
Estados Unidos	Político	Político	Político	Híbrido	Híbrido
Suécia	Político	Político	Político	Político	Administrativo
França	Político	Híbrido	Híbrido	Híbrido	Híbrido
Canadá	Híbrido	Híbrido	Administrativo	Administrativo	Administrativo
Austrália	Híbrido	Administrativo	Administrativo	Administrativo	Administrativo
Nova Zelândia	Administrativo	Administrativo	Administrativo	Administrativo	Administrativo
Singapura	Híbrido	Administrativo	Administrativo	Administrativo	Administrativo

*Tipo de processo pelo qual os dirigentes públicos são nomeados (OCDE, 2013)<sup>3</sup>*

Um processo classificado como “Político” se refere a uma nomeação feita diretamente por um agente político. Já o “Administrativo” se refere a uma nomeação feita baseada em critérios técnicos ou em competências por um órgão independente, com a anuência do agente político. Por fim, “híbrido” significa que a nomeação foi realizada por meio de um processo baseado em mérito e competências, mas onde a escolha final cabe ao político, como no caso do Sistema de Alta Direção Pública chileno. Para determinados níveis hierárquicos e em alguns países, como os EUA, processos administrativos podem conviver com processos políticos.

Ao observar mais especificamente os países da União Europeia e os seus sistemas de Alta Direção Pública, percebe-se que praticamente todos possuem políticas e condições voltadas especificamente para dirigentes públicos (*top public managers* ou TPMs). Em diversos países, essas especificidades estão inclusive legisladas (status formal).

**Table 5: Grouping of Member States by typology of TPM models in 2015**

	Formal TPM status	No formal TPM status
<b>Special conditions for TPM</b>	<b>No. 1 With central TPM office:</b> EE, NL, UK	DK, DE*, ES, FR** (level 2), SL, CY, LV, LT, HU*, AT, SK*, SE, EC
	BE, CZ, IE, FR** (level 1), IT, LU, MT, PL, PT, RO, FI <b>No. 2</b>	<b>No. 4</b>
<b>No special conditions for TPM</b>	BG <b>No. 3</b>	HRV <b>No. 5</b>

Fonte: KUPERUS e RODE, 2016

Também é digno de nota que na maior parte desses países existe um tempo máximo de mandato para os dirigentes públicos, que não têm a possibilidade de permanecer na mesma posição – ou até mesmo no serviço público em alguns casos – por mais de cinco ou seis anos (no caso chileno, podem chegar a nove anos). Tal medida busca promover uma oxigenação constante da máquina pública e só é possível graças a processos sólidos de atração, seleção e integração dos novos ocupantes a suas funções.

A seguir, analisa-se resumidamente as experiências do Reino Unido, dos EUA e do Peru na área de atração, seleção e gestão de diretivos públicos.

#### 4.1 Reino Unido

A experiência do serviço civil sênior do Reino Unido é mais antiga e consolidada. O modelo utilizado é de nomeações que passam pelo crivo de órgão que atua de forma independente para praticamente todos os cargos de alta direção.

Pela natureza de suas leis – que são um reflexo de uma cultura política centenária – o costume britânico é de minimizar o processo político e reforçar as evidências nas tomadas de decisão.

No Reino Unido, os cargos do *Senior Civil Service* (SCS) somam 5.100. Parte dessas posições (cerca de 100) são de membros do Gabinete do Primeiro Ministro e seus assessores, cargos eminentemente políticos e de confiança. Os demais 5.000 cargos são divididos em 4 níveis, sendo o mais baixo de *Deputy Director* ou *Assistant Secretary*, equivalente a um DAS-4 ou DAS-5 no Brasil. Nomeações para esses postos são



centralizadas (a maioria passa por processos estruturados), e precisam de aprovação do *Cabinet Office* (equivalente a Casa Civil).

Entre as responsabilidades dos ocupantes de cargos do SCS estão assessoria aos ministros do gabinete, gerenciamento de equipes e de projetos estratégicos e desenho de políticas públicas. As nomeações para os postos do SCS são aprovadas pelo chefe do Civil Service e pelo Primeiro Ministro. O recrutamento acontece internamente (dentro dos quadros públicos) e/ou externamente, com a publicação das posições em portais online, à critério de um comitê (SASC), que decide se deve ser dada publicidade ao cargo em aberto. Quase todos os cargos de mais alto nível hierárquico (SCS4) tem processo seletivo aberto a todos os cidadãos britânicos.

O Primeiro Ministro, como chefe do serviço civil, tem, em tese, o poder discricionário de nomear quem quiser para qualquer posição dentro do serviço civil. Entretanto, por convenção, delega esse poder aos secretários responsáveis dentro do *Home Civil Service* e ao *Cabinet Office*. Contudo, o que está estabelecido por lei é que quaisquer nomeações para cargos de alta direção devem ser baseadas em mérito e em uma base de competição aberta e justa.

O desempenho dos dirigentes públicos é avaliado semestralmente, por meio de uma série de fontes de informação, incluindo dados financeiros e indicadores de performance e entrega de projetos e políticas públicas, além de um *feedback* 360 graus, que coleta as impressões de membros de sua equipe e de supervisores (em geral os próprios membros do Gabinete).

Os dirigentes públicos do SCS podem receber uma bonificação anual atrelada a sua performance. O governo britânico publica online todas as metas e objetivos a serem alcançados pelos dirigentes mais sênior e que afetaram a mensuração de sua performance. A avaliação final destes dirigentes e seu progresso nessas metas, entretanto, não é publicado.<sup>5</sup>

O Reino Unido tem um dos cinco serviços civis mais qualificados e que geram melhores resultados no mundo.

## 4.2 Estados Unidos

Os Estados Unidos podem ser uma boa referência para o Brasil, por se tratarem de uma república federativa presidencialista, com uma população numerosa e diversa. A partir do 3º ou 4º nível hierárquico, cargos do chamado *Senior Executive Service* (SES),





as nomeações passam pelo crivo do *Office of Personnel Management*, que apoia a seleção e alocação de profissionais, baseada em uma série de critérios e competências. Membros do SES servem em posições de liderança e alta gestão, imediatamente abaixo dos nomeados políticos. Eles fazem a conexão entre essas indicações políticas e o resto do funcionalismo federal. São os operadores e supervisores de quase todas as atividades do governo, em todas as 75 agências federais.

Determinadas posições dentro da máquina federal são reservadas para os membros do SES, mas eles também podem servir em cargos de livre-nomeação, segundo às demandas das agências e dos Secretários. Esses profissionais não são recrutados para posições específicas dentro do governo, mas para integrar um corpo de elite do funcionalismo, que pode servir em diferentes posições. A cada dois anos há um novo ciclo de alocações, e estes profissionais são remanejados de acordo com as novas demandas e prioridades da gestão federal.

Outro destaque é que os servidores do SES são avaliados por seu desempenho e podem ser desligados caso não atendam às expectativas ou podem receber uma bonificação de até 20% de seu salário anual caso as superem.

### 4.3 Peru

O sistema peruano foi criado em 2008, tendo como um dos grandes objetivos criar quadros de gestão profissionalizados no nível regional, que aumentassem a execução do investimento público e diminuíssem casos de corrupção (CORRALES, 2014; SERVIR, 2014). A crise de credibilidade no serviço público foi um marco importante no país — como também ocorreu no Chile em 2003. Optou-se então por iniciar o processo de mudança com modelos de seleção de funcionários públicos de alto escalão por meio de processos estruturados, baseado nas competências necessárias para a posição a ser ocupada.

Em 2008 é fundado o Corpo de Gerentes Públicos (CGP), um grupo de pessoas aprovadas em um processo seletivo, no qual cada um dos classificados pode pleitear uma posição em qualquer agência pública. Considera-se que todos os aprovados no processo do CGP possuem habilidades transversais e que permitem movimentos horizontais entre distintas áreas.

O processo de seleção de candidatos está focado em um perfil de trabalho técnico mais competências específicas: orientação para resultados; comunicação efetiva; iniciativa nos serviços prestados; trabalho em equipe; inovação e melhorias contínuas; liderança; e senso de urgência. Para medir tais requisitos, o sistema realiza uma avaliação de



competências curricular, expõe os candidatos a estudos de casos e realiza-se uma entrevista com o conselho do SERVIR (Autoridade Nacional do Serviço Civil Peruano). O processo inicial de seleção é realizado pelo setor privado e ONGs de transparência desempenham um papel de supervisão. O nível de satisfação pelas autoridades políticas com os gerentes selecionados estava acima de 90% em 2014, segundo uma pesquisa independente realizada no país.

Em 2015, o número de selecionados pelo CGP ultrapassava 500 cargos (CORRALES, 2015), sendo que o sistema funciona em cargos de nível III e IV dentro do governo, ou seja, na camada gerencial abaixo do sistema chileno. Destes, aproximadamente 12% vinham do setor privado. Abaixo, segue um quadro comparativo entre o sistema peruano e o chileno.

	SES CHILENO	QGP PERUANO
<b>Estratégia de implementação</b>	Introdução de reformas legais desde o início	Abordagem gradual, começando com medidas politicamente e financeiramente viáveis
<b>Conselho Diretor</b>	Responsabilidades são limitadas a nomeação de uma lista final de três a cinco candidatos durante o processo de seleção	Autoridade máxima do setor público peruano
<b>Participação das instituições públicas</b>	Obrigatória por lei para todas as instituições públicas	Voluntária. Instituições públicas requisitam membros do QGP para a SERVIR dependendo de suas necessidades
<b>Grau de descentralização</b>	Níveis central e municipal (educação)	Níveis central, regional, e municipal
<b>Nível de cargos de gestão inclusos</b>	Primeiro e segundo escalão	Cargos no primeiro, segundo e terceiro escalão (foco nos 2º e 3º escalão)
<b>Tipos de cargos</b>	Principalmente responsáveis pela implementação de políticas públicas	
<b>Procedimento de inscrição</b>	Gestores devem se inscrever cada oportunidade em que haja um cargo SES	Candidatos se inscrevem como membros do QGP. Não é necessário reinscrever-se depois que um executivo é membro do quadro.
<b>Partes interessadas no processo de recrutamento</b>	Estágios iniciais da seleção são realizados por agências especializadas, e um conselho é responsável pela seleção durante os estágios finais	
<b>Poder das autoridades políticas durante o processo de seleção</b>	Autoridades políticas selecionam o contratado final dentre a lista de 3-5 candidatos finalistas providenciada pelo conselho SES.	SERVIR oferece membros do QGP com o perfil requisitado pelas autoridades políticas. Período probatório de 3 meses.
<b>Método de seleção</b>	Seleção por competências	
<b>Desempenho do gestor</b>	Contrato de desempenho vinculado a compensação monetária	
<b>Assistência, suporte, supervisão, treinamento e avaliação dos gestores públicos por agência central</b>	Papel limitado. Avaliação de desempenho é conduzida por autoridades políticas. Oportunidades de treinamento são limitadas.	Assistências e supervisão permanentes pela SERVIR, que também oferece oportunidades de treinamento contínuas para gestores e é co-responsável (com a respectiva organização) pela avaliação dos gestores
<b>Poder das autoridades políticas</b>	Gestores podem ser demitidos a qualquer momento pelas autoridades políticas sem motivos	Somente por razões relacionadas ao desempenho, disciplina e integridade. Razões devem ser discutidas pela SERVIR.
<b>Duração e renovação dos contratos dos gestores públicos</b>	Três anos - podem ser renovadas duas vezes	

Fonte: Adaptação de Cortázar, Fuenzalinda e Lafuente, 2016

## 5. O processo seletivo de dirigentes públicos

O processo de recrutamento e seleção do Sistema de Alta Direção Pública é entendido como um sistema confidencial e não discriminatório para busca e nomeação dos melhores candidatos aos altos postos de direção do governo chileno. Ele alia os esforços das autoridades políticas, do Sistema de Alta Direção Pública e de empresas privadas para realizar um processo de recrutamento e seleção baseado em competências, que equilibre mérito e confiança e consiga terminar em um período de em média dois meses de duração.

O processo seletivo levado a cabo pelo Sistema de Alta Direção Pública possui basicamente 4 etapas. 1) análise da admissibilidade do candidato, considerando os requisitos mínimos profissionais e legais estabelecidos; 2) análise de currículo, de perfil e trajetória profissional; 4) avaliação psicolaboral e de referências profissionais; 5) Entrevista Final com painel CADP ou Comitê de Seleção, a depender do cargo, que indica uma lista com 3 ou 4 nomes para que o Presidente, Ministro ou dirigente superior correspondente ao cargo escolha um aprovado.

Na prática, a decisão final de nomeação continua política – em 50% dos casos o próprio ocupante do cargo é reconduzido e em cerca de 70% dos casos, o escolhido é de dentro da máquina pública –, mas o processo é transparente e funciona como um filtro para que indicações de dirigentes sem as competências mínimas requeridas para a posição sejam desestimuladas. Trata-se da busca de um equilíbrio entre Mérito e Confiança, capaz de ser um elementar de fortalecimento da política. Cada etapa é trabalhada mais detalhadamente a seguir.



## 5.1 Os papéis da autoridade e do SADP

A ilustração abaixo demonstra a relação entre a Direção Nacional e o Conselho de Alta Direção, organizações coordenadas e representadas pelo mesmo dirigente, bem como a composição dos Comitês para a seleção de dirigentes de nível hierárquico II. Busca-se ilustrar abaixo a importância da participação do Conselho em todos os processos seletivos, seja diretamente, seja por meio de representantes em cada Comitê de Seleção, bem como a participação de cada Ministério e Serviço Público no momento da provisão de seus cargos de dirigentes. No Chile, cada organização define o perfil desejado para o cargo de direção; o Conselho e a Direção Nacional orientam e acompanham a seleção, sempre atentando para as diretrizes do serviço público que será prestado.



Fonte: Alessio, 2016.

## A autoridade política

Solicita um concurso e propõe um perfil

Nomeia escolhido ou declara processo deserto

Avalia o desempenho dos contratados (e pode pedir sua renúncia)

## O Sistema de Alta Direção (CADP ou Comitê)

Aprova o perfil proposto

Desenvolve o concurso

Fiscaliza e garante, junto às empresas contratadas e treinadas, uma seleção:

- técnica;

- sem discriminação e imparcial;

- transparente, mas respeitando confidencialidade dos dados necessários.

Elabora lista de nomes para escolha do político

Fonte: Elaboração própria, 2018.

### 5.2 Perfil do dirigente e abertura de vagas

O recrutamento de um novo dirigente tem início no momento de vacância de um cargo recém-incorporado ou já pertencente ao SADP. Antes de ser aberto concurso público, são analisadas as atribuições do posto, de modo a desenhar o perfil mais indicado a ocupá-lo, considerando aspectos como as responsabilidades e finalidades do cargo, funções-chave a desempenhar e resultados a serem entregues por seu futuro ocupante. Tais perfis são definidos pelo próprio Ministro, para cargos de nível I, e pelo Chefe de Serviço (dirigente de nível I), para dirigentes de nível II; posteriormente, os perfis são aprovados pelo Conselho.

A definição do perfil consiste num dos mais relevantes desafios do Sistema, uma vez que este desenho, a partir da definição das competências e conhecimentos necessários de seu futuro ocupante, é elemento central de todo o processo de seleção, mas também de elaboração dos convênios de desempenho e da posterior avaliação de dirigente.

Segundo Costa e Waissbluth (2007), os Ministérios defendem a elaboração de perfis com maior exigência de conhecimentos específicos e vivência prévia no setor público, enquanto o Conselho acredita que o foco deve estar na busca de competências

estratégicas e gerenciais. A construção da maturidade entre essas visões gerava, às vezes, prazos longos para consensos durante todo o processo de seleção, estendendo o prazo para a realização dos concursos e nomeação dos candidatos, aumentando o risco de o concurso ser declarado deserto<sup>8</sup>. Nos últimos anos, esse problema tem diminuído e o processo de seleção costuma demorar em média 65 dias.<sup>9</sup> Em 2016 e 2017 houve um grande esforço de mapeamento de todos os cargos adscritos ao sistema e atualmente existe um perfil definido para cada um dos mesmos.

### 5.3 Recrutamento e Atração

Quando uma vaga é de fato aberta para convocatória, o Serviço Civil inicia o processo de divulgação por meio dos meios de comunicação de massa, de sua página Web e do Diário Oficial. Além disso, para garantir um número suficiente de perfis de interesse da autoridade política ao final do processo, também é possível realizar a contratação de empresas para fazer *headhunter* de executivos. Além da divulgação aberta das vagas, as principais condições de atração de profissionais parece ser, segundo o relato de próprios dirigentes públicos, a clareza das condições da vaga, uma boa remuneração e certa clareza das atribuições relacionadas ao cargo em questão.

### 5.4 Competências e requisitos de seleção

No Chile, o perfil do cargo de dirigente público é definido tanto para a seleção de cada cargo quanto para o desenvolvimento das lideranças. O perfil é composto de sete competências e três valores, com o propósito de desenvolver características que impactem diretamente nos processos e resultados dos órgãos públicos. As competências são entendidas como uma qualidade observável através do comportamento do indivíduo, que se compõe por um saber (conhecimento), um saber fazer (habilidades e destrezas) e um saber ser (atitudes): 1) Visão Estratégica; 2) Gestão e Alcance dos Resultados; 3) Relação com o Entorno e Articulação de Redes; 4) Gestão de Crises e Contingências; 5) Liderança e Gestão de Pessoas; 6) Inovação e Melhora Contínua; 7) Experiência e Conhecimentos Específicos (CHILE, 2018). Para cada uma dessas competências, há um

---

<sup>8</sup> Quando autoridade opta por não nomear nenhum dos candidatos.

<sup>9</sup> Observa-se aqui que até a Reforma de 2016, existia a importante figura do cargo “Transitório e Provisório”: profissional nomeado de maneira discricionária pela autoridade política, que podia assumir o cargo como suplente enquanto estivesse vaga uma posição e transcorresse o processo de seleção. Essa figura tinha um papel central durante as trocas de governo, permitindo que o Presidente tivesse maior discricionariedade nas indicações de dirigentes em seu primeiro ano de mandato. Uma das maiores críticas a essa posição é que ela gerava maiores incentivos para declarar processos desertos ou para que a autoridade demorasse para definir um perfil de vaga; contudo, após a reforma, caso um dirigente I ou II seja desligado por qualquer razão, a posição deve ser assumida transitoriamente por um substituto legal da mesma instituição, ficando vedada a indicação de “Transitórios e Provisórios” mesmo para um Presidente recém-eleito.

descritivo detalhado e níveis (de 0 a 3) de avaliação da desenvoltura do dirigente. As lideranças também são avaliadas tendo por base 3 valores básicos considerados de grande relevância para o dirigente público: vocação de serviço público, probidade e ética na gestão pública e consciência do impacto público. Veja no anexo 2 o perfil de um dirigente público I<sup>10</sup>.



Fontes: ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA, p. 21 (acima). DNSC (2018).

## 5.5 Os custos do processo de seleção

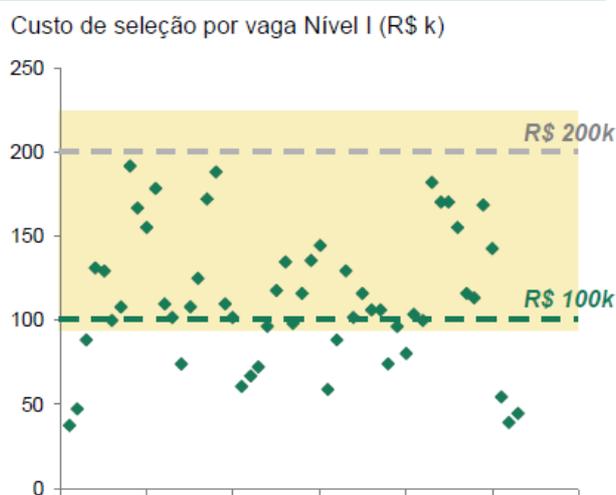
Dois obstáculos que desafiaram a consolidação do SADP por bastante tempo foram os longos processos seletivos e o custo da seleção. Quando o Sistema foi criado, os mandatos presidenciais no Chile tinham uma extensão de seis anos, o que mudou posteriormente, com a diminuição para mandatos de 4 anos. Apesar da diminuição dos mandatos presidenciais, os prazos existentes para que cada processo seletivo fosse finalizado pelo SADP continuavam altos, de 90 a 95 dias de seleção em si, mas que podiam durar seis meses (cargos II) a dez (cargos I) devido à demora das autoridades em definirem um perfil para seleção, escolherem nome da lista final e mesmo declararem um cargo deserto (WETTIG; LEITE, 2016, p.8). Essa questão apresentava grande impacto para o desempenho da gestão dos serviços públicos, além de incorrer em altos custos para a realização dos concursos. Já em 2010, o processo foi acelerado para 68 dias em média (SADP, 2017) e atualmente tarda entre 61 a 67 dias. Com a lei de 2016, vários mecanismos foram criados para diminuir essa espera e os processos completos, considerando os entraves políticos, devem demorar até três meses, o que parece ser um

<sup>10</sup> O perfil completo do cargo acima e dos demais cargos aprovados pelo governo chileno podem ser encontrados no site da DNSC: <https://www.serviciocivil.cl/consejo-alta-direccion-publica/perfiles-vigentes-cargos-adp/>

período razoável em comparação com processos de outros países e da iniciativa privada, segundo a DNSC.

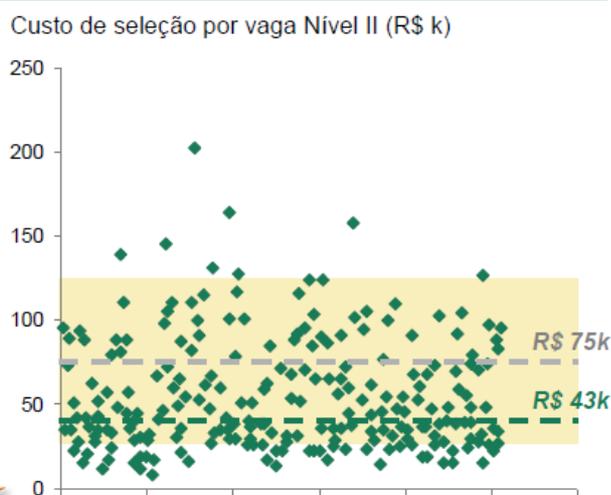
O custo ainda é alto: a média do custo unitário de seleção em 2016 era de 15 milhões de pesos, em torno de 23.500 dólares para um cargo nível I (SADP, 2017), e uma média de 18.400 dólares para ambos os níveis. Isso sem contar a estrutura burocrática por trás do sistema, o apoio à formação e o acompanhamento das novas lideranças.

**Cargos Nível-I tem custo mediano de R\$100k vs. R\$200k no setor privado chileno**



Possível motivo do **menor custo no setor público**: pagamento ocorre quando nomes para posição são identificados, enquanto no setor privado ocorre quando contratação é efetivada

**Cargos Nível-II tem custo mediano de R\$43k vs. R\$75k no setor privado chileno**



■ Intervalo de valores para setor privado  
R\$ xxk: mediana para vagas do setor privado  
R\$ xxk: mediana para vagas do setor público  
◆ Processo seletivo para setor público

Nota: Utilizada conversão de BRL 1 = CLP 200.

Fonte: GPPLAB (2016).

## 5.6 Empresas e Transparência

No sistema chileno, o ecossistema de empresas que auxiliam no processo de seleção dos dirigentes possui um papel fundamental. Segundo Abarzúa (2008), o Sistema constituiu uma relevante mudança institucional para o Chile, colocando em prática um sofisticado processo de recrutamento e seleção, com participação do setor privado. Isto porque, até então, governo e empresas de recursos humanos nunca tinham atuado conjuntamente na busca pelos melhores candidatos para trabalhar no governo; apenas depois da implementação do SADP, teve início um processo de aprendizagem mútua, no qual governo e empresas de recrutamento e seleção passaram a trabalhar de modo conjunto, alinhados e fiscalizados pelo Conselho de Alta Direção Pública.



Atualmente, a Direção Nacional do Serviço Civil possui quase uma centena de empresas cadastradas que podem ser contratadas para os processos de seleção de dirigentes públicos. Esse número era inicialmente muito restrito no Chile e houve um trabalho intenso da DNSC em fomentar um ecossistema de empresas para atuar na seleção de dirigentes públicos, bem como um trabalho de treinamentos e de devolutivas para que as empresas pudessem se desenvolver.

As empresas são responsáveis por levar a cabo as análises iniciais dos candidatos (da admissibilidade do candidato até seus testes psicolaborais e referências profissionais), gerando uma lista de aproximadamente dez candidatos, com avaliação detalhada dos candidatos baseada em competências e com pontuação para cada um dos mesmos. Essa lista é então utilizada pelo CADP ou pelo Comitê de Seleção para a fase final de entrevistas com os selecionados. Os representantes do CADP e do Comitê devem escrever um parecer e dar notas para a empresa responsável por cada processo seletivo em que participam, de acordo com a avaliação deles do candidato e de quão bem o perfil montado pelas empresas correspondeu à realidade de suas entrevistas. Essa nota alimenta um banco de informações com todas as empresas habilitadas a atuar na seleção de dirigentes e, a depender da nota da empresa, ela possui maior ou menor prioridade de contratação.

As empresas, em acordo com as regulações do DNSC, devem manter completo sigilo sobre todas as informações e documentações dos candidatos avaliados nos processos seletivos da Alta Direção Pública. Até 2018, nenhuma informação dos inscritos nos processos de seleção (nem mesmo seus nomes) poderiam ser publicados abertamente em um prazo de até 9 anos após a seleção do dirigente para cada cargo em questão. Contudo, atualmente a Suprema Corte chilena apresentou um parecer de que os candidatos possuem o direito às suas próprias informações e podem requerer, após o término do processo, os resultados das avaliações realizadas pelas empresas e pelo próprio órgão colegiado (CADP ou Comitê).

## 6. Gestão de Desempenho e Remuneração

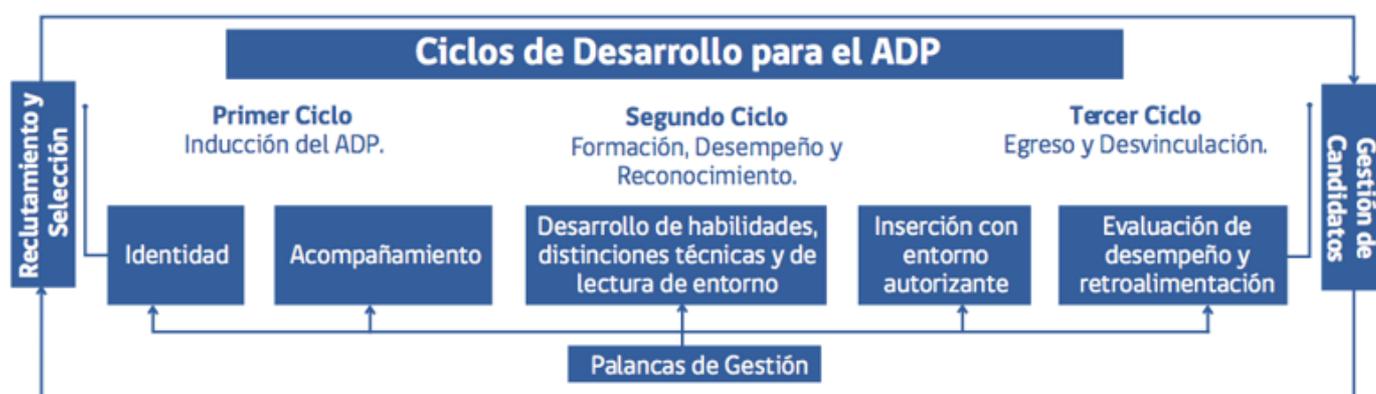
### 6.1 Apoio ao desenvolvimento

A preocupação com o desenvolvimento dos dirigentes públicos também tem ganhado mais importância nos últimos e foi criado um processo de desenvolvimento em três ciclos para as lideranças. O primeiro ciclo, de imersão e indução, ocorre logo após a nomeação para o cargo; o Serviço Civil põe à disposição dos dirigentes públicos ferramentas destinadas a ajudá-los ao longo do seu trabalho. Alguns exemplos dessas



ferramentas são um manual de orientação para os dirigentes e uma jornada de orientações com reuniões e palestras sobre o funcionamento do Estado.

O segundo ciclo é mais voltado para a formação, desempenho e reconhecimento do dirigente. Este ciclo compreende todo o exercício do cargo do dirigente e inclui atividades de formação, seminários, colóquios e cursos específicos para os desafios da gestão pública e do órgão do dirigente. Também se procura potencializar a criação de redes entre dirigentes e troca de boas práticas. Outro aspecto desse ciclo é a avaliação anual do convênio de desempenho dos dirigentes e processos de devolutiva envolvidos, além do reconhecimento de seu trabalho por meio de premiações e reconhecimento público. O terceiro ciclo se refere à desvinculação dos profissionais e as possibilidades de mudança.



Fonte: ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA (2016), p. 26.

## 6.2 Convênios de Desempenho e Remuneração

Fonte: Baseado no texto Alessio (2016, p.60-62)

Há diversas questões relacionadas à gestão de desempenho e ao acompanhamento de resultados no Sistema de Alta Direção Pública. Uma vez nomeados, os dirigentes públicos podem permanecer no posto por até três anos, período renovável por até duas vezes, condicionada ao cumprimento de convênios de desempenho. É nesse instrumento que o dirigente estabelece, em comum acordo com seu superior político e logo após sua nomeação, um conjunto de resultados e metas que orientam suas ações ao longo de sua permanência no cargo, bem como fornece subsídios para a avaliação de seu desempenho.

Os dirigentes públicos de nível I elaboram seus convênios juntamente com o Ministro, enquanto os dirigentes de nível II elaboram seus convênios de modo alinhado ao do seu superior, o dirigente de nível I; em seguida, os convênios devem ser enviados e aprovados pelos Ministros da Fazenda e Secretário Geral da Presidência da República.

Por meio de tal instrumento, os dirigentes devem orientar sua ação na busca pela maior qualidade, eficiência e eficácia da organização, visando aos benefícios gerados para o Estado e cidadãos, como o uso eficiente dos recursos públicos, a prestação de



melhores serviços aos cidadãos, o desenvolvimento de sua equipe, a prestação de contas e transparência, bem como a capacidade efetiva de gerar valor público (CHILE, 2012).

Os convênios devem estar alinhados aos objetivos estratégicos da organização e às prioridades políticas do governo. A Direção Nacional tem como atribuição orientar a elaboração e avaliação de tais instrumentos, sendo fundamental que tal ação se dê conjuntamente com o Ministério, para cargos de nível hierárquico I, e com os Chefes de Serviços, para os de nível II. Segundo a DNSC, o processo de execução dos convênios tem sido cada vez mais um foco do órgão; além de terem sido criados documentos específicos de ajuda aos líderes políticos para fazerem esse acompanhamento, também é disponível a eles o suporte do próprio Sistema de Alta Direção.

Anualmente, os dirigentes públicos devem informar ao seu superior o grau de cumprimento de seu convênio de desempenho. O Ministro ou Chefe de Serviço analisa e valida o grau de cumprimento apresentado, emite uma Resolução estabelecendo os resultados alcançados e a informa à DNSC, que define e comunica, por sua vez, as implicações do alcance das metas para a definição da remuneração variável. É relevante destacar que os dirigentes públicos não podem recorrer da decisão emanada por seu superior hierárquico, uma vez que a relação estabelecida entre ambos é de confiança; contudo, pode haver um acordo e o próprio superior consegue modificar o convênio de desempenho, uma vez ao ano, por meio da publicação de uma nova resolução, justificando, perante a DNSC, o que permite que os convênios sejam revistos conforme as mudanças nas diretrizes e prioridades de governo.

Como forma de superar a baixa atratividade para alguns postos de dirigentes relativos à remuneração foi instituída a *Asignación de Alta Dirección Pública* (dividida em designação de cargo crítico e designação complexa), que constitui um percentual variável da renda, proposto pelo CADP e aprovado pelo Ministro da Fazenda, que tem como limite 100% da renda associada a cada cargo e vincula-se ao alcance das metas definidas nos convênios de desempenho. Uma discussão no país é que, embora a remuneração do dirigente público deva ser similar à do setor privado (o CADP estuda a remuneração praticada no setor privado para diversos cargos), é razoável que ela seja ainda inferior, uma vez que busca atrair ou manter aqueles que atuam no serviço público por vocação, interesse na experiência ou ideologia (COSTA; WAISSBLUTH, 2007). Quem define os salários é o Serviço Civil junto com a Direção de Orçamentos, havendo 20 campos/linhas de remuneração possíveis para os cargos.

Embora constitua instrumento de gestão capaz de promover uma cultura voltada a resultados para a sociedade, que busca continuamente a melhoria e a excelência dos serviços prestados pelas organizações públicas, os convênios de desempenho foram pouco utilizados pelos dirigentes historicamente. Segundo o relato de alguns dirigentes públicos, esse processo vem sendo alterado e tem cada vez mais relevância (dependendo muito da autoridade política sua execução). As organizações chilenas apresentam uma



variedade de instrumentos de pactuação de metas e resultados que acaba tornando menos claros os resultados que devem ser alcançados e traz o desafio de integrar de modo sistemático e coerente os convênios dos altos dirigentes aos demais instrumentos existentes (LAMBERTINI; SILVA, 2009), um esforço que cada vez mais tem sido feito pelo Sistema ADP.



### Convênios de desempenho

Logo após a nomeação, é estabelecido um **conjunto de resultados e metas** a ser atingido

- Comum acordo entre o dirigente e seu superior

Convênios são **alinhados aos objetivos** estratégicos da instituição

- Devem ser aprovados pelo Ministério da Fazenda e pela Secretaria da Presidência



### Acordos de remuneração variável

Ministro ou chefe de serviço **define a parte variável da remuneração** vinculada aos resultados de seus dirigentes

- Dependente do convênio reportado anualmente
- Percentual é validado pelo DSN<sup>1</sup>

Norma proposta pelo CADP **fixa limite em 100% da remuneração associada ao alcance de metas**

- Ainda um mecanismo em aprimoramento, com discussão das regras de funcionamento



### Contratos de duração determinada

Uma vez nomeados, os dirigentes públicos podem ficar no **cargo por até 3 anos**

- Período pode ser renovado no máximo 2 vezes

**Permanência no posto é condicionada ao cumprimento do convênio de desempenho**

- Dirigentes podem ser removidos do posto a qualquer momento pela autoridade responsável por sua nomeação<sup>2</sup>

Fonte: GPPLAB (2016).

## 7. A avaliação do Sistema

Fonte: EGAÑA, 2015, p.3-4

Entre os aspectos positivos ou forças do SADP, diversos autores defendem que o sistema estabeleceu um novo padrão para o acesso à direção pública, sendo um instrumento útil para qualificar a politização da função pública e profissionalizar a burocracia estatal (Lafuente, 2011; Longo, 2013; Rebollo, 2014). Como exemplo, até mesmo a figura do “Transitório e Provisório”<sup>11</sup>, central na política até 2016, devia atender aos requisitos da posição.

<sup>11</sup> Profissional designado discricionariamente pela autoridade até 2016, que podia assumir a posição de dirigente de forma suplementar enquanto estivesse vago um cargo e o processo de seleção do titular fosse desenvolvido. No período de 2010-2014, 64% dos “transitórios e provisórios” que participavam do concurso e concorriam à vaga que estavam ocupando como suplentes eram aprovados no processo de seleção. Isso indica a preocupação da autoridade na qualidade técnica mesmo das nomeações temporárias.



O filtro de mérito instalado pelo SADP contribuiu para que os mais aptos ocupem os cargos de responsabilidade e liderança, diminuindo interferências e aumentando a integridade. De fato, instaurou-se um processo competitivo e com regras claras e uniformes para todos, procurando assegurar a seleção do candidato com maior mérito e ajudando a superar a opacidade existentes no sistema de nomeações de dirigentes pré-2003. Assim, o SADP abriu espaço para novos talentos, permitindo o acesso para cargos públicos a pessoas que, sem o Sistema, não teriam sido indicadas.

Por outro lado, o Chile se constituiu em uma referência no desenvolvimento de inovações institucionais que passaram a interessar outros países da região. Segundo Cortazar (2011), o país demonstrou as vantagens de concentrar esforços de melhoria dos dirigentes, uma vez que se aumenta os resultados de um segmento que pode impactar estrategicamente a qualidade da gestão pública, especialmente considerando as vantagens que se pode obter ao captar profissionais com alto potencial que não são de carreira. Segundo o estudo "Uma década de reformas do Serviço Civil na América Latina (2004-2013)", o Sistema de Alta Direção é reconhecido como líder na América Latina, destacando-se pela objetividade de seus procedimentos de seleção e pela extensão do valor de mérito para com outros níveis de governo e até com outros poderes do Estado.

Em termos de gestão e resultados, pode-se mencionar que em dezembro de 2014, mais de 90% das posições adscritas foram concursadas (127 de 135) e 56% dos nomeados não ocupava a posição anteriormente, o que implica um resultado significativo de renovação de quadros diretivos. Destes, 28% são oriundos do setor privado e 73% do setor público e, desse total, 28% são mulheres, enquanto no setor privado, a participação feminina em cargos gerenciais é de cerca de 15% (CADP, 2015).

É também importante mencionar o registo de mais de 400.000 candidaturas no sistema, com uma média de 120 candidatos por posição para cargos adscritos e não adscritos e com o aumento de transparência, legitimidade e idoneidade da administração (ABARZÚA, HORST, LIRA, INOSTROZA, 2018). Na história do ADP, 2.677 concursos foram publicados, 472 do Nível I e 2.205 do Nível II. Do total de concursos finalizados na história do sistema, 74% concluíram com uma nomeação, 14% com declaração concurso deserto pela autoridade habilitada para a nomeação e 12% por declaração de concurso deserto pelo Conselho de Alta Administração Pública ou pelo Comitê de Seleção – havendo uma diminuição constante de concursos que considerados desertos pelos órgãos colegiados, chegando a aproximadamente 8% nos últimos anos. Além disso, verificou-se que o sistema cumpre os requisitos de autoridade, uma vez que





84% dos indicados ocuparam os 2 primeiros lugares da indicação realizada, ou seja, os melhores avaliados são ajustados aos requisitos e necessidades do serviço.

Por fim, o Sistema de Alta Direção Pública implantou princípios de mérito para obter acesso a uma posição pública e transparência nos processos, aspectos reforçados graças a parcerias bem-sucedidas para recrutamento e seleção, que garantiu objetividade e rigor na determinação da adequação dos candidatos. Como menciona Rebollo (2014), "a manutenção de um equilíbrio adequado entre critérios técnicos e políticos envolvidos na seleção é sem dúvida uma das principais lições que emergem da experiência chilena" (p.36).

## 7.1 Avaliação de Impacto

Por uma série de razões, fazer uma avaliação de impacto robusta do sistema chileno é uma tarefa complexa. O sistema foi implementado em escala nacional e em diversas áreas desde seu início, o que dificulta muito o trabalho de realizar estudos com grupos controle e tratamento, além de haver outras questões envolvidas relacionadas a isolar a variável de qualidade do dirigente público em meio a diversos outros fatores que podem interferir na qualidade de um serviço público. Alguns trabalhos do CADP junto ao BID, por exemplo, estão trabalhando na direção de realizar uma avaliação robusta de impacto do sistema ainda não existe. Segundo o BID (2016), um estudo que se destaca no Chile e na América Latina como um todo é a pesquisa realizada por María Loreto Lira (2012) sobre o impacto da implementação do SADP sobre a gestão hospitalar em 27 dos 29 serviços de saúde do país.

Para a análise em questão foram utilizados dados mensais dos indicadores de eficiência e qualidade de janeiro de 2003 a dezembro de 2010 dos serviços públicos. A eficiência estava relacionada com o uso de camas e alas dos hospitais e a qualidade às taxas de reingresso e de mortalidade computadas. Em cada um dos índices examinados (e considerando a avaliação e controle de uma série de variáveis associadas, como recursos do hospital e população atendida), foi possível observar uma melhora significativa nos serviços de saúde após seus diretores assumirem o cargo por meio do Sistema de Alta Direção Pública. Outro trabalho importante no Chile foi realizado por Morales (2014), que realizou uma estimativa dos efeitos da modernização do Estado: as organizações com maior número de cargos profissionalizados e lideradas por dirigentes do SADP foram as mais eficientes na execução de seu orçamento.



## 7.2 Equilíbrio mérito e confiança

O principal objetivo da implementação do Sistema Alta Direção Pública do Chile é colocar, à disposição do Estado, líderes capacitados para dirigir instituições públicas que executam políticas e prestam serviços diretamente aos cidadãos (SADP, 2017). O peso da confiança política e pessoal nas nomeações precisa ser aliado àqueles que demonstram aptidão para o exercício do cargo e isso impede, como levantado em conversas com representantes de distintos setores da sociedade chilena, que “pessoas muito despreparadas entrem no governo”. O desafio e o impacto de tal sistema não é pequeno. Além disso, para permanecer no cargo, não é suficiente só a confiança política nem só a habilidade técnica, mas é preciso superar avaliações constantes de desempenho e saber lidar com o ambiente político-estatal.

A profissionalização do sistema é garantida pelo uso de critérios meritocráticos na seleção de candidatos. Desde o primeiro momento, o sistema opta por uma noção substantiva de mérito. Isto é, evita os conhecimentos puramente formais e busca a adequação dos candidatos na medida em que eles têm ou não as competências associadas ao perfil definido como desejável. Essa definição abre, necessariamente, o caminho para mecanismos avançados de seleção de pessoas, como testes psico-laborais, simulações e entrevistas, desenvolvidos no campo da gestão de pessoas.

A confiança política também é garantida pela atuação do Conselho de Alta Direção Pública (para cargos nível I) ou um Comitê de Seleção (para cargos nível II), que fazem um novo filtro já levando em consideração o equilíbrio mérito e confiança apresentado pelos candidatos. Eles geram uma lista de 3 ou 4 indicados que, finalmente, é enviada ao político superior ao cargo em questão, quem de fato seleciona a pessoa a ser contratada. Além disso, o político também poderá desligar o escolhido tanto por questões de desempenho quanto de confiança.

A criação do sistema ADP chileno significou o desenvolvimento de um regime distinto, independente daquele que governa os outros funcionários públicos. Os cargos hierárquicos de primeiro e de segundo nível – embora com algumas diferenças no que diz respeito ao procedimento de acesso e sua dependência direta – são posições subordinadas ao poder político. Por outro lado, o terceiro nível e os cargos de gestão inferiores são integrados ao sistema ordinário, guiados pela noção de carreira e estatuto administrativo público (SADP, 2017).

A implementação de um sistema com essas características envolveu um processo de aceitação e entendimento por autoridades políticas, serviços públicos, associações comerciais e partidos. Há um processo de equilíbrio delicado no sistema, que deve levar

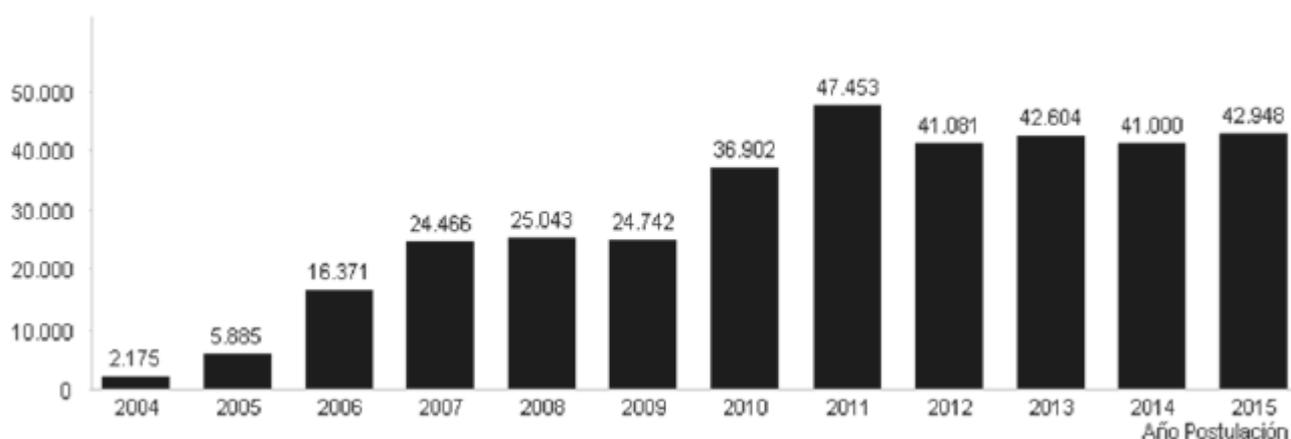
em conta a tensão permanente entre os fatores profissionalizantes e os da confiança política, fortalecendo o sistema político, qualificando-o e evitando enfrentamentos. Na opinião de várias organizações internacionais, a experiência chilena conseguiu uma implantação exitosa dessa mudança significativa no comportamento oficial, na forma de operar das instituições e na correspondência de expectativas com o desempenho dos atores envolvidos. (idem, p.62)

## 8. A relação com a sociedade

O SADP consolidou-se como uma referência eficaz nacional e internacionalmente. Por decisão do poder legislativo, o modelo expandiu a sua participação na seleção de dirigentes públicos para muitos organismos públicos e instituições que não diretamente sob responsabilidade do SADP (diretores de órgãos de gestão de educação pública municipal, diretores de empresas públicas, tribunais administrativos, comissões parlamentares consultivas etc.) (LEITE e WITTIG, 2016).

A avaliação positiva da reforma é muito alta (veja a imagem abaixo) e as controvérsias com respeito ao sistema se dão em geral sobre o desenho e a implementação adequada das reformas permanentes para expandir e fortalecer o modelo. Diferentes estudos apontam para a experiência chilena como um dos maiores avanços na modernização e no fortalecimento da gestão de pessoas em toda a América Latina (BID, 2014).

Candidatos ao SADP anualmente:



Fonte: DNSC, 2016

## 9. As mudanças do sistema após a lei de 2016

Adaptado de GPPLAB (2017)

Passados 13 anos desde a origem do SADP, foi aprovada, no dia 20 de outubro de 2016, a Lei nº 20.955, importante marco para fortalecimento do sistema, após enfrentar duas mudanças de governo, uma em 2010, na gestão de Sebastián Piñera, outra em 2014, na segunda gestão da Presidenta Michelle Bachelet, marcadas por diferentes orientações políticas e por acentuadas críticas à legitimidade do sistema.

Em 2015, Bachelet criou um Conselho, conhecido como Comissão Engel, para tratar de conflitos de interesse, tráfico de influências e corrupção. Entre as recomendações elaboradas pela comissão, foi estabelecida uma agenda de transparência e probidade nos negócios e na política, contendo medidas administrativas e legislativas, dentre as quais destacamos a proposta de aperfeiçoamento do SADP e fortalecimento da Direção Nacional do Serviço Civil (DNSC). Convertida na Lei já mencionada, trouxe como principais inovações:

**O fortalecimento da DNSC:** de instância consultiva em matérias de gestão de pessoas, a DNSC passa a assumir, integralmente, todas as atividades próprias da gestão de pessoas, do ponto de vista de sua normatização e regulação, devendo zelar por seu cumprimento, de modo descentralizado, pelos diversos Ministérios e organizações públicas.

**O aprimoramento do SADP:** por meio de um conjunto de mudanças orientadas a conferir maior agilidade aos procedimentos de seleção, nomeação e celebração de convênios de desempenho, e, também, a reduzir as interferências sofridas pelo sistema. Além disso, recebe novas atribuições em matéria de ética pública, podendo estabelecer, difundir e promover normas gerais de probidade e transparência. Nessa dimensão, as alterações são:

1. **Fim das nomeações provisórias (TyP):** a lei extingue a possibilidade de que as autoridades políticas nomeiem dirigentes provisórios até que se realize a seleção do próximo dirigente. Até então, essa vinha sendo uma das características mais contestadas do SADP, já que dirigentes provisórios também concorriam para as vagas junto com os demais candidatos. Com a extinção dessa figura jurídica, os cargos vagos passam a ser ocupados por substitutos legais enquanto se realiza o novo concurso.

2.      Livre nomeação de número restrito de dirigentes: considerando o prazo necessário para realização de novos concursos, entendeu-se que o Presidente precisa nomear livremente um número reduzido de cargos considerados estratégicos para a implementação das novas diretrizes políticas, logo que se inicia um novo governo. São apenas 12 cargos de primeiro nível hierárquico providos por livre discricionariedade, não pertencentes ao Sistema. Ainda assim, a escolha de seus ocupantes deve cumprir o perfil técnico exigido para cada cargo.

3.     Proposição e aprovação de perfis de cargos de direção: antes de ser realizado cada concurso, os perfis dos cargos devem ser elaborados pela organização para a qual se realizará a seleção e devem ser aprovados pelo Conselho de Alta Direção Pública (CADP). Se os responsáveis não enviarem uma nova proposta de perfil em até 15 dias contados desde a vacância do cargo, a DNSC adota o perfil utilizado na seleção anterior, para esse mesmo cargo.

4.     Acesso de servidores de carreira ao SADP: até então, servidores de carreira deviam abrir mão de seus cargos efetivos para serem nomeados nos cargos de alta direção; com a mudança, os dirigentes nomeados a partir da nova lei poderão manter seus cargos efetivos por até 9 anos.

5.     Procedimentos de vacância e início de novo concurso: ficam estabelecidos prazos procedimentais para comunicar a saída de um dirigente e a conseqüente necessidade de realização de novo concurso; para cargos de 2º nível hierárquico, em casos de remoção pelo próprio dirigente, deve haver uma motivação baseada em desempenho ou confiança. Além disso, a partir de 8 meses antes do início de um novo período presidencial, novos concursos só podem ser realizados com prévia autorização do CADP.

6.     Convênios de desempenho: devem ser elaborados de acordo com o perfil do cargo de direção em até 30 dias da nomeação do novo dirigente, devendo ser aprovados pela autoridade responsável em até 60 dias da nomeação, prevendo duração de 3 anos e seguindo as diretrizes estabelecidas pela DNSC. O não cumprimento dessas obrigações pode levar a multas de 20 a 50% da remuneração do dirigente. Anualmente, deve ser informado o grau de seu cumprimento e apenas uma vez ao ano podem sofrer alterações, devendo ser fundamentadas. A partir do segundo ano, a remuneração dos dirigentes é variável, de acordo com o nível de cumprimento das metas estabelecidas.

7.     Condução dos processos de seleção: para 1º nível hierárquico, devem ser conduzidos pelo Conselho, e para 2º nível, por um comitê de seleção composto



pelo dirigente máximo da organização para a qual se realiza o concurso, um representante do Ministro, e um membro ou representante do Conselho. Se o Ministério não indicar seu representante em 10 dias contados desde a vacância do cargo, o Conselho deve realizar tal indicação.

8. Elaboração das listas de candidatos recomendados: 3 a 4 candidatos podem ser indicados pelo Conselho ou comitê de seleção para a autoridade responsável pela nomeação. Em caso de desistência de um candidato indicado, essa lista pode ser complementada por outro candidato, respeitando as pontuações e avaliações realizadas.

9. Nomeação pela autoridade política: uma vez elaborada a lista de candidatos, a autoridade política tem até 90 dias, para o 1º nível, e 20 dias, para o 2º nível, para realizar sua escolha ou declarar o concurso deserto – quando opta por não nomear nenhum dos candidatos. Caso não comunique sua decisão, a DNSC considerará o concurso deserto e dará início a uma nova seleção. Se no segundo concurso a autoridade não se manifestar, o CADP é quem terá 10 dias para declarar o concurso deserto. Na terceira vez, se novamente não houver manifestação, o primeiro candidato deverá ser nomeado. Também foi previsto que se um dirigente renunciar dentro de 6 meses, um dos demais candidatos da lista poderá ser escolhido, sem a necessidade de realização de novo concurso.

10. Ampliação do sistema: além das medidas indicadas, a nova lei também incorporou novas organizações e cargos no Sistema de Alta Direção, inclusive de Subdiretores da DNSC.



## Referências Bibliográficas

- ABARZÚA, Eduardo (2008). ¿Una Política sin Políticos? La Concursabilidad en el Sistema de Alta Dirección Pública. Observatorio Económico, nº 26, novembro. Universidad Alberto Hurtado.
- ABARZÚA, Eduardo. Horst, Bettina.; Inostroza, Manuel.; Lira, Loreto (2018). Alta Dirección Pública: Entre la coyuntura y la trascendencia. El Mercurio, Santiago, 06 out. 2018. Disponível em: < <http://www.elmercurio.com/blogs/2018/04/06/59271/Alta-Direccion-Publica-Entre-la-coyuntura-y-la-trascendencia.aspx>>. Acesso em: 07 abr. 2018.
- ALESSIO, Maria Fernanda; AMBROZIO, Lucas (2016). A composição da alta burocracia no Brasil e no Chile à luz das dimensões da legitimidade e do desempenho. Revista do Serviço Público, 67(3), 319.
- ALESSIO, Maria Fernanda.; PACHECO, Regina (2013). O sistema de Alta Dirección Pública do Chile: política e gestão. In: XVIII Congreso Internacional del CLAD, Montevideu. 2013.
- ALESSIO, Maria Fernanda (2013). Dirigentes públicos, política e gestão: o Sistema de Alta Dirección Pública chileno. Tese de Doutorado.
- ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA (2016). Altos Directivos Públicos: Modelo De Acompañamiento Y Desarrollo. 2º edição.
- BARZEAY, Michael (1992). Breaking Through Bureaucracy: A New Vision for Managing in Government. Berkley: University of California Press.
- CHILE (2003). Ley nº 19.882, de 23 junio de 2003. Regula Nueva Política de Personal a los Funcionarios Públicos que Indica. Biblioteca del Congreso Nacional. Disponível em: <[www.bcn.cl/leyes/211480](http://www.bcn.cl/leyes/211480)>. Acesso em 12 out. 2012.
- CORRALES, Andrés (2014). Balance de la Experiencia del Cuerpo de Gerentes Públicos del Perú. Ponencia presentada en el XIX Congreso del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Quito, Ecuador.
- \_\_\_\_\_. (2015). De gerentes públicos a directivos públicos en la reforma del servicio civil peruano. Ponencia presentada en el XX Congreso del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lima, Perú.



CORTÁZAR, Juan Carlos; FUENZALIDA, Javier; LAFUENTE, Mariano (2016). Merit-based selection of public managers: Better public sector performance. An exploratory study, 2016.

COSTA, Rosanna; WAISSBLUTH, Mario (2007). Tres Años del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile: Balance y Perspectivas. Centro de Gestión (CEGES). Documento de Trabajo, n° 94. Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Santiago.

DIREÇÃO DE ORÇAMENTOS (DIPRES) (2018). Disponível em: <<http://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-15230.html>>. Acesso em 06 abr. 2018.

DNSC (2012). Site Oficial do Sistema de Alta Direção Pública. Disponível em: <<https://www.serviciocivil.cl/>>. Acesso em 06 abr. 2018.

DNSC (2018). Site Oficial do Sistema de Alta Direção Pública. Disponível em: <<https://www.serviciocivil.cl/sistema-de-alta-direccion-publica-2/sistema-de-alta-direccion-publica/>>. Acesso em 06 abr. 2018.

DNSC. Série Nota Técnica 01 (2017). Panorama del empleo público en el Gobierno Central de Chile. Disponível em: <<https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=d17e533f-3fb8-4580-a6e6-83ef8bcbfcf4>>. Acesso em 06. abr. 2018.

EGAÑA, Rodrigo (2015). Experiencia de la Alta Dirección Pública chilena a doce años de su implementación.

GPPLAB (2016). Benchmark em Cargos Comissionados. Disponível em: <https://gpplab.files.wordpress.com/2017/02/benchmark-cargoscomissionados.pdf>.

KUPERUS, Herma; RODE, Anita (2016). Top public managers in Europe: Management and Employment in Central Public Administrations. Study commissioned by the Netherlands EU presidency. Maastricht: EUPAN, 2016.

LEITE, Rafael; WETTIG, Magdalena Rojas (2016). Desafíos de función pública en el marco de trabajo con la OCDE: experiencia chilena. In: XXI Congreso Internacional del CLAD, Santiago, 2016.

LORETO, Lira (2012). Impacto del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) en la gestión hospitalaria: un análisis empírico. Estudios Públicos, n. 131, p. 61-102.





MORALES, Marjorie (2014). “Nueva Gestión Pública en Chile: Orígenes y efectos”.  
Revista de Ciencia Política, 34(2): 417-438. Disponible en <http://doi.org/10.4067/S0718-090X2014000200004>

OCDE (2001), Liderança no Setor Público para o Século 21 (Public Sector Leadership for 21st Century). Paris: OCDE.

SERVIR (Autoridad Nacional del Servicio Civil) (2014). Nuevos Gerentes para un Nuevo Estado: el Cuerpo de Gerentes Públicos como Modelo de Dirección Pública en el Perú.

CORTÁZAR, Juan Carlos; FUENZALIDA, Javier; LAFUENTE, Mariano (2016). Merit-based selection of public managers: Better public sector performance. An exploratory study, 2016.



## ANEXO 1: Quadro das Políticas de Modernização do Estado referentes ao Serviço Público | 1990-2016

### Gobierno de Patricio Aylwin Azocar (1990-1994)

Reconoció la problematización del funcionamiento del aparato público después del quiebre del Estado de Derecho y tuvo como desafío la recuperación de la capacidad estatal debido a la fuerte reducción del Estado. Agenda de modernización se concentró en la creación de nuevas instituciones para responder a las necesidades de implementación de políticas públicas (Servicio Nacional de la Mujer, el Instituto de la Juventud, el Ministerio Secretaría General de la Presidencia y la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena, entre otros).

### Gobierno de Eduardo Frei Ruiz-Tagle (1994-2000)

Instaló la problematización de la modernización del Estado como una de las prioridades de su agenda de gobierno. Visión de modernización estuvo marcada por el principio de eficiencia, y se materializó en la instalación de nuevas tecnologías de la información, en el uso de incentivos para el mejoramiento de la gestión y en medidas a favor de la transparencia, probidad y participación ciudadana.

Se creó el Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública en 1997, definiendo seis líneas de acción: (1) gestión estratégica, (2) transparencia y probidad de la gestión pública, (3) calidad del servicio y participación ciudadana, (4) recursos humanos, (5) institucionalidad del Estado, y (6) comunicaciones y extensión.

### Gobierno de Ricardo Lagos Escobar (2000-2006)

Continuidad con las políticas de modernización de la administración anterior, con el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (PRYME), enfocándose en la generación de una nueva institucionalidad en áreas prioritarias de gobierno, en la descentralización y desconcentración, y en la mejora de la gestión pública a través de la eficiencia, la participación ciudadana y la transparencia.

Crisis de probidad dio origen a los Acuerdos Político-Legislativos para la Modernización del Estado, la Transparencia y la Promoción del Crecimiento entre gobierno y oposición de la época.

Se promulgó la Ley N°19.882, del "Nuevo Trato Laboral" creando la Dirección Nacional del Servicio Civil, organismo a cargo de la coordinación, supervisión y perfeccionamiento de las funciones de personal de la administración civil del Estado, y el Sistema de Alta Dirección Pública, como mecanismo de selección de directivos públicos.

### Gobierno de Michelle Bachelet Jeria (2006-2010)

Foco en la modernización del Estado relacionado a la participación ciudadana y la rendición de cuentas.

Creó el Consejo para la Transparencia para velar por el acceso a la información y la transparencia de la función pública y estableció el Código de Buenas Prácticas Laborales sobre no discriminación y acceso igualitario a la función pública, para promover y garantizar la igualdad de oportunidades en los órganos del Estado.

### Gobierno de Sebastián Piñera Echeñique (2010-2014)

Se promulgó la Ley N°20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública, que reconoce el derecho de la ciudadanía de participar en las políticas, programas y acciones del Estado.

En 2011 se promulgó la Ley N°20.501 de Calidad y Equidad de las Educación que instauró la participación directa e indirecta del Sistema de Alta Dirección Pública en la selección de Jefes de Departamentos de Administración de Educación Municipal y de Directores de Escuelas Municipales.

### Gobierno de Michelle Bachelet Jeria (2014-presente)

Se estableció una Agenda de Probidad y Transparencia a partir de las recomendaciones entregadas por el Consejo Asesor Presidencial contra los Conflictos de Interés, el Tráfico de Influencias y la Corrupción.

Dentro de las medidas de la agenda, en 2016 se promulgó la Ley N°20.955 que Perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y Fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil.

## ANEXO 2: Perfil de dirigente I - Diretor do Instituto de Saúde Pública (abaixo).

ATRIBUTOS	PONDERADOR
<p><b>A1. VISIÓN ESTRATÉGICA</b> Capacidad para detectar y analizar las señales sociales, políticas, económicas, ambientales, tecnológicas, culturales y de política pública, del entorno global y local e incorporarlas de manera coherente a la estrategia y gestión institucional.</p> <p>Habilidad para aplicar una visión global de su rol y de la institución, así como incorporarla en el desarrollo del sector y del país.</p>	<b>15%</b>
<p><b>A2. EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS</b> Es altamente deseable poseer experiencia en gestión y/o administración, en el ámbito de la salud pública, en un nivel apropiado para las necesidades específicas de este cargo.</p> <p>Adicionalmente, se valorará tener experiencia en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Epidemiología.</li> <li>• Salud pública.</li> <li>• Investigaciones en estos ámbitos.</li> </ul> <p>Se valorará poseer, al menos 5 años de experiencia en cargos de dirección o jefatura en instituciones públicas o privadas.</p>	<b>15%</b>
<p><b>A3. GESTIÓN Y LOGRO</b> Capacidad para generar y coordinar estrategias que aseguren resultados eficientes, eficaces y de calidad para el cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos institucionales, movilizand o a las personas y los recursos disponibles.</p> <p>Habilidad para evaluar, monitorear y controlar los procesos establecidos, aportando en la mejora continua de la organización.</p>	<b>20%</b>
<p><b>A4. LIDERAZGO EXTERNO Y ARTICULACIÓN DE REDES</b> Capacidad para generar compromiso y respaldo para el logro de los desafíos, gestionando las variables y relaciones del entorno, que le proporcionen viabilidad y legitimidad en sus funciones.</p> <p>Habilidad para identificar a los actores involucrados y generar las alianzas estratégicas necesarias para agregar valor a su gestión y para lograr resultados interinstitucionales.</p>	<b>20%</b>
<p><b>A5. MANEJO DE CRISIS Y CONTINGENCIAS</b> Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, riesgo y conflictos, tanto en sus dimensiones internas como externas a la organización, y al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco institucional público.</p>	<b>10%</b>
<p><b>A6. LIDERAZGO INTERNO Y GESTIÓN DE PERSONAS</b> Capacidad para entender la contribución de las personas a los resultados de la gestión institucional. Es capaz de transmitir orientaciones, valores y motivaciones, conformando equipos de alto desempeño, posibilitando el desarrollo del talento y generando cohesión y espíritu de equipo.</p> <p>Asegura que en la institución que dirige, prevalezcan el buen trato y condiciones laborales dignas, promoviendo buenas prácticas laborales.</p>	<b>10%</b>
<p><b>A7. INNOVACIÓN Y FLEXIBILIDAD</b> Capacidad para proyectar la institución y enfrentar nuevos desafíos, transformando en oportunidades las limitaciones y complejidades del contexto e incorporando en los planes, procedimientos y metodologías, nuevas visiones y prácticas; evaluando y asumiendo riesgos calculados que permitan generar soluciones, promover procesos de cambio e incrementar resultados.</p>	<b>10%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

