

VISITA TÉCNICA AO SISTEMA DE ALTA DIREÇÃO PÚBLICA DO CHILE

Santiago, 18-19 de junho de 2015

Objetivo

- Levar líderes e gestores públicos brasileiros para conhecer o Sistema de escolha e nomeação de altos dirigentes públicos do Governo Chileno, **reconhecido internacionalmente por combinar mérito e confiança, num processo transparente e competitivo;**
- Estimular a implantação de práticas dessa natureza no Brasil, a partir da formação de uma **rede de apoiadores composta por políticos, gestores, acadêmicos, jornalistas e interessados no tema, disposta** divulgar, debater e incentivar essa agenda de inovação.

Resultados

- Realização de visita técnica com **comitiva de líderes e gestores brasileiros de alto nível**, composta por **2 dirigentes do Governo Federal** (Ministério do Planejamento), **1 Secretário-adjunto do Governo do Estado de São Paulo**, **4 Secretários e dirigentes de municípios** de grande e médio porte, além de **1 repórter da Revista Exame** – vide currículo dos participantes no anexo A;
- Cumprimento de agenda técnica de dois dias organizada pelo **Diretor Nacional do Serviço Civil do Chile**, focada na **compreensão dos desafios técnicos e políticos da implantação do Sistema de Alta Direção Pública**. Entre as atividades realizadas, merece destaque o recebimento da comitiva no Palácio de La Moneda pela Subsecretária Geral da Presidência do Chile, conferindo distinção e grande relevância aos trabalhos realizados – vide agenda da visita no anexo B;
- **Publicação de artigo em espaço vinculado ao Jornal “ O Estado de São Paulo”** pela Professora Regina Pacheco, discutindo a iniciativa do Chile como inspiração para reformas no Brasil – vide anexo C. Apenas nos primeiros 30 dias após a publicação, o texto foi lido *online* por 1434 pessoas;
- **Publicação de reportagem de três páginas na Revista Exame**, apresentando o modelo chileno e discutindo sua aplicabilidade no Brasil, – vide anexo D.
- **Publicação no Blog do GPP-Lab**, disponibilizando material para pesquisa colhido na visita técnica e publicação de **Policy Brief** sobre a experiência.



Comitiva é recebida no **Palácio de La Moneda** em 18 de junho

DESTAQUES DAS REUNIÕES TÉCNICAS E MATERIAL DE CONSULTA

Reunião com os cinco conselheiros do Conselho de Alta Direção Pública do Governo do Chile

Foco: apresentação das **principais características** do Sistema de Alta Direção Pública, especialmente em relação ao processo de seleção e desenvolvimento dos dirigentes.

- Crescimento do sistema: em 2014, um total de 205 cargos de nível 1 (Chefes de Serviço) e 1.043 cargos de nível 2 (segundo nível hierárquico) do governo eram selecionados pelo modelo. Os chefes de serviço equivalem ao Diretor-Geral de uma organização pública nacional. A grande maioria destas organizações teve dirigentes escolhidos pelo processo de seleção – apenas 25 estão fora, mostrando o importante papel na qualificação dos dirigentes públicos chilenos. Clique [aqui e veja a apresentação detalhada sobre a abrangência do sistema](#).
- Detalhamento das **etapas do processo de seleção**: construção do perfil do cargo, convocatória pública, análise técnica e de antecedentes dos candidatos, pré-seleção com consultoria especializada e entrevista. Clique [aqui para ver a apresentação das etapas do processo de seleção](#).
- Em 10 anos, 307 mil pessoas se candidataram a um cargo de direção por meio deste sistema – desde 2003 até o momento, a média de concorrência é de 100 candidatos por cargo. Em 2014, esta média foi de 140 candidatos/vaga.
- Adoção do modelo pelo governo local: **3.960 cargos de diretores de escolas municipais estão iniciando um processo de seleção** numa parceria entre o Sistema de Alta Direção e os municípios chilenos. Clique [aqui para conhecer detalhes desse processo](#).

Reunião com a equipe técnica do Serviço Civil – contratos de desempenho dos dirigentes selecionados

Foco: conhecer **como são negociados os contratos de desempenho e definidas as metas** entre os dirigentes selecionados e a autoridade política responsável pela política pública:

- Destacou a importância dos convênios de desempenho e **mostrou o processo que traduz as diretrizes políticas e estabelece um conjunto de metas** que os dirigentes devem cumprir após tomarem posse no cargo;
- Chama a atenção o processo de preparação prévia – antes da seleção do dirigente. O Governo define quais as prioridades e a direção política a ser dada para cada organização pública. A clareza é fundamental e o dirigente selecionado vai trabalhar e ser avaliado em função das metas pactuadas em seu convênio de desempenho;
- Mostrou que os **convênios estão vinculados à remuneração do dirigente**;
- Observou-se que **ainda é um desafio buscar maior alinhamento entre os convênios de desempenho assinados e os outros instrumentos e ferramentas de planejamento** utilizados pelo Governo do Chile.
- Clique [aqui para ver a apresentação](#) do processo de pactuação dos convênios de desempenho e [aqui para ver estatísticas](#) sobre o status dos convênios. Também está disponível um guia operacional que detalha os componentes do sistema de avaliação e a vinculação com a remuneração. Clique [aqui para acessar o guia operacional](#). E, finalmente, clique [aqui para conhecer o guia de pactuação](#) dos convênios e as [etapas de sua celebração](#).
- Um decreto de 2014 foi editado para implementar melhorias nos convênios de desempenho. Clique [aqui](#) para ter acesso ao texto do decreto.

- A Universidade do Chile fez, em 2008, uma série de recomendações para o fortalecimento do sistema de avaliação do Sistema de Alta Direção Pública chileno. Clique [aqui](#) para ver o documento.

[Reunião com Rodrigo Egaña Baraona, Diretor do Serviço Civil do Governo do Chile](#)

Foco: apresentação do **aprendizado e das melhorias necessárias ao sistema e do novo projeto de alteração legislativa que visa aperfeiçoá-lo.**

- Mesmo sendo referência internacional, o sistema tem desafios e aspectos a serem aprimorados. Uma primeira questão é o índice significativo de remoção de dirigentes em troca de coalizões de governo, demonstrando que a confiança política pode estar representando um peso maior do que o mérito do dirigente. Outra questão é o uso excessivo da figura de dirigente provisório, gerando um desincentivo à candidaturas. E, finalmente, a rotatividade dos dirigentes – média de 2,4 anos é considerada alta.
- Rodrigo Egaña Baraona nos apresentou as linhas gerais de mudanças legislativas e administrativas que estavam sendo preparadas para enfrentar estes desafios: a) melhor regulamentação do processo de desvinculação de dirigentes; b) busca de maior clareza de separação entre as função de definição e execução de políticas públicas; c) maior eficiência no processo de seleção – mais agilidade, menores custos, maior cuidado em atender as exigências da autoridade política; d) melhores no modelo de mensuração de desempenho; e) maior descentralização do modelo para níveis regionais e locais; e f) inclusão de algumas organizações que não estão no Sistema. **Foram apresentados detalhes das alterações no estatuto da Alta Direção Pública Chilena que seria enviado para discussão no parlamento e buscava implementar as medidas descritas.**
- Para conhecer a apresentação com o detalhamento dos desafios e soluções propostas [clique aqui](#).

[Reunião com parlamentares – Senador da República Carlos Montes e Deputado Ernesto Silva](#)

Foco: debate sobre os **desafios políticos de implantação do modelo.**

- O evento crítico para o início do sistema foi um conjunto de eventos de corrupção envolvendo financiamento ilegal de campanhas políticas no Chile. Esses eventos ganharam características de escândalo nacional e provocaram uma crise que levaram a uma percepção da urgência de uma resposta. **A criação de um sistema de alta direção foi uma resposta moralizadora num ambiente de crise onde nomeações políticas e financiamento ilegal de campanha eram dilemas nacionais.**
- Um **acordo suprapartidário**, com a participação efetiva da oposição, é um dos fatores críticos que explica a legitimidade e continuidade do sistema de alta direção.
- Esses fatores não impedem que haja resistência política localizada que pressionam por indicações eminentemente políticas. Mas o sistema tem tido apoio para superar essas pressões.

[Reunião com Felipe Egaña, Diretor Executivo do GovLab, Laboratório de Inovação do Governo do Chile – ligado à Presidência da República](#)

Foco: apresentação dos projetos conduzidos pelo laboratório, da estrutura e funcionamento do espaço e dos **desafios para a implantação dos projetos.**

- Mostrou como o laboratório se organiza como **um espaço de co-criação e experimentação de soluções inovadoras** para problemas públicos.
- Detalhou-se a metodologia utilizada e a sua aplicação em um projeto de saúde na região de Recoleta – soluções inovadoras para a redução de filas em sistemas de saúde.

- Conheça os detalhes da metodologia, linhas de ação do laboratório e a aplicação no caso do centro de saúde [clikando aqui](#).

Outros materiais e documentos disponibilizados na visita técnica:

- Link de acesso principal ao sistema de alta direção no Chile:
<http://www.serviciocivil.gob.cl/sistema-de-alta-direcci%C3%B3n-p%C3%BAblica-0>
- Link para acesso aos exemplos de convênio de desempenho:
<http://www.serviciocivil.gob.cl/convenios-inicio>
- Legislação associada a gestão de pessoas no Chile:
<http://www.serviciocivil.gob.cl/documentaci%C3%B3n-y-estudios>
- Barômetro do sistema de gestão de pessoas no Chile (2013):
http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/Barometro_0.pdf
- Estudo do Banco Mundial sobre o sistema de remuneração e gestão de pessoas no Chile – [clique aqui](#).

LISTA DE REFERÊNCIAS DE LEITURA

O GPP-lab selecionou duas referências de leitura que apresentam uma visão global da experiência chilena. O primeiro texto foi apresentado no CLAD, de autoria da Maria Fernanda Alessio, doutoranda em administração pública na FGV, em parceria com a Professora Regina Pacheco. O segundo texto é de Francisco Durán, chefe da divisão jurídica e membro da equipe de coordenação do Sistema de Alta Direção Pública chileno.

- Alessio, M. F e Pacheco, R. S. (2013) O Sistema de Alta Dirección Pública do Chile: Política e Gestão. Anais do XVIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Montevideo, Uruguay, pp. 1-20. – [acesso ao texto](#)
- Durán, F. S. (2011) Profesionalización de la función pública: la experiencia chilena (reforma 2003-2011). Desigualdade & Diversidade - Dossiê Especial, segundo semestre de 2011, pp. 31-42. – [acesso ao texto](#)

PARTICIPANTES DA VISITA TÉCNICA – ANEXO A

Daniel Cabral Casado de Barros

É repórter da Revista Exame há quatro anos – a principal revista de economia e negócios do Brasil. Pela Exame, ele ganhou cinco prêmios jornalísticos, incluindo o Prêmio Esso de Jornalismo, o mais tradicional do país, na categoria educação. Ele já havia sido finalista deste prêmio outras duas vezes, na categoria informação econômica. Neste momento, Daniel escreve um livro sobre o sistema público de ensino brasileiro para a Editora LeYa e se prepara para fazer um mestrado em políticas públicas na Universidade de Columbia, em Nova York. danielccbarros@gmail.com

Fábio Alexandre Fernandes Ferraz

É Secretário Municipal de Gestão da Prefeitura de Santos desde janeiro de 2013. Mestre em Gestão e Políticas Públicas pela Fundação Getúlio Vargas, advogado, bacharel em Direito pela UniSantos, com especialização em Direito Processual Civil. Foi diretor de Habitação da Cohab Santista; Chefe de Gabinete na Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo; Coordenador da Comissão do Jovem Advogado da OAB/Santos; Assessor Parlamentar na Câmara Municipal de Santos. faf.ferraz@uol.com.br

Fábio Ramos Cannas

É assistente social, sociólogo e pós-graduado em Planejamento e Gestão pela Universidade Luterana do Brasil - ULBRA. Foi Secretário Municipal de Transporte e Mobilidade e desde 2013 é Secretário Municipal de Planejamento e Gestão, ambos cargos na Prefeitura de Canoas/RS. fabio.cannas@canoas.rs.gov.br

José Alexandre Pereira de Araújo

É Secretário Adjunto de Planejamento e Gestão do Governo do Estado de São Paulo. Formado em administração de empresas, especialista em Gestão de Empresas e Gestão Pública, foi Gerente de Governo da Superintendência Estadual do Banco do Brasil - SP; Chefe de Gabinete do Centro de Estudos e Pesquisas em Administração Municipal - Cepam; Chefe de Gabinete da Secretaria de Gestão da Cidade de São Paulo; Secretário Executivo do Conselho do Patrimônio Imobiliário da Prefeitura de São Paulo; Chefe de Gabinete da Secretaria Estadual de Gestão Pública do Governo do Estado de São Paulo; Diretor do Poupatempo e Diretor de Gestão de Negócios da Imprensa Oficial do Governo de São Paulo. jaaraujo@sp.gov.br

Cibele Franzese

Mestre e Doutora em Administração Pública e Governo pela Fundação Getúlio Vargas SP, com estágio de pesquisa no Centro de Estudos de Federalismo da Universidade de Kent, Inglaterra. Atualmente é professora da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP). Ocupou posições executivas no Governo de São Paulo, dentre elas a de Secretária-adjunta de Planejamento e Secretária-adjunta de Gestão Pública. cibele.franzese@gmail.com

Marcio dos Santos Valente de Oliveira

Vice-Presidente na Empresa RioEventos-Especiais - Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro. A RioEventos-Especiais é empresa pública subordinada ao gabinete do prefeito; foi responsável pelo planejamento, gestão e execução dos maiores eventos já realizados nesta cidade, Copa das Confederações (2013), Jornada Mundial da Juventude (2013) e Copa do Mundo da FIFA (2014), além de ter sido responsável, juntamente com o Comitê Rio 450, pelas celebrações dos 450 anos da Cidade do Rio de Janeiro. Graduado em Turismo e Hotelaria, com Pós-Graduado em Gestão Pública; Desenvolvimento em Liderança - Fundação Dom Cabral.

marcio.rioeventos@gmail.com

Luís Otávio Milagres de Assis

Doutorando em Administração Pública e Governo pela Fundação Getúlio Vargas em São Paulo (FGV-EAESP). Graduado em administração pública pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro e em Ciências Sociais pela UFMG. Servidor do Governo do Estado de Minas Gerais, participou da implementação do Choque de Gestão naquele estado (2003-2014), tendo sido Diretor Central de Modernização da Gestão, dentre outros cargos. otavioassis@yahoo.com.br

Merlyn Alvares Ambrosio Alvares

É Diretora do Departamento de Fortalecimento Institucional, na Secretaria de Planejamento e Gestão – Prefeitura Municipal de Osasco, desde 2013. O departamento tem por objetivo apoiar, monitorar e avaliar a qualidade do gasto público e o desenvolvimento dos projetos estratégicos, com foco na melhoria das políticas públicas. Cabe também ao departamento capacitar as equipes do escritório local de projetos, fazendo com que todo o corpo técnico se desenvolva e esteja sensibilizado pela cultura de planejamento e foco nos resultados. Entre 2010 a 2012, atuou no Programa Osasco Solidária. É graduada em Economia pela Universidade Mackenzie, com Especialização em Economia Solidária e Tecnologia Social pela Universidade de Campinas. merlyn.seplag@osasco.sp.gov.br

Regina Silvia Pacheco

Doutora em Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente pela Université de Paris XII. É professora do quadro permanente da FGV-EAESP desde 1990. Foi Presidente da ENAP Escola Nacional de Administração Pública, entre 1995 e 2002. Atualmente é Coordenadora do Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas - MPGPP da FGV-EAESP. regina.pacheco@fgv.br

Tito Fróes Oliveira Júnior

Atualmente é Coordenador-Geral de Gestão das Carreiras Transversais, na Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. No governo federal, atuou nas áreas de modelagem de estruturas organizacionais, gestão financeira e contábil, além de assessoramento ao Gabinete do Ministro do Planejamento e à Secretaria-Executiva do Ministério do Meio Ambiente. De 2001 a 2006 ocupou o cargo de Gestor Governamental do Estado de Mato Grosso, onde atuou como Coordenador do Programa Estadual para a Modernização da Gestão. Graduado em Ciências Contábeis pelo Centro de Ensino Unificado de Brasília e integrante da Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental desde 2006. tito.froes@planejamento.gov.br

Vânia Lúcia Ribeiro Vieira

É Chefe da Assessoria Especial para Modernização da Gestão, órgão de assessoramento direto do Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão na coordenação, gerenciamento e apoio técnico a projetos especiais de modernização da gestão pública. Foi Secretária de Estado de Transparência e Controle do Distrito Federal, Assessora Especial do Ministro das Comunicações e Diretora de Transparência e Prevenção da Corrupção da Controladoria-Geral da União. Na área internacional, atuou como representante do Brasil no Mecanismo de Acompanhamento da Implementação da Convenção Interamericana contra a Corrupção – MESICIC da Organização dos Estados Americanos – OEA, que presidiu de 2009 a 2011. É Procuradora Federal da Advocacia-Geral da União. Mestre em Direito Administrativo pela Universidade Federal de Minas Gerais, Bacharel em Direito pela mesma Universidade e Bacharel também em Administração Pública pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro de Minas Gerais. vania.vieira@planejamento.gov.br

AGENDA DA VISITA TÉCNICA – ANEXO B



SERVICIO CIVIL

DIA 1 - 18 DE JUNIO 2015

Mañana	
09:00- 13:00 hrs.	<ul style="list-style-type: none">• Reunión con el Consejo de Alta Dirección Pública.• Experiencias particulares en Concursabilidad.
13:00-15:00 hrs.	<i>Almuerzo con Subsecretaria General de la Presidencia (Palacio de la Moneda), Patricia Silva.</i>
Tarde	
15:00- 17:30	Reunión con Altos Directivos Públicos: <ul style="list-style-type: none">• Josefina Montenegro, Superintendente de Insolvencia y Reemprendimiento.• Carlos Henríquez, Secretario Ejecutivo de la Agencia de Calidad de la Educación.• Javier Cruz, Director, Unidad de Análisis Financiero.

DIA 2 - 19 DE JUNIO 2015

Mañana	
09:00- 11:30 hrs.	Reunión con Parlamentarios: <ul style="list-style-type: none">• Carlos Montes, H. Senador de la República.• Ernesto Silva, H. Diputado de la República.• Matías Walker, H. Diputado de la República (por definir).
11:30-13:00 hrs.	<i>Visita Municipalidad de Santiago. Reunión con Alcaldesa.</i>
Tarde	
15:00-16:00 hrs.	Reunión con el Director Nacional del Servicio Civil de Chile.
16:30 - 18:00 hrs.	Reunión GobLab/Juan Felipe López Egaña, Director Ejecutivo.

ARTIGO PUBLICADO – ANEXO C

Publicado em: <http://politica.estadao.com.br/blogs/gestao-politica-e-sociedade/crise-hora-de-avancar-agenda-brasil-e-reforma-administrativa-2/>

Crise, hora de avançar: Agenda Brasil e reforma administrativa

REDAÇÃO
22 Agosto 2015 | 12:44

Regina Silvia Pacheco, Professora da FGV-EAESP, Coordenadora do Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas e do GPPlab – laboratório de inovação.

Contato: regina.pacheco@fgv.br

Na última semana, o tema da reforma administrativa passou a ser citado como item da Agenda Brasil. Na atualização publicada pelo Senado em 20/agosto, aparecem assuntos como redução do número de ministérios, desburocratização, independência das agências reguladoras, contratualização de resultados, flexibilização das regras orçamentárias, revisão da lei de licitações, regras para reajustes salariais aos servidores, venda de ativos patrimoniais da União. E dois projetos criam limites e critérios para nomeação para os cargos em comissão.

Muitos desses temas foram introduzidos na agenda do país há vinte anos, com o Plano Diretor publicado em 1995 pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado, sob a liderança do ministro Bresser Pereira. Outros são recorrentes e reaparecem sempre que há pressão sobre as contas públicas – os cortes. Mas já devíamos ter aprendido que a agenda pura de cortes não reforma a administração pública – apenas a comprime ou remenda. Precisamos de uma proposta abrangente e estruturada, que oriente as decisões a serem tomadas.

Na esfera federal, assistimos na última década a uma expansão do Estado com base em modelos antigos e rígidos, criticados desde o início dos anos 1990. Regras homogêneas, controle formal e baseado em procedimentos, ausência de avaliação de desempenho das organizações. Dezenas de milhares de pessoas ingressaram no serviço público por meio de concursos obsoletos, baseados em conhecimento meramente formal. Pressões corporativas

e arranjos criados pelo governo levaram a aumentos salariais desmedidos – em 2010 a OCDE avaliou a força de trabalho federal brasileira como “pequena, mas cara”, e sem contrapartida quanto à qualidade dos serviços públicos.

Enquanto isso, nossos vizinhos e nossos competidores avançaram na agenda de reformas em direção à flexibilidade das regras, autonomia aos dirigentes públicos, contrabalançadas por cobrança de resultados e transparência. Em termos de organização do serviço público, o Brasil perdeu a liderança latino-americana para o Chile – que desde 1994 empreendeu esforços sistemáticos de reforma mirando um Estado ágil e efetivo. O maior avanço chileno foi a definição de um sistema de seleção de dirigentes públicos – baseada em competências de direção, recrutamento amplo (aberto também a não funcionários), credibilidade dos procedimentos – este sistema responde hoje por 90% dos cargos de direção naquele país.

No Brasil, enquanto isso, cultivamos o mito da burocracia. Há uma forte convergência entre especialistas, formadores de opinião e políticos em considerar que a saída para os problemas do Estado brasileiro reside em completar o modelo burocrático, iniciado há 80 anos e sempre inconcluso. E isso aparece na Agenda Brasil, nos projetos que propõem a reserva de cargos em comissão para servidores.

Apesar de diferentes – um propõe considerar servidores do próprio órgão, outro amplia o universo para qualquer servidor do país (cerca de 12 milhões), e portanto reduz menos a discricionariedade na escolha –, ambos os projetos abordam o tema pela óptica do modelo burocrático. A chance de aprovar algum desses projetos é grande, dado o apelo que ecoa frente à exasperação nacional com a corrupção.

A literatura e a experiência internacional, no entanto, apontam outros caminhos. Ser funcionário não garante o monopólio da virtude. E muito menos indica deter as competências necessárias para desenhar estratégia, mobilizar pessoas, utilizar bem os recursos, entregar resultados, criar valor público. Essas são competências de direção, que os concursos públicos não aferem.

O Brasil está atrasado na agenda de reformas. A sociedade assiste, perplexa, à extensão dos problemas que envolvem o Estado brasileiro, velhos e novos. Temos que enfrentar ao mesmo tempo desafios que os países desenvolvidos enfrentaram no século 19 (separação dos interesses públicos e privados), no 20 (profissionalismo) e 21 (parcerias, transparência). A

dívida social não vai se resolver apenas com programas de transferência de renda, apesar de serem importantes – cidadãos se constroem com serviços públicos de qualidade. E a sustentabilidade das contas públicas é um fundamento que não se pode eludir – e não se consegue com simples cortes de gasto público.

Por onde começar? Minha aposta é começar com o desenho de um sistema que promova a seleção de dirigentes públicos de qualidade. E com uma proposta ampla e articulada para revisar a estrutura e funcionamento do Estado brasileiro. Corrupção é assunto de polícia. Desempenho, qualidade, sustentabilidade são desafios para bons dirigentes. O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado fornece inspiração para as propostas de estrutura e organização da administração pública. Quanto ao sistema de direção pública, sugiro conhecer o do Chile.

Todos estes temas serão debatidos no Seminário Reforma Gerencial 20+20, organizado pelo GPPlab nos próximos dias 27 e 28 de agosto, que ocorrerá na FGV-Eaesp e terá transmissão pela internet. É hora de debater, para renovar a agenda e avançar.

REPORTAGEM PUBLICADA – ANEXO D

BRASIL | gestão pública



MÉRITO À CHILENA:
a presidente Michelle
Bachelet premia
gestores públicos
profissionais

QUE INVEJA DO CHILE...

Como os chilenos criaram um modelo que seleciona profissionais qualificados para ocupar cargos na máquina pública — e diminuiu o poder que os políticos têm para nomear seus protegidos

DANIEL BARROS, DE SANTIAGO



SÓ PARA PROFISSIONAIS

O Sistema de Alta Direção Pública do governo chileno tem regras mais parecidas com as da iniciativa privada para selecionar gestores

1 PARTICIPAÇÃO DA OPOSIÇÃO
 Um conselho formado por cinco membros — três do governo e dois da oposição — abre a seleção, com a contratação de uma empresa de recrutamento privada

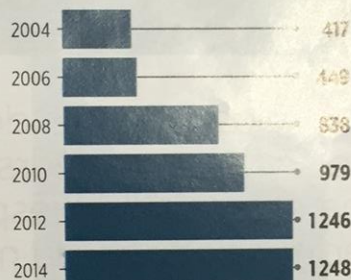
2 PRÉ-SELEÇÃO ISENTA
 A empresa de recrutamento contratada escolhe os melhores entre os profissionais que se candidatam à vaga, de acordo com o perfil técnico

3 ENTREVISTAS COM CONSELHEIROS
 Os conselheiros entrevistam os pré-selecionados e elaboram uma lista de três a cinco nomes, da qual a presidente ou um dos ministros escolherá o gestor

4 MANDATOS FIXOS
 Para evitar pressões políticas, os membros do conselho têm mandato fixo de seis anos. Pelo menos uma das vagas é renovada a cada ano

A evolução das contratações de gestores públicos pelo sistema chileno

(número de cargos do governo com profissionais selecionados pelo Sistema de Alta Direção Pública)



140 é a média de candidatos por vaga nos processos de seleção para os órgãos públicos chilenos

85% das decisões do conselho sobre os profissionais que devem ser indicados são por unanimidade

84% dos gestores selecionados são os que ficaram em primeiro ou segundo lugar na lista elaborada pelos conselheiros

Fonte: Sistema de Alta Direção Pública do Chile

APETITE DOS POLÍTICOS POR CARGOS

no governo e pelo controle de estatais não é uma exclusividade brasileira. Também não é só no Brasil que isso costuma resultar em escândalos provocados pelo avanço de um grupo ou de um partido sobre o patrimônio público, como os casos que estão sendo revelados pelas investigações da Operação Lava-Jato. Como evitar problemas assim? Um exemplo de medida para impedir a ocupação política de órgãos do governo vem do Chile. Lá, em 2003, foi criado o Sistema de Alta Direção Pública — seu pilar é um conselho cujo papel é selecionar profissionais qualificados para ocupar cargos na administração do Estado, diminuindo o peso das nomeações

políticas. A mudança fez parte de um pacote que buscava modernizar a máquina pública chilena, motivado por uma crise parecida com a enfrentada pelo Brasil nos dias de hoje. Na época, os chilenos descobriram que uma de suas maiores construtoras superfaturava obras públicas e desviava parte do dinheiro para financiar campanhas de políticos e subornar funcionários do governo do então presidente Ricardo Lagos, eleito por uma coligação de partidos de centro-esquerda. As investigações sobre o caso mostraram mais: deputados mantinham um esquema no qual cobravam propina de empresários em troca de ajuda para vencer licitações. “O povo chileno tem uma incrível capacidade de se escandalizar”, diz Francisco Longo, professor de gestão

pública da escola de negócios Esade, de Barcelona, e consultor do Banco Interamericano de Desenvolvimento que acompanha o Sistema de Alta Direção Pública desde sua criação. “Por isso, no Chile, as crises produzem consensos políticos que resultam em reformas.”

Um dos avanços do modelo chileno foi incluir os adversários do governo na escolha dos burocratas de alto escalão. Dos cinco membros que compõem o Conselho de Alta Direção Pública, dois são indicados pela oposição. Os conselheiros têm mandato de seis anos e estabilidade no cargo. Os atuais integrantes do conselho têm experiência em cargos na gestão pública chilena ou em órgãos internacionais. De suas decisões depende, direta ou indiretamente, a seleção de profissionais para mais de 1.200

BRASIL | gestão pública

empregos públicos, o que corresponde a quase todos os postos de direção e coordenação abaixo dos níveis de ministro ou de vice-ministro — inclui-se aí a direção de estatais como a mineradora de cobre Codelco. No ano passado, diretores de escolas públicas e secretários municipais de Educação também passaram a ser selecionados dessa forma.

Não que o governo esteja proibido de escolher gestores sintonizados com sua linha de atuação. Mas o sistema chileno pelo menos impede que pessoas desqualificadas ocupem cargos importantes. A seleção começa com a contratação, pelo Conselho de Alta Direção Pública, de uma empresa de recrutamento privada para conduzir um processo de seleção semelhante ao que uma empresa monta na busca de um executivo: abre inscrições para o cargo, faz a triagem do currículo dos candidatos e indica aos conselheiros aqueles que têm o perfil desejado para o cargo. Em 2014, cada posto de gestão aberto no governo foi disputado por uma média de 140 candidatos. Quem passa pelo crivo dos recrutadores é entrevistado pelos membros do conselho, que escolhem de três a cinco nomes para compor a lista final, apresentada em ordem de preferência ao ministro e à presidente.

DE ESTAGIÁRIO A DIRETOR

Com o critério do mérito, hoje são comuns os casos de gestores públicos chilenos que permanecem no cargo mesmo após mudanças no grupo que está no poder. Um exemplo é o de Josefina Montenegro, executiva que há cinco anos ocupa a Superintendência de Falências e Recuperação Judicial do Ministério da Justiça. Ela atravessou o governo de centro-direita de Sebastián Piñera e foi mantida no posto após a chegada de Michelle Bachelet à Presidência. Josefina foi selecionada em 2010 — pesou na escolha a experiência de ter trabalhado em grandes escritórios de advocacia em Nova York. Ela não tinha conexões políticas. “Sem o Sistema de Alta Direção, não teria sido selecionada para o cargo”, diz Josefina. É algo bem diferente do que ocorre no Brasil, onde os relacionamentos fazem

BEIJA-MÃO:
o senador Eunício
de Oliveira (à esq.)
indicou o genro para
a direção da Anac



Um dos avanços do modelo chileno foi incluir os adversários do governo na escolha dos responsáveis pela administração da máquina pública

a diferença. O governo brasileiro tem 24 000 cargos comissionados, como são chamados os postos preenchidos por indicação política, o triplo dos nomeados nos Estados Unidos. No fim de agosto, o governo propôs extinguir 1 000 desses cargos e dez dos 39 ministérios — até o fechamento desta edição, nada havia sido anunciado oficialmente. Além do exagero no número, o compadrio é um critério de escolha frequente. Recentemente, o líder do PMDB no Senado, Eunício de Oliveira, indicou o advogado Ricardo Fenelon Júnior, de 28 anos, para uma vaga de diretor da Agência Nacional de Aviação Civil. Sua principal experiência profissional é um estágio de um ano feito na agência. No início de julho, ele se casou com a filha de Oliveira, numa cerimônia que contou com a presença da presidente Dilma Rousseff. “A experiência

chilena mostra como escolher um gestor público com base em competências”, diz Regina Pacheco, coordenadora da área de políticas públicas na Fundação Getúlio Vargas de São Paulo e ex-presidente da Escola Nacional de Administradores Públicos.

O modelo chileno é totalmente à prova de falhas? “Não. Ainda há formas de evitar a escolha de gestores pelo sistema, como fazer nomeações temporárias de dirigentes”, diz Rodrigo Egaña, presidente do Conselho de Alta Direção Pública. Mas a avaliação é que a existência do Sistema de Alta Direção torna mais difícil colocar gestores em cargos apenas segundo interesses políticos. Recentemente, Bachelet enviou ao Congresso um projeto de lei que pode fechar as brechas ainda existentes. Ou seja, mesmo já tendo um bom sistema, os chilenos querem mais. Já o Brasil... ■