

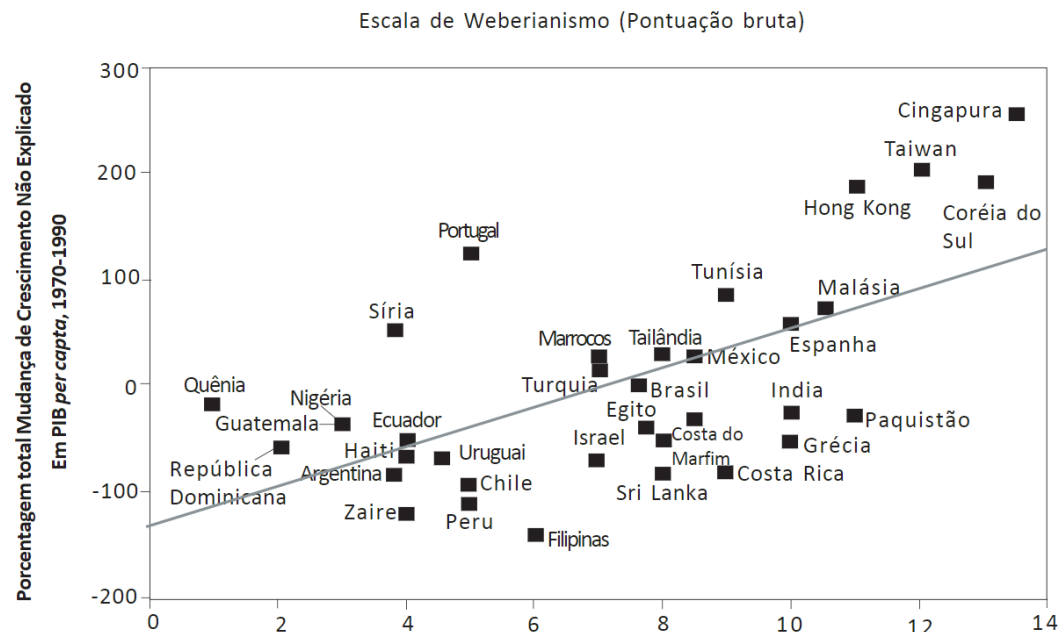
POLITICA DE GESTÃO DE PESSOAS E SEUS IMPACTOS NO SERVIÇO PÚBLICO

/// AGENDA DA APRESENTAÇÃO

- 1. Introdução;**
- 2. Macro Contexto Brasileiro e Contexto das Organizações;**
- 3. Subtópicos de Modernização da Gestão de Pessoas:**
 - I. Servidores Públicos Efetivos:**
 - I. Vínculos;**
 - II. Carreiras;**
 - III. Concursos Públicos.**
 - IV. Cargos Comissionados;**
 - V. Órgão Central de Gestão de Pessoas - Infraconstitucional.**

/// MODERNIZAÇÃO DO ESTADO E GESTÃO DE PESSOAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – POR QUE IMPORTA?

- O nível de **profissionalização** de governos e órgãos públicos tem sido apontado **como um fator fundamental** para aumento da capacidade estatal e desenvolvimento de um território;
- Em um trabalho de referência do tema (EVANS & RAUCH, 1999), foi comprovada a relação **entre o grau de profissionalismo** de agência de desenvolvimento econômico nacionais e **o crescimento do PIB de diversos países** entre 1970-1990.



Fonte: Burocracia e crescimento: uma análise internacional dos efeitos das estruturas do Estado “weberiano” sobre o crescimento econômico ([link](#)).

/// MODERNIZAÇÃO DO ESTADO E GESTÃO DE PESSOAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – O QUE É?

- Não existe um **conceito estabelecido do que é** profissionalização e de quais fatores exatamente ela abrange. No entanto, desde Max Weber, **são estabelecidos princípios relacionados a:**
 - **Profissionais selecionados e ocupação de cargos de forma meritocrática;**
 - **Profissionais com autonomia e proteção contra discricionariedades e perseguições políticas;**
 - **Corpo técnico perene e contínuo;**
 - **Carreiras atrativas;**
 - **Carreiras promissoras a longo prazo.**
- Foi com base em premissas desses eixos que Evans e Rauch (1999) **definiram uma série de indicadores relacionados a profissionalização**, utilizados na relação com o PIB.

/// MODERNIZAÇÃO DO ESTADO E GESTÃO DE PESSOAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – O QUE É?

- Diferente do trabalho de Evans e Rauch (1999) que partiu da resposta de questionários, **com acesso aos dados de Folha de Pagamento e de Sistemas de Recursos Humanos**, é possível realizar uma análise sobre a profissionalização de órgãos públicos baseados em indicadores como:
 - Profissionais selecionados e ocupação de cargos de forma meritocrática: **percentual de funcionário oriundos de seleção, cargos de direção provenientes de seleção;**
 - Profissionais com autonomia e proteção contra discricionariedades e perseguições políticas: **percentual de servidores no vínculo estatutário;**
 - Corpo técnico perene e contínuo: **turnover de funcionários, tempo de experiência médio, percentual de funcionários oriundos do quadro próprio do órgão,**
 - Carreiras atrativas: **salário inicial da carreiras em relação a similares do mercado;**
 - Carreiras promissoras a longo prazo: **variação do salário ao longo do tempo, adicional salarial em virtude de ocupação de cargos de comissão, percentual de cargos comissionados ocupados por servidores.**

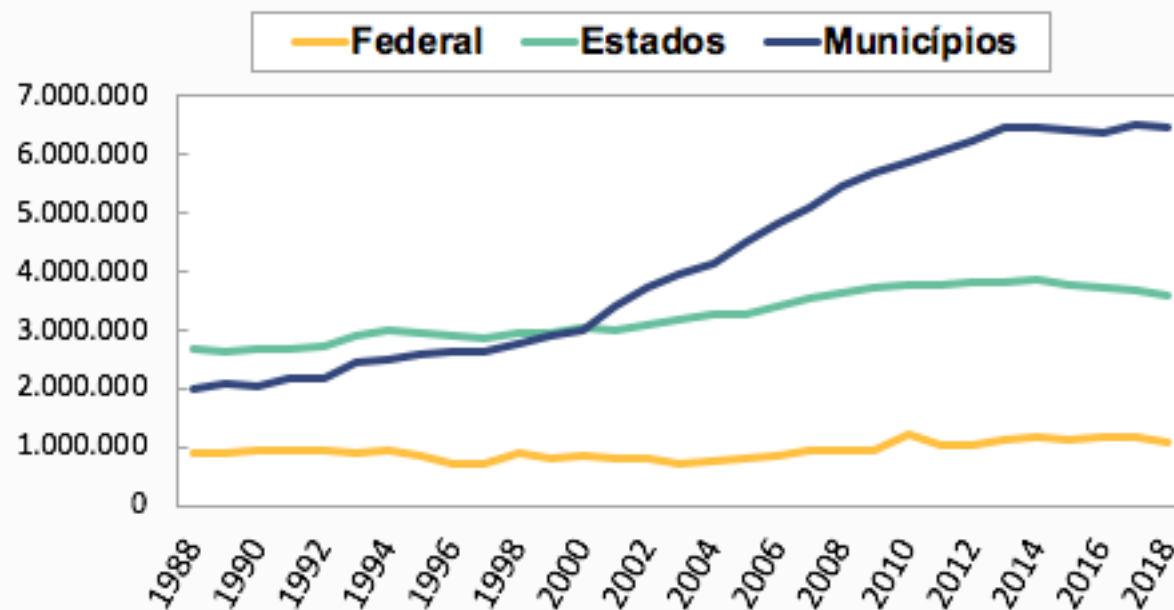
/// AGENDA DA APRESENTAÇÃO

1. Introdução;
2. **Macro Contexto Brasileiro e Contexto das Organizações;**
3. Subtópicos de Modernização da Gestão de Pessoas:
 - I. Servidores Públicos Efetivos:
 - I. Vínculos - PEC;
 - II. Carreiras - Infraconstitucional;
 - III. Concursos Públicos - Infraconstitucional.
 - IV. Cargos Comissionados - PEC;
 - V. Temporários - PEC;
 - VI. Órgão Central de Gestão de Pessoas - Infraconstitucional.

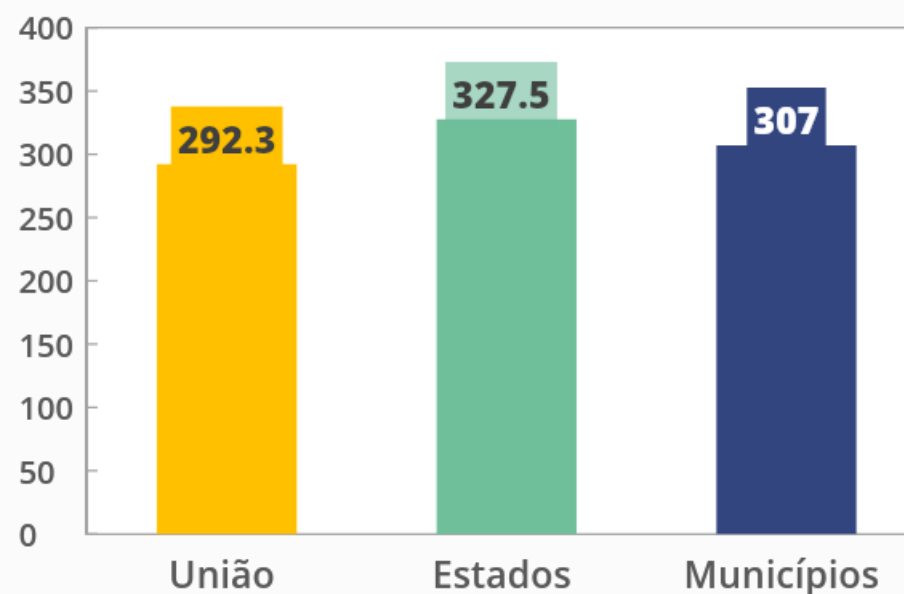
/// MACRO CONTEXTO BRASILEIRO

DADOS DO CONTEXTO BRASILEIRO

1. Evolução da Quantidade de Empregados por Ente (1988 - 2017)



2. Gasto com Pessoal Total por Ente (2019 - valores em Bilhões)



DESAFIOS

Apesar da grande diferença em quantidade de empregados, o gasto com pessoal dos 3 entes é bem próximo: com a Constituição de 1988 estados e municípios assumiram a maior parte das responsabilidades de prestação dos serviços públicos. Assim, ao longo das últimas décadas, enquanto a quantidade de empregados da União permaneceu praticamente a mesma, houve grande crescimento do número de funcionários públicos, sobretudo nos municípios. No entanto, percebe-se que o gasto com pessoas dos três níveis é quase o mesmo, o que evidencia maiores desafios para os orçamentos dos entes subnacionais.

/// MACRO CONTEXTO BRASILEIRO

DADOS DO CONTEXTO BRASILEIRO

3. Salário Médio por Ente e Poder, 2017 (em valor reais de 2017)



DESAFIOS

Desigualdades Entre Entes e Poderes: a distorção na distribuição de recursos gera capacidades distintas de pagamento de salário dos entes. São perceptíveis também as desigualdades entre as esferas de poder. O judiciário federal e os dos estados conta com uma média remuneratória acima de 10 mil reais. Já no poder executivo, esfera que emprega maior parte dos funcionários, a nível federal paga-se quase 2 vezes mais que nos estados e 4 vezes mais que nos municípios.

/// CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS

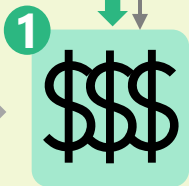
INPUTS

ATUAL PARADIGMA DE MODERNIZAÇÃO

Existem atividades essenciais para a própria existência do Estado que precisam funcionar

A Órgãos Essenciais: mais insulados, menos assédio político

Concursos Públicos mais atrativos / mais quadros próprios



1 Carreiras com remuneração elevada



2 Retenção de todos perfis



3 Posições chaves: não são atrativas, mas empreend. se atraem pelo desafio.



4 Posições chave: quadros próprios, menos rotativ. > visão perene



5 Realização de concursos contin.

ELEVADOS GASTOS (PROPORCIONAIS)



RESULTADOS (MESMO QUE PARCIAIS)



EFICÁCIA, MAS EFICIÊNCIA NÃO ELEVADA

Menos recursos disponíveis

MODERNIZAÇÃO INCOMPLETA NO ATUAL PARADIGMA

Concursos Públicos menos atrativos / menos quadros próprios



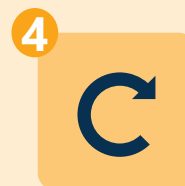
1 Carreiras com remuneração menos atrativa



2 Maior evasão



3 Posições chaves: não são atrativas, e sofrem assédio patrimonialista



4 Posições chave: mais quadros externos, elevada rotatividade



5 Concursos mais irregulares

MENORES GASTOS (PROPORCIONAIS)



POUCOS RESULTADOS



INEFICÁCIA E BAIXA EFICIÊNCIA

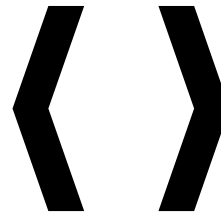
/// CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS

DIFICULDADES DE SE MUDAR ESSE CENÁRIO:

ORGÃOS NO ATUAL MODELO MODERN.

Somente gero esses resultados porque tenho essas condições

RESULTADO: NÃO POSSO ACEITAR MUDANÇAS



ORGÃOS FORA DO AT. MODELO MODERN.

Não gero resultados porque não me enquadro nessas condições

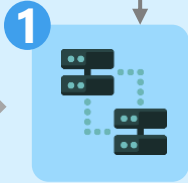
RESULTADO: NÃO TENHO CAPACIDADE

/// CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS

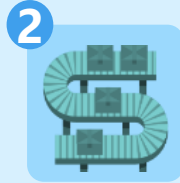
PARADIGMA IDEAL DE PESSOAS ORGANIZAÇÕES EFICIENTES

Seleção específica e lateral

Métodos de Seleção Modernos



1
Carreiras simples, com base em atribuições comuns



2
Remuneração compatível com a **complexidade** das atribuições



3
Posições-chave: ocupadas pelos **profissionais mais aptos** a cada vaga



4
Programas de **desenvolv. e desempenho** orientado por **resultados**



5
Realização de concursos e moviment., por **dimen. de produtividade**

GASTOS RACIONALIZADOS

(SALÁRIO DE ACORDO COM A COMPLEXIDADE DA ATIVIDADE)



RESULTADOS

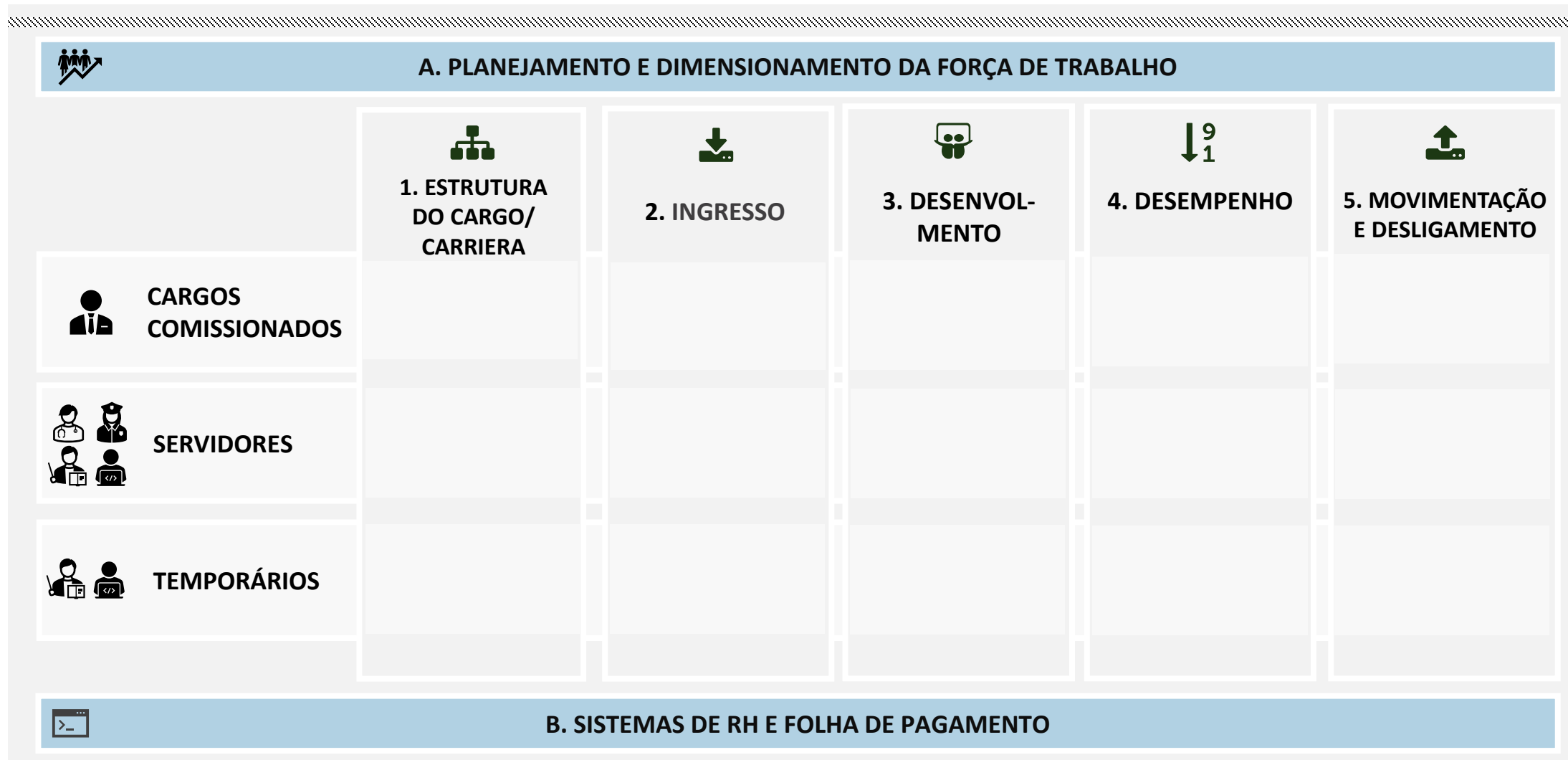


EFICÁCIA E EFICIÊNCIA ELEVADA

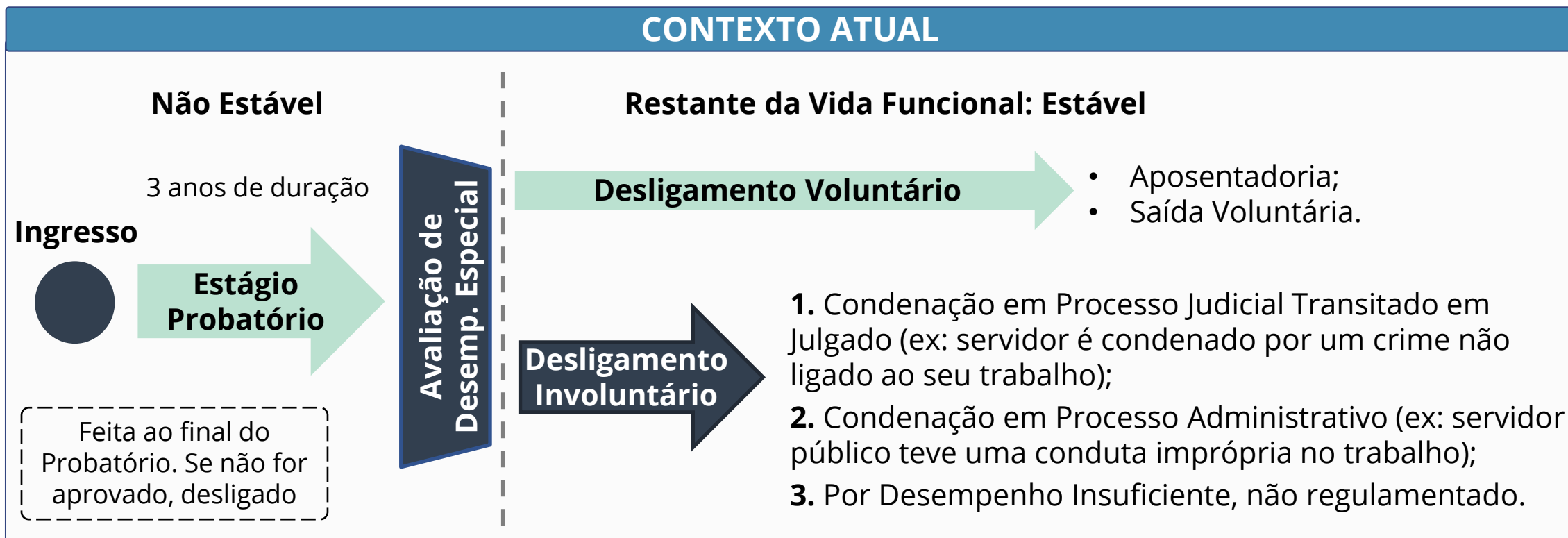
/// AGENDA DA APRESENTAÇÃO

1. Introdução;
2. Macro Contexto Brasileiro e Contexto das Organizações;
3. **Subtópicos de Modernização da Gestão de Pessoas:**
 - I. Servidores Públicos Efetivos:
 - I. Vínculos - PEC;
 - II. Carreiras - Infraconstitucional;
 - III. Concursos Públicos - Infraconstitucional.
 - IV. Cargos Comissionados - PEC;
 - V. Temporários - PEC;
 - VI. Órgão Central de Gestão de Pessoas - Infraconstitucional.

COMPONENTES DA POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS



/// 3.1 - VÍNCULO DE SERVIDORES PÚBLICOS EFETIVOS








DESAFIOS

- 1. O estágio probatório é ineficaz:** no governo federal, aproximadamente 99,98% dos ingressantes são aprovados na avaliação do estágio probatório. Assim, o instrumento não tem sido eficaz em seu propósito.
- 2. O desligamento por desempenho não foi regulamentado:** a previsão do desligamento por desempenho insuficiente foi inserida pela [EC nº 19/98](#). Contudo, até o momento esse tema não foi regulamentado.
- 3. As demais hipóteses de desligamento dificilmente são aplicadas:** devido a lentidão de processos judiciais, servidores que já possam ter condenações em instâncias superiores não podem ser desligados até o fim de seus recursos. Já o processo administrativo muitas vezes é judicializado, impedindo sua aplicação.

/// 3. II - CARREIRAS DE SERVIDORES PÚBLICOS

CONTEXTO ATUAL

| |  Estados Unid. |  Reino Unido |  Portugal |  Argentina |  Brasil |
|---|---|---|--|---|--|
| Base para Definição do Salário das Carreiras | Avaliação de Complexidade da Função | Avaliação de Complexidade da Função | Avaliação de Complexidade da Função | Sem critério - Governo decide o valor | Sem critério - Governo decide o valor |
| Organização da Base Salarial | Tabela Única para Todos | Tabela Única para Todos | Tabela Única para Todos | Cada Carreira com sua Tabela | Cada Carreira com sua Tabela |
| Quantidades de Bases Salariais | 1 tabela adaptada para 47 regiões | 1 tabela adaptada para 4 regiões | 1 tabela, sem adaptações | + 70 | + de 300 |
| Composição do Salário | Salário Corresponde ao Valor da Tabela | Salário Corresponde ao Valor da Tabela | Salário da Tabela + Adicionais de Desempenho | Salários da Tabela mais diversos "penduricalhos" | Salários da Tabela mais diversos "penduricalhos" |

DESAFIOS

O sistema de carreiras é fragmentado e não existem critérios para sua gestão: ao contrário de países de referência no tema, no Brasil não existem critérios técnicos (como nível de responsabilidade ou estudo necessário) para se definir o quanto uma carreira deve ganhar. O valor do salário e os reajustes estão relacionados ao poder de barganha que cada grupo possui e com a própria inclinação política do governo em agradar determinada categoria. Nesse sentido, nosso modelo se aproxima ao do sistema de carreiras da Argentina, país que, assim como o Brasil, conta com trajetória de desequilíbrio nas contas públicas.

/// 3. II - MODELOS INTERNACIONAIS DE REFERÊNCIA



USA, governo federal

| Grade | Step 1 | Step 2 | Step 3 | Step 4 | Step 5 | Step 6 | Step 7 | Step 8 | Step 9 | Step 10 | WITHIN GRADE AMOUNTS |
|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------------|
| 1 | \$ 19,738 | \$ 20,400 | \$ 21,056 | \$ 21,709 | \$ 22,365 | \$ 22,749 | \$ 23,398 | \$ 24,052 | \$ 24,078 | \$ 24,690 | VARIABLES |
| 2 | 22,194 | 22,722 | 23,457 | 24,078 | 24,349 | 25,065 | 25,781 | 26,497 | 27,213 | 27,929 | VARIABLES |
| 3 | 24,216 | 25,023 | 25,830 | 26,637 | 27,444 | 28,251 | 29,058 | 29,865 | 30,672 | 31,479 | 807 |
| 4 | 27,184 | 28,090 | 28,996 | 29,902 | 30,808 | 31,714 | 32,620 | 33,526 | 34,432 | 35,338 | 906 |
| 5 | 30,414 | 31,428 | 32,442 | 33,456 | 34,470 | 35,484 | 36,498 | 37,512 | 38,526 | 39,540 | 1,014 |
| 6 | 33,903 | 35,033 | 36,163 | 37,293 | 38,423 | 39,553 | 40,683 | 41,813 | 42,943 | 44,073 | 1,130 |
| 7 | 37,674 | 38,930 | 40,186 | 41,442 | 42,698 | 43,954 | 45,210 | 46,466 | 47,722 | 48,978 | 1,256 |
| 8 | 41,723 | 43,114 | 44,505 | 45,896 | 47,287 | 48,678 | 50,069 | 51,460 | 52,851 | 54,242 | 1,391 |
| 9 | 46,083 | 47,619 | 49,155 | 50,691 | 52,227 | 53,763 | 55,299 | 56,835 | 58,371 | 59,907 | 1,536 |
| 10 | 50,748 | 52,440 | 54,132 | 55,824 | 57,516 | 59,208 | 60,900 | 62,592 | 64,284 | 65,976 | 1,692 |
| 11 | 55,756 | 57,615 | 59,474 | 61,333 | 63,192 | 65,051 | 66,910 | 68,769 | 70,628 | 72,487 | 1,859 |
| 12 | 66,829 | 69,057 | 71,285 | 73,513 | 75,741 | 77,969 | 80,197 | 82,425 | 84,653 | 86,881 | 2,228 |
| 13 | 79,468 | 82,117 | 84,766 | 87,415 | 90,064 | 92,713 | 95,362 | 98,011 | 100,660 | 103,309 | 2,649 |
| 14 | 93,907 | 97,037 | 100,167 | 103,297 | 106,427 | 109,557 | 112,687 | 115,817 | 118,947 | 122,077 | 3,130 |
| 15 | 110,460 | 114,142 | 117,824 | 121,506 | 125,188 | 128,870 | 132,552 | 136,234 | 139,916 | 143,598 | 3,682 |

Fonte: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/pay-leave/salaries-wages/salary-tables/pdf/2021/GS.pdf>

- Mais de **1,2 milhões de empregados do governo federal americano** estão em uma **mesma tabela salarial organizada em 15 níveis** de salários iniciais, com aumento salarial de no máximo 30% da remuneração em 25 anos;
- **A promoção** (salto de nível salarial) **só ocorre caso o profissional** seja aprovado em um processo seletivo.



Portugal, governo unitário

Portaria n.º 1553-C/2008, 31/12 (*)

| Níveis Remuneratórios | Montante pecuniário 2009 (Euros) | Níveis Remuneratórios | Montante pecuniário 2009 (Euros) | Níveis Remuneratórios | Montante pecuniário 2009 (Euros) | Níveis Remuneratórios | Montante pecuniário 2009 (Euros) | Níveis Remuneratórios | Montante pecuniário 2009 (Euros) |
|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|----------------------------------|
| 1 | RMAG (a) | 26 | 1 767,89 | 51 | 3 055,19 | 76 | 4 342,49 | 101 | 5 629,79 |
| 2 | 532,08 | 27 | 1 819,38 | 52 | 3 106,68 | 77 | 4 393,98 | 102 | 5 681,28 |
| 3 | 583,58 | 28 | 1 870,88 | 53 | 3 158,18 | 78 | 4 445,48 | 103 | 5 732,78 |
| 4 | 635,07 | 29 | 1 922,37 | 54 | 3 209,67 | 79 | 4 496,97 | 104 | 5 784,27 |
| 5 | 683,13 | 30 | 1 973,86 | 55 | 3 261,16 | 80 | 4 548,46 | 105 | 5 835,76 |
| 6 | 738,05 | 31 | 2 025,35 | 56 | 3 312,65 | 81 | 4 599,95 | 106 | 5 887,25 |
| 7 | 789,54 | 32 | 2 076,84 | 57 | 3 364,14 | 82 | 4 651,44 | 107 | 5 938,74 |
| 8 | 837,60 | 33 | 2 128,34 | 58 | 3 415,64 | 83 | 4 702,94 | 108 | 5 990,24 |
| 9 | 892,53 | 34 | 2 179,83 | 59 | 3 467,13 | 84 | 4 754,43 | 109 | 6 041,73 |
| 10 | 944,02 | 35 | 2 231,32 | 60 | 3 518,62 | 85 | 4 805,92 | 110 | 6 093,22 |
| 11 | 995,51 | 36 | 2 282,81 | 61 | 3 570,11 | 86 | 4 857,41 | 111 | 6 144,71 |
| 12 | 1 047,00 | 37 | 2 334,30 | 62 | 3 621,60 | 87 | 4 908,90 | 112 | 6 196,20 |
| 13 | 1 098,50 | 38 | 2 385,80 | 63 | 3 673,10 | 88 | 4 960,40 | 113 | 6 247,70 |
| 14 | 1 149,99 | 39 | 2 437,29 | 64 | 3 724,59 | 89 | 5 011,89 | 114 | 6 299,19 |
| 15 | 1 201,48 | 40 | 2 488,78 | 65 | 3 776,08 | 90 | 5 063,38 | 115 | 6 350,68 |
| 16 | 1 252,97 | 41 | 2 540,27 | 66 | 3 827,57 | 91 | 5 114,87 | | |
| 17 | 1 304,46 | 42 | 2 591,76 | 67 | 3 879,06 | 92 | 5 166,36 | | |
| 18 | 1 355,95 | 43 | 2 643,26 | 68 | 3 930,56 | 93 | 5 217,86 | | |
| 19 | 1 407,45 | 44 | 2 694,75 | 69 | 3 982,05 | 94 | 5 269,35 | | |
| 20 | 1 458,94 | 45 | 2 746,24 | 70 | 4 033,54 | 95 | 5 320,84 | | |
| 21 | 1 510,43 | 46 | 2 797,73 | 71 | 4 085,03 | 96 | 5 372,33 | | |
| 22 | 1 561,92 | 47 | 2 849,22 | 72 | 4 136,52 | 97 | 5 423,82 | | |
| 23 | 1 613,42 | 48 | 2 900,72 | 73 | 4 188,02 | 98 | 5 475,32 | | |
| 24 | 1 664,91 | 49 | 2 952,21 | 74 | 4 239,51 | 99 | 5 526,81 | | |
| 25 | 1 716,40 | 50 | 3 003,70 | 75 | 4 291,00 | 100 | 5 578,30 | | |

Fonte: https://www.dgaep.gov.pt/etab/tabelas/remun/TAB_%20REMUNERAT%20UNICA.pdf

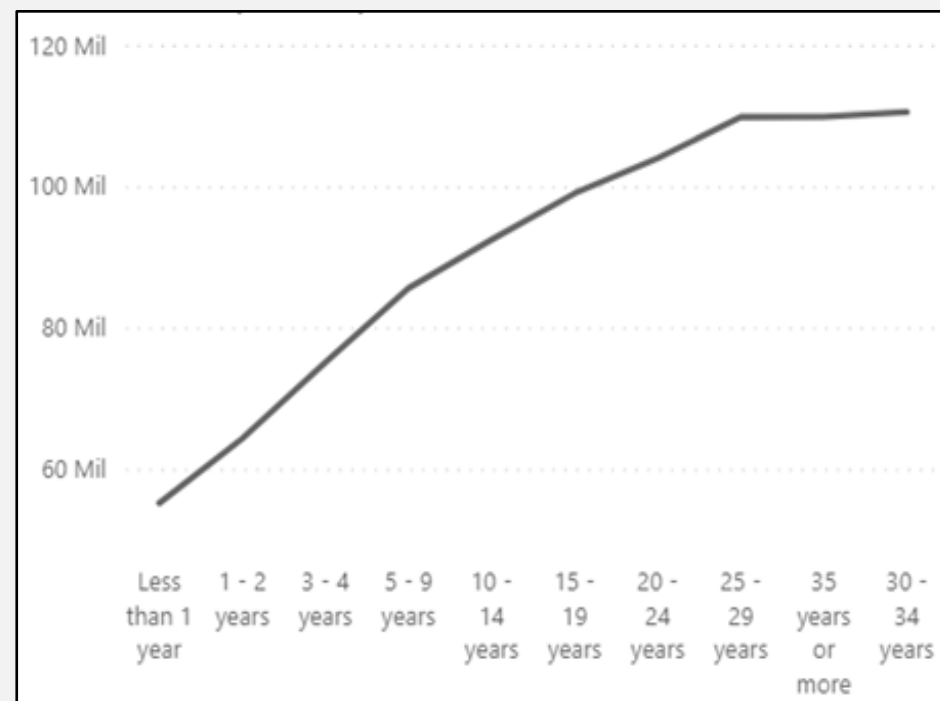
- **Por volta de 400 mil de empregados do governo português** estão em uma **mesma tabela salarial organizada em 115 níveis** salariais;
- **Os salários são distribuídos em saltos de níveis na tabela** (ex: 15, 20, 25, 30, 35).

/// 3. II - MODELO DE CARREIRAS - USA



- **O valor da tabela de referência varia de acordo com estimativas do custo de vida de cada região.** São 47 tabelas publicadas por região com base na tabela única;
- Cada órgão define a remuneração de seus postos de acordo com a **classificação de complexidade** das posições e orçamento disponível;
- Evolução na mesma grade:
 - Passos 1-3, período de 1 ano;
 - Passos 4-6, período de 2 anos;
 - Passos 7-9, período de 3 anos.
- **Tempo mínimo de chegada ao salário final do cargo (sem mudança): 18 anos.**

Salário médio de todos os profissionais da *GS Payscale* por tempo de serviço (2019)



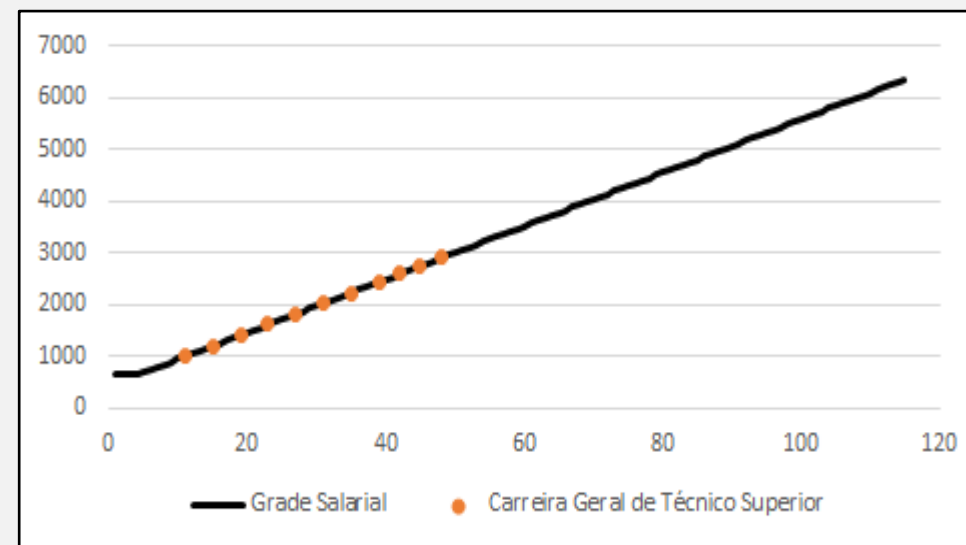
Fonte: Elaboração própria com base nos dados públicos fornecidos pelo do [OPM](https://www.opm.gov)

/// 3. II - MODELO DE CARREIRAS - PORTUGAL



- A tabela **salarial** é organizada apenas em um sentido, do nível **1 ao 115**;
- As carreiras são **distribuídas a partir de um nível específico e depois seguem um padrão de saltos**. A carreira geral de técnico superior, por exemplo, inicia-se no nível 11, e na sequência avança para o 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39, 42, 45, e 48;
- **O requisito para pular de nível é a somatória de 10 pontos obtidos** via avaliação de desempenho (administrado via SIADAP - Sistema de Avaliação do Desempenho dos Servidores da Administração Pública). A nota máxima é 6 e a mínima é -2. Existe uma curva forçada que assegura a aferição das maiores notas a um grupo restrito de profissionais.

Salário médio de todos os profissionais da *GS Payscale* por tempo de serviço (2019)



Fonte: Elaboração própria com dados do [DGAEP](#)

/// 3. II - MODELO DE CARREIRAS DO EXECUTIVO FEDERAL



Brasil, governo federal

08. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO - MAPA *

Carreira de Auditor Fiscal Federal Agropecuário
** Carg

| | |
|-------------|---|
| Nível Super | 31. IMPRENSA NACIONAL |
| CLAS | Quadro de Pessoal da Imprensa Nacional |
| Nível S | 05. COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM |
| CLAS | Plano de Carreiras e Cargos da CVM |
| ESPEC | Carreira de Analista da CVM |
| | Cargo: Analista da CVM |
| | Carreira de Inspetor da CVM |
| | Cargo: Inspetor da CVM |

| Nível Superior | | Posição: janeiro/2019 | |
|----------------|--------|----------------------------|---------------------------------|
| CLASSE | PADRÃO | ATIVO SUBSÍDIO (em R\$) | APOSENTADO SUBSÍDIO (em R\$) |
| | | (*) | (**) |
| Especial | IV | 27.369,67 | 27.369,67 |
| | III | 26.609,28 | 26.609,28 |
| | II | 26.138,79 | 26.138,79 |
| | I | 25.676,60 | 25.676,60 |
| C | III | 24.689,04 | 24.689,04 |
| | II | 24.204,95 | 24.204,95 |
| | I | 23.730,33 | 23.730,33 |
| B | III | 23.265,03 | 23.265,03 |
| | II | 22.370,22 | 22.370,22 |
| | I | 21.931,59 | 21.931,59 |
| A | III | 21.501,56 | 21.501,56 |
| | II | 21.079,96 | 21.079,96 |
| | I | 19.197,06 | 19.197,06 |

26. FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ - FIOCRUZ

Plano de Carreiras e Cargos de Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública da FIOCRUZ
Carreira de
Cargo: Per

| | |
|----------------|---|
| Nível Superior | 32. INFRAESTRUTURA |
| CLAS | Carreira de Analista de Infraestrutura |
| | * Cargo de Analista de Infraestrutura |
| Nível Superior | 33. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE |
| CLAS | Plano de Carreiras e Cargos do IBGE |
| ESPEC | Carreira de Pesquisa em Informações Geográficas e Estatísticas |
| | Cargo: Pesquisador em Informações Geográficas e Estatísticas - IBGE |






| Nível Superior | | Posição: janeiro/2017 | |
|----------------|--------|----------------------------|---------------------------------|
| CLASSE | PADRÃO | ATIVO SUBSÍDIO (em R\$) | APOSENTADO SUBSÍDIO (em R\$) |
| Especial | III | 12.883,32 | 12.883,32 |
| | II | 12.478,90 | 12.478,90 |
| | I | 12.068,63 | 12.068,63 |
| C | III | 11.443,68 | 11.443,68 |
| | II | 11.029,29 | 11.029,29 |
| | I | 10.736,89 | 10.736,89 |
| B | III | 10.302,46 | 10.302,46 |
| | II | 9.983,47 | 9.983,47 |
| | I | 9.671,63 | 9.671,63 |
| A | III | 9.156,30 | 9.156,30 |
| | II | 8.872,93 | 8.872,93 |
| | I | 8.599,26 | 8.599,26 |

Fonte: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/gestao/outros/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/tabela-de-remuneracao/arquivos/2020/tabela-de-remuneracao-80-jan2020.pdf> (+300 tabelas)

- Por volta de 500 mil servidores do governo federal estão organizados em mais de 300 tabelas salariais de em torno de 97 leis próprias;
- Cada tabela tem quantidade e regras de ascensão entre os níveis próprias. Os salários não são definidos por complexidade. Geralmente, posições de direção pagam menos que o das principais carreiras.

/// 3. III - CONCURSOS PÚBLICOS

CONTEXTO ATUAL

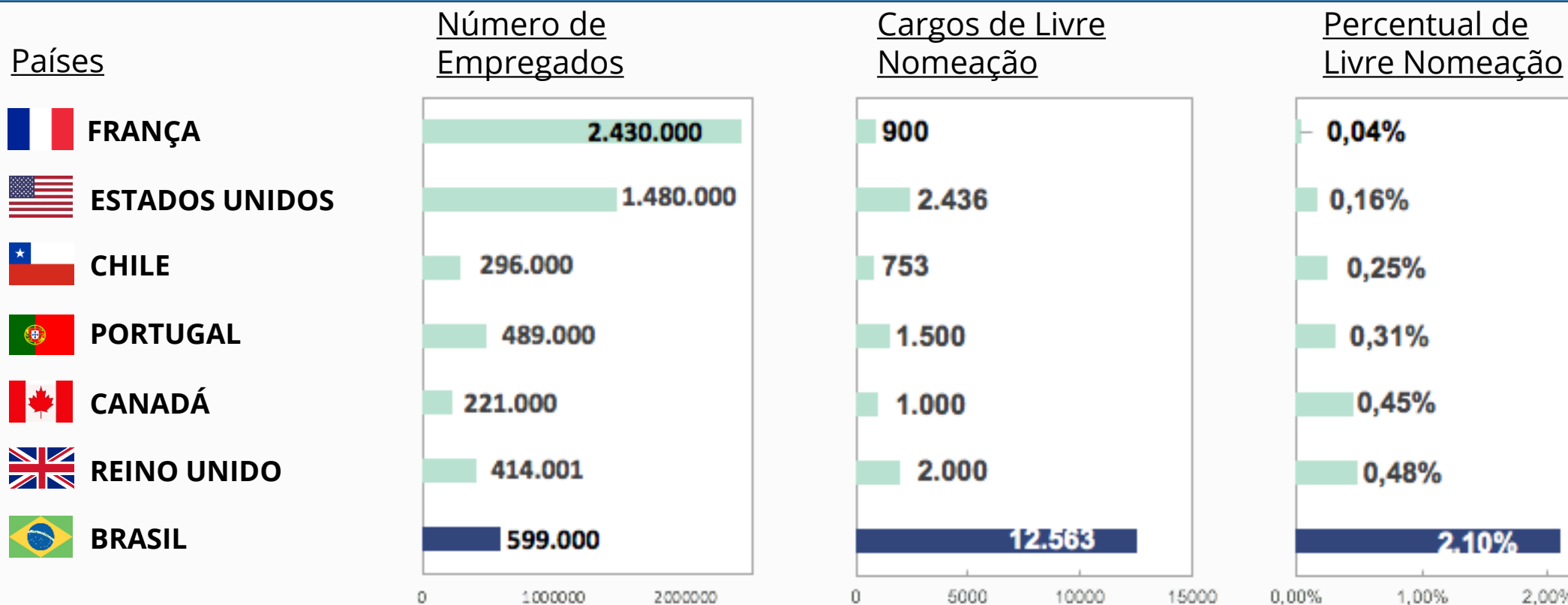
| |  Estados Unid. |  Reino Unido |  Portugal |  Argentina |  Brasil |
|---------------------------------------|---|---|--|---|--|
| Requisitos Mínimos Possíveis | Formação (nível ou tipo) e experiência | Formação (nível ou tipo) e experiência | Formação (nível ou tipo) e experiência | Formação (nível ou tipo) e experiência | Formação (tipo e nível) |
| Principais Métodos Utilizados | Análise de Currículo, Entrevista | Análise de Currículo, Entrevista | Prova, Teste Psicológ., Análise de Currículo, Entrevista | Análise de Currículo, Prova, Entrevista, Teste Psicológico | Prova Objetiva e Descritiva |
| Responsabilidade pela Execução | Cada órgão faz sua seleção | Cada órgão faz sua seleção | Dividido ente órgão cent. e set. | Parte Instituição e parte órgão | Instituição Contratada |
| Divulgação Oficial e Inscrição | www.usajobs.gov/ | www.civilservicejobs.service.gov.uk | www.bep.gov.pt/ | www.argentina.gov.ar/concursar | Jornal, site da organ. contratada |

DESAFIOS

O Modelo de Concursos Públicos está Desatualizado: as práticas de seleção de servidores públicos no Brasil estão bastante atrasadas em relação à de países de referência no tema, e também à própria Argentina. Nesses locais, os métodos são mais próximos ao da iniciativa privada, envolvendo atividades como análise de currículo, entrevista e testes psicológicos. Já no Estado brasileiro, o modelo de concurso público ainda guarda grande semelhança com as primeiras seleções feitas na década de 30. A ênfase é dada apenas na avaliação do conhecimento formal pelo método de provas.

/// 3. IV - COMISSIONADOS

CONTEXTO ATUAL








DESAFIOS

Excesso de Posições de Livre Nomeação: no Brasil, o presidente indica todos os cargos de direção e assessoria, desde o Ministro até as posições mais baixas no organograma dos órgãos. Assim, em trocas de governo e de mandatário da pasta, existe uma grande rotatividade e descontinuidade de políticas públicas. Nos demais países de referência as livres nomeações se restringem a posições altíssimas, como Ministros, secretários e alguns cargos de assessoria elevada.

/// 3. VI - ÓRGÃO CENTRAL DE GESTÃO DE PESSOAS

CONTEXTO ATUAL

| |  Estados Un. |  Reino Uni. |  Portugal |  Chile |  Brasil |
|---------------------------------------|--|---|---|--|---|
| Possui Órgão (s) Autônomo (s)? | Sim | Sim | Sim | Sim | Não |
| Seleção do Dirigente | Indicação do Presidente sujeita a aprovação do Senado | Selecionado por Processo Seletivo | Selecionado por Processo Seletivo | Livre Nomeação + Conselho de Fisc. Indicado pelo Senado | Livre Nomeação |
| Nome do (s) Órgão (s) | Office of Personnel Management (OPM) | Civil Service e Civil Service Commission | DGAP, INAP e CRESAP ¹ | Dirección Nacional del Servicio Civil | Secretaria de Gest. Desem. de Pessoal (SGP) |
| Pasta a qual é vinculada | Gabinete do Presidente | Gabinete do Pr. Ministro | Ministério das Finanças | Ministério da Fazenda | Secretaria Especial – ME |

DESAFIOS

A Política de RH não conta com autonomia e proteção: no governo federal, a tomada de decisões sobre definição de salários, reajustes e realização de concursos é conduzida por uma área do Ministério da Economia, gerida por profissionais de cargos de livre indicação. Tais características geram uma grande oscilação das práticas da área, de acordo com a prioridade e os indicados de cada governo. Nos países de referência, essa área tende a ser gerida por um órgão autônomo. Já seus dirigentes podem ser providos por processos seletivos, possuem indicação chancelada pelo parlamento ou estão sujeitos a um conselho externo de fiscalização.

/// 3. IV - ÓRGÃO CENTRAL DE GESTÃO DE PESSOAS - USA



ÓRGÃO - Office of Personnel Management (OPM)

RESUMO

Como uma resposta ao escândalo do Watergate, o presidente Jimmy Carter realizou uma ampla reforma do modelo de gestão de pessoas (Civil Service Reform Act of 1978). O OPM foi criado nesse contexto, visando garantir uma maior autonomia e aumento da capacidade de gestão. Ele também se tornou responsável pela execução do novo processo de seleção de dirigentes. O órgão é ligado diretamente ao gabinete presidencial.

PROCESSO DE NOMEAÇÃO DO DIRIGENTE DO ÓRGÃO

O Presidente nomeia o dirigente da pasta que precisa ser aprovado por uma comissão do Senado (Senate Homeland Security and Governmental Affairs Committee). No Congresso Americano o candidato passa por uma sabatina no qual apresenta suas prioridades e visões sobre o tema.

ATRIBUIÇÕES

- Coordena o processo de revisão dos salários de todas as carreiras e cargos de direção do governo;
- Executa a seleção e a gestão dos ocupantes do modelos de alta direção (Sênior Executive Service);
- Gerencia sistemas corporativos de Recursos Humanos, como de pagamento de ativos, inativos e aposentadorias (o órgão funciona como um espécie de Centro de Serviço Compartilhado (CSC) da área de RH);
- Supervisiona e apoia as áreas de RH dos órgãos do governo americano.

/// 3. IV - ÓRGÃO CENTRAL DE GESTÃO DE PESSOAS - CHILE

ÓRGÃO - Dirección Nacional del Servicio Civil



RESUMO

No início dos anos 2000, em meio a uma crise política relacionada à escândalos de corrupção, oposição e situação pactuaram a criação de um processo seletivo para os cargos de direção (Ley N° 19.882). Para dar conta dessa atribuição, foi criada a Dirección Nacional del Servicio Civil. Com o tempo, o órgão também assumiu responsabilidades de gestão estratégicas de recursos humanos de todos os empregados do Estado chileno.

PROCESSO DE NOMEAÇÃO DO DIRIGENTE DO ÓRGÃO

O Presidente nomeia diretamente o dirigente da pasta. Este também ocupa a presidência do Conselho de Alta Dirección Pública, que monitora a pasta. Os demais 4 integrantes desse conselho são nomeados pela situação e oposição do governo do Senado. Assim, é garantido uma maior fiscalização, transparência e controle das ações do órgão.

ATRIBUIÇÕES

- Executa a seleção dos ocupantes do modelos de alta direção (Servicio de Alta Direccion Publica);
- Faz a gestão e coordena a política salarial dos ocupantes dos cargos de alta direção;
- Coordena as políticas de avaliação de desempenho e desenvolvimento de todos os empregados;
- O órgão não executa processos corporativos do serviço público em geral (como processamento de pagamento, aposentadoria). Também não cuida das remunerações. Estas atribuições são desenvolvidas por áreas do Ministério da Fazenda.

/// 3. IV - ÓRGÃO CENTRAL DE GESTÃO DE PESSOAS - PORTUGAL

ÓRGÃOS:

- **Direção Geral do Trabalho (DGAP)**
- **Comissão de Recrutamento e Seleção para a Adm. P. (Cresap)**
- **Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA)**



RESUMO

Desde sua redemocratização na década de 70, o governo português teve como base de sua política de RH duas áreas autônomas, uma responsável pela política salarial (DGAP) e outra pela formação (INA). Com as reformas realizadas em meio a crise fiscal (2008-2014), esses órgãos são fortalecidos e seus dirigentes passam a ser selecionados (Lei n.º 64/2011). Para gestão do processo seletivo de alta direção, foi criada a Cresap em 2012.

PROCESSO DE NOMEAÇÃO DO DIRIGENTE DO ÓRGÃO

Os dirigentes do DGAP e INA são definidos por processos seletivos de alta direção abertos feitos pela Cresap. Já a Cresap é gerida por um presidente e um grupo de três a cinco vogais (assessores técnicos). Todos esses são indicados pelo Ministro responsável pela agenda de gestão pública e passam por audiência pública na Assembleia.

ATRIBUIÇÕES

- DGAP: Coordena a política salarial de todos os servidores. Gerencia os sistemas corporativos do governo.
- INA: Coordena e executa a política de formação dos servidores de todo governo. Coordena e realiza os concursos públicos para as carreiras transversais e para os cargos de direção de médio escalão.
- Cresap: Realiza a seleção dos ocupantes dos cargos de alta direção.