

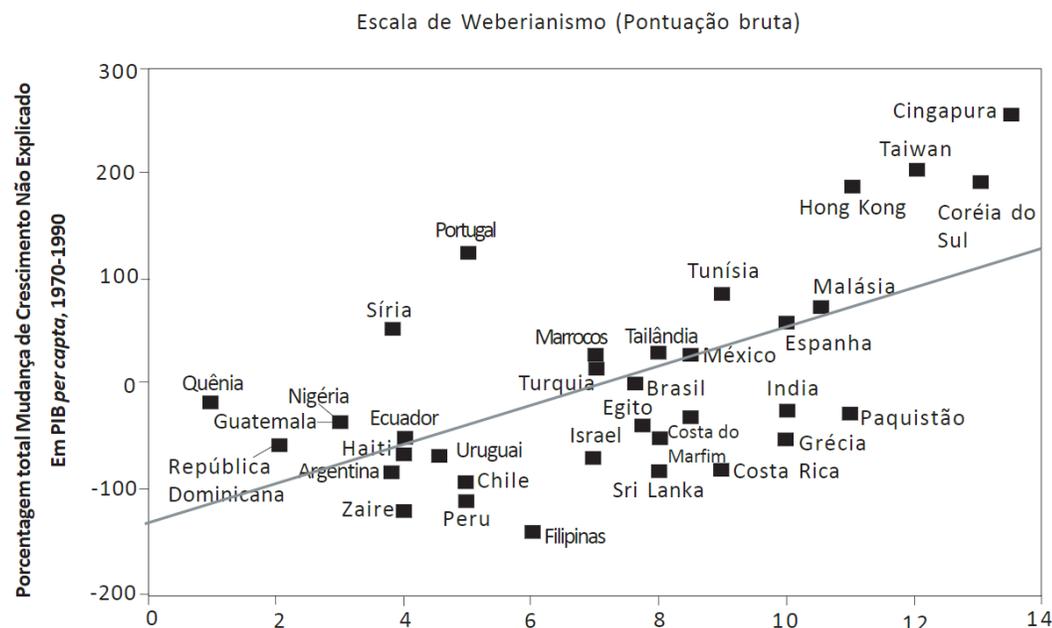
# **POLITICA DE GESTÃO DE PESSOAS E SEUS IMPACTOS NO SERVIÇO PÚBLICO**

# /// 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.**

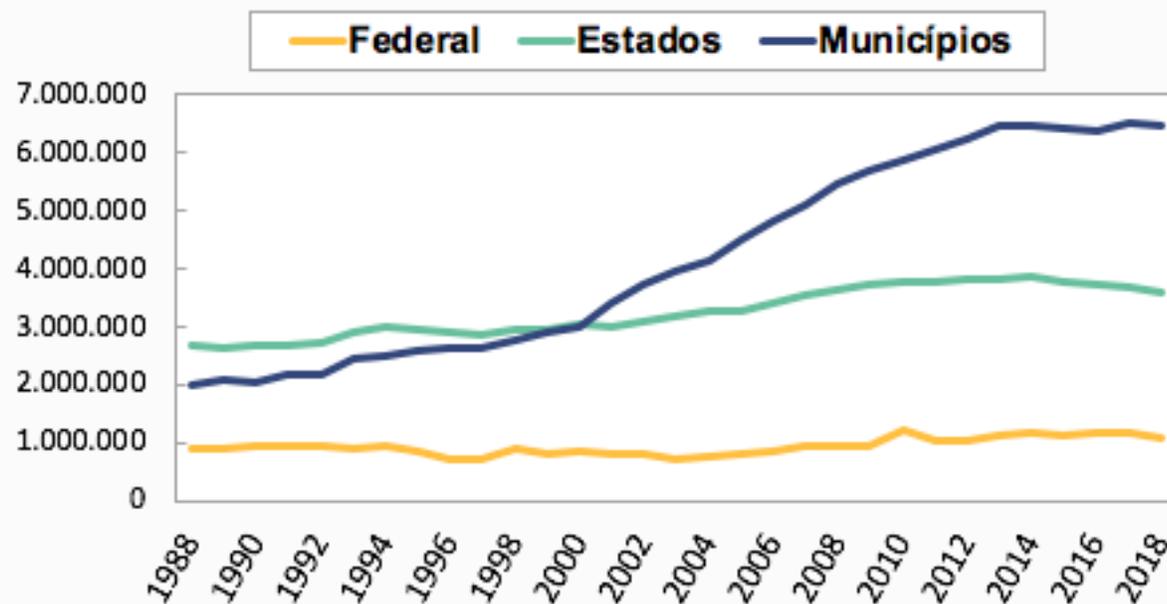
# /// AGENDA DA APRESENTAÇÃO

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.

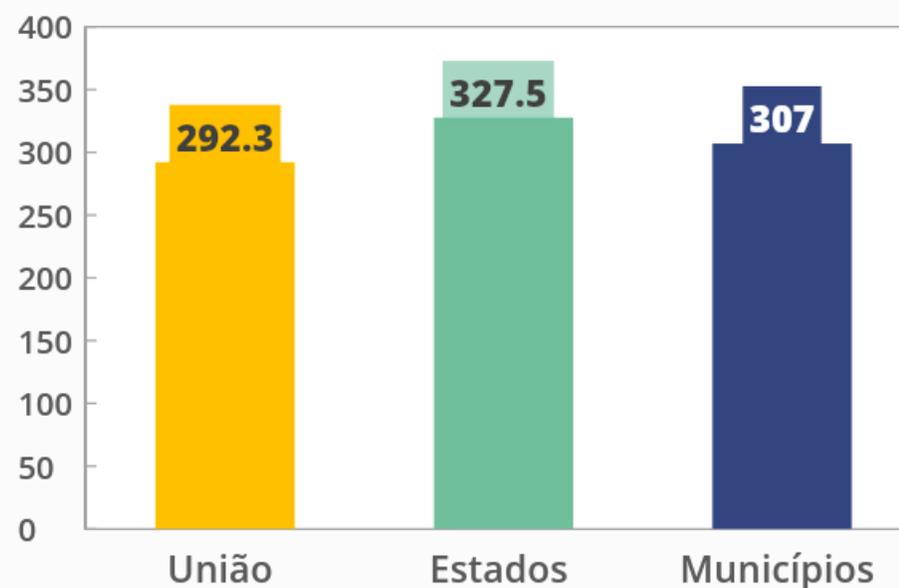
# /// MACRO CONTEXTO BRASILEIRO

## 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

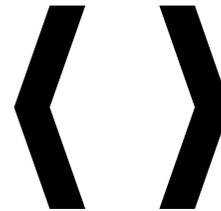
# /// CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS

## 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

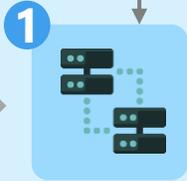
RESULTADO: NÃO TENHO CAPACIDADE

# /// 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**

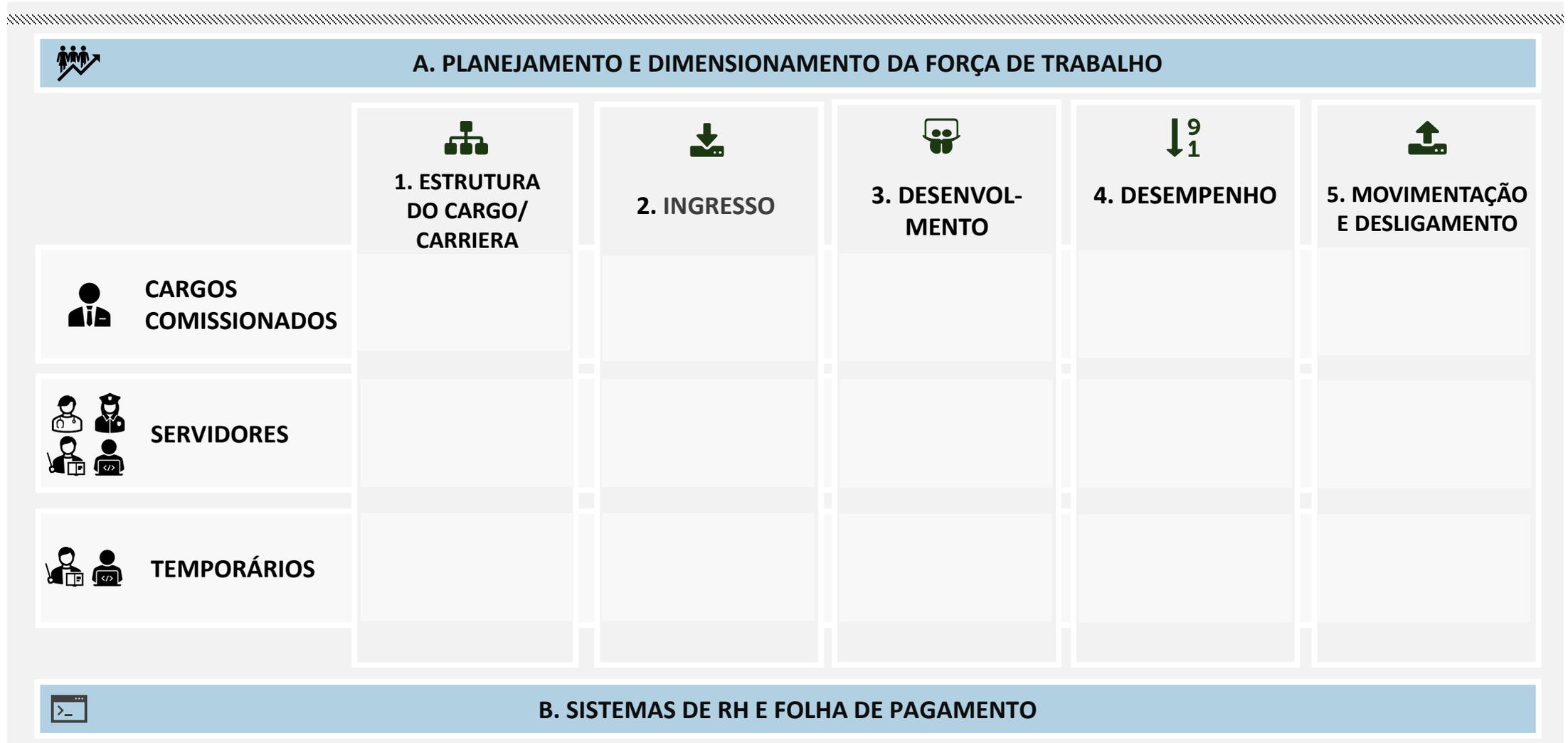


**EFICÁCIA E EFICIÊNCIA ELEVADA**

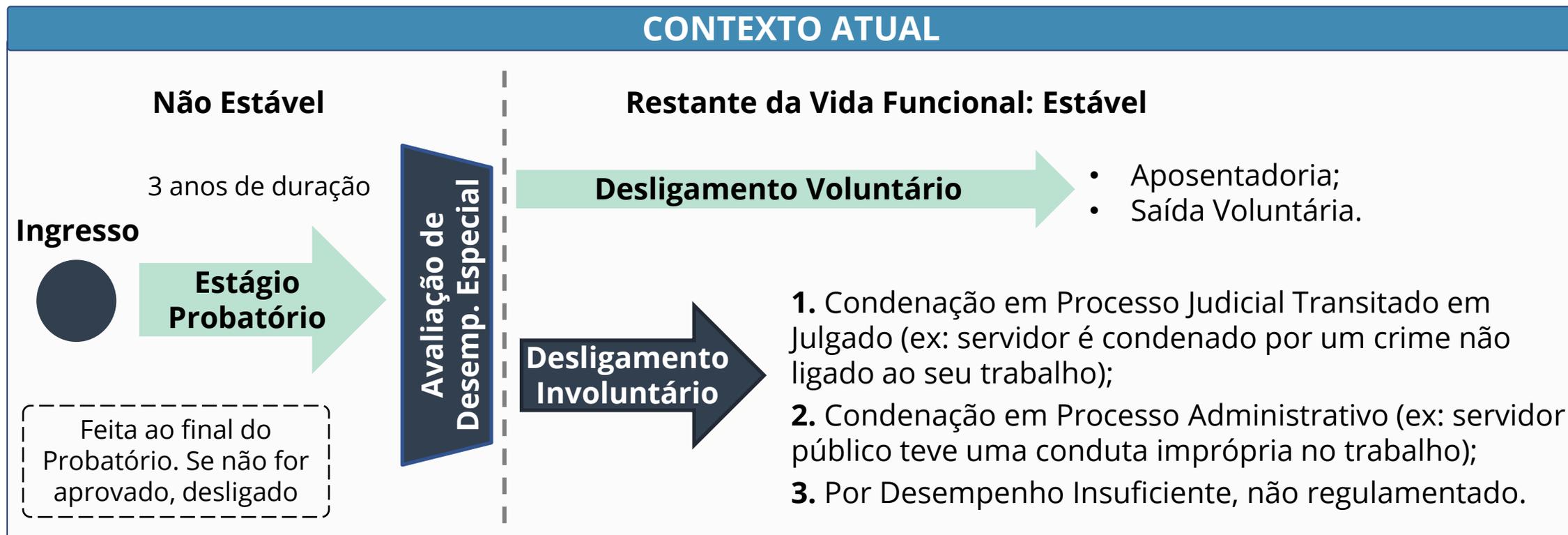
# /// AGENDA DA APRESENTAÇÃO

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

	 <b>Estados Unid.</b>	 <b>Reino Unido</b>	 <b>Portugal</b>	 <b>Argentina</b>	 <b>Brasil</b>
<b>Base para Definição do Salário das Carreiras</b>	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
<b>Organização da Base Salarial</b>	Tabela Única para Todos	Tabela Única para Todos	Tabela Única para Todos	Cada Carreira com sua Tabela	Cada Carreira com sua Tabela
<b>Quantidades de Bases Salariais</b>	1 tabela adaptada para 47 regiões	1 tabela adaptada para 4 regiões	1 tabela, sem adaptações	+ 70	+ de 300
<b>Composição do Salário</b>	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	VARIES
2	22,194	22,722	23,457	24,078	24,349	25,065	25,781	26,497	27,213	27,929	VARIES
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)								
1	RMMG (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	1 355,96	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\\_ORIA\\_UNICA.pdf](https://www.dgaep.gov.pt/etab/tabelas/remun/TAB_%20REMUNERAT_ORIA_UNICA.pdf)

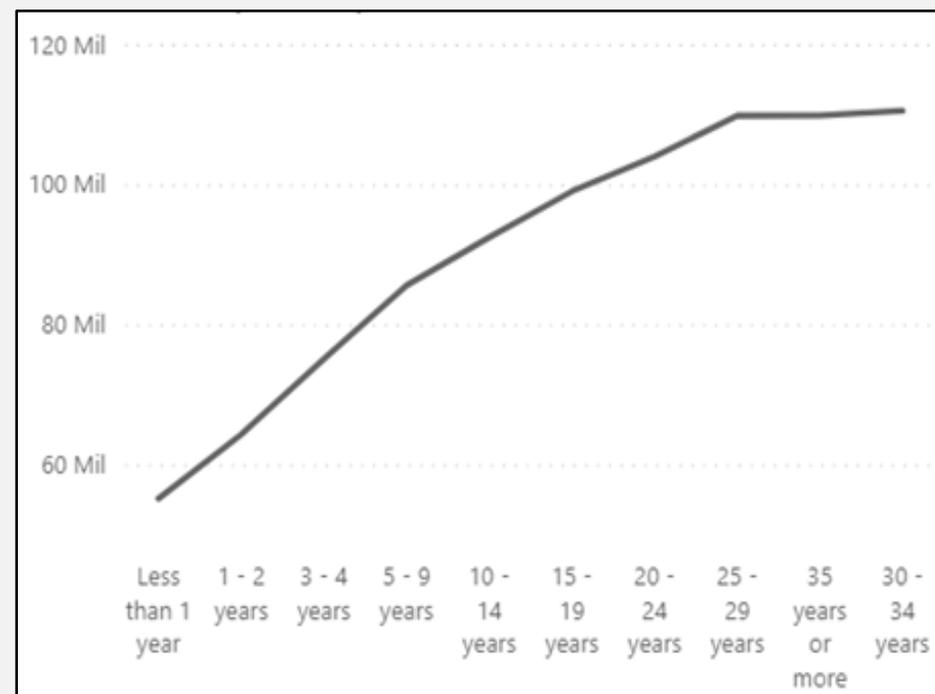
- **Por volta de 400 mil de empregados do governo português** estão em uma **mesma tabela salarial organizada em 115 níveis** salariais;
- **Os salários são distribuídos em saltos de níveis na tabela** (ex: 15, 20, 25, 30, 35).

# /// 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)



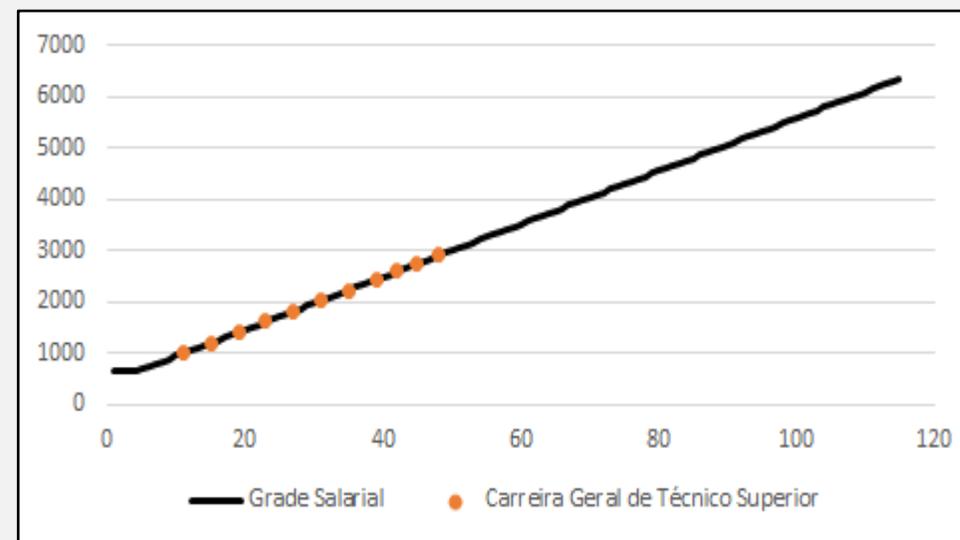
Fonte: Elaboração própria com base nos dados públicos fornecidos pelo do [OPM](https://www.opm.gov)

# /// 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. III - CONCURSOS PÚBLICOS

## CONTEXTO ATUAL

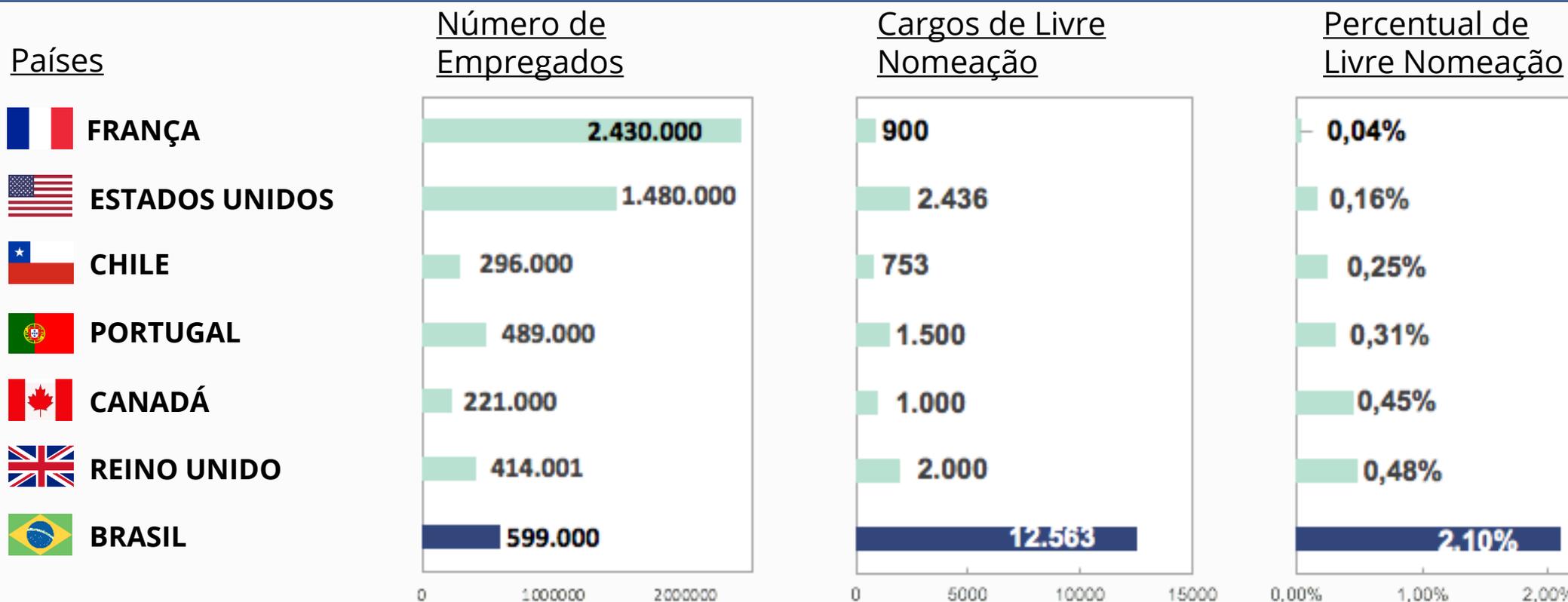
	 <b>Estados Unid.</b>	 <b>Reino Unido</b>	 <b>Portugal</b>	 <b>Argentina</b>	 <b>Brasil</b>
<b>Requisitos Mínimos Possíveis</b>	Formação (nível ou tipo) e experiência	Formação (nível ou tipo) e experiência	Formação (nível ou tipo) e experiência	Formação (nível ou tipo) e experiência	Formação (tipo e nível)
<b>Principais Métodos Utilizados</b>	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
<b>Responsabilidade pela Execução</b>	Cada órgão faz sua seleção	Cada órgão faz sua seleção	Dividido ente órgão cent. e set.	Parte Instituição e parte órgão	Instituição Contratada
<b>Divulgação Oficial e Inscrição</b>	<a href="http://www.usajobs.gov/">www.usajobs.gov/</a>	<a href="http://www.civilservicejobs.service.gov.uk">www.civilservicejobs.service.gov.uk</a>	<a href="http://www.bep.gov.pt/">www.bep.gov.pt/</a>	<a href="http://www.argentina.gov.ar/concursar">www.argentina.gov.ar/concursar</a>	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

	 <b>Estados Un.</b>	 <b>Reino Uni.</b>	 <b>Portugal</b>	 <b>Chile</b>	 <b>Brasil</b>
<b>Possui Órgão (s) Autônomo (s)?</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
<b>Seleção do Dirigente</b>	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
<b>Nome do (s) Órgão (s)</b>	Office of Personnel Management (OPM)	Civil Service e Civil Service Commission	DGAP, INAP e CRESAP <sup>1</sup>	Dirección Nacional del Servicio Civil	Secretaria de Gest. Desem. de Pessoal (SGP)
<b>Pasta a qual é vinculada</b>	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.