



CENTRO DE LIDERANÇA PÚBLICA



INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

“Inovação não é tecnologia, inovação é gente!

**Tecnologia é uma segunda camada, feita para
aperfeiçoar processos.**

**Inovação é reduzir custos, melhorar produtividade e
melhorar jornada do cidadão por meio das pessoas.”**

TADEU BARROS

Diretor Executivo do Centro de Liderança Pública

INOVAÇÃO X PEC 32/2020 – REFORMA ADMINISTRATIVA

Oportunidades de Modernização do sistema de Gestão de Pessoas no Setor Público

- 1) Carreiras estáveis;**
- 2) Temporários;**
- 3) Estágio probatório;**
- 4) Cargos em Comissão.**

Carreiras estáveis

A Estabilidade NÃO É O PROBLEMA do Serviço Público!

Oportunidade para remodelarmos:

- a) Modelo de Carreiras (Lei Complementar, via Art. 39, inciso I);**
- b) Desligamento por Obsolescência, dimensionamento e *downsizing* (Lei Complementar, via Art. 39, inciso IV);**
- c) Gestão do desempenho (Lei Complementar, via Art. 41-A, inciso I) ;**

Modelo de Carreiras e potenciais melhorias

PAÍS	REMUNERAÇÃO				ESTRUTURAÇÃO DAS OCUPAÇÕES		POSSIBILIDADES DE ASCENSÃO SALARIAL VERTICAL
	BASE	MODELO DE BASE SALARIAL	Q. DE BASES SALARIAIS	COMPOSIÇÃO SALARIAL	MODELO DAS CARREIRAS	QUANTIDADE CARGOS	
 ESTADOS UNIDOS	Régua de Complexidade	Tabela única, adapt. por regi.	1 (47 adapt. regionais)	Salário corresponde ao valor da tabela	Carreiras organizadas em 22 agrupamentos de atividades	Aproximadam. 2000	Aprovação em processo seletivo para posto mais elevado
 CANADÁ	Régua de Complexidade	Tabela por Agrup. de Ativi	27	Salário corresponde ao valor da tabela	Carreiras organizadas em 27 agrupamentos de atividades	Aproximadam. 300	Aprovação em processo seletivo para posto mais elevado
 INGLATERRA	Posição no Organograma/ Função	Padrão de Faixas (<i>bands</i>)	1 (4 adapt. regionais)	Salário corresponde ao valor da tabela	Carreiras organizadas em 14 agrupamentos de atividades	14 (+ posições)	Aprovação em processo seletivo para posto mais elevado
 PORTUGAL	Régua de Complexidade	Tabela única	1	Salário corresponde ao valor da tabela	3 Carreiras Padrões + 24 Carreiras Especiais (P. Serviço)	18 (+ posições)	Aprovação em processo seletivo para posto mais elevado
 CHILE	Complexidade Genérica	Tabela por Agrup. de Ativi	4	Vencimento Básico 25%, Remune. Var. 75% (també. Tabela)	Postos distribuídos em 4 agrupamentos	Posições - sem regulamente.	Aprovação em processo seletivo para posto mais elevado
 ARGENTINA	Sem Padrão	Tabela por p.carreira/cargo	75	Salário da tabela corresponde a maior parte**	Carreiras organizadas por órgão e atividade	+400	Tempo + formações/ Processo Sel. Inter ou Aprovação para posto.
 BRASIL	Sem Padrão	Tabela por p.carreira/cargo	117	Salário da tabela corresponde a maior parte**	Carreiras organizadas por órgão e atividade – total de 117	299	Tempo + formações* Indicação para cargo comission.

Obsolescência, dimensionamento e downsizing

PAÍS	PROCESSO DE DESLIGAMENTO				DEMISSÃO POR FIM DA FUNÇÃO	
	POR CONDUTA	JULGAMENTO	POR PERFORMANCE	JULGAMENTO	PODE OCORRER?	CRITÉRIOS
 ESTADOS UNIDOS	Cesta de critérios de má condutas	Comissão julgamento (parecido com p. Discipli). Cabe judicialização	Mal desempe. continuo nos inst. de avaliação	Comissão julgamento (parecido com p. Discipli). Cabe judicialização	NÃO	O servidor tem que ser realocado
 CANADÁ	Cesta de critérios de má condutas	Demissão pelo empreg. pessoa pode recorrer	Mal desempe. continuo nos inst. de avaliação	Modelo de processo administrativo disciplinar	SIM	Downsizing, redundância, tecnologia
 REINO UNIDO	Três níveis de más condutas	Condutas graves direto, demais por repetência	Mal desempe. continuo nos inst. de avaliação	Modelo de processo administrativo disciplinar	SIM	Downsizing, automação da função
 FRANÇA	Cesta de critérios de má condutas	Demissão pelo empreg. pessoa pode recorrer	Mal desempe. continuo nos inst. de avaliação	Modelo de processo administrativo disciplinar	SIM	Downsizing, automação robotização da função
 BRASIL (atual)	Cesta de critérios de má condutas	Processo disciplinar – Cabe judicialização	O conceito de desem. não é regulamentado	-	NÃO	O servidor tem que ser realocado/ LRF ²



1) Fortalecer lideranças e equipes por meio do desenvolvimento de **competências relevantes** no funcionalismo público;

2) Identificar, reconhecer e valorizar líderes, equipes e indivíduos gerando valor, gerando motivação e aumento do engajamento;

3) Criar um modelo justo e dinâmico de Gestão do Desempenho baseado em **resultados, evidências, critérios objetivos e transparência**, além das avaliações anuais do desempenho;

4) Ter **métricas de desempenho** com metas que possam refletir na qualidade das políticas e dos serviços públicos prestados à sociedade;

5) Possuir instrumentos de pactuação baseada em prognósticos para alinhar o Estado às necessidades e expectativas da sociedade e suas dinâmicas.



Temporários – Necessária Lei Geral

Precisamos prever na PEC 32 uma Lei complementar, que estabelecerá o regime nacional da contratação de agentes públicos por tempo determinado, assegurando diretrizes que **previnam as precarizações e desvios de função** desses trabalhadores.

1. Hipóteses de contratação por tempo determinado;
2. Conjunto mínimo de direitos aos agentes especiais temporários, que resguardem, pelo menos, direitos já assegurados pela Constituição Federal (como licença-maternidade, 13º salário, recolhimento de FGTS proporcional ao tempo trabalhado, entre outros direitos);
3. Salvaguardas quanto à transparência no uso das contratações temporárias,
4. Processo seletivo simplificado com liberdade aos gestores para desenharem as etapas;
5. Possibilidade de realização do processo seletivo total ou parcialmente à distância;
6. Cadastro permanente de pessoas habilitadas para a contratação temporária;
7. Medidas para evitar a pessoalidade nos casos de contratação direta;
8. Vedação ao acúmulo da condição de agente especial temporário com outro de qualquer natureza;
9. Possibilidade de uso da contratação temporária para atender às necessidades públicas de transição demográfica diretamente vinculadas à implantação, continuidade, transformação e qualidade dos serviços sociais, como educação e saúde; e
10. Incentivo ao experimentalismo jurídico responsável.

Estágio Probatório

Entendemos que a **competição interna não é uma modernização**. O ideal é atualizarmos o modelo, trazendo uma avaliação mais fidedigna e específica às carreiras.

Avaliação dos entrantes **é feita diversas vezes** durante esse período e não apenas ao final, como no Brasil. Com exceção da França, a chefia também pode demitir o profissional diretamente, não necessitando de uma comissão de avaliação.

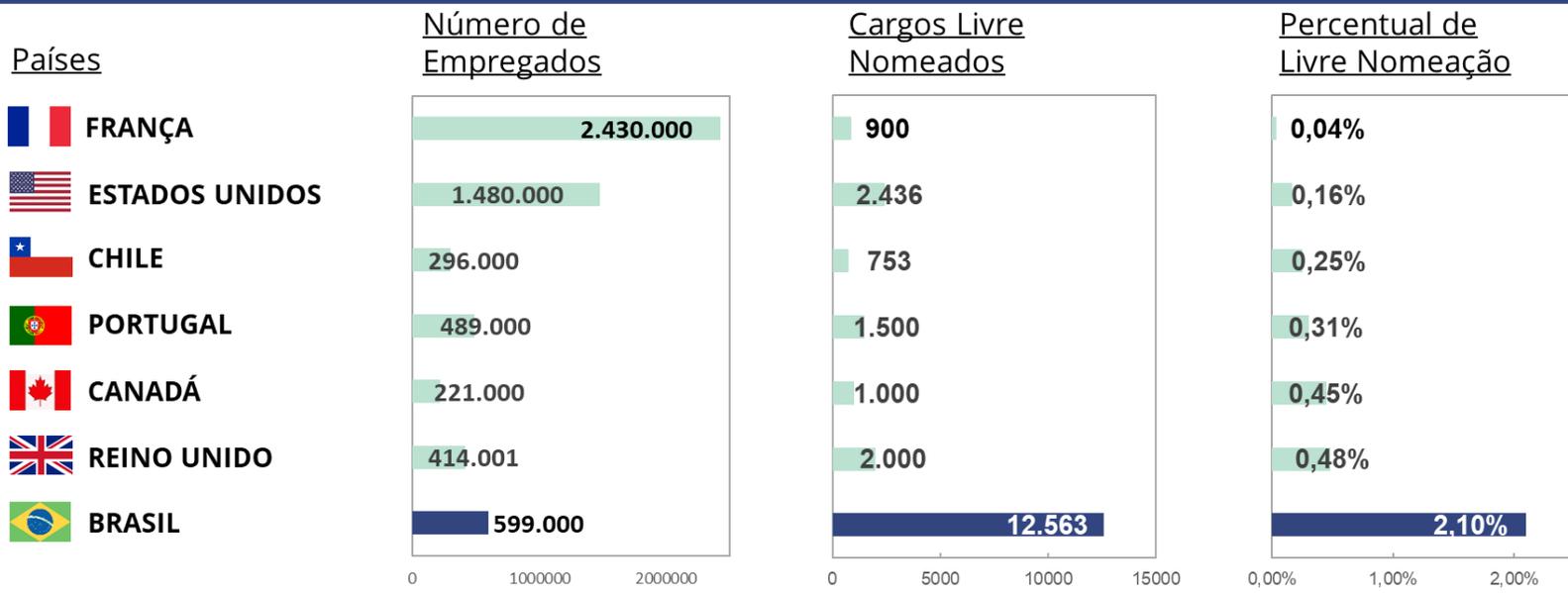
Cabe a consideração de que, ao contrário da administração pública brasileira, nesses países as chefias imediatas são definidas por processos seletivo.

1 - ESTÁGIO PROBATÓRIO			
PAÍS	MODELO	PRAZO	CRITÉRIOS
 ESTADOS UNIDOS ¹	Cada agência define - carreiras mais complexas, mais tempo	6 meses – 2 anos	Desligamen. pela chefia direta, a qualquer momento
 CANADÁ	Por carreira - carreiras mais complexas, mais tempo	6 meses – 3 anos	Desligamen. pela chefia direta, a qualquer momento
 REINO UNIDO	Padrão por função - avaliação periódica obriga. ex 2, 8, 16 sem	A chefia pode postergar indefinidamente. Média até 3 anos.	Desligamen. pela chefia direta, a qualquer momento
 FRANÇA	Por carreira - carreiras mais complexas, mais tempo	1 ano em média	Comissão avalia o desempenho ao final do prazo
 BRASIL (atual)	Mesmo padrão para todos os servidores	3 anos	Comissão avalia o desempenho ao final do prazo (avaliação de que é proforma)

Cargos em Comissão

Primeiro, precisamos suprimir o termo técnico das novas responsabilidades dos cargos (Art. 37, V - os cargos de liderança e assessoramento serão destinados às atribuições estratégicas, gerenciais ou **técnicas**.)
Segundo, precisamos aprimorar o processo de seleção desses cargos, e deixar de ser um país da livre e irrestrita nomeação.

CONTEXTO ATUAL



Cargos em Comissão

CARGOS DE LIVRE NOMEAÇÃO		
PAÍS	QUANTIDADE	QUEM PODE SER LIVRE NOMEADO
 ESTADOS UNIDOS	1.033 diretos; 1.403 sob autorização (OPM)	Titulares de órgãos, gabinete, assessores e cargos sigil. (OPM)
 CANADÁ	Aproximadamente 2.000, mas maior parte por p. sele	Titulares dos órgãos, conselheiros
 INGLATERRA	Aproximadamente 4.000, mas maior parte por p. sele	Titulares dos órgãos, conselheiros
 PORTUGAL	(não foram encontrados dados)	Titulares dos órgãos de formulação, assessores
 CHILE	849 nomeações livres	Titulares dos órgãos, cargos não aderente ao modelo
 MÉXICO	6.000 nomeações livres	Titulares de órgãos e os dois níveis de sub-titulares, assessores
 ARGENTINA	(não foram encontrados dados)	Titulares de órgãos e os dois níveis de sub-titulares, assessores
 BRASIL	6.099 livres nomeação; 6.380 somente servidores	Titulares, Primeiro/Segundo escalão dos órgãos, assessores

POSSUÍ MOD. DE ALTA DI.

SIM

SIM

SIM

SIM

SIM

SIM

SIM

NÃO

MODELO DE ALTA DIREÇÃO

MODELO DE ESCOLHA

Processo Seletivo por Posto

Indicação e indicação restrita (servidor)

REQUISITOS MÍNIMOS

Cesta de Critérios (Experi + Recomendação + Tempo de Serviço + Formação)

Cesta de Critérios (Experi ++ Tempo de Serviço + Formação)

Cesta de Critérios (Experi ++ Tempo de Serviço + Formação)

Tempo min. de Formação Superior (6, 8 ou 10 anos)

Cesta de Critérios (Experi ++ Tempo de Serviço + Formação)

Cesta de Critérios (Experi ++ Tempo de Serviço + Formação)

Cesta de Critérios (Experi ++ Tempo de Serviço + Formação)

Cesta de Critérios (formação, experiência)

MÉTODO UTILIZADO

Certificação Central (OPM) + Análise de Curr. e Entrev

Análise de Currículo, Entrevista

Análise de Currículo, Entrevista (rota Interna e/ou Externa)

Análise de Currículo, Entrevista

Análise de Currículo, Teste Psicológico, Entrevista

Prova, Análise de Currículo, Entrevista

Análise de Currículo, Prova, Entrevista, Teste Psicológico,

-

Cargos em Comissão

CARGOS DE LIVRE NOMEAÇÃO		
PAÍS	QUANTIDADE	QUEM PODE SER LIVRE NOMEADO
 ESTADOS UNIDOS	1.033 diretos; 1.403 sob autorização (OPM)	Titulares de órgãos, gabinete, assessores e cargos sigil. (OPM)
 CANADÁ	Aproximadamente 2.000, mas maior parte por p. sele	Titulares dos órgãos, conselheiros
 INGLATERRA	Aproximadamente 4.000, mas maior parte por p. sele	Titulares dos órgãos, conselheiros
 PORTUGAL	(não foram encontrados dados)	Titulares dos órgãos de formulação, assessores
 CHILE	849 nomeações livres	Titulares dos órgãos, cargos não aderente ao modelo
 MÉXICO	6.000 nomeações livres	Titulares de órgãos e os dois níveis de sub-titulares, assessores
 ARGENTINA	(não foram encontrados dados)	Titulares de órgãos e os dois níveis de sub-titulares, assessores
 BRASIL	6.099 livres nomeação; 6.380 somente servidores	Titulares, Primeiro/Segundo escalão dos órgãos, assessores

MODELO DE ALTA DIREÇÃO			
POSSUÍ MOD. DE ALTA DI.	MODELO DE ESCOLHA	REQUISITOS MÍNIMOS	MÉTODO UTILIZADO
SIM	Processo Seletivo por Posto	Cesta de Critérios (Experi + Recomendação + Tempo de Serviço + Formação)	Certificação Central (OPM) + Análise de Curr. e Entrev
SIM	Processo Seletivo por Posto	Cesta de Critérios (Experi ++ Tempo de Serviço + Formação)	Análise de Currículo, Entrevista
SIM	Processo Seletivo por Posto	Cesta de Critérios (Experi ++ Tempo de Serviço + Formação)	Análise de Currículo, Entrevista (rota Interna e/ou Externa)
SIM	Processo Seletivo por Posto	Tempo min. de Formação Superior (6, 8 ou 10 anos)	Análise de Currículo, Entrevista
SIM	Processo Seletivo por Posto	Cesta de Critérios (Experi ++ Tempo de Serviço + Formação)	Análise de Currículo, Teste Psicológico, Entrevista
SIM	Processo Seletivo por Posto	Cesta de Critérios (Experi ++ Tempo de Serviço + Formação)	Prova, Análise de Currículo, Entrevista
SIM	Processo Seletivo por Posto	Cesta de Critérios (Experi ++ Tempo de Serviço + Formação)	Análise de Currículo, Prova, Entrevista, Teste Psicológico,
NÃO	Indicação e indicação restrita (servidor)	Cesta de Critérios (formação, experiência)	-

INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

“Reforma da administração pública é o conjunto de inovações em políticas públicas de gestão e no desenho de organizações programáticas, e está baseada em um conjunto razoavelmente coerente de justificativas e retórica. Reformas da administração pública são geralmente alinhadas a valores de eficiência, *accountability* e flexibilidade (Hood e Jackson, 1991).”

Hood, Christopher. The “new public management” in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, v. 20, n. 2/3, p. 93-109, 1995.

A Reforma Administrativa é muito mais ampla que a PEC 32.

A PEC é importante para corrigir distorções e dar bases constitucionais para legislações infraconstitucionais que, de fato, são a oportunidade para o Brasil modernizar o sistema de gestão de pessoas no país.

Com essas modernizações, estaremos mais aptos a inovar, aumentando a produtividade e a qualidade das entregas dos serviços públicos.



José Henrique Nascimento

Head de Causas

jose.henrique@clp.org.br

(11) 2364-9518