

ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA DE PESSOAL NO SERVIÇO PÚBLICO: BENCHMARK

MARÇO
2021



Expediente

Presidente

Diogo Costa

Diretora-Executiva

Rebeca Loureiro de Brito

Diretora de Altos Estudos

Diana Coutinho

Diretor de Educação Executiva

Rodrigo Torres

Diretor de Desenvolvimento Profissional

Paulo Marques

Diretora de Inovação

Bruna Santos

Diretora de Gestão Interna

Alana Regina Biagi Silva Lisboa

Autoria

Maurício Ebling (*Colaborador Externo*)

Daniel Lopes

Capa e Diagramação

Samyra Lima

Equipe EvEx

Imagens

Unsplash



O EvEx – Evidências Express é uma iniciativa da Diretoria de Altos Estudos da Enap, focada em reunir, sintetizar e fornecer evidências que possam servir de base para o desenho, o monitoramento e avaliação de políticas públicas. A principal meta da equipe é gerar esses guias de forma ágil, ao mesmo tempo em que prioriza a qualidade das informações.

O propósito do EvEx é apoiar agentes e tomadores de decisão do setor público federal, mas seus resultados beneficiam também gestores públicos locais, além de alunos, docentes, servidores da Enap e entidades da sociedade civil.

Fazer uma avaliação profunda de uma política pública pode ser custoso, sendo desejável ter uma visão sistêmica do problema e do tema investigado. É nesse momento que o Evidências Express se propõe a produzir suas atividades: consolidando o conhecimento disponível e fundamentando decisões.

O serviço EvEx abrange diferentes tipos de evidência acerca de um problema específico, que podem ser demandados de forma avulsa ou em pacotes:

- Magnitude e evolução do problema no Brasil, comparação com o mundo, regiões ou blocos;
- Perfil da população afetada pelo problema e incidência do problema em diferentes grupos;
- Consequências do problema;
- Causas do problema;
- Soluções de enfrentamento ao problema existentes no Brasil e no mundo;
- Evidência de impacto de soluções existentes.

Boa Leitura!



Sumário

1	Introdução	4
2	Características gerais	5
3	Grau de independência	8
4	Detalhamento das responsabilidades	10
4.1	Estados Unidos	10
4.2	Reino Unido	10
4.3	Austrália e Nova Zelândia	11
4.4	Canadá	11
4.5	Portugal	12
4.6	Chile	13
4.7	Uruguai	13
4.8	Brasil	15
5	Considerações finais	16



1. Introdução

Existe uma tendência mundial de transformação do Estado, que busca se alinhar à realidade do século XXI (novas tecnologias digitais, demandas mais exigentes de sociedades mais informadas e necessidade de adaptação da administração pública a restrições orçamentárias). Neste sentido, diversos países estão implementando reformas nos seus modelos de administração pública e o Brasil também tem estudado e trabalhado neste sentido.

Uma questão fundamental de qualquer reforma administrativa é a definição sobre as características e o papel que terão os órgãos responsáveis pela governança de pessoal no serviço público. Definir quantos órgãos terão responsabilidades sobre essa governança, qual a vinculação institucional desses órgãos e o quanto terão de autonomia funcional, orçamentária e regulatória parecem ser aspectos fundamentais para a proposição da estrutura desses órgãos.

O presente levantamento procurou identificar essas características nos principais órgãos de governança de pessoal da administração pública de alguns dos países tidos como referências internacionais nessa área. Trata-se de uma pesquisa exploratória inicial, com base em dados obtidos através de sites e documentos oficiais disponíveis na internet e que pode, conforme a necessidade, ser mais detalhada e aprofundada após a identificação dos principais pontos de interesse para o caso brasileiro.

Este documento está assim dividido: Capítulo 2 aborda as características gerais de cada órgão, ano de criação e vinculação. Capítulos 3 e 4, descrevem o grau de independência, em especial a nomeação e exoneração dos dirigentes e fornece mais detalhes das atribuições de cada órgão. Capítulo 5, conclui o relatório sintetizando os principais achados desse exercício de *benchmark*.

2. Características gerais

Neste capítulo apresentamos um *benchmark* caracterizando os órgãos de governança em relação à competência, ou seja, principais responsabilidades, e quanto a sua vinculação institucional dentro da estrutura administrativa. Analisamos, além do Brasil, oito países, de diversos matizes institucionais. As tabelas 2.1 e 2.2 sintetizam os principais resultados:

Tabela 2.1: Características gerais de órgão de governança de pessoas, por país

País	Nome do Órgão	Principais Responsabilidades do Órgão	Ano de Criação	Vinculação Institucional	Órgão ao qual é vinculado
EUA	Office of Personnel Management (OPM)	- Coordenar processos operacionais - Regulamentar todas as regras de gestão de pessoas - Executar a seleção da Alta Direção - Desenvolver processos e procedimentos adjudicatórios	1979	Independente *	Nenhum
	Merit Systems Protection Board (MSPB)	- Realizar estudos de sistemas de mérito - Revisar regulamentações do OPM	1979	Independente *	Nenhum
	Federal Labor Relations Authority (FLRA)	- Reger as relações trabalhistas entre o governo federal e seus funcionários	1979	Independente *	Nenhum
R.U	Civil Service	- Regulamentar todas as regras de gestão de pessoas	1806	Autônomo **	Gabinete do Primeiro-Ministro
	Civil Service Commission (CSC)	- Regulamentar o recrutamento de servidores públicos	1855	Independente *	Nenhum
AUS	Australian Public Service (APS)	- Regulamentar todas as regras de gestão de pessoas - Aconselhar o Governo sobre o Serviço Público	1999	Autônomo **	Departamento do Primeiro Ministro e Gabinete
	Australian Public Service Commission (APSC)	- Assessorar na gestão estratégica de pessoas - Apoiar a implementação da política do Governo	1999	Autônomo **	Departamento do Primeiro Ministro e Gabinete
NZL	Public Service Commission (PSC)	- Supervisionar, gerenciar e melhorar o desempenho do setor estatal da Nova Zelândia e de suas organizações	1913	Independente *	Nenhum

Continua na próxima página

Tabela 2.2: *Cont.* Características gerais de órgão de governança de pessoas, por país

País	Nome do Órgão	Principais Responsabilidades do Órgão	Ano de Criação	Vinculação Institucional	Órgão ao qual é vinculado
CAN	Office of the Chief Human Resources Officer (OCHRO)	- Regulamenta todas as regras de gestão de pessoas.	2009	Autônomo **	Secretaria do Tesouro
	Committee of Senior Officials (COSO)	- Seleciona alta direção	N.D	N.D	N.D
	Public Service Commission of Canada (PSC)	- Proteger a integridade da contratação e promoção no serviço público	1967	Independente *	Nenhum
PRT	Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP)	- Regulamenta todas as regras de gestão de pessoas.	2012	Autônomo **	Ministério da Modernização do Estado e da Administração Pública e Ministério das Finanças
	Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública (CReSAP)	- Avaliar candidatos a cargos de direção e gestão de topo na Administração Pública - Desenvolver políticas de gestão integrada de recursos humanos da Administração Pública	2011	Independente *	Nenhum
	Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA)	- Promover a formação, a qualificação e a capacitação dos trabalhadores e dirigentes em funções públicas	2012	Autônomo **	Ministério da Modernização do Estado e da Administração Pública e Ministério das Finanças
CHL	Dirección Nacional del Servicio Civil Consejo de Alta Dirección Pública	- Regulamenta algumas regras de gestão de pessoas e seleciona a alta direção	2003	Autônomo **	Ministério da Fazenda
		- Fiador do bom funcionamento da Alta Administração Pública	2003	Autônomo **	Ministério da Fazenda
URY	Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSC)	- Regular o serviço público e a gestão de recursos humanos	1967	Autônomo **	Presidência da República Oficina Nacional de
	Comisión Nacional del Servicio Civil	- Julgar e sancionar administrativamente os funcionários públicos	1985	Superior ***	Servicio Civil (ONSC)
	Consejo Superior de Negociación Colectiva del Sector Público Junta de Transparencia y Ética Pública (JUTEP)	- Definir políticas salariais do setor público - Gerir o sistema de controle interno da administração pública	2009 2015	Independente * Autônomo **	Nenhum Ministério da Educação e Cultura
BRA	Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP)	- Coordenar processos operacionais - Regular alguns processos de gestão de pessoas (sujeita a aprovação superior)	2019	Superior ***	Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, do Ministério da Economia
	Secretaria de Gestão (SEGES)	- Formular políticas e diretrizes para a gestão pública (cargos em comissão, funções de confiança e funções comissionadas de natureza técnica)	2019	Superior ***	Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, do Ministério da Economia

* Independente: sem qualquer subordinação hierárquica ou funcional

** Autônomo: subordinado a um órgão independente (mas com autonomia administrativa, financeira ou regulatória)

*** Superior: subordinado a um órgão independente ou autônomo (e sem autonomia administrativa, financeira nem regulatória)

Como podemos observar, em relação à quantidade de órgãos, com exceção da Nova Zelândia, todos países analisados possuem mais de um órgão de governança de pessoal no serviço público. No que diz respeito às principais responsabilidades, os países analisados geralmente apresentam um órgão principal, responsável pela regulamentação da governança de pessoal, e um ou mais órgãos complementares, responsáveis pelo recrutamento de pessoal, pelo julgamento de processos, realização de estudos, apoio à implementação de políticas, definições sobre relações de trabalho e pela formação, qualificação e capacitação dos servidores públicos, entre outras funções.

O ano de criação desses órgãos varia consideravelmente, entre os órgãos analisados, 2 foram criados no século XIX, 9 foram criados no século XX e 10 foram criados no século XXI. Já no que tange à vinculação Institucional, entre os países analisados, 4 possuem pelo menos 1 órgão independente e 1 órgão autônomo, 2 possuem somente órgãos independentes, 2 possuem somente

órgãos autônomos e 1 possui apenas órgãos superiores. Os órgãos aos quais estão vinculados, 4 são vinculados ao Gabinete do Primeiro-Ministro ou à Presidência da República, 4 são vinculados a uma Secretaria de Modernização ou de Governo Digital, 3 são vinculados à um Ministério/Secretaria da Fazenda e 1 é vinculado ao Ministério da Educação.

3. Grau de independência

Neste capítulo apresentamos um quadro comparativo relacionado ao grau de independência dos órgãos de governança de pessoal, notadamente, quanto a nomeação de dirigentes, ao orçamento e a sua competência regulatória. Sintetizamos os resultados nas tabelas 3.1 e 3.2.

Tabela 3.1: Grau de independência, por país

País	Processo de Nomeação de Dirigentes	Autonomia Financeira	Autonomia Regulatória
EUA	- Diretor nomeado pelo Presidente da República e confirmado pelo Senado, podendo ser removido apenas em casos de mau desempenho ou atividades antiéticas	90% do orçamento é oriundo de pagamentos feitos por outras Agências Federais devido a serviços prestados pelo OPM	Competente para editar regulamentações
	- Diretor nomeado pelo Presidente da República e confirmado pelo Senado, por um mandato de 7 anos, podendo ser removido apenas em casos de mau desempenho ou atividades antiéticas	Independência Orçamentária e Administrativa (contratação de pessoal)	Competente para editar regulamentações
	- Diretor nomeado pelo Presidente da República e confirmado pelo Senado, por um mandato de 5 anos, podendo ser removido apenas em casos de mau desempenho ou atividades antiéticas	Informação não encontrada	Informação não encontrada
R.U	- A coordenação e gerenciamento do Civil Service são competência do Ministro do Serviço Público, que é o próprio Primeiro-Ministro do Reino Unido. Cada Departamento tem o seu Secretário Permanente, que é sempre o servidor público mais graduado de cada Departamento.	Informação não encontrada	Competente para editar regulamentações
	- Os Comissários são nomeados por Sua Majestade, a Rainha, por recomendação do Primeiro-Ministro, após consulta aos líderes dos principais partidos da oposição. Eles são recrutados por mérito após anúncio público e um concurso de seleção aberto e justo, para um mandato de 5 anos.	Financiado pelo Gabinete do Primeiro Ministro	Competente para editar regulamentações
AUS	- A coordenação e gerenciamento do Australian Public Service são competência do Ministro do Serviço Público, que é o próprio Primeiro-Ministro da Austrália. Cada Agência tem o seu Chefe de Agência, que é sempre o servidor público mais graduado de cada Agência.	Informação não encontrada	Competente para editar regulamentações
	- O Comissário é nomeado pelo Governador-Geral por um mandato de até 5 anos, podendo ser destituído do cargo pelo Governador-Geral, com base em pedido das duas casas do Parlamento, devido a mau comportamento ou incapacidade física ou mental.	75% dos recursos por meio de apropriação governamental e 25% de agências governamentais, com base em uma taxa por serviço	Competente para editar regulamentações
NZL	- O Comissário é nomeado pelo Governador-Geral, por recomendação do Primeiro-Ministro, para um mandato de até 5 anos, podendo ser destituído do cargo pelo Governador-Geral por mau comportamento ou incompetência, desde que essa destituição seja aceita pela Câmara.	Informação não encontrada	Informação não encontrada

Continua na próxima página

Tabela 3.2: *Cont.* Grau de independência, por país

País	Processo de Nomeação de Dirigentes	Autonomia Financeira	Autonomia Regulatória
CAN	Selecionado por Processo de Alta Direção	Informação não encontrada	Informação não encontrada
	Informação não encontrada	Informação não encontrada	Informação não encontrada
	Informação não encontrada	Informação não encontrada	Informação não encontrada
PRT	- O Diretor-Geral é selecionado através de concurso público realizado pela CReSAP, que indica uma lista com 3 nomes para aprovação do Ministério das Finanças	- A DGAEP dispõe das receitas provenientes de dotações que lhe forem atribuídas no Orçamento do Estado e por receitas próprias, sendo dotada de Autonomia Administrativa.	Competente para editar regulamentações
	- O Presidente e os Vogais Permanentes da CReSAP são providos após audição pela Assembleia da República, por resolução de Conselho de Ministros, sob proposta do membro do Governo responsável pela área da Administração Pública.	Informação não encontrada	Informação não encontrada
	- O Diretor-Geral é selecionado através de concurso público realizado pela CReSAP, que indica uma lista com 3 nomes para aprovação do Ministério das Finanças.	- O INA dispõe das receitas provenientes de dotações que lhe forem atribuídas no Orçamento do Estado e por receitas próprias, sendo dotada de Autonomia Administrativa.	Informação não encontrada
URY	- Dirigente nomeado pelo Presidente da República, sem exigência de requisitos técnicos.	Informação não encontrada	Competente para editar regulamentações
	- Membros indicados pelo Presidente da República, presidida pelo Diretor da ONSC	Informação não encontrada	Informação não encontrada
	- Representantes de sindicatos de servidores públicos e representantes do centro de governo (ONSC, Ministério do Planejamento e Ministério da Economia)	Informação não encontrada	Informação não encontrada
	- Conselheiros indicados pelo Presidente da República e aprovados pelo Senado, podendo ser destituídos a qualquer momento e por qualquer razão pelo Presidente da República, com aprovação pelo Senado	Informação não encontrada	Competente para editar regulamentações
BRA	- Livre Indicação	Informação não encontrada	Informação não encontrada
	- Livre Indicação	Informação não encontrada	Informação não encontrada

* Independente: sem qualquer subordinação hierárquica ou funcional

** Autônomo: subordinado a um órgão independente (mas com autonomia administrativa, financeira ou regulatória)

*** Superior: subordinado a um órgão independente ou autônomo (e sem autonomia administrativa, financeira nem regulatória)

Podemos perceber que no que diz respeito à nomeação de dirigentes, entre os órgãos analisados, 14 têm seus dirigentes nomeados/indicados pelo Chefe do Executivo, 4 têm seus dirigentes definidos por processo seletivo e 2 têm o próprio Primeiro Ministro como dirigente, sendo que 6 exigem que os dirigentes indicados sejam aprovados pelo Senado. Em relação à exoneração de dirigentes, entre os órgãos analisados, 6 possuem mandato para seus dirigentes, 5 podem ter seus dirigentes exonerados por mau desempenho/comportamento e 4 são cargos de livre nomeação e exoneração.



4. Detalhamento das responsabilidades

Neste capítulo analisamos, por país, os órgãos relacionados à governança de pessoal com um nível detalhamento ampliado, levando em consideração a pluralidade de órgãos, nível de autonomia e objetivos em estatuto.

4.1 Estados Unidos

Nos Estados Unidos há 3 órgãos: Office of Personnel Management (OPM); Merit Systems Protection Board (MSPB) e Federal Labor Relations Authority (FLRA).

1. **Office of Personnel Management (OPM):** Agência Independente, responsável por gerir a política de pessoal do Governo Federal. Especificamente, cabe a OPM, recrutar, reter e honrar uma força de trabalho de nível mundial, dirigir recursos humanos e serviços de gestão de funcionários, administrar benefícios de aposentadoria, gerenciar programas de saúde e seguro, supervisionar contratações baseadas no mérito e inclusivas para o serviço público e fornecer um processo de emprego seguro.
2. **Merit Systems Protection Board (MSPB):** Agência Quase-Judicial Independente, responsável por desenvolver processos e procedimentos adjudicatórios, realizar estudos de sistemas de mérito, revisar regulamentações do OPM, emitir intimações, chamar testemunhas para depor em audiências e fazer cumprir suas decisões finais.
3. **Federal Labor Relations Authority (FLRA):** Agência Quase-Judicial Independente, responsável por resolver reclamações de práticas trabalhistas desleais, determinar a adequação das unidades de negociação e supervisionar ou conduzir eleições secretas para representação de organizações trabalhistas, adjudicar exceções a sentenças de arbitragem de queixas, julgar questões jurídicas relativas ao dever de negociar e resolver impasses durante as negociações.

4.2 Reino Unido

O Reino Unido possui 2 órgãos responsáveis pela governança de pessoal: o Civil Service e o Civil Service Commission (CSC).

1. **Civil Service:** Agência Executiva, responsável pela gestão de pessoas, por impulsionar a melhoria na atração e retenção, desenvolver carreiras, recompensas e lideranças e oferecer serviços especializados e orientação em uma variedade de áreas, incluindo pagamento e recompensa, diversidade e inclusão, gestão de talentos, políticas de emprego, planejamento estratégico da

força de trabalho, aprendizagem e desenvolvimento e design organizacional.

2. **Civil Service Commission (CSC):** Órgão Governamental Não Departamental, cabe a CSC regular o recrutamento de servidores públicos, garantir que as nomeações sejam feitas com base no mérito, após concurso justo e aberto, ajudar a salvaguardar um serviço público imparcial e receber queixas sobre o Código do Serviço Público (Civil Service Code).

4.3 Austrália e Nova Zelândia

A Austrália, assim como o Reino Unido, possui 2 órgãos de governança de pessoas: Australian Public Service (APS) e Australian Public Service Commission (APSC).

1. **Australian Public Service (APS):** Agência Executiva, responsável por tomar decisões justas, com um sistema justo de revisão, tomar decisões relacionadas a engajamento e promoção baseadas no mérito, exigir um desempenho eficaz de cada funcionário, fornecer locais de trabalho flexíveis, seguros e gratificantes, onde a comunicação, consulta, cooperação e contribuições dos funcionários sobre questões que afetam seus locais de trabalho são valorizadas, oferecer locais de trabalho livres de discriminação, clientelismo e favoritismo e reconhecer a diversidade da comunidade australiana e promover a diversidade no local de trabalho.
2. **Australian Public Service Commission (APSC):** Agência Estatutária, cabe à APSC avaliar até que ponto as agências incorporam e defendem os valores do APS, avaliar a adequação dos sistemas e procedimentos nas agências para garantir o cumprimento do Código de Conduta do APS, promove os Valores e Código de Conduta do APS, desenvolver, promover, revisar e avaliar as políticas e práticas de emprego do APS, facilitar a melhoria contínua na gestão de pessoas em todo o APS, coordenar e apoiar o desenvolvimento de carreira e treinamento em todo o APS, contribuir e promover a liderança no APS, fornecer aconselhamento e assistência em questões de serviço público para agências mediante solicitação e fornecer revisão externa independente das ações do Comissário de Proteção ao Mérito (Merit Protection Commissioner)".

A Nova Zelândia possui a **Public Service Commission (PSC)**. A PSC é um Departamento Central responsável, por trabalhar com agências governamentais para apoiar a entrega de serviços de qualidade e aconselhar o governo sobre o sistema de gestão pública da Nova Zelândia.

4.4 Canadá

O Canadá possui 3 órgãos de governança de pessoal: Office of the Chief Human Resources Officer (OCHRO), Committee of Senior Officials (COSO) e Public Service Commission of Canada (PSC).

1. **Office of the Chief Human Resources Officer (OCHRO):** É responsável por apoiar o Conselho do Tesouro em seu papel de empregador, impulsionar a excelência na gestão de pessoas e garantir o grau apropriado de consistência em todo o serviço público.

2. **Committee of Senior Officials (COSO):** Funciona como o comitê de recursos humanos para o quadro executivo sênior do serviço público.
3. **Public Service Commission of Canada (PSC):** Agência Governamental Independente, cabe à PSC proteger a contratação com base no mérito, no não partidarismo, na representatividade da diversidade do Canadá e no uso dos dois idiomas oficiais (inglês e francês) no serviço público canadense, proteger a integridade da contratação e promoção no serviço público, proteger a imparcialidade política e o não partidarismo dos funcionários públicos, desenvolver políticas de pessoal, fornecer orientação aos gestores do serviço público, recrutar canadenses para o serviço público e tem autoridade para auditar e investigar para garantir que os departamentos e gerentes façam melhorias.

4.5 Portugal

Portugal possui 3 órgãos de governança de pessoas: Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública (CReSAP) e Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA).

1. **Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP):** Órgão da Administração Pública Direta, responsável pelo apoio técnico e consultoria no âmbito, designadamente, dos regimes de emprego público, avaliação de desempenho, proteção social e relações coletivas, bem como estruturas organizacionais e avaliação de serviços, apoio técnico à gestão e desenvolvimento de recursos humanos, apoio à definição das políticas remuneratórias e de reconhecimento do mérito, planeamento, avaliação e controlo do emprego público, incluindo a difusão de informação estatística. Cabe à DGAEP, ainda, a gestão e disponibilização de informação sobre a Administração Pública e seus recursos humanos e investigação no domínio das políticas públicas na área da administração e gestão públicas
2. **Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública (CReSAP):** Entidade Independente, responsável por emitir pareceres, não vinculativos, na sequência da avaliação dos currículos e da adequação das competências de personalidades “indigitadas” para exercer: (a) cargos de gestor público ou cargos a estes equiparados a qualquer título, nos termos previstos no Estatuto do Gestor Público aprovado pelo Decreto-Lei n.º 71/2007, de 27 de março, com as alterações entretanto introduzidas e (b) cargos de dirigente superior, na sequência de procedimento concursal que tenha ficado deserto, nos termos previstos no n.º 9 do artigo 19.º do Estatuto do Pessoal Dirigente dos Serviços e Organismos da Administração Pública aprovado pela Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, com as alterações entretanto introduzidas. Além disso, apoia a elaboração, desenvolvimento e execução de políticas públicas e promove as boas práticas de gestão e ética, para os cargos de direção superior da Administração Pública.
3. **Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA):** Serviço Central da Administração Direta do Estado, responsável por coordenar a implementação das

políticas de desenvolvimento de recursos humanos; definir, implementar e controlar as políticas de recrutamento interno e externo na Administração Pública; assegurar o planejamento e gestão da formação através do diagnóstico de necessidades de RH; definir perfis de formação transversais que promovam e aprofundem a diversidade de ações e os ciclos de formação; assegurar a concepção curricular de ações de formação. Cabe à INA, exercer as funções de entidade gestora da mobilidade; gerir os instrumentos e processos de mobilidade e de orientação de carreira; promover ações de formação para reforçar as capacidades profissionais dos trabalhadores em situação de valorização profissional; estabelecer referenciais de competências; assegurar a cooperação técnica internacional com instituições congêneres; assegurar a coordenação interdepartamental das ações de cooperação nacional e internacional; desenvolver, coordenar ou participar em ações de formação, consultoria e assistência técnica em modelos de cooperação bilateral ou multilateral; promover a melhoria do desempenho dos serviços e órgãos; colaborar nos projetos de formação e assistência técnica e acompanhar as entidades que desenvolvem formação profissional para a Administração Pública.

4.6 Chile

No Chile há dois órgãos responsáveis pela governança de pessoas: Dirección Nacional del Servicio Civil e o Consejo de Alta Dirección Pública.

1. **Dirección Nacional del Servicio Civil:** Entre suas principais atribuições estão fortalecer a função pública; contribuir para a modernização do Estado; implementar políticas de gestão e desenvolvimento de pessoas e altos executivos e promover um melhor serviço público e um Estado ao serviço dos cidadãos.
2. **Consejo de Alta Dirección Pública:** Órgão Colegiado de Natureza Autônoma, competente para regular os processos de seleção de candidatos a cargos no Sistema de Gestão Pública Superior e realizar de concursos destinados a ocupar cargos de chefia superior.

4.7 Uruguai

No Uruguai há 4 órgãos com funções e atribuições específicas para governança de pessoas: Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSC), Comisión Nacional del Servicio Civil, Consejo Superior de Negociación Colectiva del Sector Público e Junta de Transparencia y Ética Pública (JUTEP).

1. **Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSC):** Órgão com Independência Técnica, responsável por assegurar “uma administração eficiente” (segundo a Constituição) em órgãos da administração central, entes autônomos e serviços descentralizados. Compete à ONSC o controle de conformidade; assessoria jurídica; desenho, definição e regulação de políticas de gestão estratégica de pessoas; aprovação de mudanças organizacionais realizadas em órgãos da administração direta e que envolvam a reconfiguração de equipes; exercer o planejamento da força de trabalho

- do setor público; gestão dos processos de recrutamento e seleção de toda a administração central e definição e execução da política de desenvolvimento dos funcionários públicos da administração central, implementada pela Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), uma de suas unidades.
2. **Comisión Nacional del Servicio Civil:** Órgão Colegiado, responsável por deliberar sobre os projetos de resoluções, decretos e leis que o Diretor da Oficina Nacional del Servicio Civil apresentar em matérias da sua competência; emitir parecer de ofício ou a requerimento de qualquer órgão do Estado, sobre o cumprimento das normas do Serviço Público e, em particular, da carreira administrativa, de acordo com o disposto na Constituição, leis, decretos e outros regulamentos; pronunciar-se obrigatoriamente sobre a destituição de funcionários antes de deliberação da autoridade administrativa correspondente. Caso essa autoridade não seja o Poder Executivo ou o Conselho de Administração de uma Entidade Autônoma ou de um Serviço Descentralizado, o pronunciamento somente será feito a pedido do órgão estadual em questão; formular e submeter ao Poder Executivo, no prazo de um ano a partir da data de sua instalação, projeto de lei do Estatuto Oficial, de acordo com o disposto nos artigos 59 a 61 e correspondentes à Constituição; formular e elevar ao Poder Executivo, no mesmo prazo estabelecido no número anterior, projeto de lei que estabeleça as regras especiais a que se referem os artigos 59, inciso E) e 64 da Constituição e ser ouvido, a requerimento do Tribunal de lo Contencioso Administrativo, em matérias relacionadas com o Serviço Público e a carreira administrativa."
 3. **Consejo Superior de Negociación Colectiva del Sector Público:** Conselho de Representantes, responsável por definir políticas salariais do setor público e negociar as condições de trabalho no setor público.
 4. **Junta de Transparencia y Ética Pública (JUTEP):** Organização Autônoma (Serviço Descentralizado), responsável por aconselhar a nível nacional sobre os crimes contra a Administração Pública e contra a economia e as finanças públicas, que sejam imputados a um ou mais dos servidores públicos; aconselhar os órgãos judiciais com jurisdição penal, emitindo parecer no âmbito da sua matéria; obter e sistematizar todas as provas documentais; promover programas de regulamentação, capacitação e divulgação que fortaleçam a transparência da gestão pública; requerer os documentos e demais elementos necessários ao esclarecimento pelo juiz dos fatos denunciados; receber, administrar e manter as declarações juramentadas; Exercer a função de órgão superior de controle, a fim de prevenir, detectar, punir e erradicar as práticas corruptas e relacionar-se com organizações internacionais e estrangeiras com referência à matéria de sua competência.

4.8 Brasil

No Brasil há 2 órgãos responsáveis pela governança de pessoal: Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP) e Secretaria de Gestão (SEGES).

1. **Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP):** Órgão Superior da Administração Direta, responsável por formular políticas e diretrizes para o aperfeiçoamento contínuo dos processos de gestão de pessoas; atuar como órgão central do Sipec e de seus subsistemas e promover o atendimento e a integração de suas unidades; exercer a competência normativa e orientadora em matéria de pessoal civil; coordenar a alocação e o desenvolvimento de pessoas das carreiras cuja gestão seja designada à Secretaria; acompanhar a elaboração das folhas de pagamento de pessoal; acompanhar o monitoramento da qualidade da folha de pagamentos dos órgãos do Sipec; acompanhar a evolução quantitativa e qualitativa da força de trabalho, da remuneração e das despesas de pessoal; assessorar o Ministro de Estado na análise de propostas de criação, transformação ou reestruturação de cargos, carreiras e remunerações dos servidores públicos; gerenciar, consolidar e publicar informações relativas à gestão de pessoas no âmbito do Sipec; promover a interlocução aberta e produtiva quanto às relações de trabalho na administração pública federal direta, autárquica e fundacional; coordenar a interlocução com entidades representativas dos servidores públicos; coordenar a elaboração de estudos relacionados com gestão de pessoas; coordenar as ações destinadas ao atendimento aos órgãos e às entidades do Sipec; orientar, coordenar e integrar ações de capacitação de servidores; assessorar e fornecer informações técnicas à Advocacia-Geral da União para a defesa da União em temas relacionados com a gestão de pessoas do Sipec; sistematizar e divulgar aos órgãos e às entidades integrantes do Sipec as orientações e os pronunciamentos referentes à legislação aplicada à gestão de pessoas; coordenar as ações relativas aos processos de extinção de órgãos e entidades; e propor, coordenar e apoiar a implementação de planos, programas, projetos e ações estratégicas de inovações, modernização e aperfeiçoamento de gestão de pessoas e do conhecimento.
2. **Secretaria de Gestão (SEGES):** Órgão Superior da Administração Direta, cabe à SEGES regular os processos de seleção de candidatos a cargos no Sistema de Gestão Pública Superior e realizar de concursos destinados a ocupar cargos de chefia superior.



5. Considerações finais

É possível notar uma preocupação que aparece em todos os sistemas de governança é a necessidade de sua adaptação para as novas tecnologias e ferramentas de governo digital, que estão alterando profundamente a lógica de organização do serviço público, tanto pelo lado da oferta quando pelo lado da demanda.

Existe uma divisão das responsabilidades de governança de pessoal entre dois ou mais órgãos é predominante entre os países analisados. Isso pode contribuir para impedir a concentração de poderes num único órgão, dificultando a captura do órgão e aumentando a legitimidade e credibilidade do sistema de governança. Essa divisão de responsabilidades entre dois ou mais órgãos parece contribuir para que haja um sistema de freios e contrapesos e para que os diferentes atores e interesses envolvidos possam fazer parte do sistema de governança. Além disso, a combinação entre pelo menos um órgão independente e um órgão autônomo é a mais recorrente, permitindo que se obtenha o melhor de um órgão independente, sem perder a necessária capacidade de alinhamento com as políticas de governo, que um órgão autônomo (vinculado a algum órgão de governo) pode oferecer.

Quanto ao grau de independência, a nomeação dos dirigentes permite que se siga a mesma lógica, fazendo com que o órgão independente tenha seus dirigentes escolhidos por processos seletivos técnicos e com mandatos predefinidos, enquanto os dirigentes do órgão independente sejam escolhidos pelo Chefe do Executivo, com necessidade de aprovação pelo Senado e possibilidade de exoneração em casos de mau desempenho ou comportamento. Uma peculiaridade que vale ser destacada se refere ao Civil Service (Reino Unido) e ao Australian Public Service (Austrália), que não apresentam a mesma estrutura individualizada de outros órgãos de governança de pessoal, porque representam a totalidade das organizações governamentais destes países. Eles são geridos por seus respectivos Primeiros-Ministros, mas chefiados por todos os Secretários Permanentes (Reino Unido) ou Chefes de Agência (Austrália), que são sempre os servidores públicos mais graduados de cada Departamento (Reino Unido) ou Agência (Austrália). Essa estrutura permite que se tenha, ao mesmo tempo, uma orientação e gestão centralizadas, trazendo coerência ao sistema, e uma análise e atuação descentralizadas, permitindo uma certa customização do sistema.

Há que se destacar também que a criação de órgãos independentes não garante que essa independência exista na prática. Os EUA tiveram casos recentes de interferência do governo em duas de suas agências independentes:

- a proposta de fusão de muitas das funções do OPM para a General Services Administration (GSA) foi proibida pelo Legislativo em 2020, mas isso não evitou que o governo fizesse a transferência de algumas funções, subvertendo a proibição;
- a impossibilidade do MSPB emitir decisões que exigem maioria de votos, uma vez que esta agência independente está sem dois de seus três diretores desde 2019, aguardando indicações do Presidente da República que sejam aprovada pelo Senado.

No mesmo sentido, a utilização de processos seletivos técnicos também não garante que o órgão esteja protegido de influências políticas. No caso de Portugal, em 2018, o Ministério de Finanças recusou os três nomes selecionados através de concurso público pelo CReSAP, para o cargo de Diretor-Geral do DGAEP. Essa recusa inédita fez com que fosse necessário a realização de novo procedimento concursal.

No Uruguai, por exemplo, apesar da crescente centralização de competências na ONSC, recentemente, se percebe um fortalecimento de lógicas clientelistas no processo de distribuição de cargos de liderança e um aumento de mecanismos de contratação ad hoc (Estado paralelo), que acabam sobrepondo práticas de governança incongruentes entre si. Também no Uruguai, apesar da ONSC ser responsável pela política de capacitação dos servidores públicos, a implementação dessa política deveria ser realizada pela Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP - Uruguai), que não possui capacidade para implementar essa política em âmbito nacional, fazendo com que a definição sobre a capacitação e a ascensão funcional de servidores fique a cargo de cada Ministério ou Agência, de forma isolada.



Realização:

EVEX

