

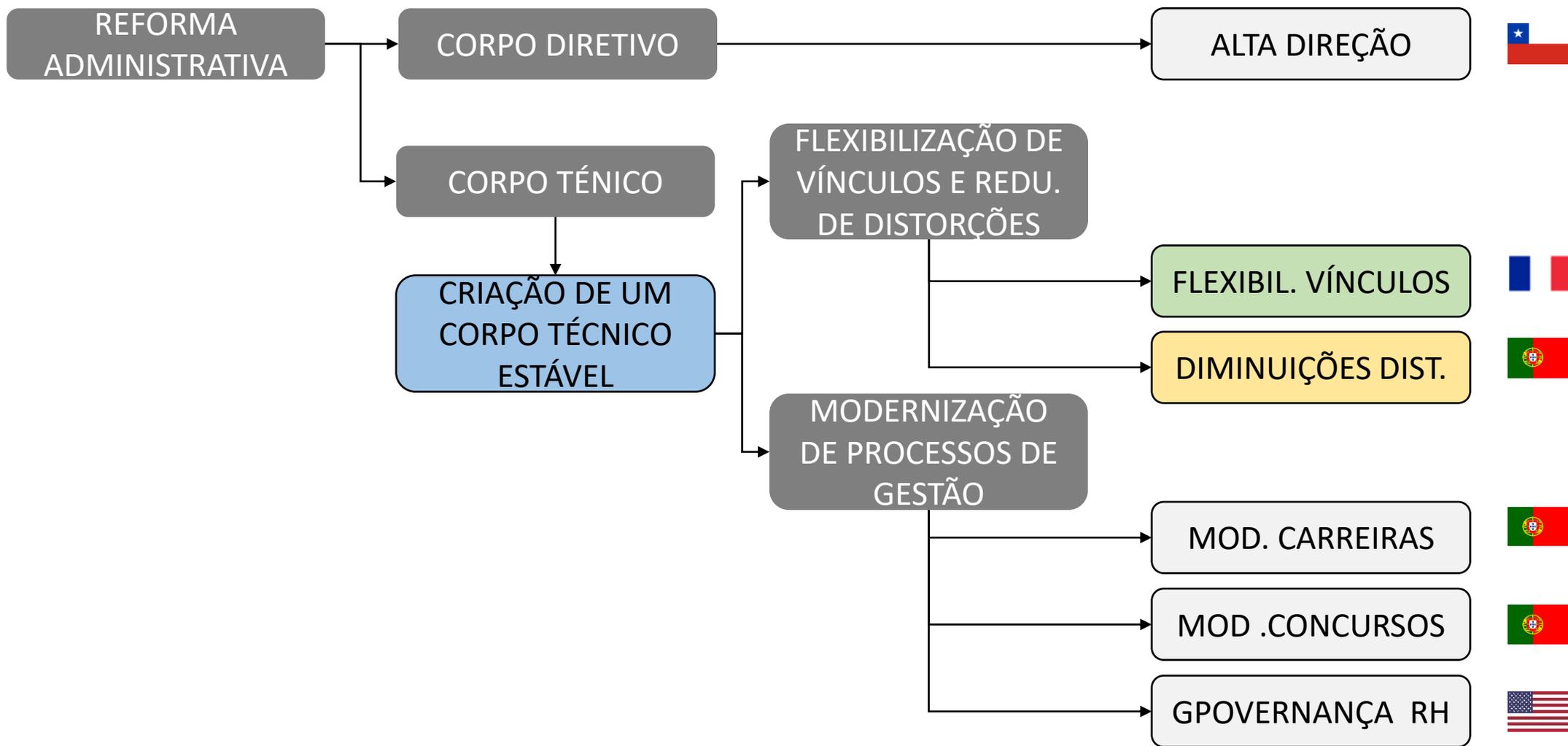


FRENTE PARLAMENTAR MISTA DA
REFORMA ADMINISTRATIVA



ANEXO: COMPILADO DE BENCHMARKINGS INTERNACIONAIS

/// VISÃO GERAL



/// TEMAS ANALISADOS

Principais Temas Analisados:

1. Anexo 1: Modelo de Carreiras e Remuneração
2. Anexo 2: Cargos Comissionados e Alta Direção
3. Anexo 3: Governança da Política de RH
4. Anexo 4: Processo Seletivo para Efetivos (Concursos Públicos)
5. Anexo 5: Regras Administrativas (Licenças e Afastamentos)
6. Anexo 6: Estabilidade e Processos de Desligamento



/// TEMAS ANALISADOS

Principais Temas Analisados:

1. Anexo 1: Modelo de Carreiras e Remuneração
2. Anexo 2: Cargos Comissionados e Alta Direção
3. Anexo 3: Governança da Política de RH
4. Anexo 4: Processo Seletivo para Efetivos (Concursos Públicos)
5. Anexo 5: Regras Administrativas (Licenças e Afastamentos)
6. Anexo 6: Estabilidade e Processos de Desligamento



///BENCHMARKING: MODELO DE CARREIRAS E REMUNERAÇÃO – TABELA¹

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.

¹Material produzido pelo Banco Mundial.



///CONCLUSÕES - BENCHMARKING MODELO DE CARREIRAS E REMUNERAÇÃO

- **Assim como a Argentina, o Brasil não possui um padrão de organização salarial das carreiras.** Cada carreira possui a sua própria tabela salarial e regras particulares de evolução salarial (progressão, promoção, tempo até ao final da carreira). **Essa fragmentação favorece uma pressão de cada grupo por aumentos salariais** (“corrida ao pote de ouro”) e dificulta a criação de uma política salarial comum. Outros países, como Estado Unidos, Reino Unido e Portugal, possuem tabelas únicas em que as mais distintas carreiras são posicionadas. Já o Canadá conta com tabelas padronizadas e para cada área (exemplo: tabela salarial para as profissões da Saúde) mas geridas centralmente, o que também possibilita melhor gestão.
- **As carreiras do poder executivo federal brasileiro estão majoritariamente organizadas por órgão. Em resumo, cada órgão tem sua carreira¹.** Aliado com a falta de padrão salariais, esse contexto fortalece a criação de distorções, tais como salários destoantes para carreiras com atividades próximas. A mobilidade da Força de Trabalho também é dificultada. Outros países como Estados Unidos e Reino Unido trabalham com um sistema mais flexível, de *career-position* no qual o trabalho é gerido por posições. Mesmo assim essas são organizadas em famílias ou carreiras, que não passam de 30. Já Portugal e Canadá, que contam com modelos tradicionais de carreiras, possuem ambos apenas 27. **Novamente, dos países analisados apenas a Argentina conta com um modelo similar.**

¹Ocorreu no do governo federal um esforço de criação de carreiras transversais. No entanto



///CONCLUSÕES - BENCHMARKING MODELO DE CARREIRAS E REMUNERAÇÃO

- **Nas carreiras da administração pública brasileira, a promoção é um mecanismo interno** - é possível ter um salto salarial expressivo¹ por critérios como formação e avaliação de desempenho. Nesse modelo, após a promoção o profissional continua com as mesmas atribuições e responsabilidades. Nos demais países analisados, uma "promoção" só ocorre quando o profissional assumi uma posição de maior complexidade. O ingresso nesse novo posto geralmente se dar por processo seletivo. Como essas posições existem em menor quantidade, isso resulta em uma distribuição de salário mais piramidal. No executivo federal muitas vezes cargos comissionados tem salários menores que as principais carreiras e não existe seleção para tais postos.
- **PROPOSIÇÕES:**
 - É necessário rever o atual modelo de bases salariais e carreiras. Para organização de salário precisamos **criar padrões centrais, avaliando inclusive a criação de algumas tabelas salariais gerais**. Já às **carreiras precisam ser orientadas por funções** (como Portugal e Canadá), o que levaria a uma grande redução. As que forem comuns do governo precisam ser geridas centralmente.
 - **A promoção precisa estar associada ao ingresso e uma posição de maior complexidade**. Isso pode ser feito alterando a natureza de parte dos cargos comissionados, instituindo um processo seletivo para seu ingresso. Existem boas referências em empresas públicas, como Banco do Brasil e Petrobrás, para esse desenho.

¹Em boa parte das carreiras federais o salário inicial já é elevado o que faz com que com valor decorrente da promoção não seja significativo. No entanto algumas reformas ensaiadas, como a pelo governo Temer, traziam com si a visão de uma grande amplitude salarial. No executivo dos estados tende a ser mais comum também carreiras com grande amplitude.



/// TEMAS ANALISADOS

Principais Temas Analisados:

1. Anexo 1: Modelo de Carreiras e Remuneração
2. Anexo 2: Cargos Comissionados e Alta Direção
3. Anexo 3: Governança da Política de RH
4. Anexo 4: Processo Seletivo para Efetivos (Concursos Públicos)
5. Anexo 5: Regras Administrativas (Licenças e Afastamentos)
6. Anexo 6: Estabilidade e Processos de Desligamento



///BENCHMARKING: CARGOS COMISSIONADOS E ALTA DIREÇÃO – TABELA¹

PAÍS	CARGOS DE LIVRE NOMEAÇÃO		COMPARAÇÃO SALARIAL		MODELO DE ALTA DIREÇÃO			
	QUANTIDADE	QUEM PODE SER LIVRE NOMEADO	DIFERENÇA SALARIAL E*	DIFERENÇA SALARIAL I**	POSSUÍ MOD. DE ALTA DI.	MODELO DE ESCOLHA	REQUISITOS MÍNIMOS	MÉTODO UTILIZADO
 ESTADOS UNIDOS	1.033 diretos; 1.403 sob autorização (OPM)	Titulares de órgãos, gabinete, assessores e cargos sigil. (OPM)	Expressivamente maior	0,73%	SIM	Processo Seletivo por Posto	Cesta de Critérios (Experi + Recomendação + Tempo de Serviço + Formação)	Certificação Central (OPM) + Análise de Curr. e Entrev
 CANADÁ	Aproximadamente 2.000, mas maior parte por p. sele	Titulares dos órgãos, conselheiros	Expressivamente maior	0,62%	SIM	Processo Seletivo por Posto	Cesta de Critérios (Experi + Tempo de Serviço + Formação)	Análise de Currículo, Entrevista
 INGLATERRA	Aproximadamente 4.000, mas maior parte por p. sele	Titulares dos órgãos, conselheiros	Expressivamente maior	0,60%	SIM	Processo Seletivo por Posto	Cesta de Critérios (Experi + Tempo de Serviço + Formação)	Análise de Currículo, Entrevista (rota Interna e/ou Externa)
 PORTUGAL	(não foram encontrados dados)	Titulares dos órgãos de formulação, assessores	Expressivamente maior	0,70%	SIM	Processo Seletivo por Posto	Tempo min. de Formação Superior (6, 8 ou 10 anos)	Análise de Currículo, Entrevista
 CHILE	849 nomeações livres	Titulares dos órgãos, cargos não aderente ao modelo	Expressivamente maior	0,43%	SIM	Processo Seletivo por Posto	Cesta de Critérios (Experi + Tempo de Serviço + Formação)	Análise de Currículo, Teste Psicológico, Entrevista
 MÉXICO	6.000 nomeações livres	Titulares de órgãos e os dois níveis de sub-titulares, assessores	Expressivamente maior	-	SIM	Processo Seletivo por Posto	Cesta de Critérios (Experi + Tempo de Serviço + Formação)	Prova, Análise de Currículo, Entrevista
 ARGENTINA	(não foram encontrados dados)	Titulares de órgãos e os dois níveis de sub-titulares, assessores	Variável: Tende a Igual ou menor	-	SIM	Processo Seletivo por Posto	Cesta de Critérios (Experi + Tempo de Serviço + Formação)	Análise de Currículo, Prova, Entrevista, Teste Psicológico,
 BRASIL	6.099 livres nomeação; 6.380 somente servidores	Titulares, Primeiro/Segundo escalão dos órgãos, assessores	Variável: Tende a Igual ou menor	0,33%	NÃO	Indicação e indicação restrita (servidor)	Cesta de Critérios (formação, experiência)	-

¹Material produzido pelo Banco Mundial.



///CONCLUSÕES - BENCHMARKING DE CARGOS COMISSIONADOS E ALTA DIREÇÃO

- **O Brasil possui uma quantidade maior de cargos de livre nomeação do que outros países.** Exemplo: no governo dos EUA, que conta com aproximadamente 1,5 milhões de empregados, o presidente nomeia diretamente em torno de 2.500 pessoas. No Brasil o presidente nomeia por volta de 12.000. **Existe apenas a obrigação de que um pouco mais da metade dos cargos comissionados precisa ocupada por servidores.** Essa trava é bastante frágil – um servidor envolvido politicamente pode ser indicado para determinado cargo.
- No Brasil, a natureza de livre nomeação dos cargos comissionados faz com que **em troca de governos** e mesmo de mandatários de um órgão, **ocorra uma grande descontinuidade das ações.** Todas as posições de chefia do organograma são de cargos comissionados, não importa o escalão (alto ou baixo). Nos demais países, com exceção da Argentina, **o presidente nomeia apenas cargos para os órgãos políticos** (como Casa Civil, Secretaria de Governo) **e de titulares e seus assessores principais.** As demais posições são preenchidas por um processo seletivo competitivo, que se torna **uma grande oportunidade para entrada lateral de profissionais experientes que venham do mercado.**



///CONCLUSÕES - BENCHMARKING DE CARGOS COMISSIONADOS E ALTA DIREÇÃO

- Em todos os países analisados, com exceção do Brasil, existe também um **modelo de “Alta Direção”**. Isso significa que, além da maior parte dos cargos do organograma serem preenchidos por um processo seletivo, **existe um processo seletivo especial para as posições de mais alto escalão**. Nesse modelo a seleção geralmente é feita por um órgão central independente e com elevado grau de transparência. **Isso evita que a seleção seja predada por algum grupo de interesse** (clientelista ou corporativista) e aumenta o profissionalismo desse processo. Existem casos, como do Chile, que o governo usa **agências de headhunting** para encontrar de forma proativa os melhores profissionais do país para a vaga.
- **PROPOSIÇÕES:**
 - **Precisamos modernizar a natureza dos cargos comissionados.** Apenas parte poderá ser de livre nomeação. Os demais deverão ser preenchidos via processo seletivo..
 - Para que esse processo de seleção de cargos ocorra de forma transparente e não seja capturado, assim como ocorreu em outros países, será necessário a **criação de um órgão autônomo dentro do executivo que seja responsável** por ele.
 - Existem outros problemas com os cargos comissionados no país. Um exemplo: **o que é pago para posições altas do escalão geralmente é menor do que o salário inicial das principais carreiras.**



/// TEMAS ANALISADOS

Principais Temas Analisados:

1. Anexo 1: Modelo de Carreiras e Remuneração
2. Anexo 2: Cargos Comissionados e Alta Direção
3. **Anexo 3: Governança da Política de RH**
4. Anexo 4: Processo Seletivo para Efetivos (Concursos Públicos)
5. Anexo 5: Regras Administrativas (Licenças e Afastamentos)
6. Anexo 6: Estabilidade e Processos de Desligamento



///BENCHMARKING: GOVERNANÇA DA POLÍTICA DE RH – TABELA

PAÍS	POSSUÍ ÓRGÃO (S) AUTÔNOMO	NOME DO ÓRGÃO (S)	ÓRGÃO EM QUE É VÍNCULADO	PROCESSO NOMEAÇÃO DO DIRIGENTE	RESPONSABILIDADES DO ÓRGÃO
 ESTADOS UNIDOS	Sim	Office of Personnel Management (OPM)	Gabinete do Presidente	Indicação do Presidente sujeita a aprovação do Senado	Coordena processos operacionais. Regulamenta todas as regras de gestão de pessoas e executa a seleção da Alta Direção
 CANADÁ	Sim	Office of the Chief Human (CHRO) Resources Officer e Committee of Senior Officials (COSO)	Secretaria do Tesouro	Selecionado por Processo de Alta Direção	CHRO regulamenta todas as regras de gestão de pessoas. COSO seleciona alta direção
 INGLATERRA	Sim	Civil Service e Civil Service Commission	Gabinete do Primeiro Ministro	Selecionado por Processo de Alta Direção	Civil Service regulamenta todas as regras de gestão de pessoas. Civil Service Commission seleciona alta direção
 PORTUGAL	Sim	Direção Geral do Trabalho (DGAP) e Comissão de Recrutamento e Seleção para a Adm. P. (Cresap)	Ministério das Finanças	Selecionado por Processo de Alta Direção	DGAP regulamenta todas as regras de gestão de pessoas. Cresap seleciona alta direção
 CHILE	Sim	Dirección Nacional del Servicio Civil	Ministério da Fazenda	Livre Indicação do Dirigente – Conselho da Alta Direção nomeado pelo Senado	Regulamenta algumas regras de gestão de pessoas e seleciona a alta direção
 BRASIL	Não	Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal - SGP	Secretaria Especial do Ministério da Economia	Livre Indicação	Coordena processos operacionais. Regulamenta alguns processos de gestão de pessoas – sujeita a aprovação superior



///CONCLUSÕES - GOVERNANÇA DA POLÍTICA DE RH

- **Com exceção do Brasil, todos os países analisados possuem um órgão central autônomo responsável pela política de gestão de pessoas.** Embora este setor esteja ligado ou a pasta de finanças ou ao órgão do titular do poder, por ter autonomia ele possui então a responsabilidade de decidir sobre os temas aos quais é responsável. Ao contrário desse modelo, na administração pública brasileira a responsabilidade sobre alguns processos, como reajuste salarial para uma carreira específica, pode ser dividido entre várias áreas como finanças e órgãos de coordenação política. A secretaria de política de pessoas em si (SGP) tende a ser secundária.
- **Não existe um padrão de responsabilidades da área central.** Assim como no Brasil, nos Estados Unidos o órgão também é responsável pela condução de processos operacionais transacionais, como pagamento de ativos e inativos. **No entanto, com exceção do Brasil e do Chile¹, nos demais países essa pasta cuida da regulamentação de toda política que envolve salários e gestão das carreiras.**
- No Canadá, Portugal e Reino Unido **além do órgão central, existe também uma comissão ligada a esta área, responsável pelo processo seletivo da alta direção.** Nos Estados Unidos o órgão central também é responsável pela seleção da alta direção. No Chile, como o próprio órgão central surgiu desse papel de seleção da alta direção, o mesmo ocorre.

¹No Chile, o órgão central foi criado como a área responsável pela seleção dos cargos de alta direção. Posteriormente suas atribuições foram estendidas para demais processos de gestão de pessoas. No entanto a pasta ainda apenas em parte, não lidando com questões relativas a salários, por exemplo.



///CONCLUSÕES - BENCHMARKING DE PROCESSO SELETIVO PARA EFETIVOS

- **Em todos países estudados, de menos no Brasil, a nomeação para o posto de dirigente da área de pessoas passa por algum processo de controle e transparência.** Com maior impessoalidade, os dirigentes dos órgãos centrais de Canadá, Portugal e Reino Unido advêm do processo de seleção da alta administração. Nos Estados Unidos o responsável por essa pasta é nomeado pelo Presidente, mas tem que ser aprovado pelo Senado. Por fim, no Chile o dirigente é nomeado diretamente pelo Presidente, no entanto conta com um conselho relativo a alta direção advindo de indicações do Senado pactuadas com o executivo.
- **PROPOSIÇÕES:**
 - Precisamos **centralizar a regulamentação de processos relativos a gestão de pessoas em um órgão.** Assim será possível ter as mesmas diretrizes em relação a salários, avaliação de desempenho, critérios de progressão e promoção, dentre outros. A questão de seleção de cargos de direção deve ser pensada também nesse conjunto.
 - Nesse sentido **é importante considerar a necessidade de autonomia dessa pasta,** desenhando algum processo que garanta o controle e transparência para definição de seu corpo diretivo. Garantir a credibilidade deste órgão, **impedindo que ele seja capturado,** é fundamental para seu sucesso.



/// TEMAS ANALISADOS

Principais Temas Analisados:

1. Anexo 1: Modelo de Carreiras e Remuneração
2. Anexo 2: Cargos Comissionados e Alta Direção
3. Anexo 3: Governança da Política de RH
4. Anexo 4: Processo Seletivo para Efetivos (Concursos Públicos)
5. Anexo 5: Regras Administrativas (Licenças e Afastamentos)
6. Anexo 6: Estabilidade e Processos de Desligamento



///BENCHMARKING: PROCESSO SELETIVO PARA EFETIVOS – TABELA¹

	PAÍS	REQUISITOS MÍNIMOS POSSÍVEIS	PRINCIPAIS MÉTODOS UTILIZADOS	MODELO DO PROCESSO*	GESTÃO DO PROCESSO	EXECUÇÃO DO PROCESSO	DIVULGAÇÃO OFICIAL E INSCRIÇÃO
	ESTADOS UNIDOS	Formação (nível ou tipo), experiência e certificação	Análise de Currículo, Entrevista	Processo Seletivo por Posto	Descentralizada	Pelo órgão	Site: www.usajobs.gov/
	CANADÁ	Formação (nível ou tipo), experiência e certificação	Análise de Currículo, Entrevista	Processo Seletivo por Posto	Descentralizada	Pelo órgão	Site: www.canada.ca/en/services/jobs/opportunities/government.html
	INGLATERRA	Formação (nível ou tipo), experiência e certificação	Análise de Currículo, Entrevista	Processo Seletivo por Posto	Descentralizada	Pelo órgão	Site: www.civilservicejobs.service.gov.uk
	PORTUGAL	Formação (nível ou tipo), experiência e certificação	Prova, Teste Psicológico (cadastro de reserva), análise de currículo e entrevista (posto)	Híbrido: processo para cadastro reserva depois por posto e somente por posto	Híbrida ou Descentralizada	Pré-seleção central; seleção pelo órgão	Site: www.bep.gov.pt/
	CHILE	Formação (nível ou tipo), experiência e certificação	Análise de Currículo, Entrevista	Processo Seletivo por Posto	Descentralizada	Pelo órgão	Site: www.empleospublicos.cl/
	MÉXICO	Formação (nível ou tipo), experiência	Prova, Análise de Currículo, Entrevista	Processo Seletivo para Posto e Carreira	Descentralizada	Pelo órgão	Site: www.trabajaen.gob.mx/menuini/js_paginad.jsp#
	ARGENTINA	Formação (nível ou tipo), experiência	Análise de Currículo, Prova, Entrevista, Teste Psicológico	Processo Seletivo para a Carreira	Descentralizada	Pelo órgão	Site: www.argentina.gob.ar/modernizacion/concursar
	BRASIL	Formação (tipo e nível)	Prova Objetiva e Descritiva	Concurso Público para um quadro de vagas	Descentralizada**	Totalmente Terceirizada	Jornal, portal da empresa contratada

¹Material produzido pelo Banco Mundial.



///CONCLUSÕES - BENCHMARKING DE PROCESSO SELETIVO PARA EFETIVOS

- Salvo em raras exceções, como algumas carreiras jurídicas, **no Brasil concursos públicos não estabelecem requisitos mínimos relacionados a experiência.** Assim, diferente dos outros países analisados, mesmo profissionais recém formados podem concorrer as carreiras com as maiores remunerações.
- Se comparado com os demais países, **o modelo de concurso público brasileiro encontra-se bastante defasado.** Majoritariamente o concurso hoje se dá por provas objetivas, quando muito discursivas. Já nos países analisados foram encontrados dois padrões. **Em um modelo mais próximo,** composto por Argentina, México, e Portugal **a seleção se dá por etapas que intercalam exames, entrevistas, análises de currículo e testes psicológicos.** A nota final é composta por um somatório do desempenho em cada uma dessas etapas. Já os modelos mais flexíveis encontrados (Estados Unidos, Reino Unido e Canadá) contam principalmente com análise de currículo seguido de entrevistas. Nesses locais não existe um mecanismo rígido de notas por etapa – no final a comissão tem uma maior discricionariedade para selecionar o profissional que desejar.



///CONCLUSÕES - BENCHMARKING DE PROCESSO SELETIVO PARA EFETIVOS

- **PROPOSIÇÕES:**

- **O concurso público no Brasil precisa incluir mais etapas**, como entrevistas e testes psicológicos, permitindo com que outras competências além do conhecimento formal seja avaliadas. **Além disso, editais precisam ter mais flexibilidade em definir critérios mínimos de participação.**
- **A modernização do concurso público também passa por uma questão de governança.** Hoje o processo de seleção é praticamente todo terceirizado para alguma instituição contratada. É preciso definir uma área central responsável pelo concurso dentro do governo. Além disso, o time interno de cada órgão também precisa ser envolvido nas etapas – como na realização de entrevistas.



/// TEMAS ANALISADOS

Principais Temas Analisados:

1. Anexo 1: Modelo de Carreiras e Remuneração
2. Anexo 2: Cargos Comissionados e Alta Direção
3. Anexo 3: Governança da Política de RH
4. Anexo 4: Processo Seletivo para Efetivos (Concursos Públicos)
5. Anexo 5: Regras Administrativas (Licenças e Afastamentos)
6. Anexo 6: Estabilidade e Processos de Desligamento



///BENCHMARKING: REGRAS ADMINISTRATIVAS – TABELA¹

PAÍS	DOENÇA EM PESSOA DA FAMÍLIA		AFASTAMENTO DO CÔNJUGE OU COMPANHEIRO		ATIVIDADE POLÍTICA*		LICENÇA E AFASTAMENTO** PARA CAPACITAÇÃO		INTERESSES PESSOAIS	
	POSSUÍ	TEMPO LIMITE POR ANO	POSSUÍ	TEMPO E REGRAS	POSSUÍ	TEMPO E REGRAS	POSSUÍ	TEMPO E REGRAS	POSSUÍ	TEMPO E REGRAS
 BRASIL	SIM	60 dias com remun. 90 dias sem remun.	SIM	Indeterminado sem remun.	SIM	Período eleitoral: +/- 3 meses com remun.	SIM	3 meses a cada 5 anos ou duração da pós, mestrado ou doutorado. Com remun.	SIM	Até 3 anos, sem remuneração
 ESTADOS UNIDOS	SIM	13 dias com remun. 12 sem. sem remun.	NÃO	-	NÃO	-	NÃO	-	SIM	Até 5 dias por ano com 3 dias pagos.
 CANADÁ	SIM	28 semanas (6,5 meses) sem remun.	NÃO	-	NÃO	-	NÃO	-	NÃO	-
 INGLATERRA	Por Contrato	-	NÃO	-	NÃO	Para cargos eletivos nacionais o servidor deve sair da carreira	Por Contrato	-	Pode ocorrer por contrato	O <i>career break</i> por ocorrer em acordo com a chefia/órgão
 PORTUGAL	SIM	15 dias com remuneração	SIM	Somente para acom. conjuge no exterior, inde. sem remuneração.	NÃO	-	SIM	Sem remuneração, dura o tempo da formação	NÃO	-
 COLÔMBIA	NÃO	-	NÃO	-	NÃO	-	SIM	Tempo da formação, com remuneração***	SIM	Até 90 dias por ano, sem remuneração
 ARGENTINA	SIM	20 dias com remun. 90 dias sem remun.	SIM	Indeterminado sem remun.	NÃO	-	SIM	Até dois anos, com remuneração	SIM	6 meses a cada 10 anos, sem remuneração

* Quando a lei é trabalhista é a mesma para servidor público e para profissionais do setor privado, portanto não havendo logicamente a manutenção da remuneração e não havendo uma licença específica, foi contado como “não”.

** Utilizado com base além da licença capacitação o afastamento para estudo.

*** Na Colômbia é tratado como um tipo de comissão (Comisión para adelantar estudios al interior o al exterior del país), existindo também uma licença para estudos sem remuneração.

¹Material produzido pelo Banco Mundial.



/// TEMAS ANALISADOS

Principais Temas Analisados:

1. Anexo 1: Modelo de Carreiras e Remuneração
2. Anexo 2: Cargos Comissionados e Alta Direção
3. Anexo 3: Governança da Política de RH
4. Anexo 4: Processo Seletivo para Efetivos (Concursos Públicos)
5. Anexo 5: Regras Administrativas (Licenças e Afastamentos)
6. Anexo 6: Estabilidade e Processos de Desligamento



///BENCHMARKING: FORMAS DE DESLIGAMENTO – TABELA¹

PAÍS	1 - ESTÁGIO PROBATÓRIO			2 - PROCESSO DE DESLIGAMENTO				3 - DEMISSÃO POR FIM DA FUNÇÃO	
	MODELO	PRAZO	CRITÉRIOS	POR CONDUTA	JULGAMENTO	POR PERFORMANCE	JULGAMENTO	PODE OCORRER?	CRITÉRIOS
 ESTADOS UNIDOS ¹	Cada agência define - carreiras mais complexas, mais tempo	3 anos intermitentes	Desligamen. pela chefia direta, a qualquer momento	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	Por carreira - carreiras mais complexas, mais tempo	6 meses – 3 anos	Desligamen. pela chefia direta, a qualquer momento	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	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	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	Por carreira - carreiras mais complexas, mais tempo	1 ano em média	Comissão avalia o desempenho ao final do prazo	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)	Mesmo padrão para todos os servidores	3 anos	Comissão avalia o desempenho ao final do prazo: (avaliação de que é proforma)	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
 BRASIL (proposta Reforma Adm.)	Dois padrões: carreiras típicas e de prazo indeterminado	Carreiras Típ.: min 2 a. Indetermin: min 1 a.	Bom desempenho durante. Posição acima do corte em lista final de classificação	Cesta de critérios de má condutas	Processo disciplinar – Cabe judicialização	Previsto para Carre. Típi. Intermin: Sem padrão	-	PARCIAL	Carreiras Típ.: relocação Indetermin: desligamento por obsolescência

1 - Está em pauta no congresso americano o MERIT ACT, que torna mais fáceis demissões e extinção das funções por downsize e automação das funções

<https://www.congress.gov/bill/115th-congress/house-bill/559?s=1&r=85>

2 - A LRF prevê a demissão em cenário de manutenção de elevados gastos com pessoal. Isso não tem sido colocado em prática pelos estados que vêm se enquadrando nesses limites.

¹Material produzido pelo Banco Mundial.



///CONCLUSÕES - FORMAS DE DESLIGAMENTO

2. No entanto, esses países possuem mais flexibilidade em processos relacionados ao desligamento desses servidores efetivos. São eles:
 - **No estágio probatório** a avaliação 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 apontar que, ao contrário do Brasil, nesses países as chefias são definidas por processos seletivo e não se tratam se cargos comissionados de livre indicação.
 - **Más condutas** (exemplo: assédio, racismo) se comprovadas podem resultar em desligamento imediato, não carecendo de comissão de julgamento (com exceção dos Estados Unidos que tem um modelo próximo ao brasileiro).
 - **O desligamento por desempenho é regulamentado** e existem avaliações de desempenho padronizadas e frequentes (minimamente anuais) para avaliar essa questão. No entanto, a quantidade de servidores desligamentos por desempenho é muito pequena¹. Cabe apontar novamente que em tais países a chefia imediata do corpo técnico, responsável pela avaliação, é definida por processo seletivo e não nomeada livremente como no Brasil.
 - Com exceção dos EUA, **existe a possibilidade de desligamento por downsizing e automação do trabalho**. Embora não comum, no Canadá, Reino Unido e França os quadros efetivos podem ser desligados nessa hipóteses. Na França essa foi uma medida aprovada em 2019, inclusive incluindo o termo “robotização”.



///FONTES – Tabela de Benchmarking

- **Brasil:** https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/atividade-disciplinar/arquivos/manualpad_130513.pdf
- **Canadá:** <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/services/labour-standards/reports/unjust-dismissal.html>; <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/regulations/SOR-2005-375/page-1.html>;
- **França:** <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F24409>; <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F18933>; https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=D542DE6B810D4FE6ED7CBFA79C198B75.tplgfr35s_2?cidTexte=JORFTEXT000038889182&dateTexte=20190903;
https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=D542DE6B810D4FE6ED7CBFA79C198B75.tplgfr35s_2?cidTexte=JORFTEXT000038889182&dateTexte=20190903
- **USA:** <https://www.gao.gov/assets/700/693133.pdf>; <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/pay-leave/reference-materials/handbooks/dcddismissal.pdf>
- **UK:** <https://www.gov.uk/dismiss-staff>; <https://www.gov.uk/dismiss-staff>;
<https://www.gov.uk/browse/employing-people/dismissals-redundancies>



///FONTES – Quantidade de efetivos desligados por desempenho

USA

Em média 10.000 demitidos por má performance ou conduta imprópria por ano em um universo de 2,1 milhões de empregados (não contam correios e agências de inteligência). **0,48% do total.**

Fonte:

<https://www.washingtonpost.com/news/powerpost/wp/2017/10/18/hardly-any-federal-employees-are-fired-for-poor-performance-that-could-be-a-good-sign-report-says/>

<https://www.mspb.gov/mspbsearch/viewdocs.aspx?docnumber=1453471&version=1458980&application=ACROBAT>

Canadá

Dentre os 270mil servidores do governo federal, 92 por má conduta e 77 por baixo desempenho entre o "ano fiscal" 2015-2016. **0,06% do total.**

Fonte:

<https://www.cbc.ca/news/politics/government-fired-misconduct-incompetence-1.4746602>

UK

2.470 demissões por má conduta ou baixa performance em um universo de 439.323 empregados. **0,56% do total.**

Fonte:

- Única informação encontrada no site de estatísticas sobre emprego

<https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/publicsectorpersonnel/adhocs/005122civilserviceemploymentretirementsanddismissalsinthecivilservice2007to2015>

