



DIÁLOGOS **UNIÃO EUROPEIA**
SETORIAIS **BRASIL**

PROJETO APOIO AOS DIÁLOGOS SETORIAIS UNIÃO EUROPEIA - BRASIL

PESQUISA SALARIAL INTERNACIONAL

ESTUDO COMPARATIVO ENTRE OS PERFIS DE CARGOS DA UNIÃO EUROPEIA E DO BRASIL

www.dialogossetoriais.org

CONTATOS

Direção Nacional do Projeto
+ 55 61 2020.4906/4928/5082/4134
contato@dialogossetoriais.org
www.dialogossetoriais.org

CONSULTOR:

J.A.OLIVEIRA ROCHA, PH.D.

EQUIPA:

J.A. OLIVEIRA ROCHA, PH.D.

MARGARIDA PROENÇA, PH.D.

RITA ALMEIDA ROCHA, MESTRE



União Europeia



DIÁLOGOS SETORIAIS
UNIÃO EUROPEIA
BRASIL

Ministério do
Planejamento

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.2 Análise comparada	12
1.3 Estrutura do relatório	14
2. IDENTIFICAÇÃO DE PERFIS	16
2.1 Tendências	16
A-2) Orientada para os trabalhadores	17
A-3) Modelo das competências	18
A-4) Competências estratégicas e funcionais	20
2.2 Carreiras	21
3.ASPETOS METODOLOGICOS GERAIS	23
A-1) Países : comparabilidade entre regimes de emprego público	24
A-2) Mapeamento das organizações	25
A-3) Abordagem á identificação de perfis e avaliação de cargos	26
A-4) Métricas	32
A-5) Pesquisa salarial internacional	34
4. DADOS ECONOMICOS GERAIS DOS PAÍSES NA AMOSTRA	1
4.1. INTRODUÇÃO	1
C-1) Envolvente: o impacto da crise de 2008-09	4
C-2) Governação e boas práticas	9
ii) Perceção da qualidade da saúde	12
iii) Governação	13
iv) Índice de desenvolvimento de e-gov.	15
v) Indicador de Participação e Accountability	15
vi) Eficácia do governo	16
vii) Qualidade da regulação	17
viii) Regra da Lei	17
ix) Controlo da corrupção	18
4.2. Análise dos países na amostra	20
Brasil	20
D-1) Delimitação e organização do setor público	22
D-2) Carreiras	29
D-3) Formação do salário no setor público	31
Estados Unidos da America	32
E-1) Delimitação do setor público e características dos servidores federais	34
E-2) Recrutamento e carreiras	37
E-3) Formação do salário público	40
França	42
F-1) Delimitação e organização do setor público	43
F-2) Recrutamento	49
F-3) Formação do salário público	51

México	56
G-1) Administração Pública	57
G-2) Recrutamento e promoção	60
G-4) Profissionalização e capacitação	62
Portugal	63
H-1) Delimitação do setor público	64
H-2) Recrutamento e promoção	70
H-3) Formação do salário público	73
Suécia	75
I-1) Delimitação do setor público	76
I-2) Formação do salário no setor público	78
4.3. DETEÇÃO DE PADRÕES	79
5. ORGANIZAÇÕES NA AMOSTRA	109
Advogados	111
Defensoria Pública	112
Procuradores	114
Polícia Federal	122
Polícia Rodoviária Federal	126
Analista de Finanças e Controle	131
Analista de Orçamento	139
Auditor Fiscal	144
Diplomata/ Oficial de Chancelaria	151
Controlador do Tráfego Aéreo	155
Especialista em Gestão Pública e Gestão Governamental	161
Especialistas em Regulação	167

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. CONTRIBUIÇÃO INDIVIDUAL COLOCADA NO DESENVOLVIMENTO DAS FUNÇÕES	17
FIGURA 2. COMPARAÇÃO ENTRE A ANÁLISE TRADICIONAL E O MODELO DE COMPETÊNCIAS	18
FIGURA 3. MODELO DO ICEBERGUE, COMPETÊNCIAS CENTRAIS E DE SUPERFÍCIE	19
FIGURA 4. INTERPRETAÇÃO ESTRATÉGICA DA FUNÇÃO	20
FIGURA 5. ESQUEMA GERAL DAS ATIVIDADES	23
FIGURA 6. ESQUEMA GERAL DOS FACTORES DE AVALIAÇÃO DO PERFIL PROFISSIONAL	30
FIGURA 7. FASES METODOLÓGICAS	31
FIGURA 8. VARIAÇÃO DO PIB, EM %, 1995-2012 (PARIDADES DE PODER DE COMPRA, DL)	4
FIGURA 9. EVOLUÇÃO TENDENCIAL DA VARIAÇÃO DO PIB, EM %, BRASIL 1995-2012	5
FIGURA 10. VARIAÇÃO DAS EXPORTAÇÕES DE BENS E SERVIÇOS (%)	5
FIGURA 11. VARIAÇÃO DAS IMPORTAÇÕES DE BENS E SERVIÇOS (%)	6
FIGURA 12. EVOLUÇÃO DA TAXA DE DESEMPREGO, EM % DA POPULAÇÃO ATIVA	6
FIGURA 13. VARIAÇÃO DO SALÁRIO MÉDIO REAL MENSAL (%), 2006-2011	7
FIGURA 14. FORMAÇÃO DO SALÁRIO PÚBLICO	9
FIGURA 15. TENDÊNCIAS DO IDH, 1980-2012	10
FIGURA 15. REPRESENTAÇÃO RELATIVA DOS INDICES DE DESENVOLVIMENTO HUMANO	12
FIGURA 16. SATISFAÇÃO COM A QUALIDADE DOS CUIDADOS DE SAÚDE (%), 2009-12	13
FIGURA 17. INDICADORES DE GOVERNAÇÃO E O IMPACTO DA CRISE	20
FIGURA 18. VARIAÇÃO DO SALÁRIO MÉDIO REAL MENSAL NO BRASIL (%), 2006-2011	21
FIGURA 19. QUANTITATIVO DE SERVIDORES ATIVOS DA UNIÃO, POR PODERES, 2012	23
FIGURA 20. EVOLUÇÃO DO PESO DOS SERVIDORES FEDERAIS CIVIS (ATIVOS) POR PODERES DA UNIÃO, 1995-2012 (%)	24
FIGURA 21. SERVIDORES PÚBLICOS CIVIS DO PODER EXECUTIVO FEDERAL POR NÍVEL DE ESCOLARIDADE, 1997-2012 (%)*	25
FIGURA 22. EVOLUÇÃO DA DESPESA LÍQUIDA DE PESSOAL E DAS RECEITAS CORRENTES LÍQUIDAS DA UNIÃO, 1995-2012	26
FIGURA 23. EVOLUÇÃO DA DESPESA MÉDIA EM PESSOAL (ATIVOS), 1995-2012	27
FIGURA 24 . CASCATA DE ACORDOS DE DESEMPENHO	32
FIGURA 24. TRABALHADORES CIVIS NO GOVERNO FEDERAL,EUA, 1985-2011	35
FIGURA 25. SALÁRIO MÉDIO DOS SERVIDORES FEDERAIS,EUA, 2008-12	36
FIGURA 26. CATEGORIAS OCUPACIONAIS, TRABALHADORES FEDERAIS PERMANENTES EM FULL TIME ,2012 (%)	36
FIGURA 27. CASCATA DE ACORDOS SOBRE DESEMPENHO	39

FIGURA 28 FUNÇÃO PÚBLICA, EMPREGO PÚBLICO E EMPREGO TOTAL , 2010 (%)	45
FIGURA 29. PESO RELATIVO DOS SERVIDORES PÚBLICOS POR RAMO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2010	46
FIGURA 30. PESO DAS OCUPAÇÕES DE NÍVEL A, B OU C NA ADMINISTRAÇÃO COMO UM TODO,2010	47
FIGURA 31. EVOLUÇÃO DAS VAGAS ABERTAS E NÚMERO DE CANDIDATOS NA FUNÇÃO PÚBLICA , FRANÇA,1985-2010	50
FIGURA 32. TAXA DE SELETIVIDADE DOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO, OCUPAÇÕES DE NÍVEL A , B E C, FRANÇA, 1995-2010	50
FIGURA 33. CASCATA DE ACORDOS SOBRE DESEMPENHO	52
FIGURA 34. INDICE DE PREÇOS NO CONSUMIDOR E VARIAÇÃO ANUAL DO SALÁRIO MÉDIO PER CAPITA NA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL,1999-2010	54
FIGURA 35. TAXA DE CRESCIMENTO REAL DAS REMUNERAÇÕES LÍQUIDAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CENTRAL, FRANÇA, 2010	55
FIGURA 36. SERVIDORES PÚBLICOS NA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL, PORTUGAL,2005-2011	66
FIGURA 37 ESTRUTURA DO EMPREGO NA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL, PORTUGAL,2005-2012 (%)	67
FIGURA 38 EMPREGO NAS SOCIEDADES DO SETOR PÚBLICO, PORTUGAL, 2012	68
FIGURA 39. ESTRATÉGIA PARA A REFORMA DO ESTADO, DÉCADA DE 2000	69
FIGURA 40. CARREIRAS/CARGOS NA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL, PORTUGAL, 2011-2012 (%)	73
FIGURA 41 PRÉMIO SALARIAL NO SETOR PÚBLICO	74
	74
FIGURA 42. SALÁRIOS,JAN 2013	75
FIGURA 42 CONTRATOS A PRAZO POR SETOR (%), 2011	77

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1. TIPO DE REGIMES POLÍTICO-ADMINISTRATIVOS	14
QUADRO 2. ORGANIZAÇÕES CONSIDERADAS NO SISTEMA PÚBLICO FEDERAL, BRASIL, POR CARGO	25
QUADRO 3. COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	27
QUADRO 4. COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E DE GESTÃO	28
QUADRO 5. INDICADORES ECONÓMICOS, 2012 (DL)	2
QUADRO 6. ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO, 2012	10
QUADRO 7. ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO AJUSTADO À DESIGUALDADE, 2012 (IDHD)	11
QUADRO 8. ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO AJUSTADO AO GÉNERO, 2012	11
QUADRO 10. DESPESA TOTAL E DESPESA PÚBLICA EM SAÚDE (PPP EM DL), 2011	12
QUADRO 11. ÍNDICE DE DISPONIBILIDADE DE E-GOV	15
QUADRO 12. PARTICIPAÇÃO E ACCOUNTABILITY	16
QUADRO 13. EFICÁCIA DO GOVERNO	16
QUADRO 14. PERCEÇÃO DA QUALIDADE DA REGULAÇÃO	17
QUADRO 15. PERCEÇÃO DA REGRA DA LEI	18
QUADRO 16. PERCEÇÃO DE CONTROLO DA CORRUPÇÃO	18
QUADRO 17. SINTESE DOS INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO E GOVERNAÇÃO	19
QUADRO 18. RANKING DOS PAÍSES FACE A CADA INDICADOR	19
QUADRO 19. NÚMERO DE SERVIDORES E DESPESA ANUAL DE PESSOAL CIVIL ATIVOS, POR ORGANIZAÇÕES, 2012	28
QUADRO 20. COMPARAÇÃO DOS SALÁRIOS MENSIS NOMINAIS NOS RAMOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E NO SETOR PRIVADO EM FRANÇA, 2009-10 (EUROS)	55
QUADRO 21. PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO SERVIÇO PROFISSIONAL DE CARREIRAS, MÉXICO	59
QUADRO 22. FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS, MÉXICO	61
QUADRO 23. MODALIDADES DE RECRUTAMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	70
QUADRO 24. MATRIZ DE ANÁLISE TAXIONÓMICA	81
QUADRO 25. MATRIZ DE DISSEMELHANÇAS	82
QUADRO 26. INDICADORES DA BUROCRACIA TRADICIONAL (WEBER)	83
QUADRO 27. GRAU DE CENTRALIZAÇÃO	84
QUADRO 28. REGIMES DE TRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	85
QUADRO 29. NATUREZA DOS CARGOS	86
QUADRO 30. FUNÇÕES DE CONFIANÇA	87
QUADRO 31. RESPONSABILIDADES DOS GESTORES DE TOPO	88
QUADRO 32. RESTRIÇÕES ÀS ATIVIDADES DOS SERVIDORES PÚBLICOS	88

QUADRO 33. SISTEMA DE CARREIRAS VERSUS SISTEMA DE EMPREGO	89
QUADRO 34. CARREIRAS	90
QUADRO 35. CARACTERIZAÇÃO DAS CARREIRAS	91
QUADRO 36. CARREIRAS E FORMAÇÃO ACADÊMICA	92
QUADRO 37. REQUISITOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL PARA UM DADO CARGO	93
QUADRO 38. PROCESSOS DE RECRUTAMENTO	94
QUADRO 39. ESTABILIDADE	95
QUADRO 40. RAZÕES PARA O DESPEDITAMENTO	96
QUADRO 41. DESPEDITAMENTO E SAÍDA VOLUNTÁRIA	96
QUADRO 42. PROCESSOS DE RECRUTAMENTO EM CARGOS SUPERIORES (<i>SENIOR CIVIL SERVICE</i>)	97
QUADRO 43. NÍVEL DE ENVOLVIMENTO POLITICO NAS DECISÕES DE RECRUTAMENTO DE <i>SENIOR CIVIL SERVICE</i>	98
QUADRO 44. REQUISITOS DOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO EM CARGOS SUPERIORES (<i>SENIOR CIVIL SERVICE</i>)	99
QUADRO 45. ESTRUTURA REMUNERATÓRIA	100
QUADRO 46. ESTRUTURA REMUNERATÓRIA : SALÁRIOS E SUPLEMENTOS	101
QUADRO 47. RETRIBUIÇÃO EM FUNÇÃO DO DESEMPENHO	102
QUADRO 48. ESTRUTURA DA REMUNERAÇÃO EM FUNÇÃO DO CARGO/AGREGAÇÃO DE CARGOS	103
QUADRO 49. DIFERENCIAÇÃO NA ESTRUTURA DA REMUNERAÇÃO	104
QUADRO 50. REMUNERAÇÕES PUBLICAS VERSUS PRIVADAS	105
QUADRO 51. FACTORES QUE DETERMINAM O SALÁRIO BASE : CARGOS DE GESTÃO DE TOPO	106
QUADRO 52. FACTORES QUE DETERMINAM O SALÁRIO BASE : CARGOS PROFISSIONAIS	106
QUADRO 53. CONDICIONAMENTO DAS PROMOÇÕES	107
QUADRO 54. MAPAS DE PESSOAL	107
QUADRO 55. MOBILIDADE	108
QUADRO 56 - ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO	111
QUADRO 57 – DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO	112
QUADRO 58 – PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA	115
QUADRO 59 – POLICIA FEDERAL	122
QUADRO 60 – POLICIA RODOVIÁRIA FEDERAL	126
QUADRO 61 – ANALISTA DE FINANÇAS E CONTROLE	131
QUADRO 62 – ANALISTA DE ORÇAMENTO	139
QUADRO 63 – AUDITOR FISCAL	144
QUADRO 64 – DIPLOMATA/OFICIAL DE CHANCELARIA	151
QUADRO 65 – CONTROLADOR DO TRÁFEGO AÉREO	155
QUADRO 66 –ESPECIALISTA EM GESTÃO PÚBLICA E GESTÃO GOVERNAMENTAL	161
QUADRO 67 – ESPECIALISTA EM REGULAÇÃO	167

1. INTRODUÇÃO

1.1 ENQUADRAMENTO

O presente trabalho de pesquisa salarial internacional insere-se num projeto mais geral de estratégia de modernização e racionalização da força de trabalho do Poder Executivo Federal.

Ao longo da década de 2000, a difusão dos princípios da “Nova Gestão Pública” levou a reformas na administração pública á uma escala global, ainda que com diferente impacto, e incentivou a discussão, muitas vezes crítica, de novos temas e o recurso a novos instrumentos para a tomada de decisão. A racionalidade da doutrina assenta nos modelos de escolha pública, no neo institucionalismo económico, nas teorias dos custos de transação e do agente-principal e no managerialismo (Verhoest, 2013). Assumindo a racionalidade dos atores, a Nova Gestão Pública sublinha a eficiência na prestação de serviços, a utilização de instrumentos de gestão bem como a produção de indicadores, mas negligencia em larga medida as diferenças existentes entre os países, nomeadamente a situação económica, a história político-administrativa, o ambiente social e as diversas culturas organizacionais. Na verdade, e tal como vem sendo cada vez mais reconhecido (Pollit e Bouckaert, 2004; Verhoest et al., 2010; Bouckaert, 2007; Christensen e Lægreid, 2008, entre outros) as pressões no sentido da homogeneização têm-se confrontado na prática com a tomada de decisões e a implementação de acções influenciadas de forma determinante por factores específicos de cada país.

De certa forma, o laxismo do papel regulador do estado, a adoção de parcerias público-privadas, o recurso a instrumentos financeiros de elevado risco como por exemplo swaps, o recursos sistemático à terceirização dos serviços públicos foram sub produtos de uma implementação crítica dos modelos gerenciais que em certa medida tem vindo recentemente a desembocar na discussão das potenciais virtualidades de um novo modelo de gestão pública designado por Neo-Weberiano. O conceito vinha, aliás, de uma tentativa de explicação das reformas na administração pública na Europa Central que havia filtrado a “nova gestão pública” pela cultura e modelo do estado napoleónico (Pollit, Thiel e Homburg, 2007; Pollit e Bouckaert, 2011; Dunn e Miller, 2007).

Em termos práticos, o conceito de administração ou estado neo-weberiano contem elementos tradicionais (weberiano) como seja a reafirmação do Estado, como facilitador de soluções; reafirmação da importância do direito administrativo; preservação da ideia do serviço público. Inclui também novos elementos, influenciados pela “nova gestão pública” como uma mudança de orientação das regras e regulamentos para as necessidades dos cidadãos; superação da democracia representativa pela inclusão de mecanismos de consulta; insistência na importância de obtenção de resultados, e profissionalização do serviço público, de forma que o gestor não seja um especialista em leis, mas estar orientado para ir ao encontro das necessidades dos usuários (Lynn, 2008). Em termos de gestão

de recursos humanos, o modelo neo-weberiano traduz-se numa maior centralização e coordenação , temperando a meritocracia com a confiança política.

A grave crise económica e financeira que se iniciou em 2008 , com novos contornos de grande complexidade, tem exigido a muitas organizações alterações na forma como definem os seus objetivos e nas estratégias utilizadas para os implementar. A administração pública não é exceção; em particular, questões orçamentais, maior transparência na prestação das contas públicas, a incerteza sobre a evolução do mercado de trabalho, têm-se traduzido na necessidade de reforçar e aperfeiçoar a gestão de pessoas, permitindo nomeadamente a construção de cenários de curto, médio e longo prazo.

Mas da crise tem resultado não só a recentralização do Estado, mas também o aumento da flexibilidade da gestão de recursos humanos, o outsourcing , a redução drástica do número de servidores públicos na medida em que os serviços diminuem, e o fim da agenciamento da política de recursos humanos, substituída por forte centralização, no fundo como que agregando o pior dos dois modelos ,o burocrático e o gerencial.

Tal como nos países a analisar , o Brasil encontra-se em fase de transição de um modelo clássico de gestão de recursos humanos para um modelo gerencial, eventualmente numa caminhada neo weberiana. O modelo clássico da função pública, também chamado burocrático ou estatutário apesar das matrizes que assume conforme a sua origem seja americana, ou europeia continental (Rocha, 2010), caracteriza-se por:

- Divisão especializada do trabalho em funções resultantes da agregação de tarefas, estruturado segundo o grau de complexidade, fazendo-se apelo ao “scientific mangement”.
- Hierarquia rígida, com uma unidade de comando .
- Regulamentação exaustiva de todos os aspetos das funções da organização para que os funcionários tenham de atuar segundo rotinas.
- Neutralidade assegurada com base no mérito, através de concursos.
- Estrutura de carreiras, sendo que a subida se baseia predominantemente no decurso do tempo, associado em alguns casos, á avaliação de desempenho.
- Separação entre política e administração.

O recrutamento com base no mérito, a estrutura hierárquica e o sistema de carreira constituem um requisito para a salvaguarda de neutralidade dos funcionários públicos.

A crise económica e financeira de finais da década de setenta do século XX obrigou á reforma da Administração Pública (Pollit e Bouckaert, 2002), que se traduziu fundamentalmente na fragmentação das estruturas administrativas , na

avaliação sistemática das organizações públicas e do pessoal, e na prestação de contas aos cidadãos.

Em termos de gestão de recursos humanos , as principais alterações fizeram-se sentir na flexibilização da fixação de salários ; em segundo lugar, o novo sistema de avaliação de desempenho passou a ter acentuados reflexos nas remunerações; fragilizou-se a relação de trabalho, passando ao regime de contrato em detrimento do regime estatutário (H. Rato e outros, 2007).

- na *Suécia* têm contrato individual de trabalho, basicamente , todos os trabalhadores da administração pública;
- na *França*, 55% têm regime estatutário e 45% contrato individual de trabalho;
- em *Portugal*, 30% têm regime estatutário e 70% contrato individual de trabalho.
- Nos *EUA* as carreiras são exceção.
- No aparelho de *Estado Brasileiro* é possível distinguir quatro grupos:
 - ❖ *Núcleo estratégico* , que inclui os poderes executivo, legislativo e judiciário , bem assim como os auxiliares dos seus titulares e assessores diretos, responsáveis pelo planejamento e formulação de políticas públicas. Este pessoal é comissionado.
 - ❖ *Atividades exclusivas* – setor do Estado que só este pode realizar, o que inclui o poder de regulamentar, fiscalizar e fomentar. Estas atividades estão estruturadas em carreiras, tendo os trabalhadores um vínculo duradouro ao Estado.
 - ❖ *Serviços não exclusivos* – este setor envolve áreas das políticas sociais como a educação e a saúde . Neste caso, o Estado atua simultaneamente com organizações públicas não estaduais e privadas.
 - ❖ *Produção de bens e serviços para o mercado* – Corresponde á area de atuação das empresas.

O conceito de carreira característico da Europa Continental e de países da América Latina foi-se diluindo, optando progressivamente pelo sistema de emprego característico dos EUA. Simultaneamente, tal como aconteceu no setor privado, assistiu-se a um redesenho dos cargos, com ampliação das atribuições, tornando-se mais genéricas, de modo a alargar a atuação dos servidores públicos. Diminui-se assim os níveis ou categorias nas diversas carreiras, ao mesmo tempo que se viabiliza a sua junção (Nelson Marconi, 2003).

Por outro lado, tem ainda sido adiantado que as carreiras, e a forma como são olhadas e entendidas está associado com a cultura; na Europa, de maior aversão ao risco, cumprimentos das normas e regulamentos, maior burocracia, enquanto que nos EUA as atitudes individualistas são bem recebidas, com uma tomada de decisão com base nos riscos (Dany, 2003; Briscoe, J. P., Hall, D. T., Las Heras, M., & Unite, J. A. 2007).

Acresce que em muitos países passou a utilizar-se o conceito de perfil profissional em vez da descrição do cargo, para sublinhar a ideia de que o mais importante são os resultados e não as definições rígidas e mecanicistas; E que as competências são determinadas pelo perfil do cargo. Estas incluem uma combinação de conhecimentos, habilidades e comportamentos que resultam no bom desempenho (OCDE, 2010).

Em jeito de comentário importa, porém, sublinhar que a transição de um modelo clássico para uma abordagem gerencial não é linear, mesmo em países com políticas acentuadamente neoliberais, como a Inglaterra. Torna-se necessário, como acentua P. Ingraham (2007), encontrar um modelo que exponencie a flexibilidade e a coerência, e que corresponda às necessidades de cada país.

1.2 ANÁLISE COMPARADA

O objetivo do trabalho enquadra-se numa ótica estratégica, global e integrada, consistente com as necessidades presentes e futuras de uma força de trabalho com vínculos permanentes e temporários que leve em consideração as necessidades sociais e as prioridades de governo, as políticas públicas e os programas de desenvolvimento nacional, os papéis a serem desempenhados pelas organizações públicas, os modelos de gestão, os processos de trabalho, os perfis profissionais requeridos em cada posto e as reduções naturais de quadros previstos para os próximos anos.

Nomeadamente, nesta fase do projeto “Planejamento Estratégico da Força de Trabalho”, trata-se de proceder a uma pesquisa internacional que compare perfis e salários do governo brasileiro com os existentes tanto em países da União Europeia como noutros. Os países identificados para basear a análise comparada com o Brasil foram, na União Europeia, Portugal, França e Suécia, e ainda o México e os Estados Unidos da América. Os objetivos operacionais são os seguintes:

- Realização de pesquisa salarial comparando perfis e cargos do serviços público federal brasileiro com diferentes países;
- Obter dados de referência necessários para análises técnicas comparativas dos atuais níveis de remuneração dos servidores do Poder Executivo Brasileiro;
- Compreender a composição das remunerações fixa e variável de natureza pecuniária, considerando todos os benefícios e ganhos de quaisquer espécies recebidos pelos servidores públicos dos países pesquisados.

A Secretaria de Gestão Pública, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, selecionou onze cargos, ou agrupamento de cargos, a saber:

- **Advogado**, enquanto agregado de carreiras abrangendo: Defensor Público; Advogado da União, Procurador Federal; Procurador da Fazenda; Procurador do Banco Central.
- **Analista de Finanças e Controle.**
- **Analista de Orçamento.**
- **Auditor Fiscal.**
- **Especialista em Gestão Pública e Gestão Governamental.**
- **Diplomata.**
- **Especialistas em Regulação.**
- **Oficial de Chancelaria.**
- **Polícia Federal**, enquanto agregado de carreiras abrangendo: Delegado; Perito; Agente.
- **Polícia Rodoviária Federal.**
- **Controlador de Tráfego Aéreo.**

A pesquisa comparativa não é fácil porquanto se exige uma definição rigorosa dos conceitos, e muitas vezes estes traduzem realidades diferentes, já que as estruturas básicas do Estado são diferentes e o papel da Administração Pública é também diferente (Quadro 1).

Como se verifica, trata-se de países bem diferenciados, que representam diferentes modelos de Administração Pública (Kickert, 2008). Estes modelos não se distinguem apenas pelo desenvolvimento e contornos das políticas sociais, mas também porque têm modelos de Estado e sistemas administrativos e de administração de recursos humanos bem diferenciados.

Mesmo em termos de estudo de Administração Pública, uma amostra dos programas universitários dos países europeus mostra *clusters* distintos: os países da Europa Continental apresentam, uma componente forte de Ciência Política; os países Nórdicos têm uma ênfase na gestão ou administração; e os países do Sul têm uma abordagem predominantemente legalista e formalista. A Suécia é um claro representante dos países nórdicos, um modelo onde se incluem a Finlândia, a Noruega, a Dinamarca e a Islândia. Os países continentais abrangem países como a Áustria, Alemanha, Bélgica, Luxemburgo e França. Portugal está incluído num outro grupo, correspondendo a outro modelo – Europa do Sul, tal como a Itália, a Espanha e a Grécia; está sujeito atualmente a um processo de reforma do Estado e da administração pública, cuja experiência é relevante. O presente estudo integra assim, países de cada um dos modelos referidos – Suécia, França e Portugal.

Quadro 1. Tipo de Regimes Político-Administrativos

	Estrutura do Estado	Governo / Executivo	Poder Político/ Administração	Cultura Administrativa	Aconselhamento Político
Brasil	Federal	Maioria Consensual	Separado/ politizado	Legalista	Diverso, mas muito politizado
França	Unitário	Intermédia	Integrado/ razoavelmente politizado	Serviço do Estado	Administração pública
EUA	Federal Fragmentado	Intermédia	Separado/muito politizado	Interesse público	Muito diversa: assessores, consultores, empresas
México	Federal	Intermédia	Separado/muito politizado	Legalista	Muito diversa
Portugal	Unitário	Maioria	Separado/ politizado	Legalista	Assessores nomeados politicamente
Suécia	Unitário Descentralizado	Intermédia	Separado/ Crescentemente politizado	Originariamente legalista/ crescentemente politizado	Assessores, académicos, sindicatos

Fonte: Adaptado de Pollit e Bonakaert, 2002,pg. 42

A escolha dos Estados Unidos e do México impôs-se por diferentes motivos. No caso dos Estados Unidos, trata-se de um país com um modelo de administração diferenciado da administração brasileira e dos restantes países da América Latina liberal, com um modelo de recursos humanos semelhante ao do setor privado. O caso do México, um país com uma tradição ibérica tal como o Brasil, mas fortemente influenciado pelos Estados Unidos, federal e num processo de reforma constitui também uma experiência interessante.

Espera-se que a comparação os cargos e respetivas estruturas remuneratórias nos diferentes países permita fazer ressaltar os pontos fortes e fracos, e contribuir para o desenho duma proposta para um plano de composição e recomposição da força de trabalho do Poder Executivo Federal no Brasil.

1.3 ESTRUTURA DO RELATÓRIO

Este relatório tem um duplo objetivo. Em primeiro lugar, trata-se de estabelecer as bases para a pesquisa salarial internacional, e proceder á sua análise, nos limites

acordados no projeto. Por outro lado, compete nesta fase do desenvolvimento do trabalho, identificar os perfis profissionais e mapear os referidos perfis nas organizações públicas dos países que constituem a amostra.

A secção 2 apresenta, de forma necessariamente sucinta, as tendências atuais no que respeita á identificação de funções, comparando o ponto de vista tradicional com a análise de competências e a análise funcional estratégica, incluindo ainda um ponto sobre a análise de carreiras. A secção 3 explica brevemente a metodologia utilizada na análise, e as dificuldades com que o trabalho se confronta. A partir daí inicia-se a análise comparada e o mapeamento de cada perfil nas organizações identificadas nos diversos países. Em primeiro lugar, na secção 4, será feita referência a indicadores económicos globais e dos mercados de trabalho de cada um dos países a analisar, em particular no que respeita á administração pública. A secção referida apresentará ainda um conjunto de tabelas, por forma a resumir a informação e facilitar a leitura no que respeita aos regimes de emprego público, regimes de contratação, as carreiras, formação académica, processos de recrutamento, promoções, estruturas remuneratórias, entre outros. A secção 5 mapeia as organizações públicas identificadas com base na missão, valores e competências, nos diversos países em análise. A identificação das mesmas foi efetuada com referência ao caso brasileiro. Na secção 6 procede-se á identificação dos perfis, analisados de forma comparativa nos diversos países, com base nas organizações públicas. A apresentação e análise dos cargos seguirá os critérios de comparabilidade, de acordo com o enquadramento teórico previamente discutido. A secção 7 conclui, com algumas implicações para a fase seguinte do trabalho, a apresentar no relatório sobre pesquisa salarial internacional.

2. IDENTIFICAÇÃO DE PERFIS

2.1 TENDÊNCIAS

A descrição e o perfil do cargo detalha as atribuições, responsabilidades, bem como os conhecimentos necessários, as habilidades, e outras características necessárias para desempenhar a função, e tem constituído um requisito para uma efetiva gestão de recursos humanos, tanto no setor privado como no setor público. Na verdade, a avaliação de funções é uma técnica que tem como objetivo definir o valor relativo de um posto de trabalho dentro da mesma organização, ou entre organizações diferentes, permitindo o estabelecimento de hierarquias correlacionadas com as estruturas remuneratórias.

No entanto, a abordagem a uma gestão integrada de recursos humanos tem evoluído no sentido de criar condições que permitam maior aproximação ao desenvolvimento profissional e pessoal dos trabalhadores e, logo, das organizações. Não podem deixar de se sublinhar as profundas alterações introduzidas pelas novas tecnologias de informação e comunicação no contexto laboral, e nessa medida a importância das habilidades individuais.

No que respeita á administração pública, é certo que dado o objetivo central de tornar os serviços mais rápidos a responder e mais eficientes, aumentando a qualidade dos mesmos e a satisfação dos usuários, contribuindo para o aprofundamento e alargamento de práticas de meritocracia e avaliação de desempenho, os princípios da equidade, justiça, proteção dos direitos, orientação para os cidadãos e para o interesse público, transparência e sensibilidade social deverão ser fundamentais no que se subentende para a função e perfil profissional, remetendo para uma cuidada avaliação de competências no âmbito do recrutamento e da seleção de pessoal, bem como do adequado desenvolvimento de capacitações ao longo da vida. Por outras palavras, servidores públicos centrados em valores, conscientes de que no *core* das suas funções está não apenas a gestão de dinheiros públicos, mas a promoção do bem comum - produzindo , oferecendo ou disponibilizando bens públicos – ainda que no quadro de acordos e políticas que expressem as preferências coletivas, democraticamente formuladas.

A visão funcional da gestão de recursos humanos considera duas abordagens diferentes para a descrição de funções: orientada para a tarefa ou orientada para o trabalhador. A focagem não está sobre os objetivos , valores ou missão da organização, sendo a função assumida como uma entidade em si, um objeto externo, uma constante, independentemente de quem a ocupa. As informações são obtidas através de um processo down-top, e basicamente procura-se responder a cinco grupos de questões : quem desempenha a função, quais são as atividades, para que são desempenhadas, com que instrumentos e de acordo com que protocolos, normas ou leis (Gatewood and Field, 1994).

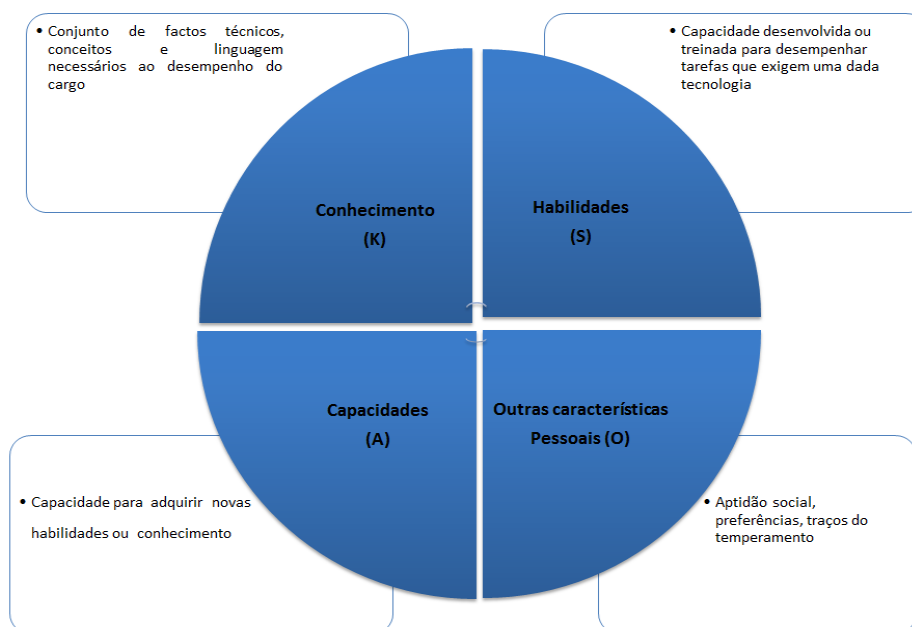
A-1) Orientada para a tarefa

Remete para aquilo que é efetivamente feito, ou seja, para o conteúdo da função e termos das tarefas, deveres, responsabilidades e níveis de decisão do cargo. Trata-se de descrever a função, detalhando os seus requisitos tecnológicos, o comportamento relacional exigido, no fundo a listagem das atividades desenvolvidas.

A-2) Orientada para os trabalhadores

Traduz, no essencial, a abordagem mais “psicológica” á descrição do perfil; a função é especificada com base no conjunto dos atributos em termos de conhecimento, habilidades, capacidades e outras características pessoais (KSAOs) necessários para que os indivíduos desempenhem o seu trabalho. Foca portanto a contribuição individual colocada no desenvolvimento das funções (*job specification*).

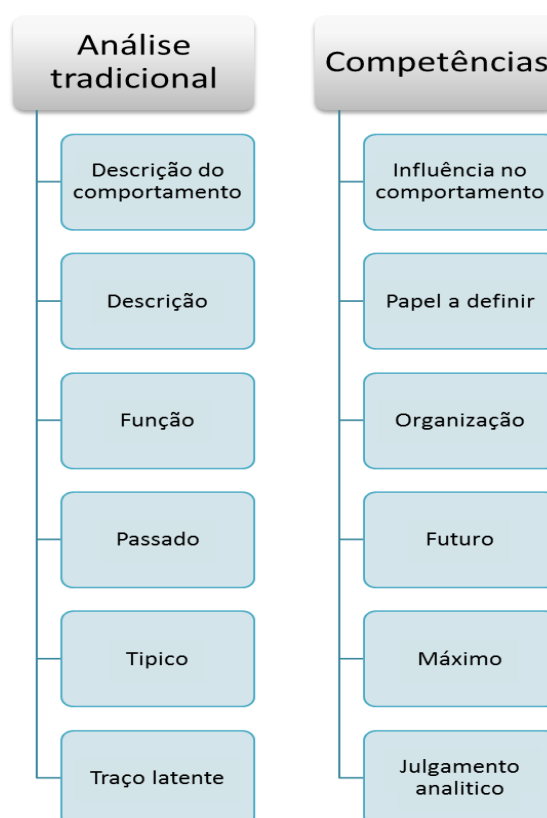
Figura 1. Contribuição individual colocada no desenvolvimento das funções



A-3) Modelo das competências

Ainda que, conforme é tradicionalmente argumentado, a análise da função com base da descrição das tarefas seja metodologicamente mais rigorosa quer no que se prende com a obtenção de informações, dados amostrais e o nível de detalhe, quer com a avaliação da documentação produzida e dos resultados (Sanchez e Levine, 2009), tem vindo no entanto, a ser questionada, dada a complexidade crescente na natureza e na execução das funções. Na era da informação, grandes organismos centralizados, com funções definidas de forma detalhada e estática já não fazem sentido. Agilidade, eficácia, descentralização, responsabilidade pelos resultados, servidores públicos virados para os usuários tornam-se, cada vez, mais palavras-chave num mundo marcado pelas inovações tecnológicas e onde, portanto, a descrição dos cargos tem de ser dinâmica.

Figura 2. Comparação entre a análise tradicional e o modelo de competências



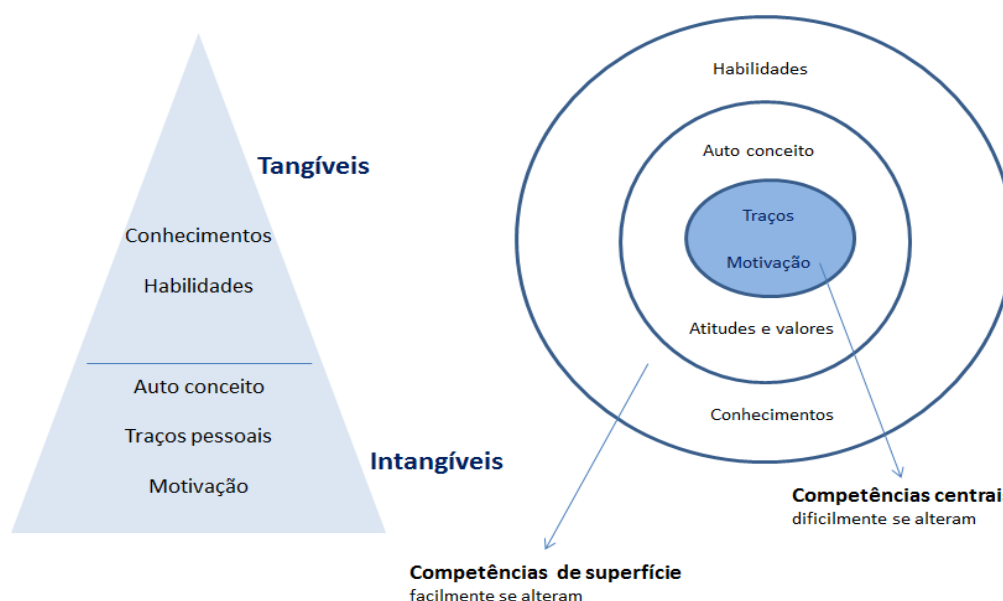
Fonte: Adaptado de Sanchez e Levine, 2009, pg. 54

Nesse contexto, o modelo das competências permite prosseguir um objetivo diferente da análise funcional tradicional, incorporando a natureza das organizações e os seus objetivos estratégicos. O foco passa a ser portanto a organização, e não apenas a função em si (Figura 2). Não se trata, entenda-se,

de avaliar a estratégia definida para a organização, mas de refletir quais as competências que representam fatores comportamentais consistentes com a missão e os objetivos estratégicos da organização. Naturalmente as competências, definidas top-down, ajustam-se á função e permitem a comunicação a toda a organização facilitando ainda a comparabilidade entre organizações similares. Ainda que o termo “competências” esteja aberto a discussão, adota-se aqui a definição adiantada por Bartram, Robertson e Callinan (2002, pg.7), ou seja “um conjunto de comportamentos que são instrumentais na obtenção de produtos ou resultados desejáveis”. Corresponde assim á integração de :

- **Conhecimentos** em determinadas áreas de especialidade
- **Habilidades ou perícias (“skills”)** necessárias para executar as tarefas, e que são, por exemplo, o nível de proficiência requerido em informática, nas tecnologias de informação e comunicação, em capacidades interrelacionais, em técnicas laboratoriais, conhecimento de línguas estrangeiras, etc.
- **Comportamento**, por exemplo capacidade de iniciativa, resiliência, profissionalismo e outros traços pessoais, incluindo ainda a motivação individual, os valores, atitudes e auto-imagem (auto conceito) .

Figura 3. Modelo do icebergue, competências centrais e de superfície



Fonte: Spencer e Spencer, 1993

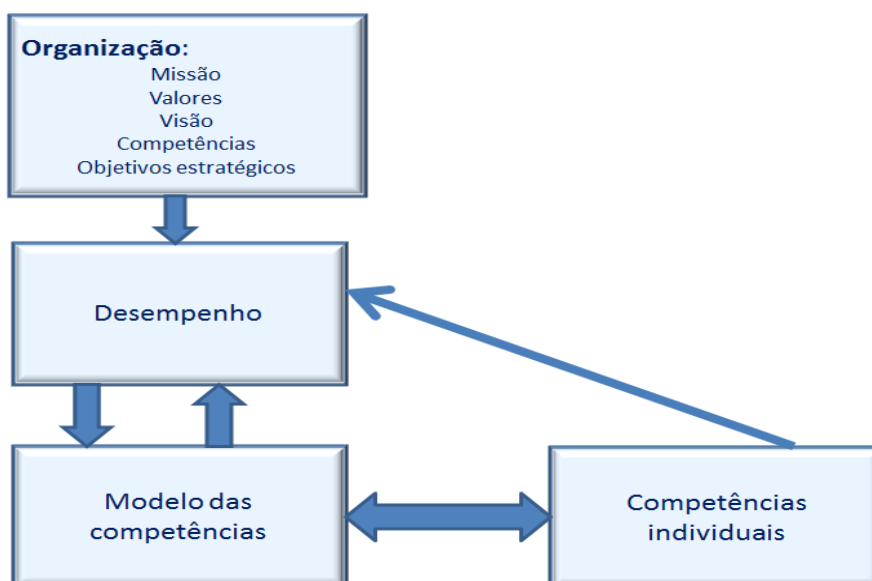
Para além de um conjunto de características pessoais que podem conduzir a um nível de produtividade, ou desempenho, elevado (McClelland, 1993; Lustrì e al. 2007), parte das competências são visíveis e verificáveis (capacidades técnicas e conhecimentos), enquanto outras o não são (valores, motivação, auto-imagem) de acordo com o modelo do iceberg de Spencer e Spencer (1993; Fig. 3).

A-4) Competências estratégicas e funcionais

A análise de competências é essencialmente prescritiva, isto é, informa sobre a forma como o trabalho deve ser desenvolvido de acordo com a estratégia organizacional e nessa medida permite sinalizar o futuro, enquadra e incentiva a procura por capacitações que possibilitem a mudança (Eisenhardt e Martin, 2000).

Reconhecendo igualmente a importância de uma análise funcional previsional, capaz de antecipar as alterações nas condições de trabalho, nas exigências de educação e capacitação, bem como nas características comportamentais exigíveis num mundo envolvido em rápidos processos de mudança, no funcionamento das organizações confrontadas com a necessidade de serem dinâmicas, alguns autores têm chamado a atenção para as vantagens decorrentes de uma análise funcional estratégica (Sanchez e Levine, 2001) capaz de antecipar o futuro, tanto do lado da procura quanto da oferta no mercado de trabalho.

Figura 4. Interpretação estratégica da função



O foco numa interpretação estratégica da função induz, por outro lado, um desempenho máximo, como resultado do conhecimento e das habilidades, assim como uma elevada motivação de trabalhadores envolvidos no que estão a fazer e nos resultados a obter, em vez de se limitarem a ter um comportamento persistente, procurando apenas alcançar um objetivo previamente determinado com um desempenho normal (Sacket, Zedeck e Fogli, 1988).

A abordagem que se assume no presente relatório remete para o interesse numa fertilização cruzada entre as duas abordagens, tradicional e o modelo de competências, que aliás é reconhecida (Sanchez e Levine, 2009). Serão considerados a missão, valores e competências das diversas organizações como indicadores, melhor dizendo, como *proxy* de uma orientação estratégica, enquadrada pela evolução em cada país das reformas tendenciais na administração pública e no mercado de trabalho. Por outro lado, e uma vez que as competências se referem a capital humano durável (stock de conhecimentos e habilidades) capturam as vantagens comparativas das organizações.

Nesse sentido, tem sido argumentado que cada organização deve identificar as competências que considera relevantes, e avaliar da sua importância relativa com base na sua hierarquização. Desta forma, estará refletida a cultura organizacional, a sua missão, visão e valores.

Um dos debates recentes da literatura sobre recursos humanos questiona se há, ou não, condições motivacionais diferentes entre os setores público e privado (Giauque, Anderfuhren-Biget e Varone., 2013; vd. extensa bibliografia aí referenciada). A questão coloca dificuldades metodológicas, mas boa parte dos estudos têm confirmado que no setor público os trabalhadores são mais motivados por oportunidades e prémios não monetários do que no setor privado., remetendo para factores motivacionais intrínsecos. Embora, sem dúvida alguma estejam presentes considerações de natureza racional (as pessoas têm interesses próprios), a sensibilidade social, um sentido de lealdade e de dever para com a causa pública, o compromisso para com determinados projetos ou programas com base na sua importância social, ou em critérios de benevolência têm sido apontados como diferenciadores nos servidores públicos.

2.2 CARREIRAS

O debate entre a análise tradicional das funções e o modelo das competências aliás volumoso repercute-se na análise das carreiras, entendidas como “ o processo necessário para atingir a senioridade individual em um cargo, no âmbito de uma empresa ou uma instituição” (Dias, 2010, pg.8) . Na verdade, existe também uma literatura significativa e relevante no que respeita ao gradual desaparecimento dos sistemas tradicionais, baseados nas organizações e nos perfis funcionais, para novos sistemas orientados para a empregabilidade,

entendida como um constructo de conhecimentos, habilidades, auto conceito e da capacidade para regular a procura de novos conhecimentos e experiências (Fakhrzad, 2012; Fugate, Kinicki, Ashfort, 2004).

A definição do que é uma carreira obviamente traduz essa evolução. Tal como Fakhrzad (2012, pg.127) faz notar, passou-se da definição de carreira enquanto uma sucessão de funções relacionadas, arranjadas de forma hierárquica e ao longo das quais as pessoas vão evoluindo de uma forma mais ou menos previsível (Wilensky,1961), para uma combinação sequencial de papéis desempenhados ao longo da vida (Super, 1980), ou ainda para uma sequência de experiências de trabalho ao longo do tempo (Arthur, Hall e Lawrence, 1989). Nestes últimos termos, a carreira não deve ser lida em termos de uma dada organização, resultando antes das escolhas e interesses individuais, sendo a empregabilidade e autodesenvolvimento profissional e pessoal fundamentais.

Os estudos referentes a carreiras no setor público assumem contornos muito marcados por um elevado grau de regulamentação que garante a estabilidade, a igualdade de acesso entre sexos e a progressão vertical. As promoções baseiam-se, em muitos casos, na antiguidade mais do que no mérito; a estabilidade e a segurança das relações contratuais dificultam a vivência da carreira enquanto variedade de experiências e ocupações relacionadas com o trabalho ao longo da vida. A medida do sucesso é “subir” na mesma hierarquia organizacional.

No entanto, as profundas alterações no mercado de trabalho induzidas pelas novas tecnologias de comunicação e informação, pela divulgação da nova gestão pública, e o impacto da grave crise iniciada em 2008, levaram a novos desafios colocados às organizações, e a uma clara tendência de equiparação do setor público ao setor privado, ainda que ainda não acompanhada por mudanças na estrutura das organizações públicas.

De acordo com esta tendência, e de certa forma independentemente dos países, será de esperar no setor público um aumento da competitividade no ingresso, o reforço das abordagens meritocráticas com profissionalização crescente dos quadros seniores, acompanhando ao mesmo tempo uma evolução no sentido da recentralização do estado. Será de esperar ainda que os processos concursais externos dominem os procedimentos de desenvolvimento de pessoal dentro de cada organização, que seja reforçado o grau de transparência nos processos decisórios, que seja cada vez mais exigido uma atualização das competências gerais e específicas ao longo da vida, mesmo nos casos em que o processo se baseie não em carreiras, mas em emprego público, ou seja por nomeação direta.

No caso da nomeação direta, o procedimento de ingresso é informal, é colocado o ênfase na experiência profissional prévia. Correspondendo a uma relação contratual, supõe-se que serão diretamente observáveis o desempenho e os resultados obtidos. Neste contexto não faz sentido falar de progressão salarial.

3.ASPETOS METODOLOGICOS GERAIS

O objetivo deste trabalho é realizar uma pesquisa salarial, com um estudo comparativo entre os perfis dos cargos pré-estabelecidos e alguns países da União Europeia e suas instituições, nomeadamente Portugal, França, e Suécia, com um alargamento acordado aos casos dos Estados Unidos da América e México. Desta forma procurar-se-á que o estudo comparativo permita, na União Europeia, a inclusão de três modelos : o social-democrata (Suécia), continental (França, Alemanha), e Europa do Sul (Portugal).

Para tal, será necessário identificar e mapear os perfis dos cargos considerados, bem como as organizações a analisar em cada país, tendo como referência perfis , cargos e organizações do serviço público federal brasileiro.

A obtenção de dados de referência constitui desta forma um elemento informativo fundamental para a análise comparativa das as estruturas remuneratórias mensais , incluindo as remunerações base e os ganhos mensais variáveis de natureza pecuniária identificados nas tabelas de remuneração referentes aos servidores públicos no Brasil e nos demais países mencionados no plano de trabalho.

Figura 5. Esquema geral das atividades



Para a realização do presente estudo utilizam-se, como fontes de informação privilegiada, os dados disponibilizados pela Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, cabendo a responsabilidade do seu tratamento ao consultor. Em qualquer dos casos, a análise a realizar será condicionada pela natureza da informação disponível e pelas características da amostra. Em cada um dos países a analisar as fontes de informação serão de dois tipos :

- Documentos e fontes estatísticas oficiais, obtidos fundamentalmente através da web;
- Resultados de investigação teórica e aplicada, bem como estudos análogos de consultoras e organismos internacionais, e questionários

dirigidos aos dirigentes/organizações similares, elaborados com base em inquéritos já validados.

A-1) Países : comparabilidade entre regimes de emprego público

A comparação de dados entre países diferentes é sempre um trabalho complicado e delicado. Quando se procuram identificar perfis funcionais de forma a permitir correlações com estruturas remuneratórias, ficam refletidas necessariamente diferenças nos sistemas legais e no funcionamento das suas instituições, mas também diferenças culturais associadas à perceção, ou seja, à reputação de determinados cargos.

Nessa medida, as opiniões aqui expressas devem ser lidas e interpretadas com cuidado, e também por essa razão se procurou objetivar o mais possível a análise, providenciando alguns dados que traduzam as diferentes realidades políticas, económicas e sociais, com regimes político-administrativos muito diversos e com culturas muito distintas, que marcam de modo determinante a formação de salários, nomeadamente no setor público.

È necessário, portanto, delimitar cuidadosamente o que se está a comparar, recorrendo para tal a um conjunto de indicadores que permitam , ainda que de forma sumária , mapear a realidade dos mesmos .

A metodologia utilizada para tal baseiou-se na análise da pesquisa documental e bibliográfica conduzida, bem como no recursos a dados estatísticos oficiais. Neste caso, e tendo em conta o critério de comparabilidade, foi dada preferência sempre a informação estatística divulgada por organizações internacionais como a OCDE, por exemplo. Em todos os casos, procurou-se apresentar os indicadores estatísticos referidos ao ultimo ano divulgado, o que corresponde a 2012, com as exceções indicadas no texto.

Foram considerados dois tipos de informações, que servem de suporte a uma breve análise descritiva para cada país e a uma série de quadros de resumo por tema :

- Dados estatísticos oficiais relativos ao PIB per capita, população, despesas públicas, salário médio do país, níveis educacionais, taxa de desemprego;
- Análise breve dos regimes de emprego público nos diferentes países, com base na delimitação do setor público, tendências na reforma da administração pública, legislação do trabalho, regimes de carreiras e correspondência com formação académica formal e capacitação, modalidades de recrutamento, promoção e progressão, modos de formação do salário público , incluindo práticas de complementação da remuneração base.

A-2) Mapeamento das organizações

A Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento identificou 22 organizações no Brasil, correspondendo aos cargos ou agrupamento de cargos considerados (Quadro 2).

Para cada um dos países da amostra, foram identificadas organizações similares, correspondendo a cada um dos cargos em análise e ao perfil identificado para os mesmos.

Quadro 2. Organizações consideradas no sistema publico federal, Brasil , por cargo

Cargos/Agrupamentos	Organizações
Advogados	<ul style="list-style-type: none"> ● Advocacia Geral da União ● Defensoria Publica da União ● Procuradoria Geral da União ● Procuradoria Geral da Fazenda ● Banco Central
Analista de Finanças e Controle	<ul style="list-style-type: none"> ● Secretaria do Tesouro Nacional / Ministério da Fazenda
Analista de Orçamento	<ul style="list-style-type: none"> ● Secretaria de Orçamento Federal/Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Auditor Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> ● Secretaria da Receita Federal / Ministério da Fazenda
Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental	<ul style="list-style-type: none"> ● Controladoria Geral da União ● Secretaria de Gestão Publica/ Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Diplomata	<ul style="list-style-type: none"> ● Ministerio das Relações Exteriores
Especialista em Regulação	<ul style="list-style-type: none"> ● Agência Nacional de Águas ● Agência Nacional de Telecomunicações ● Agência Nacional de Energia Elétrica ● Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e BioCombustíveis ● Agência Nacional de Aviação Civil ● Agência Nacional de Transportes Terrestres ● Agência Nacional de Transportes

Aquaviários	
Oficiais de Chancelaria	• Ministério das Relações Exteriores
Polícia Federal	• Departamento da Polícia Federal/Ministério da Justiça
Polícia Rodoviária Federal	• Departamento da Polícia Federal/Ministério da Justiça
Controlador de Tráfego Aéreo	• Controlo do Tráfego Aereo

Para cada uma destas organizações ,foram efetuadas pesquisas documentais , através da web dada o período de tempo extraordinariamente limitado para conduzir o estudo referente á pesquisa salarial internacional (cerca de um mês).

São apresentados para cada uma, a missão, competências, visão e valores , bem como informação adicional que permita identificar linhas estratégicas.

Foram construídos quadros que sintetizam toda a informação, possibilitando uma rápida leitura e apreciação das diferenças e semelhanças existentes.

A-3) Abordagem á identificação de perfis e avaliação de cargos

A duração prevista para o estudo condiciona de forma significativa a metodologia; idealmente, utilizar-se-iam os mesmos inqueritos em todos os países a analisar, solicitando a todos os organismos similares – previamente identificados e analisados em termos de missão e valores - a resposta aos mesmos quer por parte dos dirigentes , quer dos servidores públicos, por forma a identificar os vetores fundamentais definidores dos perfis. A correspondência ás estruturas remunerativas traduziria a qualidade assumida em cada país, refletindo o peso das instituições.

Considerando quer o âmbito do estudo, quer a sua muito limitada duração temporal, reconhece-se no entanto a necessidade de adaptar os procedimentos á informação já produzida, embora garantindo o rigor e a significância estatística do trabalho.

Os quadros 3 e 4 que a seguir se apresentam incorporam e traduzem as ideias atrás enunciadas e a perspetiva utilizada no relatório; radicam na literatura específica, em metodologias internacionalmente reconhecidas e na prática de agências internacionais. A indicação do impacto – elevado, moderado ou reduzido – permite contribuir para a identificação do perfil de cada cargo, com base nas competências comportamentais e individuais expectáveis.

Quadro 3. Competências Comportamentais

Competências	Impacto
<p><u>Criatividade</u></p> <p>Tem de gerir situações de desafio, que implicam a formulação de soluções novas, imaginativas para os problemas. Revela uma orientação geral para áreas estratégicas, abstratas ou conceptuais</p>	<p>Elevado</p> <p>Moderado</p> <p>Reduzido</p>
<p><u>Determinação</u></p> <p>Tem de gerir situações que implicam a obtenção de resultados tangíveis e mensuráveis, oposições ou resistências á sua atuação. Existem pressões para cumprir prazos, em contextos muitas vezes marcados pelo aparecimento de problemas novos.</p>	<p>Elevado</p> <p>Moderado</p> <p>Reduzido</p>
<p><u>Individualidade</u></p> <p>Tem de ser capaz de gerir situações antagónicas que exigem decisões diretas e firmes, mesmo não existindo precedentes que orientem as ações. A posição implica liberdade e autoridade na tomada de decisões</p>	<p>Elevado</p> <p>Moderado</p> <p>Reduzido</p>
<p><u>Voluntarioso</u></p> <p>Tem de ser capaz de gerir situações que envolvam um contacto frequente com pessoas, e a criação e manutenção de um clima de boa vontade. Deve transmitir uma boa opinião em termos pessoais e organizacionais, bem como permitir o desenvolvimento de novas relações sociais. Implica uma elevada flexibilidade, e a obtenção de resultados a longo prazo.</p>	<p>Elevado</p> <p>Moderado</p> <p>Reduzido</p>
<p><u>Confiabilidade</u></p> <p>Tem de gerir situações que impliquem a capacidade de influenciar e motivar um leque diversificado de pessoas em situação de mudança. Nessa medida, tem de ser capaz de desenvolver e manter relações sociais baseadas na confiança e na aprovação dessas pessoas.</p>	<p>Elevado</p> <p>Moderado</p> <p>Reduzido</p>
<p><u>Autoconfiança</u></p> <p>Tem de gerir situações que requeiram a necessidade de motivar e influenciar as outras pessoas num contexto pouco estruturado e de mudança acentuada, sem um quadro referenciador prévio</p>	<p>Elevado</p> <p>Moderado</p> <p>Reduzido</p>
<p><u>Paciência</u></p> <p>Tem de gerir situações altamente estruturadas e previsíveis, com pouca variedade e diversidade de atividades. Possivelmente os problemas são de fácil resolução, com soluções conhecidas pelos intervenientes.</p>	<p>Elevado</p> <p>Moderado</p> <p>Reduzido</p>
<p><u>Reflexão e Concentração</u></p>	

Tem de gerir situações que lhe são familiares, mas exigindo concentração elevada. Está associado a uma forte competência na gestão de procedimentos e processos administrativos ou operacionais.	Elevado Moderado Reduzido
<u>Persistência</u> Tem de gerir de forma independente situações de cariz especializado, devendo ter a autoridade necessária para o fazer. No entanto, essa autoridade refere-se apenas á sua área de especialização.	Elevado Moderado Reduzido
<u>Adaptabilidade</u> Tem de gerir com cautela e precaução, agindo em conformidade com um quadro referencial estabelecido (normas, procedimentos, protocolos, regulamentos). A grande orientação é no sentido de evitar problemas quer ao nível técnico quer ao nível administrativo.	Elevado Moderado Reduzido
<u>Perfeccionismo</u> Tem de gerir situações de natureza técnica ou regulamentar, de forma exata, precisa, e com elevada atenção ao detalhe. Deve assegurar a conformidade com as especificações técnicas ou processuais estabelecidas	Elevado Moderado Reduzido
<u>Sensibilidade e Perspicácia</u> Tem de gerir situações em que a qualidade e a preocupação com as implicações de determinada ação são fator crítico de sucesso. Assim, realça-se a necessidade de uma avaliação dos factos ou o conhecimento dos quadros processuais de referência ou regulamentação. No entanto, há um sentido de urgência e na tomada de decisão.	Elevado Moderado Reduzido

Fonte: Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública, Portugal, 2012.

Quadro 4. Competências Individuais e de Gestão

Competências	Impacto
<u>Experiência profissional</u> Refere-se à importância relativa da experiência profissional, quer em termos da sua duração, quer em termos da natureza das diversas experiências e situações profissionais.	Elevado Moderado Reduzido
<u>Formação Académica</u> Refere-se á titularidade exigida de graus académicos e pós-	Elevado

gradações, bem como a adequação ao cargo	Moderado Reduzido
<p><u>Formação Complementar</u></p> <p>Refere-se á importância da formação profissional complementar obtida nos últimos 5 anos, dada a relevância para o cargo em causa.</p>	Elevado Moderado Reduzido
<p><u>Liderança</u></p> <p>Refere-se á maior ou menor capacidade para influenciar os comportamentos dos outros, de forma a atingir os objetivos propostos, exigindo visão, capacidade de planeamento e ação, e respeitando as diferenças de cada pessoa .</p>	Elevado Moderado Reduzido
<p><u>Colaboração</u></p> <p>Refere-se ao envolvimento em projetos que impliquem trabalhar com os outros</p>	Elevado Moderado Reduzido
<p><u>Motivação</u></p> <p>Refere-se ao impacto dos fatores endógenos (interesse de e pelo trabalho, realização pessoal, progressão profissional) e exógenos (salários, benefícios, condições físicas do trabalho, deslocações) no exercício das atividades profissionais .</p>	Elevado Moderado Reduzido
<p><u>Orientação estratégica</u></p> <p>Refere-se ao impacto das decisões no futuro e na sustentabilidade da organização.</p>	Elevado Moderado Reduzido
<p><u>Orientação para resultados</u></p> <p>Refere-se á preocupação com os resultados , tendo em conta os recursos disponíveis e o contexto da atuação.</p>	Elevado Moderado Reduzido
<p><u>Orientação para o cidadão e para o serviço público</u></p> <p>Refere-se ao desenvolvimento de ações no sentido de proporcionar a satisfação do cliente/utente do seu serviço, bem como o amento da confiança na sua organização.</p>	Elevado Moderado Reduzido
<p><u>Gestão da Mudança e Inovação</u></p> <p>Refere-se à implementação e gestão de ações de mudança e inovação numa perspetiva de melhoria contínua do serviço prestado ou dos processos, introduzindo novos instrumentos de gestão e ensaiando novos modelos de funcionamento .</p>	Elevado Moderado Reduzido

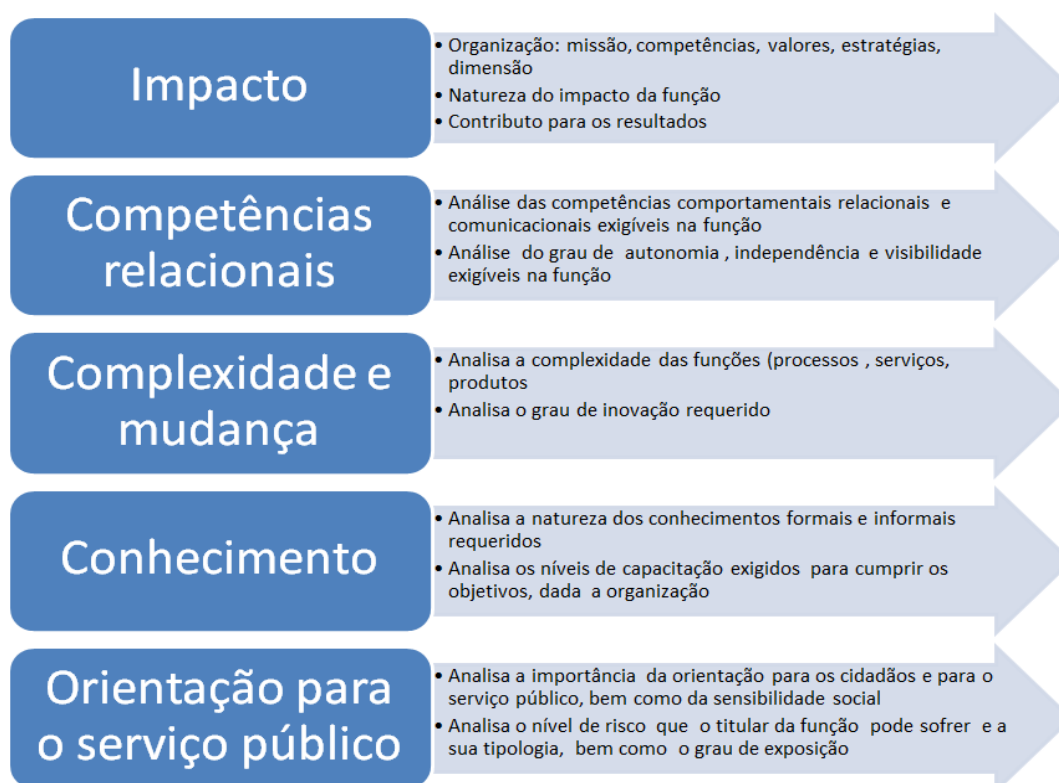
<p>Sensibilidade Social</p> <p>Refere-se à preocupação com o desenvolvimento de ações tendentes a criar ou a reforçar uma cultura de responsabilidade social no seio da organização.</p>	<p>Elevado</p> <p>Moderado</p> <p>Reduzido</p>
---	--

Fonte: Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública, Portugal, 2012.

A análise das respostas obtidas nos questionários, enviados a todos os dirigentes nas organizações referenciadas, em respeito ao respetivo cargo identificado na organização, contribuirá para determinar o grau de complexidade e responsabilidade da função e para estabelecer uma hierarquização dos diversos cargos, valorizando-os qualitativa e quantitativamente .

Pretende-se obter por parte dos dirigentes informação suficiente para a identificação dos perfis em dois a quatro grandes grupos no que respeita a “job quality”.

Figura 6. Esquema geral dos factores de avaliação do perfil profissional



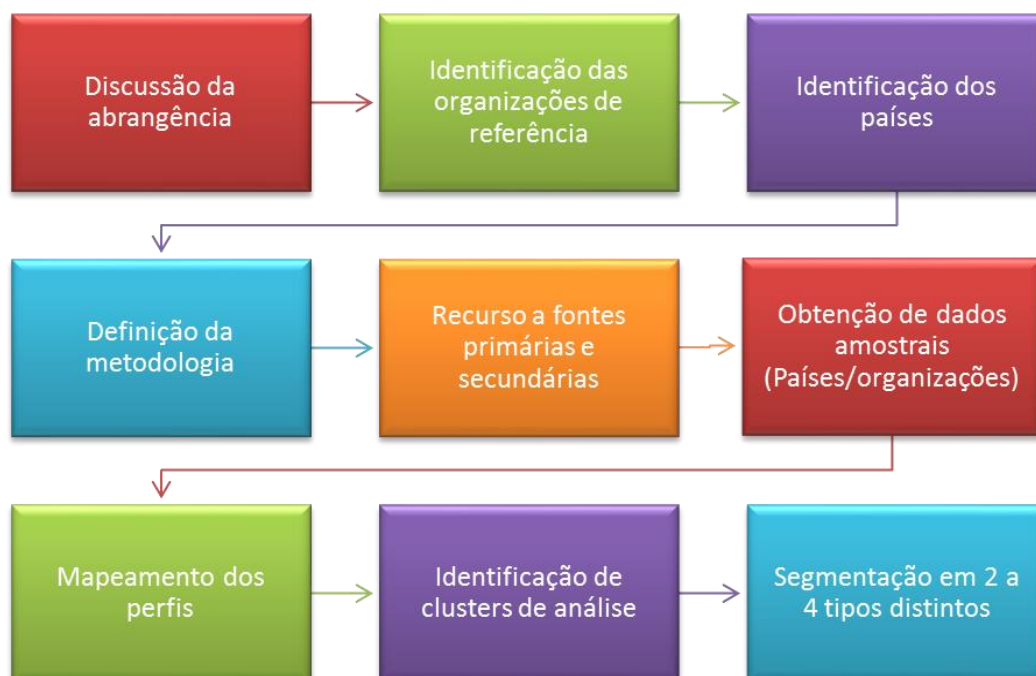
Esta valorização assentará numa grelha de qualificação que compreenda fatores de apreciação comuns, estabelecido com base nas exigências em termos de competências comportamentais e competência de gestão. Nas competências comportamentais estarão incluídas exigências temperamentais, enquanto no

segundo caso estão incluídas nomeadamente as aptidões intelectuais, sociais, éticas, relevância pela prestação de serviços de interesse público, exigência em termos de eficiência.

A quantificação dos pesos distintos para os cinco fatores de avaliação (Figura 6) serão obtidos com base na análise dos resultados de um segundo inquérito, apresentado em anexo, e dirigido aos servidores públicos nos cargos e organizações em causa, no Brasil. A avaliação remete assim para uma metodologia baseada em pontos, diretamente correlacionados com os cargos em causa, uma vez que se considera apresentar menor subjetividade do que métodos alternativos.

Os dados obtidos serão analisados por recurso ao software SPSS, nomeadamente análise discriminante/fatorial, permitindo a identificação de clusters e a segmentação em tipos distintos que facilite a correlação com a estrutura remuneratória.

Figura 7. Fases metodológicas



Os fatores de apreciação, definidos e ponderados a partir dos inquéritos conduzidos aos dirigentes e aos funcionários, bem como na estrutura dos níveis de qualificação, serão comparados com estudos análogos de outros países, nomeadamente França, Portugal, Suécia, Estados Unidos da América e México, para organizações com características similares, previamente identificadas e

analisadas em termos de missão e valores, por forma a determinar indicadores de “job quality”, a correlacionar com os resultados obtidos da pesquisa salarial.

Trata-se de “medir o valor” de cada perfil funcional, dadas as especificidades organizacionais e institucionais em cada país, as diferenças nos modelos de bem estar social e os quadros legais.

A-4) Métricas

O objetivo último do projeto não é proceder á descrição detalhada das funções desempenhadas em cada um dos cargos. Para tal, seria necessário estar no terreno, proceder a entrevistas estruturadas com todos os servidores públicos nos cargos identificados, entrevistar dirigentes de topo e chefias intermédias, se fosse necessário, o que exigiria ainda uma disponibilidade de tempo que o projeto não permite sequer equacionar.

O inquérito aos servidores públicos foi lançado para ajudar a ultrapassar essa restrição; mas ainda assim, seria necessário que o mesmo fosse respondido em todos os países da amostra, por titulares de cargos análogos, o que manifestamente, embora tenha sido tentado, não foi objetivamente possível.

Há que procurar portanto alternativas que possibilitem em todos os casos a identificação do perfil profissional e respetiva avaliação.

O desenvolvimento dos sistemas de informação em resultado do progresso tecnológico na informação e nas comunicações alterou profundamente a forma como a função recursos humanos é gerida (Gueutal e Farbe, 2005; Dulehbon e Johnson, 2013). Hoje, é possível encontrar informação classificada permitindo a comparabilidade entre os mesmos cargos em diferentes organizações e mesmo entre diferentes países, sem restrições temporais. Os sistemas baseados na arquitetura da internet que permite a centralização de um volume de informação muito elevado, em termos das organizações e dos recursos humanos, facilmente acessíveis através da web, contribuíram para “capacidades analíticas mais sofisticadas e maior inteligência na gestão do capital humano” (Dulehbon e Johnson, 2013, pg.72). Era no entanto necessário o desenvolvimento de sistemas de classificação com um enquadramento internacional.

Na generalidade destes casos, a abordagem ao “trabalho”, á função que se desempenha, corresponde ao de ocupação num dado setor. O setor informa sobre o tipo de valor económico que está a ser criado, e a estrutura de ocupações /cargos presta alguma informação sobre o modo como esse valor está a ser criado; a classificação do cargo pode ainda ser feita com base em indicadores multidimensionais da “qualidade” associada á função, ou recorrendo a estruturas remuneratórias.

No Brasil, a *Classificação Brasileira de Ocupações* (Ministério do Trabalho e Emprego, 2002) produz e oferece informações sobre formação e experiência profissional, as condições gerais do exercício, as atividades desenvolvidas e os

recursos necessários para desenvolver o trabalho para um conjunto de ocupações. A sua finalidade é fundamentalmente de natureza classificatória, tendo sido elaborada a partir de um convénio assinado entre o Brasil e as Nações Unidas, por intermédio da Organização Internacional do Trabalho, posteriormente redesenhada por forma a permitir a unificação dos sistemas classificatórios utilizados no Brasil¹. Permite obter informações tanto sobre ocupações no setor privado quanto no setor público.

Na União Europeia, a base de dados *EuroOccupations*, um projeto desenvolvido entre 2006 e 2009, integra a descrição de cerca de 1.594 funções distintas em oito países (Bélgica, França, Alemanha, Itália, Holanda, Polónia, Espanha e Reino Unido). O sistema de classificação utilizado é o da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Veio entretanto a ser alargado convergindo com a Wage Indicator Foundation; em 2009, já com o título de *World Database of ISCO Occupations (WISCO)* foi implementado com base num inquérito lançado na web, em 50 países, incluindo o Brasil. Permite obter dados sobre educação, formação profissional, condições de trabalho, horas de trabalho, salários e benefícios, para além de outras variáveis.

Nos Estados Unidos, o *Dictionary of Occupational Titles* (US Labor Department, 1991) detalha as descrições de milhares de funções, em resultado de uma pesquisa que se iniciou ainda na década de 50; a sua estrutura permite a comparação entre funções tanto no setor público como no privado (Sacket e Laczó, 2003). Veio no entanto a ser ultrapassado por um novo sistema de classificação disponível através da internet, o *Occupational Information Network, O*Net*, da responsabilidade do *US Labor Department*, que constitui atualmente uma base de dados absolutamente fundamental para adquirir informação sobre conteúdos funcionais tanto mais quanto permite o estabelecimento de comparações entre organizações e funções diferentes. Do ponto de vista legal, ainda nos EUA, os *Uniform Guidelines for Employee Selection Procedures* (Equal Employment Opportunity Commission, 1997) foram adotados por cinco agências federais (Brannick e Levine, 2002, Mark Foster, 2010), e consideram de forma explícita as ligações entre os KSAOs e os comportamentos considerados críticos para o funcionamento das organizações.

No México, o Sistema Nacional de Clasificación de Ocupaciones 2011 (SINCO) permite ordenar as ocupações e gerar informação estatística que contribua para um melhor conhecimento do mercado de trabalho, vinculação laboral, capacitação e certificação das competências laborais. Do ponto de vista teórico, baseia-se no modelo das competências. Começou a ser elaborado em 2008 e presta informação sobre um número significativo de funções e permite a correspondência com o sistema dos EUA.

1. _____

¹ Informações obtidas no site da Classificação Brasileira de Ocupações, <http://www.mtecbo.gov.br>, acedidas em Junho de 2013

A-5) Pesquisa salarial internacional

A comparabilidade internacional entre remunerações deve basear-se na semelhança de competências e habilidades requeridas para desempenhar as tarefas e deveres dos perfis identificados. A qualidade do trabalho desempenhado, ou o nível de competências comportamentais e de gestão requeridas para o desempenho são uma função do alcance mas fundamentalmente da complexidade das funções desempenhadas. A formação académica e a capacitação contínua que o progresso tecnológico ou alterações económicas e sociais possam porventura solicitar, os equipamentos e instrumentos utilizados, o envolvimento em situações de elevada periculosidade ou indutoras de stress, o nível de responsabilidade e exposição pública, entre outros fatores, refletem a especialização e o nível de habilidades exigíveis pela ocupação, associados portanto ao perfil de cada cargo.

Por outro lado, as informações relativas a salários devem ser lidas com muita cautela; as fontes de informação oficiais, que partem de inquérito dirigido às famílias e a empresas diferem entre países em termos metodológicos (objetivos, cobertura, métodos de medição dos dados), na definição do conceito de salário (inclusão ou exclusão de vários incentivos, número de horas de trabalho, entre outros fatores), entre outros fatores.

O próprio processo de formação dos salários, ainda que restrito ao setor público, é diverso e complexo. Envolve atores diferentes (governos e parceiros sociais como os sindicatos), que podem interagir em de formas diferentes de acordo com o regime político-administrativo e a tradição de cooperação ou confronto que possa porventura existir.

Acresce que a crise atual tem induzido alterações, por vezes significativas, nos níveis salariais (é o caso de Portugal, por exemplo); noutros países as negociações coletivas estão ou suspensas ou muito dificultadas, e na verdade, trata-se de um processo de ajustamento longe de estar terminado na administração pública. Tem vindo a ser argumentado que a necessidade de conter os salários dos servidores públicos decorre não apenas de exigências orçamentais de contenção da despesa pública, mas também como indicadores de contenção do custo horário do trabalho no setor privado por forma a garantir acréscimos de competitividade nos mercados mundiais.

Tendo embora em atenção todas as restrições colocadas, com base na Standard International Occupation (ISCO -08, a partir de 2011), e tomando como referência as organizações, (assumindo todos os países), construir-se-á uma matriz com base nos dois a quatro grandes grupos indicadores do “job quality”, embora na realidade algumas combinações cargos/organizações não existam.

Tendo como base a metodologia seguida em vários estudos, nomeadamente de Hurley, Fernandez-Macías e Storrie (2013), os cargos serão então ordenados, em cada país com base no salário/hora; para os países da U.E.

A comparabilidade internacional em termos monetários será assegurada por recurso á utilização de “purchasing power parities”, podendo ainda utilizar-se como equivalente o Big Mac Index.

4. DADOS ECONOMICOS GERAIS DOS PAÍSES NA AMOSTRA

4.1. INTRODUÇÃO

Os países considerados na amostra são para além do Brasil, Portugal, a França e a Suécia na Europa, os Estados Unidos e o México. São países com estruturas económicas e sociais, com níveis de desenvolvimento e crescimento económico muito diferenciados o que introduz um grau de complexidade significativo na análise comparativa.

Comparar salários implica comparar realidades económicas, sociais e políticas diversas. O processo de formação do salário no setor público pode decorrer de negociação coletiva, enquadrada pela legislação e pelo peso relativo dos parceiros, mesmo que a última palavra seja dos governos, ou pode ser da sua exclusiva tomada de decisão. Pode caber aos salários no sector público a sinalização da evolução salarial no setor privado, ou não.

Seja como for, o salário acordado ou estabelecido unilateralmente, depende da história, da forma como as instituições funcionam, do crescimento económico, da taxa de inflação, do desemprego existente, da produtividade, dos níveis educacionais, do prémio salarial percecionado, das condições específicas e da tendência de evolução do mercado de trabalho, bem como da forma como a cultura filtra a reputação de certos cargos face a outros.

Não pode esquecer-se que o setor público é trabalho intensivo, e nessa medida uma fração muito elevada dos orçamentos são utilizadas para pagar despesas públicas associadas com os seus trabalhadores, pelo que a recente crise veio reforçar as mudanças que eram já percecionáveis: a feminização do mercado de trabalho, a emergência da economia do conhecimento e a revolução provocada pelas novas tecnologias de informação e comunicação, o impacto de uma força de trabalho mais educada, com mais competências e habilidades e com mais expectativas, a perceção da insegurança e a flexibilidade dos modos de emprego.

O Quadro 5 apresenta, de forma muito sucinta alguns indicadores sobre dimensão das economias na amostra, bem como indicadores salariais; em termos do PIB per capita, a divergência é superior a cinco, entre a Suécia e o México.

Na Suécia, 91% dos jovens entre os 25 e os 34 anos tem o ensino secundário completo, correspondente ao ensino médio no Brasil, face aos 44% aos 52% ou aos 53%, respetivamente no México, em Portugal e no Brasil. Face aos 42% nos Estados Unidos, apenas 11% no Brasil, 15% em Portugal ou 17% no México da população ativa entre os 25 e os 64 anos completaram um grau de ensino superior. O prémio salarial é nessa medida muito elevado nesses países, em

particular no Brasil, onde atinge um índice de 256 face à média na OCDE, que aqui se utiliza apenas como referencial, de 155; paga bem, ao longo da vida, obter uma licenciatura. Os dados indicam também a possível polarização do mercado de trabalho dada a inferior penalização salarial para níveis educacionais mais baixos.

Quadro 5. Indicadores Económicos, 2012 (dl)

	Brasil	EUA	França	México	Portugal	Suécia	Média OCDE
PIB per capita (dl)							
	12.594	47.882	42.642	10.063	22.226	57.134	
Despesa Pública (% PIB)*							
	21	17	25	23,2	20	26	
% da população que atingiu pelo menos o ensino secundário							
25-64 anos	41%	89%	71%	36%	32%	87%	74%
25-34 anos	53%	88%	84%	44%	52%	91%	82%
55-64 anos	25%	90%	56%	23%	16%	27%	62%
% da população que atingiu o ensino superior							
25-64 anos	11%	42%	29%	17%	15%	34%	31%
25-34 anos	12%	42%	43%	22%	25%	42%	38%
55-64 anos	9%	41%	18%	12%	9%	27%	23%
Taxa de desemprego entre os 25 e os 64 anos, com formação...							
< Ensino secundário	n.d.	16,8%	12,9%	4%	11,8%	11,8%	12,5%
Ensino secundário e pós secundário	n.d.	11,2%	7,2%	4,6%	9,7%	9,7%	7,6%

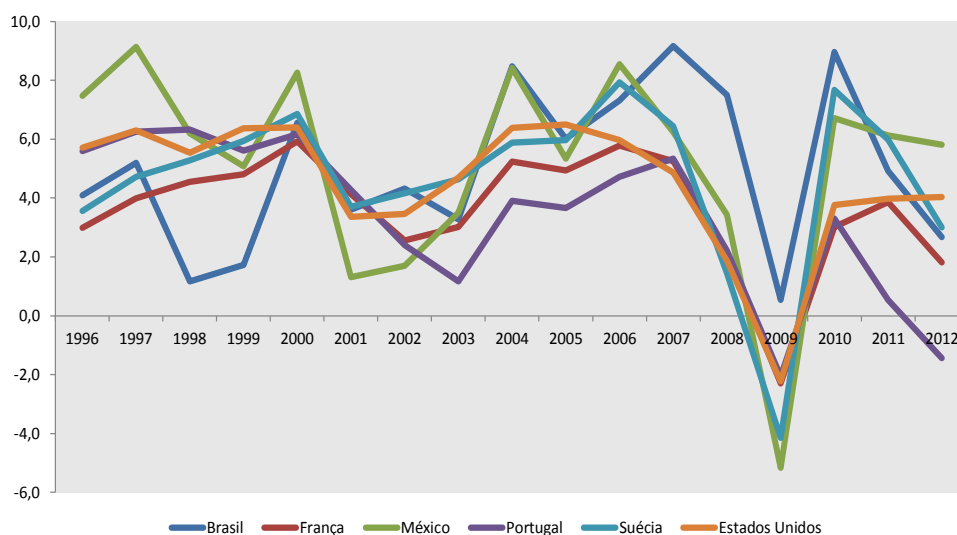
Ensino superior	n.d	5,3%	4,9%	5%	6,3%	6,3%	4,7%
Prémio salarial médio da educação com nível superior (25-64 anos) comparado com o ensino secundário; educação secundária =100)							
HM	256	177	147	n.d.	169	125	155
H	275	184	153	n.d.	172	133	160
M	263	175	151	n.d.	171	127	157
Penalidade salarial média para pessoas (25-64 anos) que não concluíram o ensino secundário face aos que o concluíram; educação secundária =100)							
HM	53	66	79	n.d.	68	82	77
H	53	64	84	n.d.	66	81	78
M	47	61	75	n.d.	67	80	74
Salário médio anual (PPP,dl., preços constantes)							
		54.450	38.128		22.742	37.734	
Salário mínimo (dl)							
	339	1.160**	1.766	117**	627	---	
Salário horário, indústria, 2010 (dl)*							
	5,41	23,32	21,06	n.d.	7,16	24,78	

Fonte: OCDE Indicators 2012; Nações Unidas , National Accounts Main Aggregates database,2012; * Organização Internacional do Trabalho, 2012/13 ; ** valor indicativo já que nos EUA e no México o salário mínimo pode variar em função do local.

C-1) Envolvente: o impacto da crise de 2008-09

A gravidade da recente crise financeira está demonstrada nas Figuras 8 a 12. O seu impacto interrompeu um ciclo de forte crescimento económico e propagou-se de forma diferente em termos mundiais, mas conforme se pode verificar quase todos os países na amostra foram seriamente atingidos em 2009, o ano da “grande recessão”; a Figura 8 mostra a variação do PIB, em paridades de poder de compra, entre 1995 e 2012. O Brasil foi uma exceção, uma vez que, embora contraindo, registou uma ligeira variação positiva (0,5%), aparecendo desde a última década como um caso de sucesso económico à escala mundial. A recuperação no pós-2009 foi significativa no México, que registou taxas de crescimento elevadas (5,8% em 2012; Fig.8).

Figura 8. Variação do PIB, em %, 1995-2012 (paridades de poder de compra,dl)

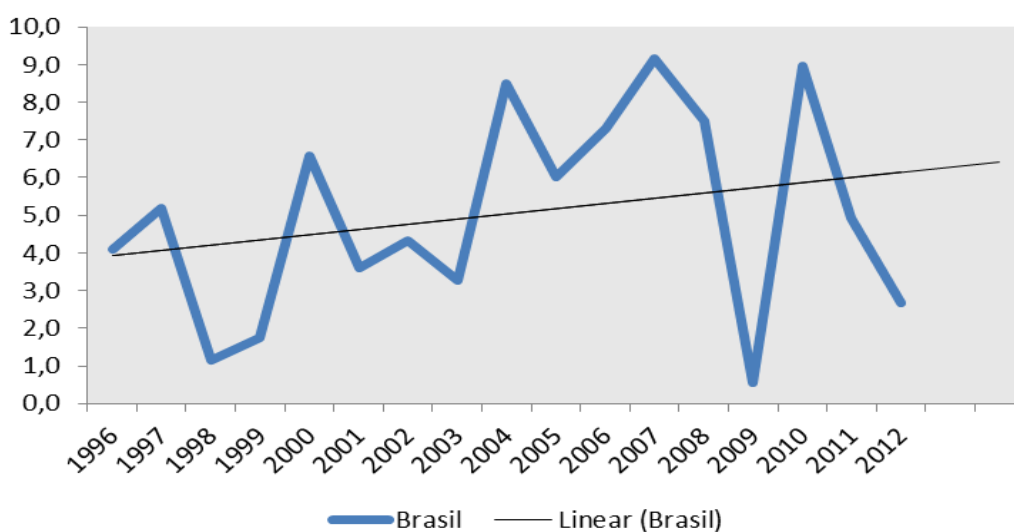


Fonte: Fundo Monetário Internacional, 2013

No que respeita ao Brasil, a taxa de crescimento do PIB (em PPP) passou de 9% em 2010 para 2,7% em 2012, estimando-se para 2013 uma nova deterioração. Nessa medida, o Banco do Brasil subiu recentemente as taxas de juro tentando limitar a depreciação do real nos mercados cambiais, o que tem sido o principal motivo para a tendência crescente da taxa de inflação (6,1%); a análise das taxas cambiais e da inflação são fundamentais para a comparabilidade das estruturas remuneratórias entre países, e mais à frente merecerá uma atenção mais detalhada.

O ano de 2013, marcado novamente por um crescimento económico mundial mais lento, e no Brasil por fatores que poderão evoluir para um aumento da taxa de inflação induzida pelo aumento da despesa, pode caracterizar-se numa palavra: incerteza.

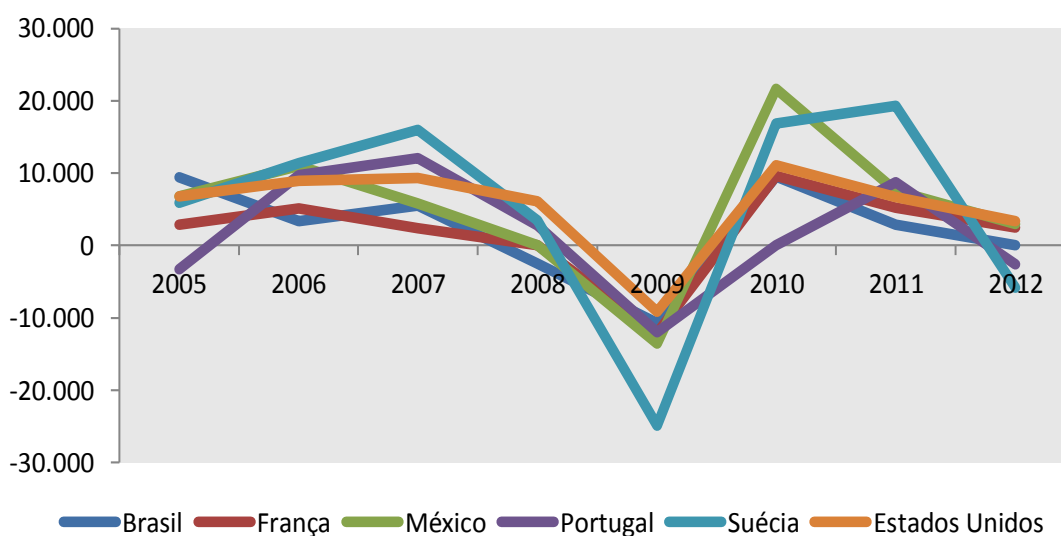
Figura 9. Evolução tendencial da variação do PIB, em %, Brasil 1995-2012



Fonte: Fundo Monetário Internacional, 2013

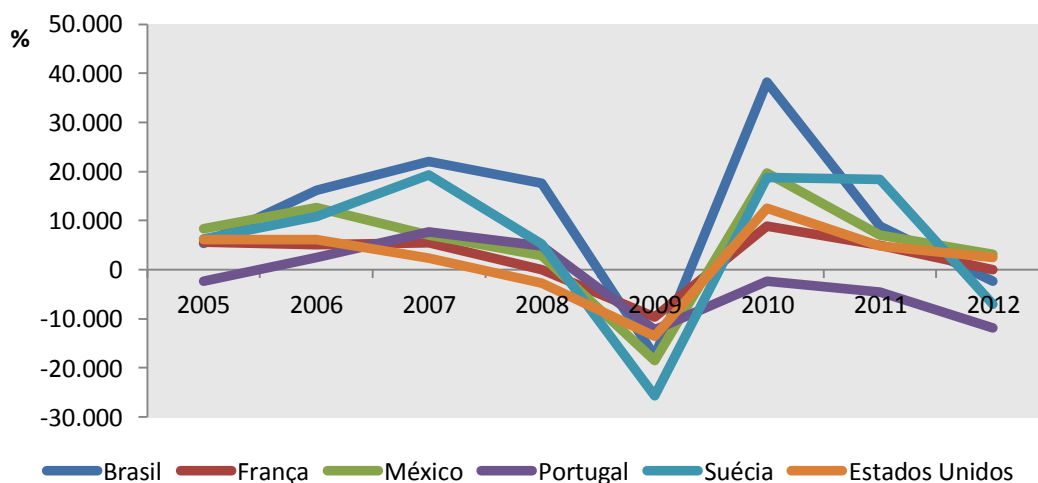
A quebra na atividade económica a nível global, com consequências claras no mercado de trabalho, é ainda indiciada pela evolução, tendencialmente decrescente, do volume de exportações e importações em bens e serviços, apesar da recuperação pontual em 2010 (Figura 10 e 11). No Brasil, em 2012, a balança com o exterior, em percentagem do PIB, foi negativa (- 2,4%).

Figura 10. Variação das exportações de bens e serviços (%)



Fonte: Fundo Monetário Internacional, 2013

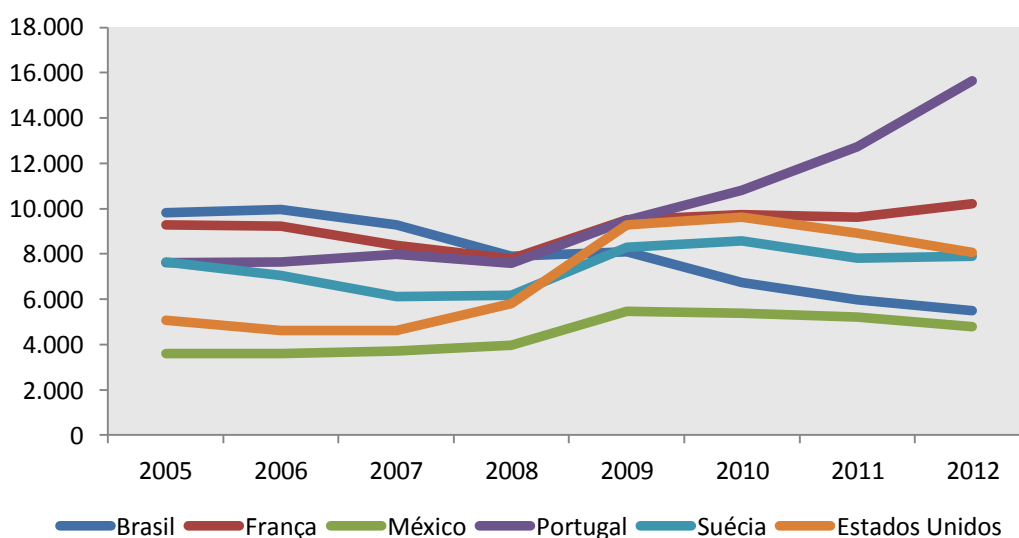
Figura 11. Variação das importações de bens e serviços (%)



Fonte: Fundo Monetário Internacional, 2013

A evolução recente da taxa de desemprego tem sido particularmente gravosa em alguns países, nomeadamente na Europa, traduzindo não apenas a crise económica, mas as alterações na especialização produtiva mundial. Em Portugal, em 2012 atingia quase 16%, continuando a aumentar ao longo de 2013. No Brasil, em resultado da crise, a taxa de desemprego passou de 1,2% para 8,3% em 2009, mas ainda assim em 2012, de entre os países considerados, o Brasil e o México apresentam um comportamento muito positivo, com decréscimos na taxa de desemprego (Figura 12).

Figura 12. Evolução da taxa de desemprego, em % da população ativa



Fonte: Fundo Monetário Internacional, 2013

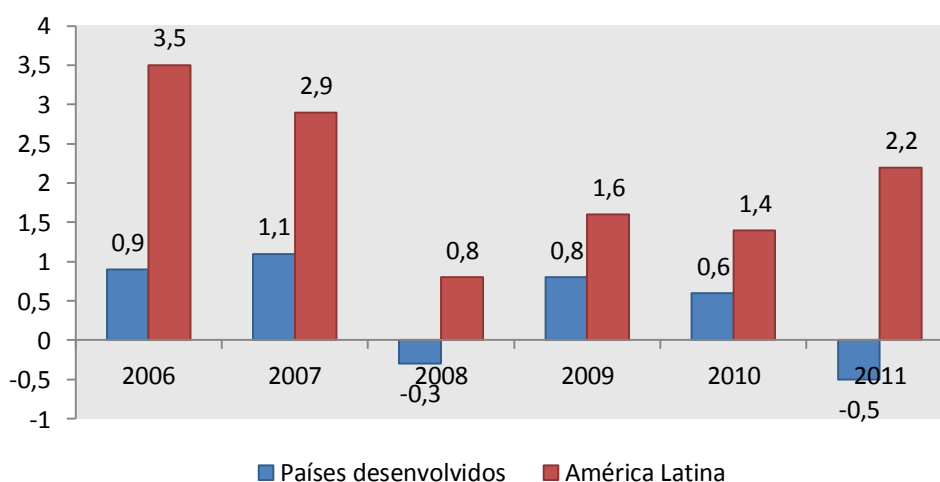
Conforme tem sido repetidamente referido por inúmeros autores, o impacto das novas tecnologias de informação e as redes virtuais de comunicação marcou de forma significativa a procura de trabalho. Cada vez mais a acumulação de conhecimentos e de ideias se repercute na qualidade dos bens e dos serviços que são oferecidos. A exigência de maior escolaridade passou a estar presente para a generalidade das ocupações, dada a necessidade crescente de dominar tecnologias cada vez mais avançadas. O prémio salarial é elevado, tanto mais quanto menor for o grau de escolarização médio.

No Brasil e no México, o crescimento da economia repercutiu-se no mercado de trabalho. A população economicamente ativa cresceu mais do que a taxa de crescimento da população total e nessa medida pode ter sido insuficiente para alterar substancialmente as condições de atividade; o prémio salarial associado com o acréscimo da educação é muito elevado (Quadro 5).

Na União Europeia, o impacto recessivo da crise de 2008 mantém-se muito significativo, nomeadamente no que respeita ao mercado de trabalho. De acordo com dados de CEDEFOP (2010), poderão ter sido perdidos cerca de 10 milhões de empregos, parte dos quais poderá não ser recuperada ao longo desta década, até 2020. A expectativa é que o declínio no emprego se mantenha na agricultura e na indústria; para além dos efeitos da globalização e do *outsourcing* na indústria, os ganhos da produtividade induzidos pela tecnologia contribuirão para reduzir custos e aumentar a competitividade, mas também para diminuir o número de trabalhadores necessários á produção.

A gravidade da situação é claramente indiciada por estes números: sete milhões e meio de jovens com menos de 25 anos não trabalham, nem estudam, nem estão a frequentar qualquer formação; 30,1% estão nessa situação há mais de 12 meses.

Figura 13. Variação do salário médio real mensal (%), 2006-2011



Fonte: OIT, "Global Wage Report", 2012/2013

A partir de 2008-09, a evolução dos salários médios nos países mais desenvolvidos refletiu, quer as condições do mercado de trabalho, quer as políticas de austeridade com impacto na redução da despesa pública (Fig. 13); conforme chama a atenção o relatório da Organização Internacional do Trabalho (Global Wage Report, 2012/13, pg.7) as variações são fortemente influenciadas pela variação positiva registada nos EUA, ou no Brasil e no México, no caso da América Latina. Em termos globais, e nomeadamente na América Latina, a evolução parece ser no sentido de alguma convergência salarial, ainda que aparente, na medida em que as diferenças na taxa salarial média horária na indústria são ainda gritantes (Quadro 5).

No que respeita ao salário mínimo, variam muito, face á mediana dos salários dos trabalhadores a tempo completo; em França, corresponde a cerca de 60%, em Portugal e nos Estados Unidos a cerca de 35% a 40%. Na prática, têm sido utilizados como uma forma de proteção social no contexto da crise (Quadro 5). Em Portugal, em quatro anos e meio, desde 2007, a percentagem de trabalhadores com o salário mínimo mais do que duplicou; quase 600.000 pessoas recebem por mês 431,65 euros líquidos, também no setor público. No Brasil, o impacto do salário mínimo foi significativo; desde 2005, a sua revalorização acelerou, com base em reajustes regulares ligados á inflação e ao crescimento económico, o que contribuiu para a dinamização da procura interna. Já no México, pelo contrário, de acordo com dados da O.I.T (2012), os salários mínimos (não existe apenas um, estão ligados a diferentes áreas territoriais) estão ligados com as prestações sociais e têm sido condicionados pelo esforço de contenção orçamental. A Suécia não tem salário mínimo.

Tem sido largamente referenciada a hipótese de uma polarização crescente nos mercados de trabalho. Um estudo referenciado no Global Wage Report (2012/13) indica que, nos dez países mais desenvolvidos, entre 1980 e 2005, as remunerações totais do trabalho aumentaram 7% para os trabalhadores muito qualificados, e decresceram cerca de 12% nos trabalhadores pouco qualificados; outros trabalhos do FMI (2007) e da (OCDE, 2012) vão no mesmo sentido. O número de postos de trabalho com baixas qualificações e baixos salários, e por outro lado com qualificações e remunerações elevadas está a aumentar, comprimindo a faixa intermédia.

A dimensão do emprego no setor público representa atualmente entre 5% a 23% do emprego total nos países da OCDE; a administração pública tem-se mantido de forma estável entre 1995 e 2005 o maior empregador na generalidade dos países, ainda que no rescaldo da atual crise tenha vindo a diminuir gradualmente. No entanto, dadas as restrições orçamentais, o emprego na administração pública deverá manter uma tendência decrescente.

A formação dos salários públicos tem sido influenciada pelos princípios da Nova Gestão Pública pelo menos desde meados da década de oitenta no sentido de uma relativa aproximação entre os modelos ensaiados pelos países, e dentro de cada país, entre setores público e privado, mas reflete os níveis de crescimento e desenvolvimento económico, a cultura, as instituições, as práticas de boa governação, o ciclo político- eleitoral, a história, entre outros fatores (Fig. 14).

Figura 14. Formação do salário público



C-2) Governança e boas práticas

O divulgação do termo “governança” deve-se ao Banco Mundial, que o sinalizou num relatório de 1989, e remete para uma abordagem que considera como fundamental a interligação entre o crescimento e desenvolvimento económico por um lado, e a democracia e o bom funcionamento das instituições por outro.

O nível de desenvolvimento económico pode ser acedido através de diversos indicadores; não entrando de forma alguma nesse debate, considera-se aqui o índice de desenvolvimento humano, com base no Relatório do Desenvolvimento Humano 2013, publicado pelas Nações Unidas, como indiciador do desenvolvimento humano.

Nos últimos anos, a crescente diversidade de padrões de desenvolvimento abriu ao mesmo tempo a reestruturação e para o diálogo, para a “inovação e emergência de estruturas de governança global, regional e nacional que incorporam princípios de equidade, democracia e sustentabilidade”(Relatório do Desenvolvimento Humano, 2013,pg. 2). O papel do estado é, neste contexto, de importância central.

i) Índices de Desenvolvimento Humano

Em 2012 o índice global médio do IDH foi 0,694; o índice integra informações sobre a esperança média de vida, taxas de escolaridade e níveis de rendimento. Todos os agrupamentos e regiões do IDH registaram melhorias significativas na década de 2000. Para os países que constituem a amostra deste trabalho, o Quadro 6 apresenta quer o índice respetivo, quer a posição relativa do país em termos mundiais, tendo em atenção a alteração introduzida no número de países analisados.

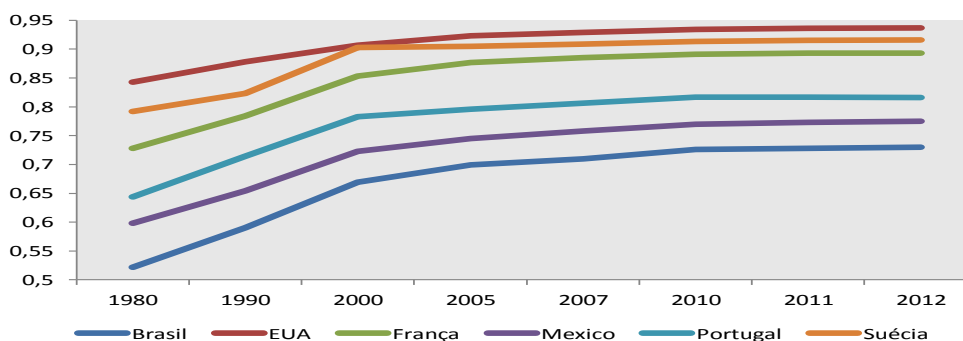
Quadro 6. Índice de Desenvolvimento Humano, 2012

País	Índice		Posição global	
	2010	2012	2010	2012*
Brasil	0,699	0,730	73	85
Estados Unidos	0,902	0,937	4	3
França	0,872	0,893	14	20
México	0,750	0,775	51	61
Portugal	0,795	0,816	56	43
Suécia	0,885	0,916	9	7

Fonte: Relatório do Desenvolvimento Humano, Nações Unidas, 2013 ; os dados anteriores a 2010 não são comparáveis, dada a alteração da metodologia. *Em 2010 foram classificados 169 países, e em 2012 187 países.

A série histórica do IDH revela, para o Brasil, uma melhoria na ordem dos 33% entre 1980 e 2012, subindo de 0,549 para 0,730, em grande parte devido ao aumento da esperança média de vida, mas também na taxa de escolaridade e no rendimento per capita (Figura 15); a tendência apresenta um comportamento semelhante no países em causa, que parece poderem agregar-se em dois grandes grupos.

Figura 15. Tendências do IDH, 1980-2012



Fonte: Relatório do Desenvolvimento Humano, Nações Unidas, 2013

O Índice de desenvolvimento humano pode ser ajustado com base na desigualdade de rendimentos existentes no país, e com base no género. O ajustamento pela desigualdade tem em consideração as desigualdades existentes nas três dimensões, descontando o valor medio da desigualdade em cada uma; pode nessa medida considerar-se como correspondendo a um IDH real.

Quadro 7. Índice de Desenvolvimento Humano ajustado á desigualdade, 2012 (IDHD)

País	Índice	Diferença na classificação do IDH
Brasil	0,531	-12
Estados Unidos	0,821	-14
França	0,812	-1
México	0,593	-13
Portugal	0,729	-1
Suécia	0,859	4

Fonte: Relatório do Desenvolvimento Humano, Nações Unidas, 2013

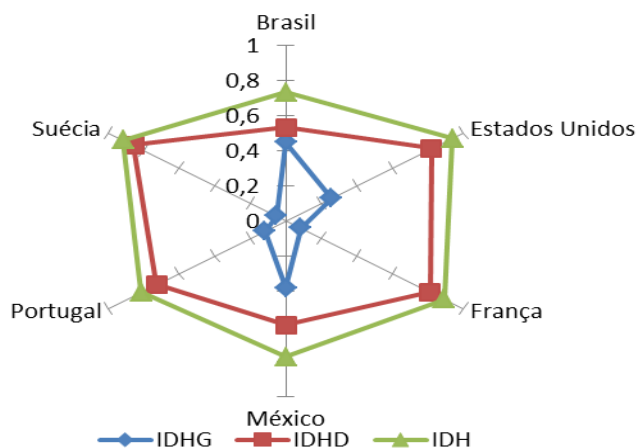
De forma semelhante, a perda de desenvolvimento devido a desigualdades associadas como género pode ser calculada. Neste caso, estão calculadas desigualdades em três dimensões: saúde reprodutiva, autonomia e atividade económica (Quadro 8), e portanto quanto menor for o valor, mais elevado é o índice de desenvolvimento humano ajustado ao género.

Quadro 8. Índice de Desenvolvimento Humano ajustado ao género, 2012

País	Índice	Classificação
Brasil	0,447	85
Estados Unidos	0,256	44
França	0,083	9
México	0,382	72
Portugal	0,118	16
Suécia	0,055	2

Fonte: Relatório do Desenvolvimento Humano, Nações Unidas, 2013

Figura 15. Representação relativa dos Índices de Desenvolvimento Humano



Fonte: Relatório do Desenvolvimento Humano, Nações Unidas, 2013

ii) Percepção da qualidade da saúde

Este indicador é largamente utilizado como *proxy* para a qualidade percebida na administração pública, já que só acaba por refletir a percepção dos usuários com diversos setores e profissionais interligados: médicos, enfermeiros, serviços administrativos, gestão hospitalar, mas também indiretamente os transportes, a educação, a cultura, etc. Os países diferem entre si em termos de despesa total e despesa pública per capita em saúde, dada as diferenças nos modelos de bem-estar adotados; nos EUA apenas menos de metade da despesa total em saúde é da responsabilidade do setor público.

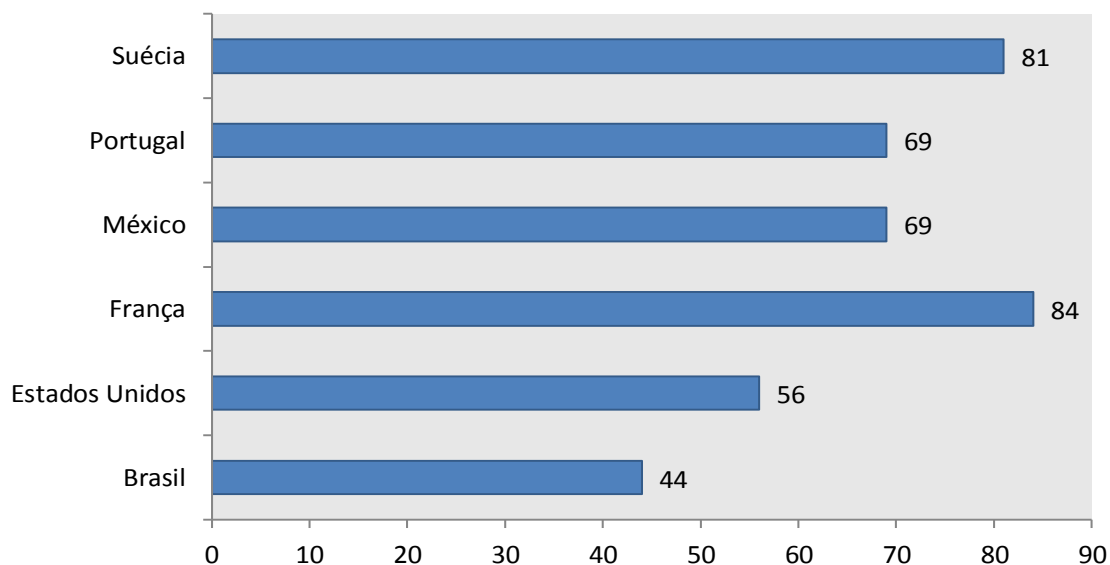
Quadro 10. Despesa total e despesa pública em saúde (PPP em dl), 2011

País	Despesa total per capita em saúde	Despesa pública per capita em saúde
Brasil	1042,7	512,6 *
Estados Unidos	8607,9	3954,2
França	4085,5	3135,2
México	940,1	464,9
Portugal	2624,4	1681
Suécia	3869,5	3131,8

Fonte: Organização Mundial de Saúde, 2012; * em dl.

A Figura 16 indica os valores da Nações Unidas para 2012, referentes ao indicador “satisfação com a qualidade dos cuidados de saúde , 2009-2012”. Os valores, apresentados em % de inquiridos, reportam os resultados de um inquérito conduzido pela Gallup em 2012.

Figura 16. Satisfação com a qualidade dos cuidados de saúde (%), 2009-12



iii) Governança

Não há uma única definição para o termo; de acordo com a iniciativa do Conselho da Europa sobre Inovação e Boa Governança, podem ser apresentados 12 princípios:

- **Representação e participação no processo eleitoral** (“fair conduct”)
- **Capacidade de resposta** : Objetivos, regras , estruturas e procedimentos adaptados às legítimas expetativas e necessidades dos cidadãos.
- **Eficiência e eficácia** : resultados de acordo com os objetivos propostos; melhor uso possível dos recursos disponíveis;sistemas de avaliação de desempenho para avaliar os serviços; auditorias regulares.
- **Abertura e transparência:** decisões tomadas de acordo com as regras e regulamentos; acesso a toda a informação não classificada por razões legais; divulgação dos critérios de tomada de decisão e sobre os resultados das políticas implementadas.
- **Regra da lei:** regras e regulamentos definidos de acordo com os procedimentos legais.

- **Conduta ética** : o bem público é colocado acima dos interesses individuais; medidas efetivas de combate à corrupção; declaração de conflito de interesses na altura devida de forma a evitar o envolvimento em decisões relevantes.
- **Competência e capacidade** : manutenção e reforço das competências e habilidades individuais de forma a garantir a melhoria contínua do desempenho; os servidores públicos devem estar continuamente motivados para melhorar o desempenho.
- **Inovação e abertura à mudança** : clima favorável à mudança e à implementação de novas soluções; aprendizagem com a experiência de outros.
- **Sustentabilidade e orientação para o longo prazo**: análise do impacto intergeracional das medidas adotadas; perspectiva de longo prazo na tomada de decisões de investimento, internalizando os custos; compreensão das complexidades históricas, culturais e sociais presentes na tomada de decisão.
- **Boa gestão financeira**: prudência na gestão financeira, incluindo na contratação de empréstimos, constituição de dívida, estimativa dos recursos, receitas e reservas; as tarifas não devem exceder o custo dos serviços prestados nem reduzir excessivamente a procura, em particular em serviços públicos importantes; estimativa cuidadosa dos riscos envolvidos e afetação cuidadosa dos riscos envolvidos nas parcerias público-privadas; preparação de orçamentos multianuais.
- **Direitos humanos, diversidade cultural e coesão social**: coesão social e tratamento da diversidade cultural como um ativo; preservação do acesso aos serviços públicos fundamentais por parte dos mais desfavorecidos. .
- **Accountability** : todas as decisões são reportadas e explicadas; os decisores são responsáveis coletiva e individualmente pelas decisões que tomam; existem medidas efetivas contra a má administração.

Como proxies para a aplicação destes princípios, utilizam-se os seguintes indicadores : disponibilidade de serviços e-gov; participação e *accountability*; eficácia do governo; qualidade regulatória; regra da lei; controlo da corrupção. Em todos os casos, os valores dizem respeito a 2006 e 2011 (último ano disponível), e foram obtidos nas bases de dados do Banco Mundial, com a exceção do índice de disponibilidade de e-gov (Nações Unidas, 2012).

iv) Índice de desenvolvimento de e-gov.

Este indicador avalia a qualidade dos serviços disponibilizados on-line, considerando que a sua importância traduz não apenas o grau de transparência na tomada de decisões no setor público, mas também o grau de participação e de forma indireta as capacidades e competências em matéria de novas tecnologias. O índice é um composto que mede a vontade e a capacidade das administrações públicas nacionais para utilizar as tecnologias de informação e comunicação para prestar serviços públicos, e parte da análise dos portais web.

No Quadro 11 são apresentados tanto os valores para o índice global em cada um dos países, como a desagregação nas suas componentes.

Quadro 11. Índice de disponibilidade de e-gov

País	Índice global	Ordem	Serviços on line	Infraestruturas e telecomunicações	Componente capital humano	e-participação
Brasil	0,6167	50	0,6732	0,3568	0,8203	0,500
Estados Unidos	0,8687	5	1	0,6860	0,9202	0,9211
França	0,8635	6	0,8758	0,7982	0,9244	0,5789
México	0,6250	55	0,5948	0,4550	0,8253	0,5789
Portugal	0,7165	33	0,6536	0,6028	0,8931	0,3684
Suécia	0,8599	7	0,8431	0,8225	0,9141	0,6842

United Nation E-government survey 2012

v) Indicador de Participação e Accountability

Este indicador reflete a percepção dos cidadãos relativamente à sua participação efetiva na vida pública e na definição das políticas públicas com base em processos democráticos de participação no ciclo eleitoral, mas também liberdade de associação, liberdade de imprensa, qualidade das instituições, liberdades civis, entre outras. O Banco Mundial utiliza diversas fontes de informação, incluindo opiniões de especialistas e inquéritos (Quadro 12).

No Quadro 12 são apresentados os dados para 2006 e 2012.

Quadro 12. Participação e accountability

País	Grau de participação (-2,5 a + 2,5)		Classificação (%)	
	2006	2011	2006	2011
Brasil	+0,48	+ 0,5	60,6	63,8
Estados Unidos	+ 1,07	+ 1,13	84,1	85,9
França	+ 1,31	+1,20	91,8	88,7
México	+ 0,11	+ 0,09	51,9	53,5
Portugal	+ 1,24	+ 1,12	90,4	85,0
Suécia	+ 1,48	+ 1,56	96,6	98,6

Fonte: Worldwide Governance indicators, 2012, Banco Mundial

vi) Eficácia do governo

Este indicador mede a percepção da qualidade dos serviços públicos e dos servidores públicos, bem como a percepção do seu grau de independência face a pressões políticas, a qualidade das políticas públicas e o compromisso dos governos na sua implementação.

Remete assim para a percepção dos usuários face á qualidade da burocracia, mas também a prudência na gestão financeira, a qualidade dos orçamentos, a eficiência na utilização dos recursos e a capacidade de construir consensos.

Quadro 13. Eficácia do governo

País	Grau de eficácia (-2,5 a + 2,5)		Classificação (%)	
	2006	2011	2006	2011
Brasil	-0,16	- 0,01	50,7	55,1
Estados Unidos	+ 1,56	+ 1,41	90,2	88,6
França	+ 1,58	+ 1,36	90,7	88,2
México	+ 0,16	+ 0,32	60,5	63,5
Portugal	+ 0,84	+ 0,97	77,1	78,7
Suécia	+ 1,83	+ 1,96	96,1	98,6

Fonte: Worldwide Governance indicators, 2012, Banco Mundial

vii) Qualidade da regulação

Trata-se de uma *proxy* para medir a percepção dos cidadãos sobre a capacidade da administração pública para implementar medidas que assegurem a sustentabilidade do funcionamento dos mercados, incentivando a atividade económica de forma justa, e atuando de forma a eliminar as distorções da concorrência (Quadro 14).

Quadro 14. Percepção da qualidade da regulação

País	Grau de qualidade da regulação (-2,5 a + 2,5)		Classificação (%)	
	2006	2011	2006	2011
Brasil	-0,06	+ 0,17	52,5	55,9
Estados Unidos	+ 1,64	+ 1,49	95,6	91,9
França	+ 1,22	+ 1,11	86,3	82,5
México	+ 0,41	+ 0,35	64,2	60,7
Portugal	+ 1,05	+ 0,66	81,4	73,9
Suécia	+ 1,46	+ 1,84	92,2	97,6

Fonte: Worldwide Governance indicators, 2012, Banco Mundial

viii) Regra da Lei

Traduz a percepção da confiança dos cidadãos nas instituições, na qualidade do cumprimento dos contratos, os direitos de propriedade, a atuação da polícia, e o funcionamento dos tribunais, nomeadamente na rapidez com que tomam decisões (Quadro 15).

Entende-se que quanto mais elevado for o grau deste indicador, maior será a capacidade das instituições para induzir o crescimento e o desenvolvimento económico e social. Embora as instituições sejam *path-dependent*, e endogenamente explicadas, associadas ao percurso histórico e aos costumes, valores e hábitos, aos padrões socialmente e culturalmente aceites como válidos, de forma alguma o seu funcionamento pode ser considerado como um dado inalterável ou um destino.

Quadro 15. Percepção da regra da lei

País	Grau de regra da lei (-2,5 a + 2,5)		Classificação (%)	
	2006	2011	2006	2011
Brasil	-0,42	+ 0,01	43,5	55,4
Estados Unidos	+ 1,59	+ 1,60	91,4	91,1
França	+ 1,42	+ 1,50	90,4	90,1
México	- 0,46	- 0,49	41,6	38,5
Portugal	+0,98	+ 1,01	79,9	81,7
Suécia	+ 1,85	+ 1,95	97,5	99,5

Fonte: Worldwide Governance indicators, 2012, Banco Mundial

ix) Controlo da corrupção

Remete para a percepção de ganhos privados obtidos no exercício de poder público. Implica a ausência de transparência e de prestação de contas, e uma qualidade mais baixa dos serviços públicos (Quadro 16).

Quadro 16. Percepção de controlo da corrupção

País	Grau de controlo da corrupção (-2,5 a + 2,5)		Classificação (%)	
	2006	2011	2006	2011
Brasil	- 0,13	+ 0,17	54,1	63,0
Estados Unidos	+ 1,33	+ 1,23	89,3	85,3
França	+ 1,46	+ 1,51	91,7	90,5
México	- 0,23	- 0,36	50,2	45,0
Portugal	+ 0,97	+ 1,09	80,5	82,9
Suécia	+ 2,20	+ 2,22	98,0	99,1

Fonte: Worldwide Governance indicators, 2012, Banco Mundial

O Quadro 17 apresenta todos os indicadores referidos, para melhor visualizar as posições relativas. O quadro permite confirmar a existência de situações diferenciadas e de grupos, mas dado que não são diretamente comparáveis entre si, foi elaborado construiu-se um ranking para cada país, apresentado no Quadro 18, com base num sistema simples, de pontos cuja utilização se tem generalizado neste tipo de análises.

Quadro 17. Síntese dos indicadores de desenvolvimento e governação

	IDH	Saúde	e-gov	Participação	Eficácia	Regulação	Regra Lei	Corrupção
Brasil	0,730	44	0,6167	+ 0,5	- 0,01	+ 0,17	+ 0,01	+ 0,17
Estados Unidos	0,937	56	0,8687	+ 1,13	+ 1,41	+ 1,49	+ 1,60	+ 1,23
França	0,893	84	0,8635	+1,20	+ 1,36	+ 1,11	+ 1,50	+ 1,51
México	0,775	69	0,6250	+ 0,09	+ 0,32	+ 0,35	- 0,49	- 0,36
Portugal	0,816	69	0,7165	+ 1,12	+ 0,97	+ 0,66	+ 1,01	+ 1,09
Suécia	0,916	81	0,8599	+ 1,56	+ 1,96	+ 1,84	+ 1,95	+ 2,22

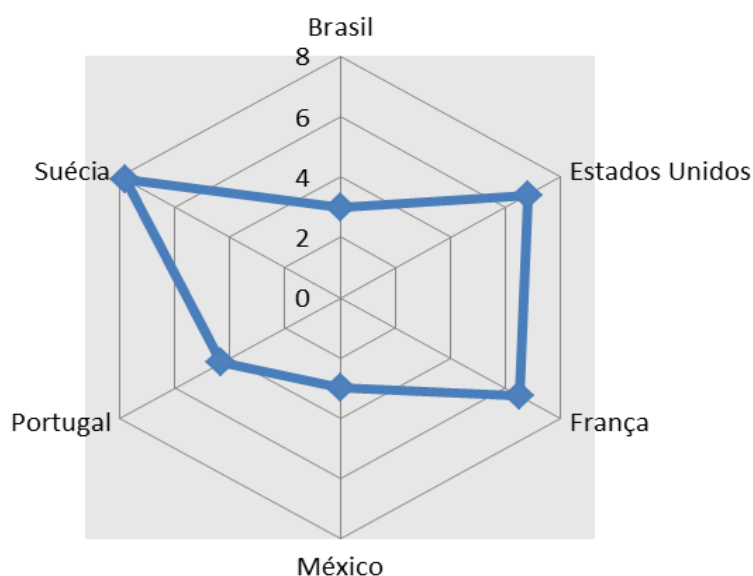
Quadro 18. Ranking dos países face a cada indicador

	IDH	Saúde	e-gov	Participação	Eficácia	Regulação	Regra Lei	Corrupção	Média
Suécia	2	2	3	1	1	1	1	1	2
Estados Unidos	1	4	1	3	2	2	2	2	3
França	3	1	2	2	3	3	3	3	3,17
Portugal	4	3	4	4	4	4	4	4	5,17
México	5	4	5	6	5	5	6	6	6,83
Brasil	6	5	6	5	6	6	5	5	7,33

No Quadro 18 fica clara a existência de dois grupos de países no que respeita à perceção do funcionamento da administração pública usando o nível 5 como a “linha de água”.

Considerando todos os indicadores relativos ao desenvolvimento humano e à governação, bem como o impacto da crise financeira e a tendência de crescimento, a figura 17 mostra a posição relativa dos países na amostra.

Figura 17. Indicadores de governação e o impacto da crise



4.2. ANÁLISE DOS PAÍSES NA AMOSTRA

A Figura 17 reporta contudo a percepções; para compreender melhor as características da administração pública em cada um dos países, nomeadamente no que respeita à gestão dos recursos humanos, é necessário aprofundar a análise.

Será feito no que se segue, referindo em particular o sentido das reformas introduzidas, a delimitação do setor público, os processos de recrutamento e seleção, a existência de carreiras e o processo de formação dos salários públicos

BRASIL

Em 2011, o Brasil ultrapassou o Reino Unido e tornou-se a sétima economia mundial em termos do PIB. É uma economia complexa; a agricultura é responsável por 5,4% do PIB mas emprega 20% dos trabalhadores, sendo os valores correspondentes para a indústria, respetivamente 27,4% e 14%, e para os serviços 67,2% e 66% (2012). Na última década, a economia brasileira tem registado melhorias em termos da estabilidade macroeconómica, na redução da dívida pública e na expansão nos mercados internacionais. Em 2009 sofreu o impacto da crise, mas foi um dos primeiros países emergentes a iniciar o processo de

recuperação económica, registando em 2010 a taxa de crescimento mais elevada dos últimos 25 anos. A taxa de desemprego atingiu mínimos históricos (6% em 2011), e a desigualdade na distribuição de rendimentos tem vindo a diminuir (o índice de Gini passou de 60,7 em 1998 para 51,9 em 2012).

O crescimento das exportações impulsionou a produção e incentivou a criação de emprego, o que por sua vez gerou um efeito multiplicador, aumentando o consumo e o investimento. Por outro lado, programas emblemáticos como o Bolsa Família aumentaram o rendimento da população mais desfavorecida, a par do aumento do salário mínimo, cerca de 229 euros atualmente. Foram criados muitos empregos e incentivado o crédito às famílias; tem sido referido que cerca de 40 milhões de pessoas passaram a ter acesso regular ao mercado de bens e serviços. Os salários cresceram a uma taxa muito significativa (Figura 18).

Figura 18. Variação do salário médio real mensal no Brasil (%), 2006-2011



Fonte: OIT, "Global Wage Report", 2012/2013

Desde 2011, no entanto, a situação económica tem-se vindo a dificultar, em boa parte devido á apreciação do real , ao aumento dos custos de trabalho e a fatores estruturais. As previsões internacionais apontam ainda assim para uma recuperação em 2013, com uma taxa de crescimento na ordem dos 3,4%.

Durante a década de 2000, o Brasil registou um dos maiores acréscimos nas despesas em educação entre os 33 países para os quais a OCDE tem produzido informações: passou de 10,5% para 16,8% entre 2000 e 2009. No entanto,o investimento no ensino superior era, em 2009, apenas de 0,8% do PIB, e o peso da investigação e desenvolvimento não ultrapassava os 0,04% do PIB.

O prémio salarial obtido através de um acréscimo na educação é muito elevado, o que aumenta também a probabilidade de obter emprego. 77,4% das pessoas com ensino secundário completo (correspondente no Brasil aos três anos do ensino médio) estão a trabalhar, bem como 85,6% dos que têm formação universitária, face 68,7% de brasileiros que têm apenas com o ensino fundamental (9 anos de escolaridade). Por outro lado,a acréscimo na educação formal contribui ainda para uma maior participação das mulheres no mercado de trabalho.

D-1) Delimitação e organização do setor público

A sociedade brasileira é muito diversa e o país é demasiado grande para que não se possa antever a existência de realidades económicas, políticas e sociais regionais marcada por diferenças significativas, o que naturalmente tem um impacto na organização do setor público e justifica a utilização do termo “burocracia atípica”.

O Brasil é uma república federativa dividida em três níveis: União, Estados federados e municípios. A União é encarregada do governo central , competindo-lhe estabelecer leis gerais, ainda que não excluindo competências suplementares dos diversos Estados (Constituição do Brasil, art. 24º)

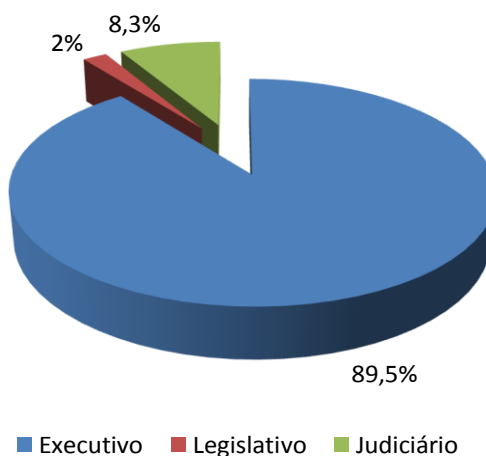
Fazem parte da administração pública os entes administrativos criados por lei dentro das pessoas jurídicas de direito público da união, estados, distrito federal e municípios. A administração pública está organizada em administração direta, incluindo a Presidência da Republica, os ministérios, os governos estaduais, prefeituras, câmaras legislativas e o poder judiciário federal e estadual, e administração indireta que inclui autarquias, fundações públicas, empresas

públicas e sociedades de economia mista. A administração pública direta integra a administração civil e militar.

A Constituição de 1988, de acordo com alguns autores, retira autonomia às autarquias e fundações públicas, remete para um regime único para todos os servidores públicos e introduz maior estabilidade na relação de trabalho, nomeadamente para os servidores admitidos sem concurso público em período anterior a cinco anos da sua publicação; todos os que não estivessem nessas condições integrariam um quadro de cargos em extinção. Determina ainda que o acesso é feito com base em concursos públicos para toda a administração.

Em 2012, 89,5% dos servidores ativos da União trabalhava no executivo, sob diversos vínculos e integrando diferentes poderes; face aos poderes legislativo e judiciário, a tendência tem sido para um ligeiro decréscimo (em 1995, era 92,5% (Fig. 19).

Figura 19. Quantitativo de servidores ativos da União, por poderes, 2012

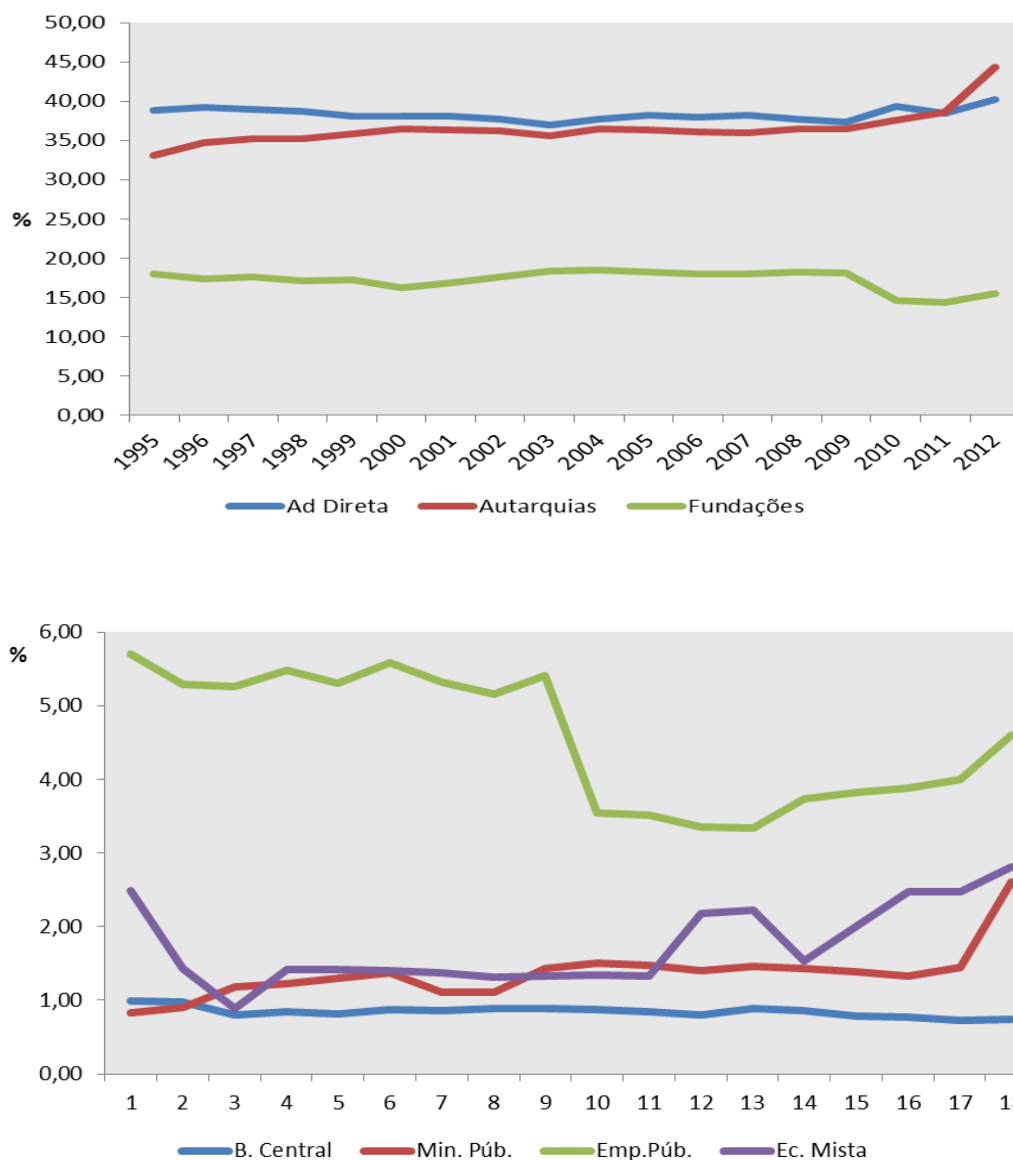


Fonte: Boletim Estatístico de Pessoal, Janeiro 2013, Secretaria de Gestão Pública, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (cálculos próprios)

Entre 1995 e 2012, o número de servidores registou um ligeiro acréscimo de 8,5% ao longo de todo o período. A administração direta tem oscilado entre os 38,8% em 1995 e 40,2% em 2012 de entre todos os servidores federais civis da União. Ainda que o peso das autarquias seja elevado (44,4% em 2012), a importância relativa do ministério público mais que triplicou no período referido (Figura 20).

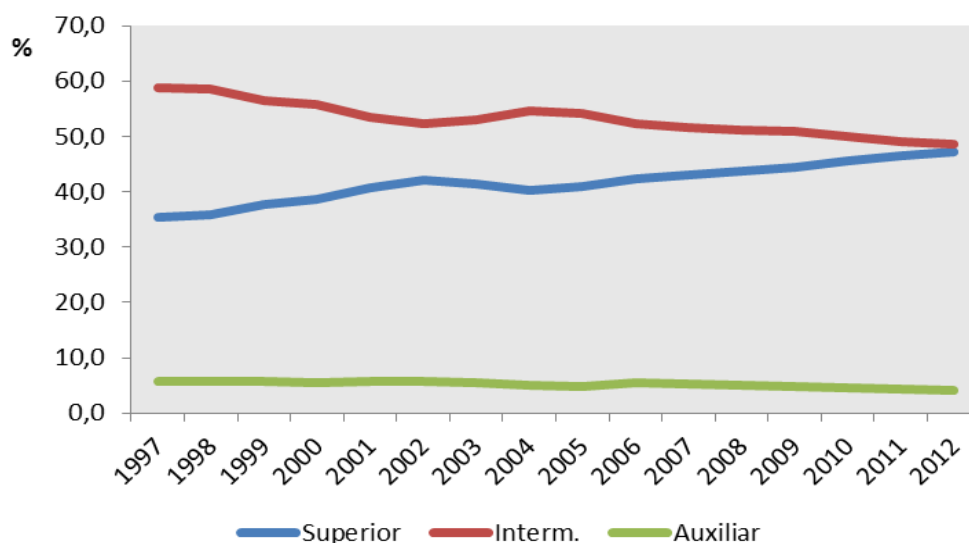
O índice de feminização dos servidores públicos civis no poder executivo, em 2012, era de 45,6%. O nível médio de formação académica tem vindo a aumentar; 45,6% possuem escolaridade de nível superior, o que traduz uma força de trabalho muito especializada e qualificada (Figura 21). No final de 2012, uma percentagem de servidores ligeiramente superior a 10% era doutorado, o que é muito significativo. Não é de forma alguma uma administração envelhecida, já que a média etária anda pelos 46 anos.

Figura 20. Evolução do peso dos servidores federais civis (ativos) por poderes da União, 1995-2012 (%)



Fonte: Boletim Estatístico de Pessoal, Janeiro 2013, Secretaria de Gestão Pública, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

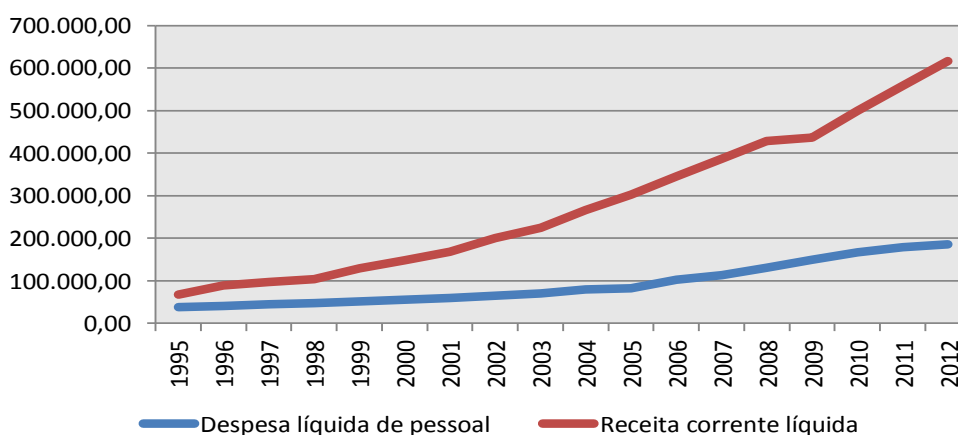
Figura 21. Servidores públicos civis do poder executivo federal por nível de escolaridade, 1997-2012 (%)*



Fonte: Boletim Estatístico de Pessoal, Janeiro 2013, Secretaria de Gestão Pública, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; * os valores percentuais referem-se apenas aos trabalhadores para os quais foi possível identificar a formação.

Entre 1995 e 2012 a despesa anual de pessoal da União, incluindo ativos, aposentados e instituidores de pensão, mais do que quintuplicou. No entanto, no mesmo período, a percentagem das despesas em pessoal na receita corrente líquida desceu de 56,2% para 30%, o que indicia o significativo aumento das receitas e permite o cumprimento dos limites impostos na legislação (Figura 22).

Figura 22. Evolução da despesa líquida de pessoal e das receitas correntes líquidas da União, 1995-2012

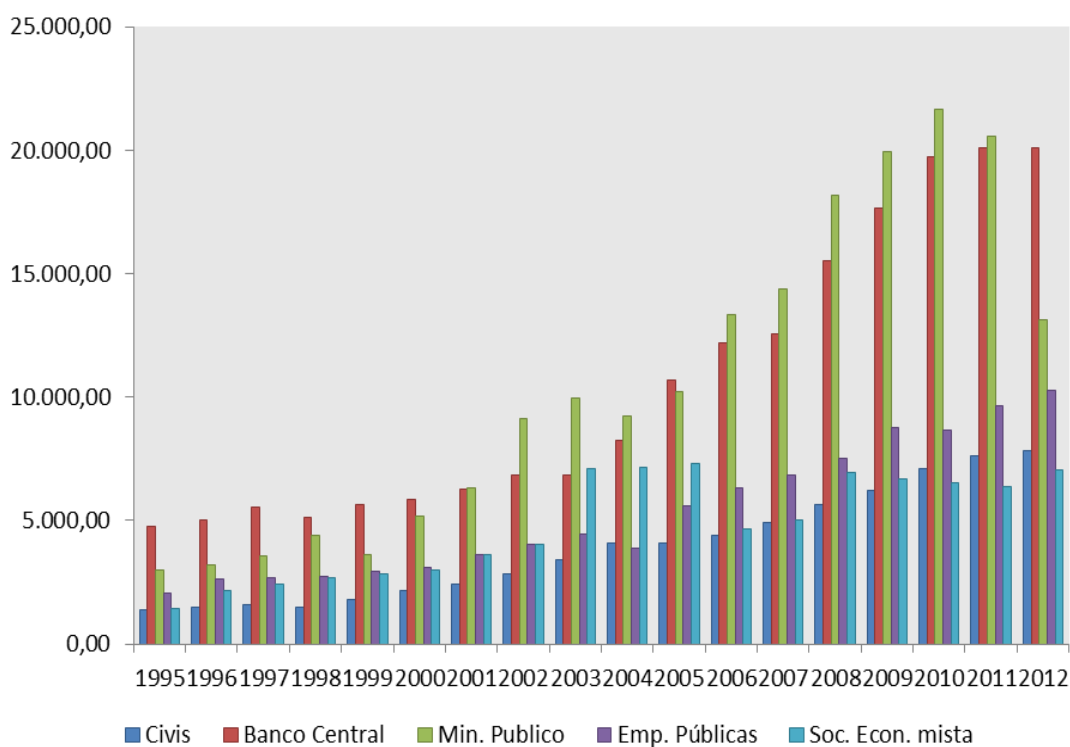


Fonte: Boletim Estatístico de Pessoal, Janeiro 2013, Secretaria de Gestão Pública

O acréscimo de despesas de pessoal no executivo, legislativo e judiciário, no período entre 1995 e 2012, foi na ordem, respectivamente, de 397%, 525% e 997%, correspondendo a uma taxa de crescimento média anual, no total, de 26%.

A Figura 23 mostra a evolução das despesas média em pessoal ativo, no poder executivo entre 1995 e 2012. Os dados sobre a despesa referentes a “civis”, referem-se ao quantitativo da força de trabalho da Administração Direta, do Banco Central do Brasil.

Figura 23. Evolução da despesa média em pessoal (ativos), 1995-2012



Fonte: Boletim Estatístico de Pessoal, Janeiro 2013, Secretaria de Gestão Pública; os dados referentes ao Ministério Público, em 2012 traduzem uma alteração

Em termos de despesa média em pessoal de ativos civis passou-se de 1.400 reais em 1995 para 7.848 reais em 2012. A despesa anual em pessoal civil no poder executivo federal inclui para além do vencimento básico, gratificações de cargos e de função, anuênios, décimos, pagamento por horas extra, pagamento de férias e 13º salário, abonos de permanência e outras despesas variáveis.

O Quadro 19 reporta alguns dados relativos a dimensão das organizações na amostra, em termos de quantitativos e despesas em pessoal, em 2012.

Quadro 19. Número de servidores e despesa anual de pessoal civil ativos, por organizações, 2012

Organizações	Número de servidores	Despesa
Advocacia Geral da União	7847	1989,2
Agencia nacional de Águas	342	61,9
Agencia nacional Aviação Civil	1354	174,5
Agencia nacional energia elétrica	707	109,6
Agencia nacional de Petroleo, Gas natural	733	121,6
Agencia nacional telecomunicações	1526	245,8
Agencia nacional transportes aquaviarios	352	60,4
Agencia nacional transportes terrestres	1242	148,8
Banco Central	4380	2191,8
Controladoria geral da União	1811	546,3
Defensoria publica da união	1586	145
Departamento de polícia federal	13584	3518,5

Departamento da policia rodoviaria nacional	10164	2178,1
Min. Relações Exteriores	3619	526,7

D-2) Carreiras

No Brasil, vigora o sistema de carreira, estruturada em cargos . Tem no entanto sido adiantado que o mesmo não promove o “desenvolvimento dos indivíduos pois limita a progressão em termos verticias e a mobilidade dos servidores entre cargos da mesma carreira (Silva e Balassiano, 2011, pag.4). É ainda referido pelos mesmos, citando outros autores, que se trata de um sistema híbrido, com características típicas do modelo tradicional de carreiras com o sistema de emprego público, que privilegia cargos de livre provimento, com recrutamento para um dado posto, com um tarefas específicas previamente determinadas . De qualquer forma, nem todas as organizações estão estruturadas em carreiras, tendo em alternativa planos de cargos gerais ou planos especiais de cargos (Dias, 2010,pg.9).

Em 1987 foi implantado um novo sistema de carreiras (Decreto-lei nº 2.403) substituindo o Plano de Classificação de Cargos em vigor desde 1970 (Graef, 2002). As novas diretrizes do Sistema de Carreiras do Serviço Civil da União previam ainda a extinção das formas de provimento em comissão por critérios de confiança .

Os cargos em comissão, para os quais o acesso passava a exigir uma formação complementar em gestão pública , bem como experiência profissional expressa no desenvolvimento da carreira, eram classificados em duas categorias, de acordo com a legislação de 1987: provimento amplo, envolvendo livre nomeação e exoneração , provimento restrito, neste caso vinculado às carreiras (Graef, 2002,pg. 12).

Por outro lado, as carreiras passavam a ser organizadas em classes, integradas por cargos de provimento efetivo. Caberia a cada ministério criar o seu proprio quadro de pessoal, de acordo com as diretrizes legais. A classe mais elevada abrangeria os cargos comissionados de maior nível.

As novas diretrizes do Sistema de Carreiras do Serviço Civil da União previam ainda a extinção das formas de provimento em comissão por critérios de confiança. Uma das carreiras então criadas foi a dos gestores governamentais, com vista á profissionalização e valorização dos servidores públicos de topo.

O Decreto-lei nº 2.403 , de 1987, atribuía importância central á profissionalização , valorização e capacitação dos servidores públicos. Nesse âmbito, foi deliberada a criação de um subsistema de capacitação e treinamento do servidor público, integrado pelo ENAP, e que permitiria aos servidores públicos a aquisição de “conhecimentos , habilidades , técnicas de gerência geral e aplicada ás aéreas de actividade finalísticas e instrumentais” (art. 18º) por forma a contribuir de forma decisiva para um desempenho mais elevado por parte dos servidores. Aliás, de acordo com a legislação de 1987, o ingresso dos servidores estaria sempre dependente do aproveitamento de programas de capacitação.

A Constituição de 1988 veio considerar que as atividades de direção e chefia seriam desenvolvidas a partir de duas estruturas diferentes (Graef, 2002,pg. 14) : cargos em comissão, de livre provimento, mas mantendo uma dada percentagem reservada a servidores públicos de carreira, e funções de confiança, restritas a servidores em cargos efetivos.

Em 1995 foi tentada a flexibilização dos sistemas de emprego público, procurando orientá-las mais para a obtenção de resultados, mas na prática terá resultado no acréscimo do número de contratos a prazo (Silva e Balassiano, 2011).

No entanto, “no final do dia” com os avanços e retrocessos que normalmente este tipo de alterações legislativas têm, o decreto-lei nº2.403 acabou por não aprovado, o que terá resultado em inúmeras decisões de criação de carreiras, com um carater algo voluntarista conforme aponta Graef (2002), mantendo a estrutura de cargos comissionados exclusivamente para livre provimento.

O Poder Executivo Federal integra diversas carreiras estruturadas de servidores públicos como a de Diplomacia, Ciclo de Gestão (Especialista em Políticas Públicas, Analistas de Orçamento e Planeamento, Analistas de Orçamento e Planeamento, Analista de Finanças e Controle Auditores Fiscais e Regulação Federal. O ingresso é feito através de concursos públicos com base em provas e títulos.

A Lei nº 11.357, de 19 de Outubro de 2006 estruturou o Plano Geral de Cargos do poder executivo não integrantes de carreiras específicas. Foram integrados diversos cargos de provimento efetivo, como

- Cargos de nível superior, intermediário e auxiliar do Plano de Classificação de Cargos (Leis nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970 e nº6.550 de 5 de julho de 1978), e de planos correlatos das autarquias e fundações públicas não integrantes de qualquer carreira ou planos de carreiras ou especiais de cargo, mas pertencentes ao quadro de pessoal da administração pública federal;
- Analista técnico-administrativo de nível superior ou intermediário, e com funções respetivamente de planeamento, supervisão, coordenação, controle, acompanhamento e execução de atividades técnicas ou especializadas, e atribuições voltadas para o desempenho de atividades técnicas, administrativas, logísticas e de atendimento;

- Analista em Tecnologia de Informação de nível superior;
- Indigenista especializado, de nível superior, agente em indigenismo de nível especializado e auxiliar em indigenismo.

Os requisitos para ingresso nestes cargos (PGPE) envolvem formação acadêmica de nível superior, médio ou fundamental, conforme edital para cada caso em particular, e passam por concurso público. Têm direito a gratificação de desempenho.

Existem ainda planos especiais de cargos para agências reguladoras, e por outro lado, existem servidores não estruturados em carreiras (integrantes do Plano de Classificação de Cargos em 1970), temporários, empregados públicos e terceirizados via convênio.

O regime de emprego público engloba núcleos de encargos de trabalho a serem preenchidos por ocupantes contratados. Os trabalhadores neste caso sujeitam-se a uma disciplina jurídica aplicável ao setor privado também, na generalidade, ainda que se tenha de adaptar dada a natureza pública da entidade contratante. Na verdade, as empresas públicas, bem como as sociedades de economia mista estão abrangidas por este regime de trabalho (regime celetista com regras de direito público).

D-3) Formação do salário no setor público

A elaboração de um plano de cargos e salários requer vontade política e administrativa, planejamento e envolve os sindicatos.

Em resultado das reformas administrativas de 1999, o governo federal lançou um programa de planejamento plurianual, que dividiu todos os objetivos governamentais em cerca de 400 programas, que podiam ser setoriais ou envolver diferentes ministérios (Ketelaar, Manning e Turkisch, 2007). Com o objetivo de aumentar a transparência e a accountability, bem como a eficiência e eficácia na utilização dos dinheiros públicos, todos os dados relativos a cada programa são divulgados, sendo os os servidores públicos seniores avaliados em função do cumprimento das metas definidas.

Isto implica que os servidores públicos tenham objetivos institucionais, associados e decorrentes de cada programa, e objetivos individuais. Em média, cada ministério pode ter 10 a 12 objetivos, interligados com dez critérios individuais ou comportamentais que afetam o servidor público, e que são avaliados nessa base. A avaliação de desempenho individual dos servidores públicos regulares cabe à chefia ou ao gestor do programa e tem um peso de 50%, sendo o restante atribuído em função do desempenho institucional (Fig.24). São excecionadas do processo as pessoas que desempenham funções por nomeação política.

Figura 24 . Cascata de acordos de desempenho



Fonte: Ketelaar, Manning e Turkisch, 2007,pg.32

O processo é formal, o servidor público tem de concordar com a avaliação que lhe é feita, e a frequência da avaliação de desempenho depende da organização.

Não há relação entre a avaliação de desempenho e a promoção, mas permite a atribuição de bônus numa base individual, ou à equipa. De qualquer forma, na prática, os benefícios e bônus tendem a ser feitos numa base automática, não repercutindo verdadeiramente o efeito da avaliação de desempenho, apesar de teoricamente poder chegar a representar 50% da remuneração total.

ESTADOS UNIDOS DA AMERICA

Os Estados Unidos constituem um caso muito particular, até devido ao peso político económico no quadro mundial que continuam a ter. Com um mercado interno muito forte, domina os mercados externos, principalmente em setores tecnologicamente mais avançados. O efeito da crise atual fez-se sentir também na administração pública americana; entre 2009 e 2011, o emprego público total diminuiu em cerca de 580.000 postos de trabalho. Apenas como exemplo, os controladores de tráfego aéreo diminuíram 28,5%, e os polícias 8,4%. Se a taxa de emprego no setor público se tivesse mantido constante, teriam sido criados mais 1,7 milhões de empregos.

Desde então a situação tem vindo a melhorar. O emprego aumentou nos serviços de educação e saúde (+717.000 postos de trabalho até janeiro de 2012), nos transportes e na indústria, mas é ainda negativo nos governos dos estados e nos governos locais (- 456.000 postos de trabalho em janeiro de 2012),o que reflete a severidade do impacto da crise nas receitas públicas.

Nas ultimas décadas, tanto os salários como a desigualdade na distribuição dos rendimentos tem aumentado nos EUA, por razões que radicam nas alterações tecnológicas que exigem maior nível educacional e numa perda de velocidade da expansão do sistema educativo. Por outro lado, como Acemoglu e Autor (2011) têm referido, a diminuição do salário mínimo em termos reais e a fração dos trabalhadores cobertos por acordos coletivos de trabalho contribuíram, também, para uma maior dispersão salarial. O prémio salarial associado com mais educação tem vindo a aumentar.

Do ponto de vista político,é um estado federal com poderes divididos entre o executivo, o legislativo e o judiciário. A elite tem-se revelado sempre muito aberta a manter um sistema de “cheques e balanços” assegurando que nenhum dos três ramos se torna dominante face aos outros. O sistema partidário baseia-se em dois partidos apenas, com rotatividade entre si, mas com pouca disciplina interna, o que reforça a independência e permite que interesses específicos dos cidadãos possam ser ouvidos e discutidos no Congresso e no Senado. Neste contexto, muito complexo, as agências governamentais podem ser capturadas por grupos de interesses,ainda que tal seja conhecido e regulamentado. No fundo, com um sistema em que a legislatura pode ser muito forte relativamente ao executivo, pode acontecer que apesar do Presidente proclamar o interesse em reformar a administração pública, os resultados sejam modestos.

A par de uma tradição antiga de meritocracia, o “*spoils system*” consiste na possibilidade de cada administração nomear politicamente muitos simpatizantes para cargos seniores ao nível da administração pública. Mas o sistema de governo é, por outro lado,muito aberto, descentralizado e fragmentado. É fácil aderir a novas ideias em termos de gestão, no contexto de uma cultura dominante de abertura ao livre funcionamento dos mercados, ao empreendedorismo e ao “self made man”. Os servidores públicos são vistos como cidadãos que trabalham na administração pública, e não como uma “casta” á parte. O americano típico,independentemente do partido, revela uma preferência por organizações do tipo empresarial, e por poupanças na despesa pública.

Quando se compara o processo de reforma da administração pública nos EUA com os outros países europeus verifica-se que não há descontinuidade.O sistema americano foi desde o início mais próximo do setor privado. Além disso é fortemente influenciado pelo sistema de mérito e separação da administração política. A criação do Senior Civil Service (1978) insere-se nesta continuidade.

Tem ainda assim sido marcado por sucessivas reformas administrativas; Kellough e Selden (2003) referem pelo menos 12 com efeitos profundos na procura de obter

melhorias na prestação dos serviços públicos. Desde o final do século XIX com a introdução dos princípios meritocráticos, que a evolução tem sido no sentido de isolar o serviço público das pressões políticas, garantindo a sua neutralidade e independência, ainda que observando politicamente o seu desempenho. Trata-se de um desafio cujos contornos diversos autores têm discutido , e que estão refletidos no Civil Service Reform Act de 1978 como em outros subsequentes. Nos anos 90 falava-se da “reinvenção do governo”, no sentido da Nova Gestão Pública.

A alteração do vocabulário traduziu o impacto das reformas num sentido análogo ao que se veio a passar , mais tarde, na Europa. Passou a falar-se de clientes , e não de cidadãos ou usuários, de gestores em vez de chefias administrativas, e sublinhava-se a importância de serem empreendedores (Kellhoug e Selden,2003).

A Comissão Gore (1993),durante a administração Clinton, ecoava os temas , demonstrando um interesse na reforma do processo de funcionamento das agências, aumentando o seu poder e capacidade de gestão discrecionária numa perspectiva de aplicação da teoria principal-agente, bem como a sua responsabilização. Do ponto de vista da gestão de recursos humanos, foram advogadas medidas de contratação exterior de serviços (“contracting out”) se tal diminuísse os custos da sua prestação, descentralização da autoridade na gestão de pessoal, redução das classes ou categorias dentro dos cargos , o alargamento das escalas salariais e um foco acrescido no planeamento estratégico dos recursos humanos .

A ideia era que as instituições públicas prosseguissem as reformas em termos de gestão de recursos humanos que se adaptassem aos seus próprios objetivos estratégicos e necessidades, em vez de existir uma única visão para toda a administração pública (Selden, Ingraham e Jacobson, 2001). Osborne e Gaebler (1992) falavam do “empowerment”, referindo as vantagens de descentralizar o máximo no exercício da autoridade ao longo da hierarquia administrativa, de modo a permitir e mesmo incentivar que todos se responsabilizassem pelos resultados obtidos ou a obter. Nesse mesmo sentido vão também as conclusões da Winter Commission on the State and Local Public Service (1993).

Tudo isto acabou na prática por aproximar os regimes de emprego público e privado, ainda que a tradição seja a do estado manter uma regulação legal do emprego público, e nessa medida , o seu controlo. As tentativas de reforma da administração Bush acabaram por ter algum impacto,mas fundamentalmente a nível das relações de emprego público nos estados, e não a nível federal.

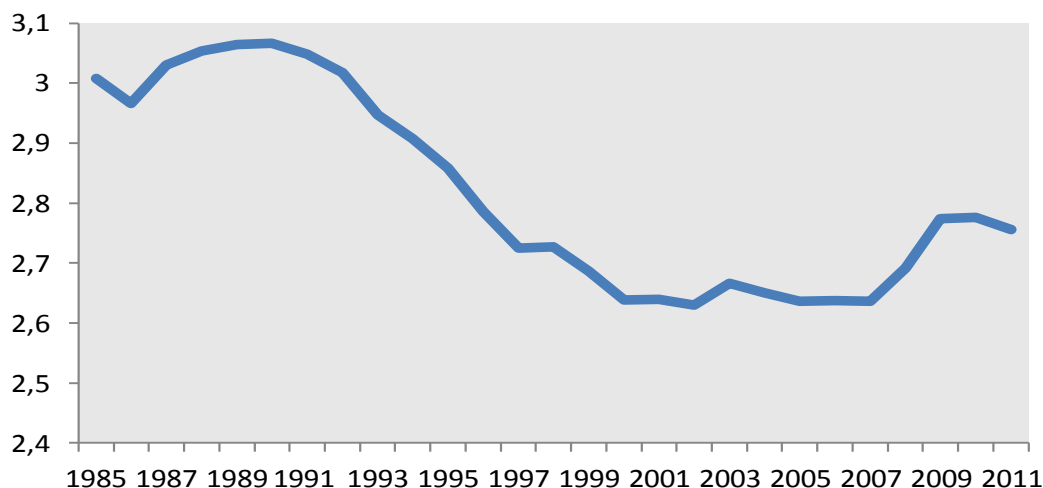
E-1) Delimitação do setor público e características dos servidores federais

O sistema administrativo não tem uma estrutura unificada. Ao longo do tempo, foram nascendo e crescendo uma série de agências e departamentos, que na década de noventa ainda mantinha uma dispersão significativa,mas integrando um

grande número de organismos executivos, comissões regulatórias e corporações públicas. Existem ainda organizações dentro da esfera do legislativo, em especial o *Congressional Budget Office* e o *General Accounting Office*. Estas unidades trabalham muitas vezes como “governos dentro dos governos”, de forma flexível e descentralizada e por isso mesmo o objetivo não tem sido tanto reformar a administração pública, mas aumentar a sua eficiência e eficácia.

De acordo com dados de 2011, cerca de 113 agências federais empregavam 2,8 milhões de servidores civis, em mais de 800 ocupações ; a evolução entre 1985 e 2011 está apresentada na Fig. 24.

Figura 24. Trabalhadores civis no governo federal,EUA, 1985-2011

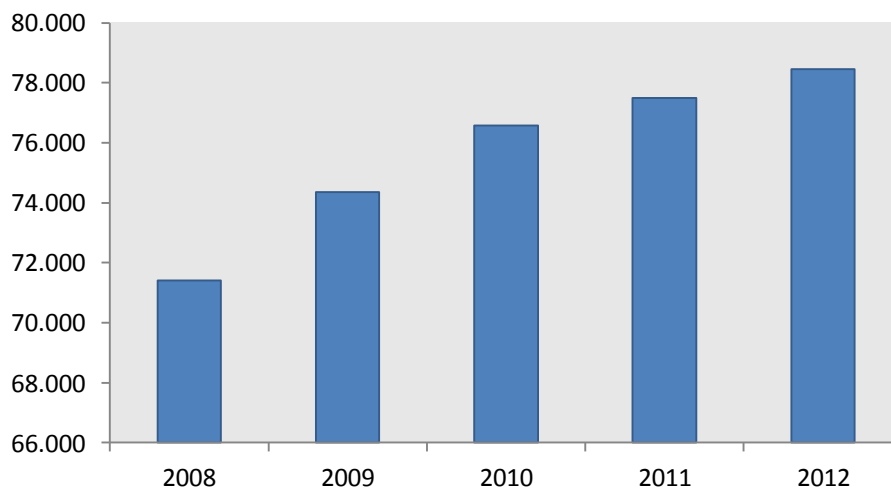


Fonte: Federal Employment Reports,2012

O Congressional Budget Office (2012) permite analisar as características de um sub setor da força de trabalho civil federal, correspondente aos trabalhadores que ocupam postos full time com caráter de permanência, e de onde estão excluídos os trabalhadores dos correios americanos. Em média, é homem, tem 47 anos de idade e é branco não hispânico e trabalha no serviço federal há quase 14 anos .

As ocupações requerem geralmente trabalhadores com formação, experiência e competências; em 2012, 48,61% tinham uma licenciatura ou qualquer nível académico superior á licenciatura. O salário médio tem vindo a aumentar; em 2012, o servidor federal recebia um salário de 78.467 dl (Fig. 25). 75% dos servidores federais recebiam mais de 52.000 dl.

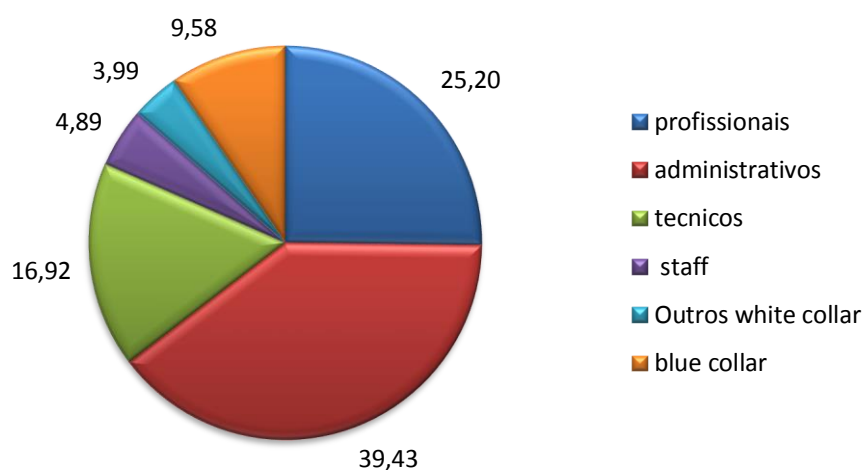
Figura 25. Salário médio dos servidores federais,EUA, 2008-12



Fonte: Federal Employment Reports,2012,Congressional Budget Office

Os trabalhadores com níveis educacionais correspondentes a uma educação universitária , ou com um nível avançado (mestrado ou doutoramento) ocupam cargos classificados como profissionais.

Figura 26. Categorias ocupacionais, trabalhadores federais permanentes em full time ,2012 (%)



Fonte: Federal Employment Reports,2012 Congressional Budget Office

E-2) Recrutamento e carreiras

O processo de recrutamento e seleção compete a três tipos de serviços :

- **Competitive Service** : abrange os servidores no executivo ,no governo federal, com algumas exceções. Os candidatos estão sujeitos a um processo competitivo,com exames (teste escrito) , avaliação curricular e /ou avaliação comportamental;
- **Excepted Service**: corresponde a nomeações sem estatuto competitivo;os procuradores são um exemplo.
- **Senior Executive Service** : selecionados com base nas qualificações, nomeadamente de liderança.

Nos anos 70, o Civil Service Commission, ou Office of Personnel Management como é agora designado, criou um sistema de categorias ocupacionais para todos os servidores federais "white collar". As cinco categorias distinguem-se com base nos requisitos profissionais e académicos, no nível de responsabilidades e na natureza do trabalho que desempenham:

- **Profissional** : requer um grau académico avançado,ou experiência significativa. São por exemplo contabilistas,auditores, enfermeiros, arquitectos, economistas, engenheiros,etc. Em 2012, existiam 466.211 servidores federais classificados como profissionais, recebendo um salário médio de 100.719 dl.
- **Administrativo** : ainda que não seja exigida uma formação de nível universitário, as funções desempenhadas requerem normalmente competências que só podem ser adquiridas dessa forma, que mais de 50% possuem.Desempenham funções que requerem pesquisa , capacidade analítica e facilidade em escrever. São por exemplo controladores de tráfego aéreo, analistas financeiros, fiscais ou de orçamento, ou informáticos. Em 2012 constituíam o grupo de cargos com maior dimensão; eram 729.451 servidores, recebendo um salário médio de 89.454 dl.
- **Técnico**: em regra prestam apoio aos profissionais e administrativos, e exigem experiência profissional e capacitação; apenas cerca de 15% têm formação universitária. São por exemplo inspetores alimentares, técnicos paramédicos, cartógrafos,etc. Em 2012 englobavam 319.372 servidores federais, com um salário médio de 50.195 dl.
- **Staff administrativo ("clerical")** : apoiam o funcionamento secretarial dos gabinetes, e apesar de cerca de 11% possuírem formação universitária, não é de todo um requisito. São despachantes, secretárias, entre outros; em 2012 eram 90.506 servidores federais, um número que tem vindo a decrescer ao longo da década,e recebem um salário médio de 39.647 dl.

- **Outros** : inclui bombeiros, polícias, agentes de segurança, guardas prisionais, etc. 16% têm formação universitária; em 2012, agregavam 73.756 servidores federais, com salário médio de 57.322 dl.

As reformas no setor público americano , tal como ocorreu noutros casos, como a Suécia ou o Brasil, passaram pelo desenvolvimento do sistemas de auditoria organizacional, com recursos humanos e carreiras próprias, contrariamente ao que sucede em Portugal ou na França onde os magistrados do Tribunal de Contas podem e muitas vezes analisam o desempenho financeiro das instituições, mas não têm a função “auditoria” autónoma, privilegiando a abordagem legalista.

Em teoria, o sistema meritocrático é a base nacional do processo de recrutamento promoção. Contudo, os *senior civil service* , atualmente na ordem dos 7.000, trabalham num sistema de coexistência com pessoas nomeadas politicamente (*spoil system*). Alguns autores advogam que no fundo, nem o sistema é meritocrático, porque só abrange um número relativamente pequeno de servidores públicos federais (em 1996, cerca de 56%) e só uma percentagem ainda menor dos servidores federais (15%) entra com base num sistema de recrutamento a partir de testes (Pollit e Bouckaert, 2002).

Podem ser nomeados para posições ao nível dos executivos seniores, que inclui a maioria das posições de gestão e supervisão classificadas acima do grau 15, candidatos internos e externos, ainda que só esteja abertos a candidatos externos fora do sistema de carreira, cerca de 25% das posições de nível executivo correspondendo no máximo a 10% do total. Todas as pessoas nomeadas começam por ter um ano probatório.

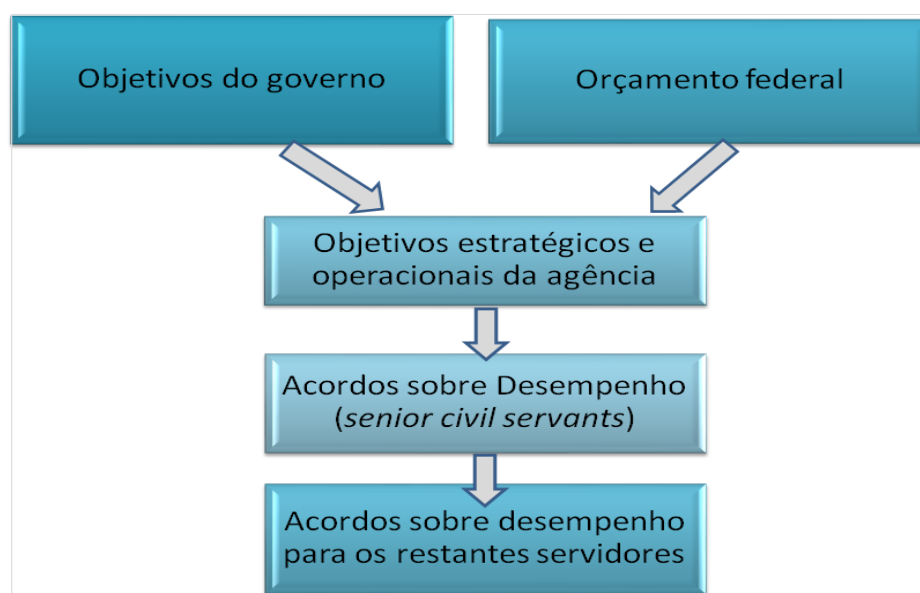
A importância da certificação dos trabalhadores é reconhecida. O governo federal suporta dois programas de formação profissional, o Trade Adjustment Assistance e o Workforce Investment Act; este último abrangeu , em 2010, cerca de 8,6 milhões de participantes.

As promoções podem ocorrer sem que haja competição dentro de uma dada ocupação, ou em alternativa os servidores federais podem competir para níveis mais elevados dentro dos cargos através de programas de promoção baseados no mérito. A senioridade é o critério para a progressão no cargo, enquanto a avaliação de desempenho permite uma promoção mais rápida. Existe mobilidade; em cada ano, um grupo de trabalhadores, normalmente não muito elevado, passa de uma agência para outra, com direito a um pequeno acréscimo no salário base, 60% dos quais muda para outras ocupações.

O acréscimo salarial correspondente a promoções varia conforme a categoria ocupacional, como seria de esperar é mais alto para os “profissionais”. Por outro lado, os servidores federais com níveis de desempenho muito levados, podem saltar níveis dentro da mesma categoria , o que se traduz num acréscimo salarial mais elevado e mais rápido.

Os acordos relativos á avaliação de desempenho dos servidores seniores servem de referência para todos os restantes. Cabe-lhes a responsabilidade de melhorar o desempenho de todo o governo, com base no desempenho individual e organizacional.

Figura 27. Cascata de acordos sobre desempenho



Fonte: Ketelaar, Manning e Turkisch, 2007,pg.57

As agências preparam um plano estratégico para um horizonte de cinco anos, com indicadores operacionais. Desde 2004, foram introduzidas novas regras, aplicáveis a todo o *senior civil service* e a profissões científicas; a ideia é que os objetivos estabelecidos sejam mensuráveis, contribuindo pelo menos com 50% para a avaliação final, podendo o restante ser abrangido por indicadores de natureza qualitativa. As agências têm de ter os seus processos internos de avaliação de desempenho certificados pelo *Office of Personnel Management*, caso contrário não poderão repercutir os resultados em termos de remuneração.

O processo de certificação procura assegurar a consistência, transparência e *accountability* de todo o processo, incluindo a componente remuneratória associada ao prémio por desempenho.

A avaliação segue uma linha hierárquica de responsabilidade; o servidor senior toma os seus compromissos com base nos objetivos estratégicos e operacionais da agência, incluindo requisitos comportamentais como resolução de conflitos, gestão de pessoas, etc. O resultado da avaliação pode incluir três a cinco níveis (não satisfatório, minimamente satisfatório, satisfatório, excede as expetativas, excelente). Os resultados da avaliação são revistos por um júri e devem ser aprovados pelo diretor da agência, podendo resultar num aumento salarial ou

num prêmio financeiro. Para além disso, os servidores classificados com nível de excelência a longo prazo, podem ser recomendados para atribuição de um prêmio extra da responsabilidade do Presidente, que varia entre 35% e 20% do salário base.

A exigência em termos de avaliação de desempenho tem vindo a aumentar, implicando um maior rigor na atribuição dos prémios; entre 2001 e 2005, a percentagem de “excelente” caiu de 80% para 45%.

E-3) Formação do salário público

No setor público, nos Estados Unidos, as reformas introduzidas têm tido por objeto, muitas vezes, os sistemas de compensação com base em alterações dos sistemas de classificação de tarefas e cargos tornando-os menos rígidos. Note-se que existem diversos sistemas salariais:

- *Federal wage system* (colarinhos azuis)
- *Senior executive system*
- *General Schedule*, que agrega cerca de 71% dos colarinhos brancos

A Winter Commission recomendava em 1993 que se diminuíssem drasticamente as categorias numa lógica de progressão na carreira. A ideia ia no mesmo sentido para os estados como para a administração pública federal: apenas um número restrito de cargos ou famílias de cargos, com distinções muito claras entre si, o que permitiria maior flexibilidade e maior adequação às necessidades das diversas instituições governamentais em termos de recursos humanos. Maior flexibilidade permitiria ainda reduzir as escalas de remunerações, dando aos gestores maior discricionariedade para determinar níveis remuneratórios para determinadas funções, nos limites colocados pelos orçamentos.

Dentro da mesma linha de “reinvenção do governo” defendia-se a necessidade de acordos mais cooperativos com os sindicatos, estabelecendo parcerias em vez da tradicional oposição governo-sindicatos. Esta abordagem á formação dos salários públicos foi oscilando de acordo com a base política das administrações: com Reagan, e mais recentemente com Bush, a atitude dominante era de confrontação, enquanto nas administrações de Clinton se privilegiou a colaboração (Bach e Bordogna, 2011).

A preferência pelo confronto com os sindicatos encontrava eco na hipótese de que os sindicatos constituiriam na prática uma barreira á implementação de reformas na administração pública que tendessem a aumentar a flexibilidade na gestão, preferindo em alternativa sistemas baseados na senioridade e regimes remuneratórios rígidos; esta hipótese tem encontrado alguma confirmação empírica (Kellough e Selden, 2003).

Atualmente, o pagamento remuneratório de cerca de 80% dos servidores federais permanentes é decidido pelo *General Schedule*, que tem 15 graus, com 10 níveis salariais (“salary steps”) em cada grau. O sistema de classificação em cada cargo tem um âmbito nacional, e é publicado pelo Office of Personnel Management (“Federal Classification and Job Grading System”); a classificação,

nos graus, está associada com os níveis de responsabilidade e dificuldade, enquanto a avaliação de desempenho afeta os níveis salariais dentro de cada grau. Se o desempenho for regular, nos níveis 1 e 3, todos os anos é revista a remuneração, ou seja aumentada; de dois em dois anos para os níveis 4 a 6, e de três em três para os níveis 7 a 9. Conforme referido atrás, é possível saltar os níveis com base em avaliação de desempenho elevada ou excepcional, ou através de competição aberta. Finalmente, os responsáveis têm ainda uma possibilidade de permitir discrecionariamente um acréscimo salarial, principalmente se quiserem reter o servidor federal. Os salários estão congelados desde 2010.

De forma complementar, os servidores recebem benefícios remuneratórios, que podem oscilar entre os 26% e os 50% da remuneração base. Dependem da idade, do salário base, do tempo de trabalho, dos planos de saúde e de reforma, entre outros. Em média, são mais elevados dos que os oferecidos pelas empresas privadas.

Os planos de reformas são os mais importantes; existem desde 1921 e foram alterados em 1987 quando foi criado o *Federal Employees Retirement System*. Atualmente cobre mais de 72% dos servidores federais, e tem três elementos. Aqueles que estão abrangidos pelo *Plano Básico*, descontam 0,8% do salário, e quando se reformam podem receber 1% do salário mais elevado nos últimos três anos, multiplicado pelo número de anos de serviço. No entanto, os polícias e os controladores de tráfego aéreo, entre outros, gozam de um benefício extra, que acrescenta ao primeiro 1,7% do salário médio nos últimos três anos multiplicado pelo número de anos de serviço até 20. Os valores recebidos são ajustados automaticamente pela taxa de inflação.

Os servidores abrangidos pelo *Thrift Savings Plan*, semelhante ao aplicado no setor privado, descontam 1% do salário, ao qual as agências acrescentam um desconto igual aos primeiros 3% das contribuições dos trabalhadores. Esses montantes são, na totalidade, investidos em obrigações ou fundos de pensões. Em qualquer dos casos, os servidores federais estão ao abrigo do Medicare.

No *Senior Executive Service* estão abrangidos executivos, em funções no governo, que completaram formação adicional para desempenharem funções de liderança nas agências federais. A estrutura salarial base depende de a agência possuir ou não um sistema de desempenho certificado:

- Em caso positivo, a remuneração base variava, em 2012, entre um mínimo de 119.554 dl.e um máximo de 179.700 dl (anual).
- Em caso negativo, a remuneração base variava, em 2012, entre um mínimo de 119.554 dl.e um máximo de 165.300 dl (anual).

Note-se no entanto que a estrutura remuneratória do Senior Civil Service está muito relacionada com incentivos, integrados no pacote remuneratório final como bónus.

Recentemente, e em grande parte como consequência da atual crise, tem-se vindo a discutir cada vez mais as vantagens e desvantagens da aproximação salarial entre os dois setores, público e privado. Os resultados dependem bastante da forma como são conduzidos os estudos. Nos Estados Unidos, de acordo com Bigs e Richwine (2012) têm sido utilizadas duas abordagens principais:

- Abordagem do capital humano: comparação salarial entre trabalhadores nos setores público e privado com a mesma formação educacional, experiência, idade e sexo. As conclusões vão no sentido de salários 2% a 14% mais elevados para os servidores federais do que no setor privado, enquanto o contrário ocorre nos governos locais e dos estados.
- Abordagem “*job-to-job*”: comparação de salários entre funções que requerem níveis equivalentes de esforço e competências. Um estudo recente do Bureau of Labor Statistics aponta no sentido de salários 7% mais elevados na administração local do que no setor privado, e 4% mais baixos ao nível dos estados. Há ainda indicações que na estrutura federal os salários são 26% mais baixos do que os não federais (President’s Pay Agent).

A forma como se conduz o estudo, e como se estabelecem as comparações faz portanto diferença. Por outro lado, uma explicação possível para as diferenças salariais vantajosas para o setor público federal têm a ver com o sistema de promoções, mais fácil e mais rápido do que no setor privado.

FRANÇA

A França pertence ao famoso grupo G7, que reúne os ministros das finanças dos sete países industrializados de importância central no mundo (EUA, França, Reino Unido, Alemanha, Itália, Japão e Canadá), e que representavam em finais de 2012 mais de 66% da riqueza líquida mundial, de acordo com dados do Credit Suisse Global Wealth Report. É ainda o país mais visitado do mundo, com pelo menos 79 milhões de turistas anuais. Trata-se de uma economia diversificada, ainda que acompanhando um processo de desindustrialização comum a muitos países europeus, os serviços representem 79,8% do PIB, enquanto a indústria pesa apenas 18,3% (2012). Tem um sistema de bem-estar social desenvolvido, que a par do sistema fiscal, conseguiu contribuir de forma eficaz para o aumento da coesão social e da redução das disparidades económicas desde o pós-guerra.

No entanto, tem sido seriamente atingido pela crise económica e financeira de 2008-09. A economia francesa contraiu 2,6% em 2009, e apesar da recuperação em 2010, estagnou em 2012, e as previsões para 2013 e 2014 mantêm uma visão pessimista da evolução do PIB. De acordo com as últimas projeções do Eurosistema o PIB registará de novo uma contração em 2013 (-0,6%), podendo crescer 1,1% em 2014. Na verdade, a procura doméstica está ainda a refletir os

ajustamentos da economia, tal como no resto da zona euro; o investimento contraiu fortemente em 2012, e o rendimento disponível das famílias, em termos reais, mantém a trajetória descendente.

O emprego começou a baixar em 2012; a taxa de desemprego está já nos 10,8% (2013), prevendo-se que continue a subir de forma contínua até 2014, refletindo tanto a contração da atividade económica quanto a rigidez dos salários nominais.

F-1) Delimitação e organização do setor público

O setor público , em França, designa o conjunto das atividades económicas ou sociais realizadas sob o controle total ou parcial do Estado e das coletividades locais, opondo-se ao setor privado. É constituído por três componentes:

- **Administrações públicas**, responsáveis pelas atividades de interesse geral;
- **Instituições públicas**, encarregues da segurança social;
- **Empresas públicas** onde o Estado , ou as coletividades territoriais, detenham pelo menos 51% do capital social, sendo as participações públicas geridas pela Agência de Participações do Estado (APE). Estas empresas podem ter estatutos jurídicos diferentes, estando abrangidas pelo direito público ou pelo direito privado:
 - ❖ Os **estabelecimentos públicos de carácter industrial ou comercial** são de direito público. Têm orçamento próprio, autónomo do Orçamento Geral do Estado, e são controlados por gestores públicos nomeados pelo governo , bem como pelo Tribunal de Contas. Constituem exemplos a Agência do Ambiente e da Energia (ADEME), o Centro Nacional de Estudos Espaciais (CNES), o Comissariado de Energia Atómica e Energias Alternativas (CEA) , os caminhos de ferro (RFF), museus, etc.
 - ❖ **Sociedades nacionais**, de direito privado, mas com capitais publicos, como por exemplo a Sociedade Nacional Marítima Corso Mediterranée, a Sociedade Nacional de Caminhos de Ferro (SNCF), etc.
 - ❖ **Sociedades de economia mista**, onde o capital é detido por uma ou várias pessoas públicas (Estado, coletividades locais, outras empresas públicas). Os melhores exemplos são de sociedades locais, criadas para desenvolver fileiras industriais regionais como a Eólicas Nord-pas de Calais.

Em França, desde a década de noventa, que se vem redefinindo o sistema administrativo, aproximando-os dos princípios defendidos pela “Nova Gestão Pública”, na prática contribuindo para a separação das funções estratégica e de

controle do Estado das funções de natureza mais operacional, ao nível da execução das políticas públicas (Bezes, 2005). Ao longo de toda a década de noventa, foram criadas diversas comissões para estudar e propor reformas nos mais variados temas, desde a eficácia do estado à reflexão sobre o papel dos serviços públicos. De uma forma geral, subentendia-se a vantagem da separação entre política e administração e defendia-se a “recentragem do estado” em tarefas mais nobres, cabendo à administração central fixar objetivos e princípios de ação, isto é, direção estratégica. Ao Estado caberia regular e aos operadores gerir e aplicar os regulamentos. Por outras palavras, competiria aos eleitos definir as estratégias, e aos altos funcionários assegurar a sua implementação num quadro neo-managerial.

Neste enquadramento, era necessária uma reforma dos quadros superiores da administração pública, reforçando a exigência em termos de qualificações e competências para o ingresso. Os gabinetes ministeriais deveriam ser reduzidos, cabendo aos dirigentes de topo da administração pública, incluindo gestores de empresas públicas e de agências de regulamentação, a responsabilidade pela execução das políticas públicas. Do ponto de vista operacional, os serviços desconcentrados contratualizariam com a administração central os objetivos e meios, num quadro de autonomia, mas também de responsabilização (Bezes, 2005).

Os atores fundamentais no processo decisório da reorganização do Estado foram três direções gerais: direção geral da administração do Ministério do Interior, direção geral da administração e da função pública do Ministério da Função Pública e da Reforma do Estado e a direção geral do Orçamento do Ministério das Finanças (Bezes, 2005). No que respeita à gestão dos recursos humanos ia no sentido da substituição de um quadro nacional, centralizado e tradicional, de recrutamento e das carreiras dos agentes do Estado, por um outro sistema, descentralizado e atribuindo uma grande autonomia aos serviços territoriais. Houve, no entanto, grandes resistências não apenas devido à perda de poder que os altos dirigentes da administração central teriam, mas também por parte dos sindicatos, na medida em que os processos de negociação sairiam fragmentados (Bezes, 2005). Por outro lado, os conflitos internos entre os ministérios, mesmo as diferentes perceções das direções gerais referidas sobre os aspetos fundamentais a reter e por outro lado a contenção orçamental, vieram complicar a construção de uma nova forma organizacional para o estado. No fundo, o que se passou foi o resultado de diversos processos de negociação sobre regras concretas de descentralização, confirmadas em 2003-04 e que se traduziram em contratualização de serviços e relações entre a administração central e a territorial, verificadas através de um sistema de controlo.

Na sequência da eleição de Sarkozy, em 2007, foram introduzidas reformas mais profundas, cuja necessidade a gravidade da crise de 2008-09 veio reforçar do ponto orçamental. De acordo com o documento *Révision Générale des Politiques Publiques* as ideias chave para a reforma foram: modernização e racionalização, com o objetivo de aumentar a produtividade e melhoria da qualidade, que se traduziram numa mistura de ajustamentos quantitativos e reformas estruturais. O

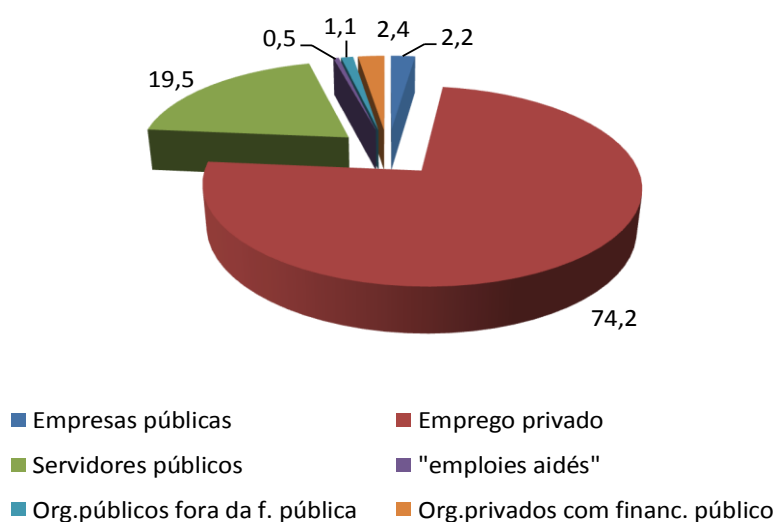
documento promovia a reorganização em larga escala da administração, passando por reduções no funcionalismo público.

O peso dos servidores públicos em França, englobando tanto a administração pública em strictus sense, como os serviços públicos, é significativo, embora menor do que noutros países europeus. Tal como ocorre em Portugal, os trabalhadores dos serviços públicos, como a educação ou a saúde, são considerados servidores públicos e estão portanto ao abrigo do estatuto de trabalho da Lei da Função Pública, que garante independência do poder político e, na medida em que assegura estabilidade da relação contratual, também do mercado de trabalho.

Os servidores públicos estão sujeitos às regras impostas pela legislação para o setor público, nomeadamente o *Statut général de la Fonction Publique*, aprovado em 1949, e que veio a ser substituído na década de 80 por três leis semelhantes (o atual Estatuto que regula a função pública civil do Estado, a função pública territorial e a função pública hospitalar).

Com base no *Repport sur l'État de la Fonction Publique et les Remunerations* , de 2013, a função pública representava em França, em 2010, cerca de 19,5% do emprego total, ou 20% englobando agentes contratados localmente, correspondendo em sentido lato, aos servidores temporários no Brasil; englobava cerca de 5,6 milhões de funcionários públicos. A essa percentagem, acrescem 5,9%, nas empresas públicas (Correios, Aeroportos de Paris, Caminhos de Ferro, etc.) e em organismos privados financiados por dinheiros públicos.

Figura 28 Função pública, emprego público e emprego total , 2010 (%)



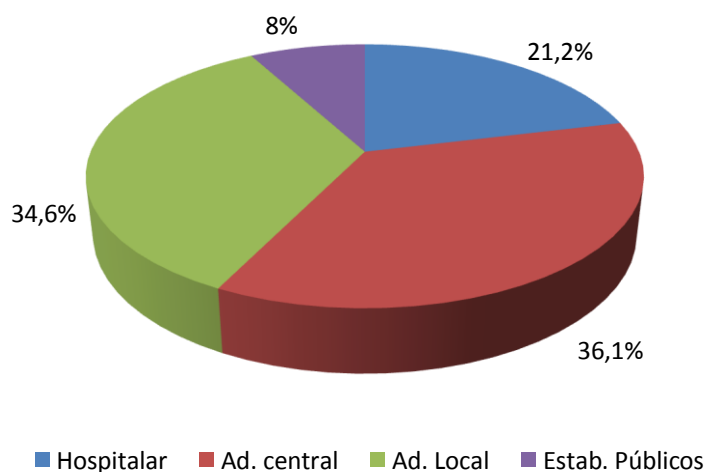
Fonte: *Repport sur l'État de la Fonction Publique et les Remunerations* , de 2013; os "emploies aidés" correspondem aos servidores temporários.

O serviço de saúde integra 21,2% de todos os funcionários públicos, dos quais 90% trabalhavam em 2010 em hospitais públicos, 7% em residências para a 3ª idade e os restantes 3% noutros estabelecimentos públicos de carácter médico ou social.

De acordo com os dados publicados em junho de 2013, no conjunto da função pública, os efetivos, bem como os servidores temporários registaram uma diminuição na ordem dos 0,5% em 2011, o que traduz também a decisão em 2007 de apenas permitir a substituição de um servidor público por cada dois que se reformem.

A variação negativa foi particularmente significativa ao nível dos ministérios (-3,1% incluindo servidores temporários); no caso dos estabelecimentos públicos foi registado um acréscimo, mas no fundo traduz a reorganização interna da administração central, transferindo efetivos do ministério do ensino superior e da ciência para as universidades que embora sejam financiadas por dinheiros públicos, gozam de autonomia administrativa e financeira. Quanto aos serviços de saúde, são financiados e coordenados a nível nacional, mas a evolução tem sido no sentido da delegação para agências regionais autónomas.

Figura 29. Peso relativo dos servidores públicos por ramo da administração pública, 2010



Fonte: The French Civil Service, Key Figures for 2012, Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique, annual report

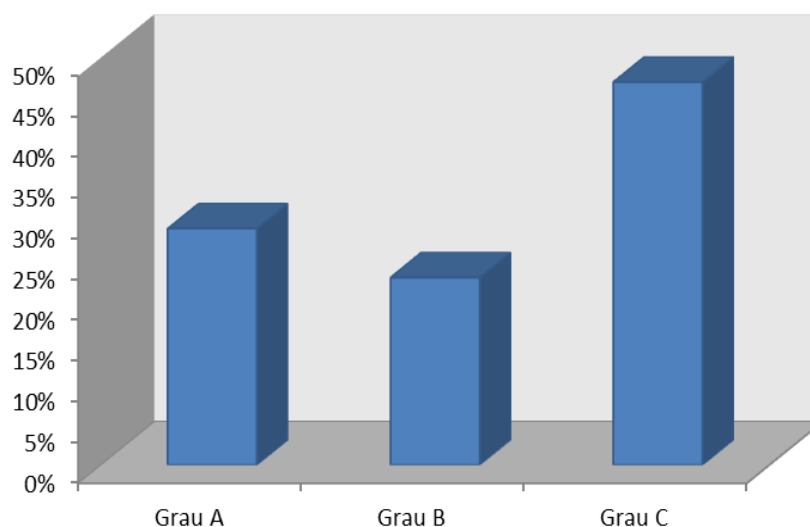
Do ponto de vista da ocupação, e à parte dos quadros superiores nomeadamente nos estabelecimentos públicos, os servidores podem estar numa de três situações :

- **C** : ocupações de baixo nível ocupacional , correspondendo fundamentalmente ao desempenho de funções administrativas. É neste

nível ocupacional que se têm verificado as maiores reduções de efetivos, mas é também a que agrega maior número de trabalhadores.

- **B** : qualificação intermédia e posições de chefia ou direção intermédia , que inclui por exemplo, enfermagem.
- **A** : qualificações de nível superior e direção de topo, incluindo o *senior civil service*, mas também quase todos os professores. Quase metade dos servidores na administração central estão neste grupo ocupacional, cujo peso relativo aumentou substancialmente em 1996 devido á realocação dos professores do grupo B para o grupo A (Bordogna e Neri, 2011).

Figura 30. Peso das ocupações de nível A, B ou C na administração como um todo,2010



Fonte: The French Civil Service, Key Figures for 2012, Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP).

Estas categorias ocupacionais estão, por sua vez, subdivididas em *corps*, que resultam da divisão técnica do trabalho, correspondendo a uma ocupação, um grupo de ocupações ou ainda a uma dada competência técnica. O conceito de “corpo” (*corps*) é uma herança Napoleónica. No fundo, trata-se de um grupo de servidores públicos, recrutados com base num concurso competitivo, com exames escritos. Tem sido argumentado que este sistema permite escolher logo á partida os melhores, e retê-los com base em oportunidades de carreira e promoções, mas por outro lado cria uma espécie de “nobreza” dentro da administração pública, com influência política forte e disparidades salariais .

Podem coexistir diversos *corps* para a mesma ocupação, como ocorre com os professores do ensino secundário, uns “certificados” e outros “agregados”,

correspondendo a critérios de ingresso mais exigentes e níveis remuneratórios mais elevados (Audier, Bacache, Cortiaux e Gautié, 2012). Alguns *corps* gozam de um enorme prestígio, associados com escolas universitárias consideradas de excelência; são conhecidos como os “*Grand Corps*”, que englobam engenheiros, inspetores gerais de finanças ou analistas no Tribunal de Contas, entre outros, normalmente desempenhando funções de direção superior.

Cada corpo funciona como uma espécie de mercado de trabalho “interno”, definindo os processos de recrutamento e seleção, promoção e progressão, e com mobilidade restrita entre *corps* diferentes. De qualquer forma a senioridade é, em geral, a base para a progressão. Estão ainda divididos em dois a três diferentes graus, que podem integrar diferentes níveis. Por exemplo, os professores universitários, que constituem um *corps*, estão subdivididos em três classes, correspondendo a professor associado, professor catedrático e professor catedrático de nível excepcional.

Desde a década de 2000, que uma das prioridades da reorganização da função pública em França tem sido a redução destes *corps* ocupacionais, que passaram de cerca de 1500 para 380 em 2010. Por outro lado, a lei de 2009 sobre “Mobilidade e Percursos Profissionais” veio levantar todos os obstáculos estatutários à mobilidade. A lei oferece garantias concretas aos funcionários que queiram evoluir na sua vida profissional através da integração de outro corpo profissional ou noutra quadro de emprego, depois de cinco anos da mobilidade ter ocorrido, modernizando as práticas de recrutamento e gestão de recursos humanos na função pública.

A evolução ao longo da carreira é um processo contínuo; cada grau tem um dado número de níveis, e os trabalhadores progredem de nível para nível. A promoção traz um aumento salarial, e é baseada em senioridade e em competência profissional, mas dependendo da avaliação de desempenho é possível reduzir o número de anos de serviço necessários, de acordo com regras específicas definidas em 2002; o número de meses de redução na senioridade exigida para promoção é três por ano para os servidores públicos com as classificações mais elevadas.

São possíveis três tipos de promoção para um grau superior :

- por seleção deliberada pela autoridade administrativa;
- com base numa deliberação da uma comissão administrativa paritária, a partir de uma lista de competências e habilidades; a seleção é feita por um júri;
- com base num processo competitivo.

F-2) Recrutamento

O conceito básico do processo de recrutamento é escolher os melhores, e permitir que se mantenham ,com estabilidade e segurança, no cargo e que possam progredir nas suas carreiras.

O recrutamento com base em exames competitivos é muito antigo; foram organizados em 1850 para os *grands corps*. São largamente divulgados, e ocorrem em média todos os anos, envolvendo á volta de 700.000 candidatos, apesar de ser possível o recrutamento com base num contrato. Podem concorrer membros de qualquer estado membro da União Europeia,ou do Espaço Económico Europeu. No entanto, existe normalmente uma reserva de posições restritas á nacionalidade francesa.

Dependendo do concurso,os graus educacionais mínimos exigidos podem variar:

- Para a categoria A é exigida uma licenciatura,ou uma formação pós secundária de cinco anos;
- Para a categoria B é exigido o bacharelato, e em alguns casos, uma formação profissional específica subsequente, como é o caso da enfermagem ou um certificado técnico;
- Para a categoria C nem sempre é exigida uma formação de base ou um certificado educacional; em outros casos,os entrantes devem ter um diploma nacional ou um certificado de competências ocupacionais.

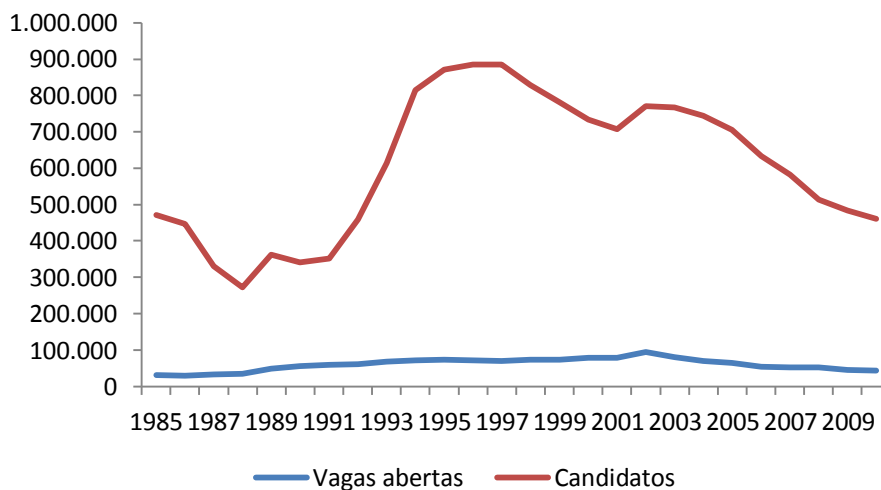
São organizados dois tipos de exames:

- Externos, abertos a todos os potenciais candidatos que cumpram os requisitos fundamentais em termos de idade, nacionalidade e garu académico exigido;
- Internos, abertos a servidores públicos e que se dirigem fundamentalmente a permitir promoções, relacionados frequentemente com a senioridade.

O seu conteúdo, bem como as regras de aplicação dependem do *corps* específico a que se destinam.

A taxa de seletividade é muito elevada; conforme se pode ver na Figura 31, a atratividade das posições na função pública mantém-se muito significativa, o que deverá ser explicado em grande medida pela segurança do trabalho. A função pública atrai ainda candidatos jovens e qualificados.

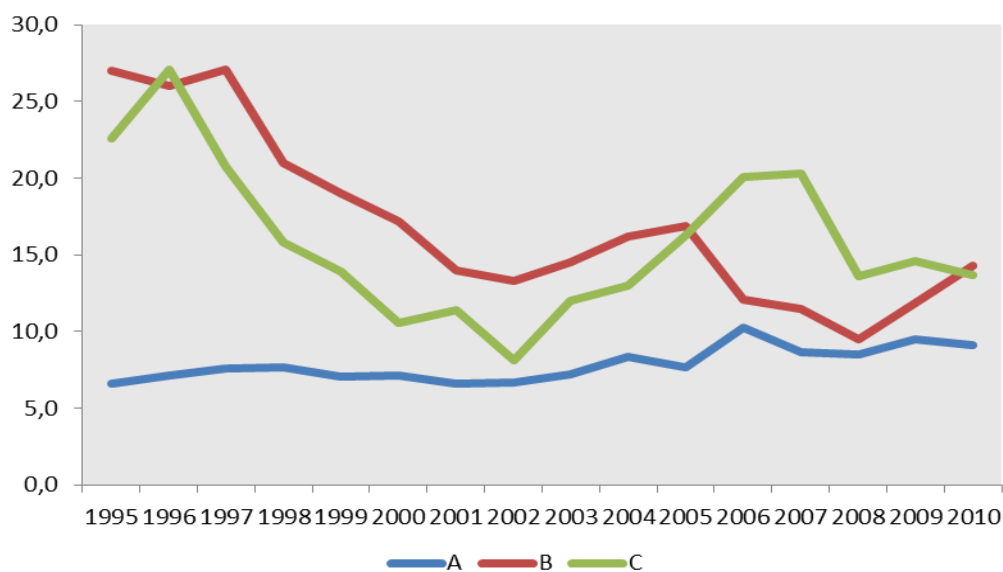
Figura 31. Evolução das vagas abertas e número de candidatos na função pública , França,1985-2010



DGAFF, 2013

A administração central recrutou em 2010, 30.317 funcionários via concursos externos, 87% dos quais passaram os exames. A taxa de seletividade é variável de acordo com o nível das ocupações.

Figura 32. Taxa de seletividade dos processos de recrutamento, ocupações de nível A , B e C, França, 1995-2010



DGAFF, 2013

F-3) Formação do salário público

Os salários, em França, são formados em três níveis diferentes: em todo o país, nas indústrias, e na empresa.

- Ao nível nacional, o Estado fixa o salário mínimo de acordo com regras bem definidas, de acordo com uma base de atualização anual associada à inflação, mas de forma inteiramente discrecionária.
- Ao nível dos setores podem existir processos de negociação salarial entre sindicatos e representantes das empresas definindo os salários mínimos para cada nível qualificacional.
- Finalmente ao nível das empresas o processo de negociação é obrigatório para todos os casos em que exista um ou mais sindicatos na empresa (Auroux Act, 1982) , mas na realidade o papel e a força dos sindicatos tem vindo a diminuir. Em alternativa, as práticas de formação de salários têm-se tornado mais complexas e diversificadas

A importância dos sindicatos foi tradicionalmente muito elevada em França, intervindo que na definição da política de emprego , quer a nível dos acordos salariais. No setor privado, a legislação sobre negociação coletiva remonta ao início do século XX, mas no setor público, até 1983, tanto os termos quanto as condições de emprego eram definidas unilateralmente pelo Estado.

A partir dessa data, os sindicatos começaram a intervir anualmente em processos negociais com o Estado para determinarem o nível remuneratorio. Os acordos coletivos celebrados tinham de ser validados pelo Parlamento e se não fosse possível chegar a um consenso, o governo definiria unilateralmente a remuneração. Trata-se portanto de um sistema muito centralizado de formação do salário no setor público. Cada categoria ocupacional está associada a um intervalo máximo e mínimo de pontos agregados num índice nacional; nesta medida, basta uma decisão única do governo sobre o acréscimo percentual da variação a introduzir no índice para afetar toda a função pública, o que na prática acaba por induzir conflitos setoriais (Bordogna e Neri, 2011).

A senioridade continua importante, o que contribui para a rigidez salarial, apesar de uma rede complexa de comissões paritárias em cada *corps*, eleitas pelos servidores públicos e que potenciam a intervenção sindical. Essas comissões paritárias têm uma palavra a dizer sobre condições de trabalho e sobre as promoções, progressões, carreiras, recrutamento, capacitação e mesmo sobre processos disciplinares, de certa forma retirando na prática alguns poderes às chefias de topo (Bordogna e Neri, 2011).

A nível nacional, no que se refere a cada um dos três ramos da administração pública francesa, existem depois comissões paritárias de topo (Conseils Supérieures). Em 2010, este sistema veio a ser reforçado, através de legislação, entendendo-se que o reforço da participação dos servidores no processo de formação do salário público e na gestão de recursos humanos poderia contribuir para o diálogo social num quadro da reorganização da administração pública. A negociação coletiva foi reforçada, bem como a extensão da sua intervenção, permitindo ainda assim algum grau de descentralização (embora a última palavra continue a pertencer ao governo), com plenos efeitos a partir de 2014.

A contratação de servidores temporários é muito regulada, devendo o empregador público justificar que não consegue recrutar, para o cargo ou para as necessidades específicas da função, um servidor público com base em mobilidade. Mas tudo acaba por ser mais flexível do que o imposto na legislação, e talvez por isso mesmo foi necessário integrar uma diretiva comunitária que obrigava à integração na função pública de trabalhadores que se mantivessem por período superior a seis anos com contratos a prazo sem interrupção. Em média, e com a exceção de profissionais altamente qualificados, os servidores temporários têm níveis remuneratórios mais baixos, não recebem prémios ou bonus pelo desempenho nem beneficiam do sistema de senioridade associado à carreira.

A modernização das práticas de gestão de recursos humanos na função pública, em França, passou por uma lenta, mas gradual e contínua devolução de poder discrecionário aos gestores. Foram introduzidos prémios salariais, primeiro só para os gestores de topo (*enquadrement supérieure*), mas que foram estendidos para os servidores públicos A e B a partir de 2011.

Figura 33. Cascata de acordos sobre desempenho



Fonte: Ketelaar, Manning e Turkisch, 2007, pg.32

Desde 2006 que os funcionários públicos, nomeadamente ao nível das ocupações A, estão sujeitos a um novo sistema de avaliação de desempenho, interligados com a implementação efetiva de um sistema de orçamento com base em resultados. Os coordenadores dos programas definem os objetivos operacionais para as agências, com base nos objetivos estratégicos previamente definidos. Esses objetivos são depois adaptados para cada departamento e refletido num conjunto de indicadores em termos de eficiência e qualidade dos serviços.

Ainda a partir de 2006, é possível aos diretores da administração central terem um elemento remuneratório associado ao desempenho, com base em três factores de avaliação :

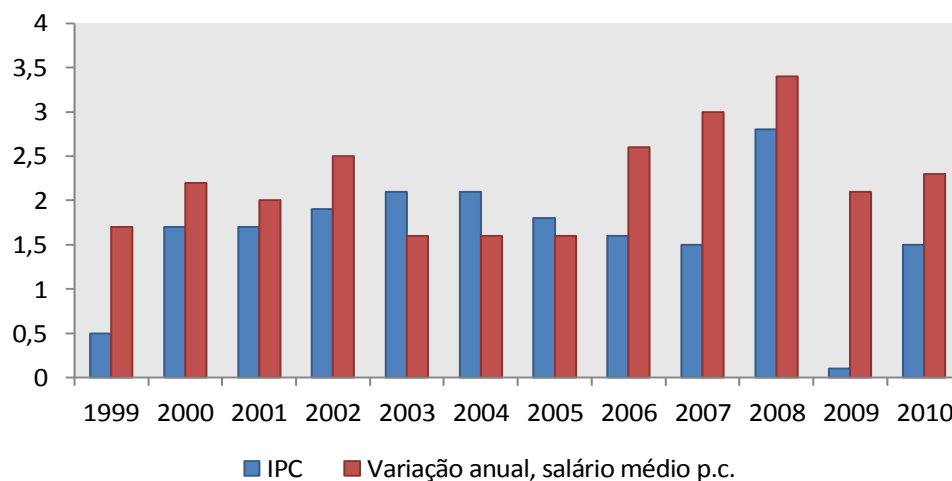
- Objetivos acordados - pesa um terço da avaliação, e está diretamente correlacionado com indicadores mensuráveis;
- Qualidade do serviço, e capacidade do diretor para o organizar - pesa um terço da avaliação;
- Avaliação feita pela hierarquia - pesa um terço da avaliação de desempenho e tem em conta o ambiente envolvente e o contexto.:

A avaliação efetuada permite definir o montante do prémio que lhe está associado, e que não pode ultrapassar 20% da remuneração total. Os montantes em causa são analisados, e decididos por um grupo com pelo menos três membros nomeados por cada ministro.

Apesar das reformas introduzidas, a cultura administrativa francesa continua a ser dominante, bem como a autoridade e o peso da elite administrativa e política e nessa medida as práticas de gestão de recursos humanos mantêm um grau elevado de distinção entre os setores público e privado ; Pollit (2007) refere que o caso francês é uma variante do modelo neo-weberiano que caracteriza a maior parte dos países continentais. Mas no fundo talvez corresponda a uma integração das práticas de recursos humanos do modelo da Nova Gestão Pública, filtrada pela cultura política e administrativa do país, e pelo funcionamento tradicional das suas instituições.

Os salários líquidos médios na administração central são de 2.459 euros em 2010, na administração local 1.800 € e no setor hospitalar 2.205 €. Os salários médios per capita aumentaram 2,3% entre 2009 e 2010, em grande parte porque o governo francês decidiu redistribuir cerca de 50% da massa salarial correspondente aos servidores públicos reformados e não substituídos em cada ministério.

Figura 34. Índice de preços no consumidor e variação anual do salário médio per capita na administração central, 1999-2010



Fonte: a partir de dados da DGAFP, 2013.

Em 2010, o montante redistribuído correspondeu a 65% do valor global no ministério das Finanças, enquanto no Ministério da Agricultura foi apenas de 30%; a redistribuição pode assumir formas diversas conforme as categorias ocupacionais, desde um acréscimo nos salários de ingresso, a condições de mobilidade entre grupos ocupacionais com base em requisitos qualificacionais ou melhoria nas condições das promoções (Audier et.al, 2012). Conforme a Figura 34 mostra, nos últimos anos, a evolução do salário médio per capita na administração central tem sido superior à taxa de inflação, mesmo no período pós-2008.

Já nos hospitais, e na administração territorial, os salários médios em termos reais diminuíram em 2010 respetivamente 0,6% e 0,2%. O aumento nos bónus e nas remunerações suplementares registou um crescimento real de 6,1% entre 2009 e 2010.

O aumento nos bónus e nas remunerações suplementares registou um crescimento real de 6,1% entre 2009 e 2010 foi superior à estagnação dos salários reais, mas no entanto gerou diferentes tendências consoante as ocupações profissionais, como se pode verificar pela Figura 35.

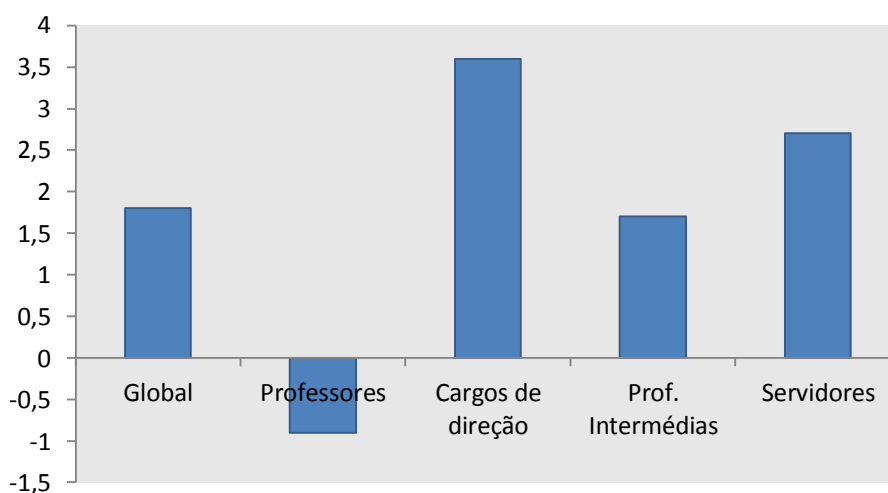
Quadro 20. Comparação dos salários mensais nominais nos ramos da Administração Pública e no setor privado em França, 2009-10 (euros)

	Ad. Central		Admin. Local		Hospitalar		Privado	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Titulares	2.475 €	2.526 €	1.830 €	1.865 €	2.032 €	2.048 €	2.041 €	2.082 €
Não titulares	2.048 €	2.133 €	1.544 €	1.538 €	1.486 €	1.508 €	-	-

Fonte: a partir de dados da DGAFP, 2013.

Este comportamento, a par do congelamento de salários de entrada na generalidade das ocupações justifica a perceção de perda substantiva de poder de compra por parte da generalidade dos servidores públicos, patente num inquérito conduzido em 2011 (*Salsa Function Publique*); 55% dos inquiridos revelaram não ter tido nenhum acréscimo salarial nos últimos cinco anos, e para 65% tinha havido deterioração do poder de compra.

Figura 35. Taxa de crescimento real das remunerações líquidas na administração pública central, França, 2010



Fonte: DGAFP, 2013; nos cargos de direção estão excluídos os professores.

Um dos principais efeitos reais da atual crise no sistema remuneratório público foi a aproximação com práticas do setor privado no que refere aos recursos humanos; a contribuição individual para a reforma dos trabalhadores no setor público passou de 7,85% do salário bruto em 2010 para 10,55% em 2020, que já é a taxa paga pelo privado. Por outro lado, como Audier et al. (2012, pg.15) indicam, a remuneração esperada ao longo da vida para os novos entrantes na função pública em 2010 deverá ser inferior em 10% ou menos do que a dos servidores que tenham ingressado até 2000.

MÉXICO

O México, uma república federativa, é a segunda maior economia da América Latina, e tem conseguido de certa forma sobreviver ao impacto da grave crise económica e financeira global através da implementação de políticas contra cíclicas. A economia está a crescer acima do seu potencial, suportada pelo crescimento da procura doméstica e pelo aumento das exportações (OCDE, 2013). Em 2012, a taxa de crescimento do PIB foi de 3,9%, e prevê-se para o ano em curso um crescimento de 3,5% com uma recuperação em 2014.

No entanto, a volatilidade no output é mais elevada no México do que na maior parte dos países da OCDE, o que tem efeitos adversos sobre a economia uma vez que gera incerteza quando as famílias têm maior dificuldade no acesso ao crédito e um sistema de bem-estar social ainda insuficiente. O México é ainda um país marcado pela pobreza, que atingia em 2010 cerca de 52 milhões de mexicanos, cerca de 42% da população total, de acordo com dados oficiais do Conselho Nacional de Avaliação da Política de Desenvolvimento Social. O nível de despesa pública ronda os 26,2% do PIB (OCDE, 2012), um dos mais baixos dos países da OCDE.

Nos últimos anos, tem implementado uma série de importantes reformas estruturais nas telecomunicações, na energia e em termos orçamentais, com a finalidade de estimular o crescimento, aumentar a competitividade e a produtividade, respondendo ainda aos desafios colocados pela quebra nas receitas petrolíferas e no acréscimo das despesas públicas nomeadamente em saúde e pensões de reforma. As reformas em curso têm ainda como objetivo a melhoria do sistema público de educação, das infraestruturas e a revisão da legislação do trabalho.

A população com o ensino secundário completo representa 44% na faixa etária dos 25 aos 34 anos, o dobro do que ocorre entre os 55-64 anos (23%). No que respeita ao ensino universitário, a evolução é semelhante, 22% entre os 25-34 anos. Embora convergindo para os valores médios da OCDE, trata-se ainda de valores muito baixos, inferiores ao Brasil. Por outro lado, de entre as crianças que iniciaram um processo de escolarização em 2010, espera-se que apenas 47% concluam o nível do ensino secundário, a taxa de graduação mais baixa

entre os países da OCDE (2012). Ainda assim, a escolaridade até ao nível secundário é obrigatória desde o ano letivo 2012-23; o objetivo é a cobertura universal em 2022.

As taxas de desemprego no México aumentam com o acréscimo na escolaridade, o que aliás se verifica também no Brasil; em 2010, no México, o desemprego em pessoas com o ensino superior foi mais elevado (5%) do que com o ensino secundário (4,6%), ou mesmo sem o ensino secundário (4%), de acordo com dados da OCDE (2012). No entanto, e embora não existam dados suficientes para avaliar o prémio associado com a educação universitária, isto não significa que não exista; note-se que no Brasil, por exemplo, é muito elevado, remetendo para ganhos superiores a 200% face aos indivíduos que não obtiveram educação superior.

G-1) Administração Pública

O emprego público no México é dos mais baixos na OCDE; desde 2000, quando representava 11% do emprego total, tem vindo a diminuir de forma consistente, através de uma série de reformas e políticas, incluindo a implementação de medidas de austeridade nas despesas públicas federais e a lei do serviço público federal. Em 2007, de acordo com dados da OCDE (2012), a fração do emprego público era apenas de 8,8%.

Por outro lado, esta evolução foi acompanhada por um movimento de descentralização que se traduziu em cerca de menos 5% dos servidores públicos na administração central no período entre 2000 e 2007 (baixou de 35% para 29,66%).

Tradicionalmente, o sistema administrativo do México tinha um carácter patrimonialista. Na administração pública, nas últimas duas décadas, foram introduzidas algumas mudanças significativas (Cajuda, 2008).

A legislação do trabalho é complexa, controlando de forma estrita os despedimentos, acompanhados por uma lentidão significativa no funcionamento dos tribunais (OCDE, 2011), ainda que se mantenham muito fortes mecanismos informais no mercado de trabalho; é fácil subcontratar, fazer *outsourcing* e estabelecer contratos a prazo.

Desde a promulgação da Constituição do México, em 1917, que se discute se um dos seus artigos – o 123º, que regulamenta as relações de trabalho – se aplica a todos os setores, incluindo o público. Aparentemente tem sido defendido que a sua aplicação está restrita ao setor privado (Cheibub, 2004) e logo a Lei Federal do Trabalho de 1931 excluía os servidores do Estado, que vieram a ser integrados em legislação específica (Estatuto Jurídico dos Trabalhadores ao Serviço do Estado, 1938). Essa lei é bastante mais restrita do que a do setor privado, por exemplo no que diz respeito ao direito á greve ou impedindo a negociação de contratos coletivos sobre condições de trabalho ou sobre

remunerações, o que indicia que as decisões são tomadas unilateralmente pelos governos. São considerados dois tipos de regimes de trabalho : servidores públicos de base, e de confiança. Estes últimos ocupavam funções de gestão, mas em contrapartida a relação de trabalho não era estável; os servidores de base adquiriam estabilidade depois de seis meses no cargo, se a avaliação fosse positiva.

A Lei Federal do Trabalho de 1970 tem-se registado diversas alterações; em 1995 foram propostas medidas para promover a flexibilidade e a mobilidade dos trabalhadores, a introdução de medidas de capacitação e promoção da produtividade com prémios por antiguidade, extinção de juntas de conciliação e arbitragem substituídas pela intervenção do poder judicial, mas não foram aprovadas (Molina, 2009). Em 1996, o documento “Princípios da nova cultura trabalhista” traduzindo um consenso significativo entre associações empresariais e sindicatos, remetia de novo para os conceitos de produtividade e competitividade, prevendo o diálogo para gerar um “clima de harmonia”. O documento veio a ter o apoio do Presidente do México na altura com o objetivo de vir a transformar-se num novo código de trabalho, mas o poder judiciário federal barrou diversas normas e finalmente também por intervenção política, não veio a avançar na prática.

Diversas outras propostas tiveram um resultado análogo; foi o caso do projeto Abascal no início da década de 2000, ou de um processo de negociações conduzido em 2008 por Calderón. De qualquer forma, tem sido apontada a divergência entre as normas de trabalho e aquilo que se passa na realidade no mercado, com sistemas regulatórios do trabalho muito rígidos e detalhados em termos formais, apesar da grande flexibilidade na interpretação das leis e na sua “adaptação” ao mundo real (Cardoso e Lage,2007). Situações similares têm sido referenciadas para outros países, como Portugal ou o Brasil.

Em 2003 foi aprovada Lei do *Serviço de Carrera Profesional*,destinada a criar um serviço público de carreira; simultaneamente foi criada uma agência com o objetivo de gerir todo o processo, incluindo cerca de 40.000 servidores públicos do governo federal.

A implementação do processo levantou resistências dos funcionários de confiança política, de muitos gestores e dos líderes sindicais (D.Klingner e D. Arellano Gauld,2006). Todavia, em 2004 foi publicado um regulamento que tentava implementar o Serviço Profissional de Carreira. O processo não foi fácil, dado que era necessário definir os cargos, processos de seleção,bem assim como formas de capacitação e um sistema de avaliação de desempenho. Procurou-se progressivamente, pelo menos a nível federal, abandonar o sistema de “*patronage*”,substituindo-o por um sistema meritocrático (Puón, 2006). O sistema aplicava-se apenas a 76 das 240 agências, envolvendo cerca de 40.000 servidores públicos federais, mas ficando de fora certo pessoal de confiança política bem assim como a “*street-level bureaucracy*” e a administração autónoma. Em 2007 foi publicado novo regulamento, substituindo o de 2004, procurando clarificar o sistema que não havia sido implementado por contrdições internas, oposição política e resistências culturais, já que a tradição era de “*patronage*”. O sistema de carreiras é gerido pelo *Civil Service Unit*.

Quadro 21. Principais características do Serviço Profissional de Carreiras, México

Características	Conteúdo da lei (2003)
Instituições abrangidas	<ul style="list-style-type: none"> ● Governo federal: <ul style="list-style-type: none"> ❖ 14 “Secretarías de Estado” (ministérios federais) ❖ 62 órgãos desconcentrados (agências semi-autónomas)
Instituições excecionadas	<ul style="list-style-type: none"> ● Gabinetes presidenciais ● Ministérios envolvidos em funções de segurança nacional e segurança pública ● Ministério dos Negócios Estrangeiros
Cargos cobertos	<ul style="list-style-type: none"> ● Cerca de 40.000 posições nos níveis de gestão de topo, gestão intermédia e analistas
Cargos excecionadas	<ul style="list-style-type: none"> ● Cerca de 1,5 milhões de posições no governo federal, incluindo: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Posições políticas seniores ❖ Gabinetes ministeriais ❖ “Street-level” burocracia ❖ Servidores públicos em agências descentralizadas (semi-autónomas) ❖ Professores e serviços de saúde.
Governação do sistema	<ul style="list-style-type: none"> ● A recém-criada <i>Civil Service Unit</i>, responsável por todo o sistema, particularmente nas funções normativa e de controlo. ● Agências federais são responsáveis pela implementação dos princípios meritocráticos. ● Um conselho consultivo oferece recomendações de política e de gestão, e integra um participante por cada setor privado, académico e social.
Subsistemas de gestão de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ● Planeamento de recursos humanos ● Recrutamento e seleção ● Avaliação de desempenho ● Certificação de formação e competências ● Desenvolvimento profissional ● Despedimentos ● Controlo e avaliação

Fonte: Mauricio Laguna (2011, pg. 57)

Conforme diversos autores e relatórios internacionais apontam, a sociedade mexicana está muito polarizada, o que contribui para a dificuldade de obter consensos por forma a tornar efetiva a implementação de alguma legislação, nomeadamente no que remete para a administração pública (Análise Prospetiva de la Administración Publica Federal 2006-12, México). Os órgãos legislativos têm por vezes dificuldades na supervisão do executivo; a prestação pública de contas nem sempre é feita, a informação sobre práticas e processos de tomada de decisão na administração pública nem sempre existe, ou remete para documentos de elevada complexidade.

O Quadro 21 desenvolvido por Mauricio Laguna (2011, pg. 57) dá uma síntese das instituições e cargos abrangidos pela reforma de 2003. No final de 2012, foi aprovada uma reforma legislativa que flexibiliza o mercado de trabalho, e que constitui a primeira grande alteração à legislação do trabalho desde 1970. A lei introduz pontos benéficos para os trabalhadores como licenças de paternidade e maternidade, aumento de multas e indemnizações em casos de morte ou acidente, criação de comissões mistas de capacitação, adestramento e produtividade, mas introduz a possibilidade de trabalho a tempo parcial e pagamento por hora, entre outros mecanismos de flexibilização do mercado (Morales, fevereiro de 2013).

G-2) Recrutamento e promoção

A gestão de recursos humanos na administração federal no México é bastante centralizada, e apresenta situações muito diversas.

O recrutamento é feito com base em concurso público, apenas para os servidores abrangidos pelo RPC. O mecanismo de seleção abrange a avaliação de perfil curricular, avaliação das características psicométricas, avaliação das capacidades gerenciais, exames escritos e entrevista final.

Estão abrangidas catorze secretarias de Estado, e 62 órgãos semi-autónomos ou agências para cerca de 40.000 posições, incluindo analistas de políticas e posições de gestão de topo e de gestão intermédia.

Ficam de fora cerca de 1,5 milhões de pessoas, só no governo federal. São os chamados funcionários de base (operacionais), que têm uma relação de trabalho regulada pelo contrato individual de trabalho.

O sistema também não abrange os servidores nomeados, de *libre designación*, que incluem os cargos políticos de confiança, e que não têm vínculo.

No que respeita a promoções, não existe um sistema uniforme para o pessoal de base; depende da chefia imediata, dentro dos limites estabelecidos pelos sindicatos. No caso dos servidores abrangidos pelo RPC, está previsto um sistema de promoções, mediante concursos, avaliação de mérito e certificação de competências. A mobilidade horizontal depende da avaliação de desempenho, e tem reflexos na remuneração. No entanto, mesmo onde o

desempenho é avaliado de forma extensiva, não está relacionado com incentivos remuneratórios, pelo menos na administração central. O Senior Civil Service dispõe de condições de trabalho e remunerações próprias.

A coordenação da avaliação de desempenho e o acompanhamento da conduta dos servidores públicos, do ponto de vista ético, cabe ao Ministério da Administração Pública.

G-3) Formação do salário no setor público

No México, todos os funcionários e empregados pelo Estado, a todos os níveis, são considerados funcionários públicos, de acordo com a Constituição dos Estados Unidos Mexicanos (art. 108º). Os servidores públicos, estão ao abrigo de uma legislação específica – Lei Federal de Responsabilidades dos servidores públicos que lhes confere maior segurança, condições mais favoráveis em termos de horários de trabalho ou férias, entre outros (Quadro 22). De acordo com um estudo de Zarco Quintero (2006), existiam no México cerca de 4 milhões e duzentos mil funcionários federais, “dos quais uma percentagem importante não tinham funções definidas”, ao que provavelmente se acrescentam outros tantos a nível estatal e local.

A legislação do trabalho dos servidores públicos do Estado e dos municípios regulamenta toda a atividade. Podem ser nomeados com base na “confiança” ou gerais, com contratos a prazo ou indeterminados

Quadro 22. Funcionários Públicos, México

Funcionalismo Público	
Altos funcionários	Primeiro nível na administração pública. As funções identificam-se com a missão do Estado, e os seus atos afetam e comprometem-no. Sendo nomeados, a sua relação de trabalho pode ser instável.
Funcionários	Realizam uma função pública, têm poder de decisão e exercício de autoridade.
Empregado	Prestam um serviço a qualquer órgão do Estado para desempenhar uma dada atividade. Não têm poder decisório ou de representação.

Fonte: Jimenez Alonso, 1994

São *funções de confiança* as correspondentes a direção, vigilância, inspeção, auditoria, fiscalização, assessoria, procuração e administração da

justiça e proteção civil, bem como aquelas que envolvam a representação direta das instituições. Os cargos que envolvam tarefas de natureza operacional, com caráter administrativo, profissional, técnico ou manual, e sem funções diretivas são considerados servidores públicos gerais. Podem aceder a lugares de confiança sob algumas condições, como não deixarem de estar sindicalizados ou obterem uma licença especial do sindicato. Apenas os servidores públicos de confiança estão ao abrigo de legislação de proteção ao salário e ao abrigo dos benefícios da segurança social do Estado

A legislação regulamenta todas as condições gerais do emprego público, desde o número de horas de trabalho diário, a intensidade e a qualidade do trabalho, férias, medidas disciplinares e o regime de retribuições, entre outras. A remuneração é definida com base no princípio “trabalho igual, salário igual” e é portanto uniforme para cada um dos cargos. Para além do pagamento mensal, têm ainda direito a um subsídio anual equivalente a 40 dias de trabalho, pago em duas prestações (férias e a 15 de dezembro de cada ano). Por cada período de cinco anos na função, é ainda pago um prémio adicional, por “permanência no serviço”; o valor do prémio é determinado pelo dirigente da instituição, ouvido o representante sindical se for o caso. Por outro lado, se ao fim de 15 anos, decidir abandonar o cargo, terá direito a receber um prémio por antiguidade, correspondente a 12 dias de salário por cada ano de trabalho.

No México, os suplementos aos salários base podem atingir facilmente os 30%, e estão fiscalmente isentados parcialmente ou na totalidade.

G-4) Profissionalização e capacitação

É reconhecida a importância de se terem funcionários públicos com formação elevada e competências reconhecidas. Nesse sentido, o processo de implementação de um serviço civil de carreira foi desenvolvido em duas fases:

- ❖ Capacitação e avaliação de competências genéricas, que se traduziu na identificação dos conhecimentos básicos requeridos aos funcionários públicos, independentemente da função desempenhada. As dimensões consideradas foram a) habilidades diretivas; b) valores e ética profissional; c) conhecimentos administrativos; d) conhecimentos jurídicos; e) conhecimentos informáticos.
- ❖ Capacitação e avaliação de competências específicas, certificando a competência nas funções desempenhadas.

A estruturação dos sistemas de capacitação compete a cada instituição, de acordo com as suas necessidades específicas.

PORTUGAL

A economia portuguesa tem-se vindo a tornar cada vez mais diversificada desde a adesão à União Europeia, em 1985. Nos anos 90 a economia cresceu a uma taxa superior à média comunitária, o rendimento per capita convergiu de forma clara com a União Europeia, e o nível de vida melhorou. Entre 1986 e 1999, o PNB per capita medido em paridades de poder de compra passou de 55% para 70% da média europeia. Portugal aderiu ao euro em 2002, na sequência da cumprimento de uma série de critérios quantitativos macroeconómicos muito exigentes. No entanto, ao longo da década seguinte, a tendência de crescimento e convergência alterou-se; entre 2010 e 2012, o PIB per capita recuou de 24.100 dl para 23.000 dl (em ppp).

Em termos estruturais, o peso dos serviços, tanto no emprego como na produção total, aumentou substancialmente em detrimento da agricultura e da indústria; em 2012, o peso relativo dos três sectores no PIB era, respetivamente 74,8%, 2,2% e 22,6%. Portugal foi-se tornando uma economia cada vez mais aberta, crescendo o comércio intra-industrial no contexto da União Europeia, o que justifica que o seu ciclo económico seja fortemente correlacionado com a área euro a que pertence desde 2002; mais de 50% das exportações destinavam-se em 2011 aos mercados da Espanha, Alemanha e França. O nível de capital humano tem vindo a aumentar de forma consistente e contínua, embora lenta (tomando como indicador o nível de educação formal), e no que se refere à produtividade, Portugal mantém-se no grupo dos países com produtividade mais baixa no contexto das economias mais avançadas.

A crise de 2008 atingiu fortemente a economia portuguesa, em grande parte porque se trata de uma economia muito pequena, com um grau de abertura muito significativo e portanto com um ciclo económico muito marcado pela volatilidade, refletindo fortemente as flutuações internacionais. Por outro lado, a queda tendencial das taxas de juro na década de 2000 potenciaram acréscimos importantes no endividamento privado e público. Finalmente, a evolução recente da crise na zona euro parece confirmar uma tese defendida por Krugman em 1993, segundo a qual a integração monetária na Europa iria reforçar as diferentes especializações produtivas de cada um dos estados membros conduzindo a maior heterogeneidade nas taxas de crescimento. As previsões atuais apontam para um rácio da dívida pública no PIB superior a 130% em 2014; a taxa de desemprego situa-se num máximo histórico de 17,8%, com o desemprego jovem a subir para os 42,5% em Abril de 2013. No contexto do memorando assinado com a troika (FMI, Comissão Europeia e Banco Central Europeu), Portugal é hoje confrontado com medidas muito sérias de austeridade, que se refletem de forma substantiva na reforma do Estado e no corte das despesas públicas.

H-1) Delimitação do setor público

A despesa corrente primária aumentou de forma consistente nas últimas décadas, passando de 26% do PIB em 1977 para 45,2% em 2011, o que pode ser explicado pelo aumento no número de servidores públicos, bem como nos salários e no sistema de segurança social. Entre 1995 e 2011, a taxa de crescimento do emprego público foi quase o dobro da taxa de crescimento do emprego total. A maior parte dos novos entrantes foram nos setores da saúde e da educação, quase na totalidade contidos no perímetro público. Ainda que a maior proporção das despesas públicas, em 2011, tenha correspondido a redistribuição de rendimentos na forma de transferências sociais associadas com o impacto da crise e reflecta também uma estrutura demográfica cada vez mais envelhecida, é certo que o peso relativo da compensação remuneratória dos servidores públicos é mais elevada que a média comunitária (23,2%). O rácio da massa salarial no setor público face ao PIB foi subindo paulatinamente até aos 14,2% em 2002; dado o programa de austeridade imposto a Portugal, decresceu para 11,3% em 2011.

Desde 1974 que se verificaram importantes mudanças nos recursos humanos na administração pública, com implicações no sistema de carreiras, na reforma, nos estatutos disciplinares e na avaliação do desempenho (Rocha e Araujo, 20??). O sistema de carreiras tinha sido institucionalizado em 1979, estabelecendo procedimentos comuns para progredir ao longo da carreira, de acordo com o estatuto. O factor decisivo para promoção era a senioridade. O decreto-lei nº 248 de 1985 veio alterar o critério das qualificações académicas para efeitos de progressão; de acordo com o novo sistema, passava a assentar na profissionalização das carreiras, na formação profissional e na avaliação de desempenho. As carreiras de *Técnico Superior* e *Técnico* exigiam a realização prévia de um estágio.

Como noutros sistemas administrativos, o aumento do número de servidores públicos esteve associado ao desenvolvimento do sistema de bem-estar social. A administração central inclui servidores públicos nos ministérios, mas também quem trabalha nos estabelecimentos públicos de educação, no sistema nacional de saúde, nos tribunais, na polícia e na defesa nacional. Entre 1996 e 2005 o emprego na administração central cresceu a uma média anual de 1,6%; nos primeiros três anos desse período, e por força da aplicação da legislação, também comunitária, foram integrados funcionários com vinculação precária (no pós-25 de Abril de 1974, em consequência da descolonização, tinha já sido integrados 49.000 funcionários públicos, ao tempo 13,3% do emprego público total). Por 1999, 11% da população ativa, em Portugal, trabalhava na função pública central.

Entre 1987 e 1995, depois da adesão de Portugal à União Europeia, as condições económicas, sociais e políticas foram favoráveis a uma abordagem sistemática à reforma administrativa; sentia-se como necessário um estado mais liberal, menos burocrático, capaz de criar condições que tornassem possível

maior competitividade internacional. A segunda revisão do texto constitucional português, em 1989, possibilitou a privatização de muitas empresas, a desregulação de mercados como a banca e os seguros, e procurou introduzir alguma flexibilidade na legislação do trabalho. Claramente influenciado pela experiência neoliberal da Inglaterra e de outros países, o objetivo do governo era “menos estado mas melhor estado”. Entre 1986 e 1999, foram privatizadas 40 empresas públicas, gerando receitas na ordem dos 14% do PIB (Rocha e Araújo, 2007).

De forma complementar, as reformas da administração pública programadas situavam-se no contexto da Nova Gestão Pública. Tratava-se de “aproximar a administração dos seus clientes”, reduzir formalidades e aumentar a transparência do processo de tomada de decisão. Por outro lado, era implementado um programa muito ambicioso de capacitação dos funcionários públicos, com base no INA (Instituto Nacional de Administração). Os serviços públicos tinham de ter uma Carta de Qualidade, que enunciava os principais pontos da missão, dos valores e da visão para os mesmos, bem como um Quadro Ético da Administração Pública afixado publicamente. No entanto, grande parte destas iniciativas acabaram por se defrontar com muitas resistências, de tal forma que só ao longo da década de 2000 foram sendo efetivamente implementadas.

O setor público engloba todas as entidades controladas pelo poder público, nomeadamente:

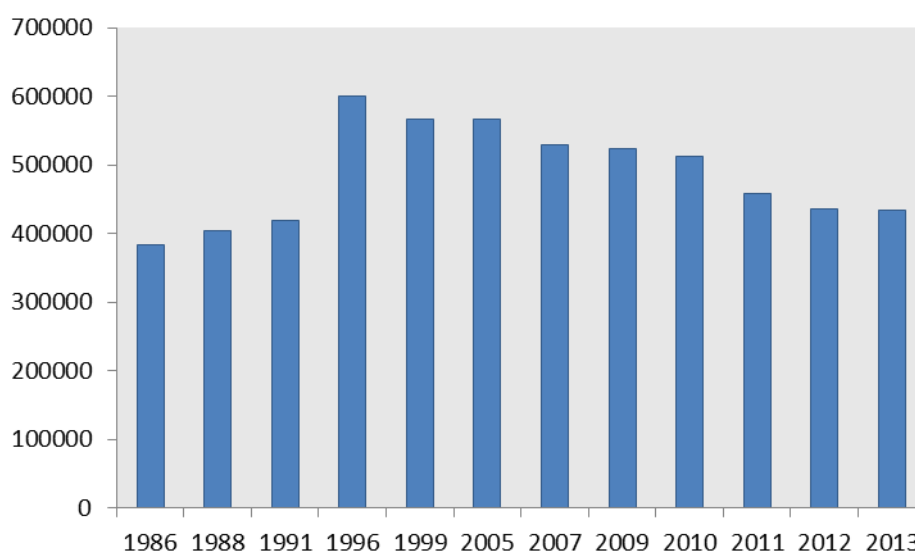
- Administração pública central, que inclui os subsectores *Estado e Fundos e Serviços Autónomos*;
- Administração pública regional e local, que integra os governos regionais da Madeira e Açores, os municípios, e as freguesias, bem como os respetivos fundos e serviços autónomos;
- Segurança social e instituições sem fins lucrativos da administração regional e local, que engloba entidades que têm como função o fornecimento de prestações sociais como as pensões de reforma, subsídios de desemprego, rendimento mínimo garantido ou outras, e cujas receitas advêm fundamentalmente das contribuições sociais obrigatórias. Ainda que não esteja incluído no perímetro da administração central, cabe-lhe concretizar as políticas redistributivas associadas com prestações sociais a nível nacional.
- Setor público empresarial, integrando empresas públicas, empresas municipais, sociedades anónimas de capitais exclusiva ou maioritariamente públicas.

O Estado, sendo um dos subsectores da administração central, integra os diversos ministérios, que têm autonomia administrativa. Já os Fundos e Serviços Autónomos, como as universidades ou os hospitais, têm autonomia administrativa e financeira, embora dentro da tutela de um dado ministério. No essencial, o que distingue o setor público administrativo do setor empresarial

é que neste último caso a lógica de funcionamento é de mercado. No setor público empresarial estão incluídas empresas produtoras de bens, mas também de serviços como é o caso dos transportes ou dos hospitais. A reforma do Estado tem levado a alterações na forma como é entendida a gestão de alguns serviços públicos; em 2005 (Dec-Lei 93/2005, de 7 de junho, 31 unidades de saúde foram transformadas em entidades públicas empresariais, e desde então esse número aumentou.

A partir de 2005, a tendência foi para a desaceleração do crescimento na administração central, e mesmo para a redução no número de efetivos particularmente evidente no pós-crise de 2008 (Figura 36). Entre 2005 e 2013 (abril), o emprego público total na administração central caiu 23,3%. Uma parte muito significativa destes servidores públicos pertencem aos ministérios da educação e ciência (50,6% em 2012), bem como ao ministério da saúde, com qualificações muito elevadas, o que contribui para explicar a diferença salarial média entre os setores público e privado em Portugal.

Figura 36. Servidores públicos na administração central, Portugal, 2005-2011



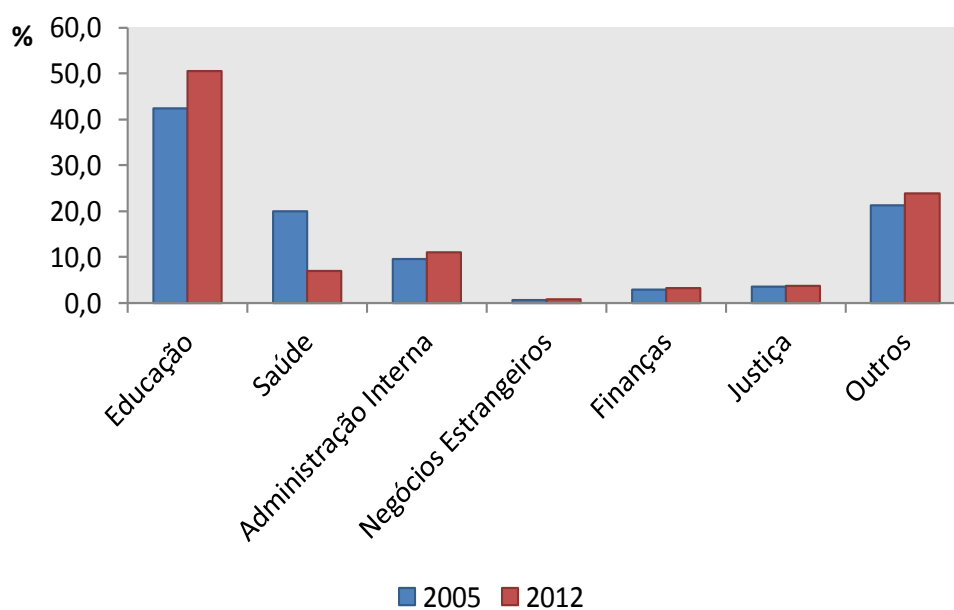
Fonte: DGAEP, 2013

Apenas os servidores públicos de confiança estão ao abrigo de legislação de proteção ao salário e ao abrigo dos benefícios da segurança social do Estado.

A questão é que a escolha da ocupação determina, em grande medida, a decisão de ser, ou não, funcionário público. Os médicos em início de carreira cumprem os requisitos qualificacionais que lhe são exigidos quase exclusivamente nos hospitais públicos. E o mesmo se aplica à quase generalidade de professores universitários, investigadores, juizes, polícia, etc,

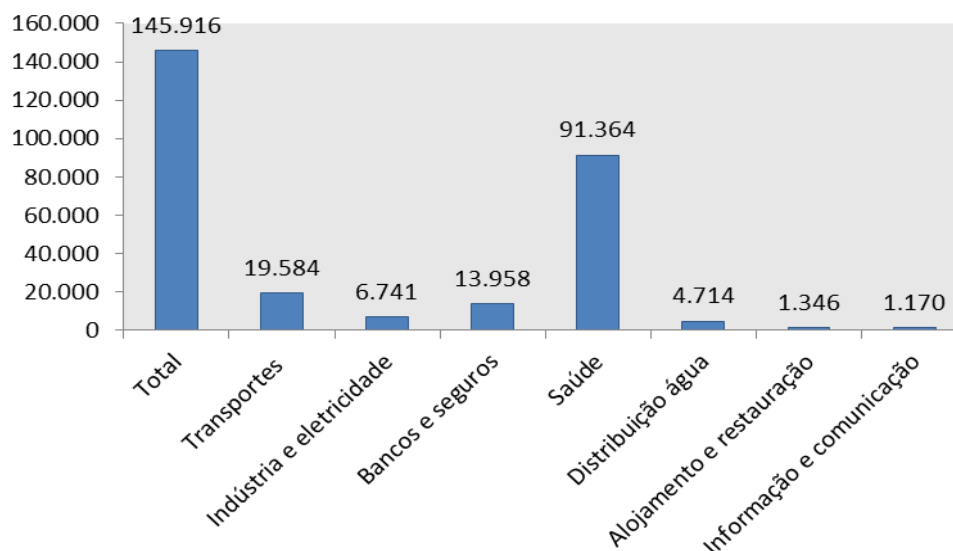
profissões que são dominadas claramente pela oferta pública no mercado de trabalho, e que requerem uma educação formal exigente e formação contínua ao longo da vida.

Figura 37 Estrutura do emprego na administração central, Portugal, 2005-2012 (%)



Fonte: DGAEP, 2013

Ou seja, tanto o emprego público quanto os níveis salariais reflectem escolhas políticas sobre o nível e dimensão da intervenção do estado na vida económica.

Figura 38 Emprego nas sociedades do setor público, Portugal, 2012

Fonte: DGAEP, 2013

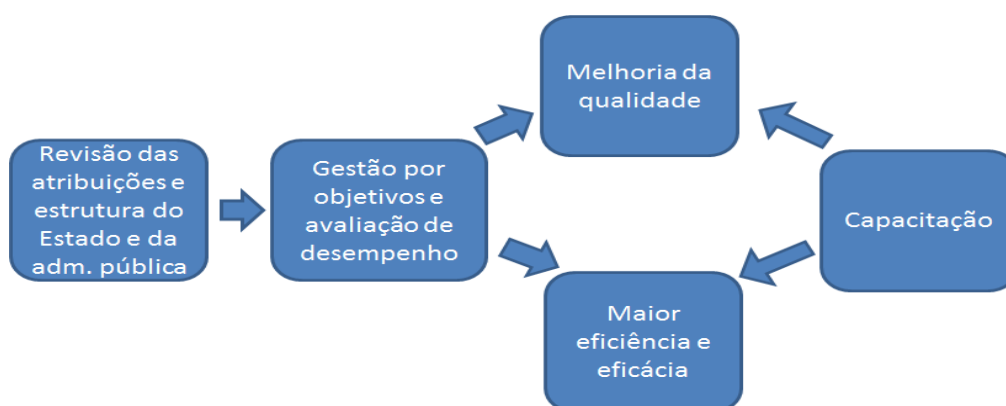
A partir de 1995, a reforma administrativa do estado acentuou a influência da Nova Gestão Pública. Alguns ministérios foram reorganizados, criando institutos públicos, correspondendo a agências, com o objetivo de aumentar a flexibilidade na prestação de serviços numa lógica de mercado. Foi no entanto uma orientação algo voluntarista de alguns ministérios, que revitalizaram formas organizacionais já pré-existentes no ordenamento jurídico-administrativo português, e não a aplicação consistente de um modelo específico (Araújo, 2002). Foram adaptadas experiências pontuais de outros países, num enquadramento global de ultrapassar por essa via restrições colocadas em termos legais tanto á gestão financeira e administrativa, quanto á resistência burocrática á mudança. Não é fácil contudo avaliar os resultados ou o impacto da criação destes institutos públicos, uma vez que não existe a tradição em Portugal de avaliar de forma consistente as políticas públicas, muitas vezes alteradas rapidamente.

A debate na década de 2000 centra-se de novo na adoção de medidas anti burocráticas e na melhoria da qualidade, numa altura em que tanto no norte como nos países considerados como tendo um sistema administrativo continental, como a França ou a Alemanha, se implementavam já medidas de racionalização e diminuição das despesas sociais. Naturalmente, isso reflete o desenvolvimento tardio do sistema de bem-estar social em Portugal, apenas efetiva e plenamente desenvolvido a partir de finais da década de 80, no pós-adesão á U.E.

Foi deliberado implementar um novo sistema de avaliação integrada de desempenho, com base no modelo das competências (SIADAP), e que definia tectos percentuais para a classificação de excelente ou muito bom dentro

decada organização, procurando romper com uma prática muito instalada de avaliar igualmente todos os servidores públicos, por igual e no máximo. O SIADAP permitia ainda a introdução de prémios por desempenho na remuneração individual.

Figura 39. Estratégia para a reforma do Estado, década de 2000



Fonte: Rocha e Araujo, 2007,pg.21

A estratégia para a reforma do estado que se procurou implementar a partir de 2004 assentava ainda na alteração contratual dos novos servidores públicos, que passariam estar ao abrigo de contratos individuais de trabalho em funções públicas, mantendo embora os regimes de estabilidade e segurança e a remuneração associada a carreiras. O resultado da estratégia referida foi, curiosamente, um acréscimo na centralização do estado e maior controlo sobre as entidades públicas, aumentando o peso relativo de nomeações diretas e contratação de servidores temporários (Rocha e Araújo, 2007).

A partir de 2005 foram criadas diversas comissões para diagnosticar e avaliar as mudanças necessárias na administração pública central. Foi o caso do *Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE)* que veio propor a extinção e fusão de muitos departamentos e institutos públicos, criando condições para a mobilidade dos servidores públicos, mas cujo impacto na prática acabou por ser relativamente reduzido. Foi ainda criada uma comissão para a revisão do sistema de carreiras, com o objetivo de as reduzir progressivamente e criar as condições para a generalização do sistema de emprego público baseado no contrato individual de trabalho. O objetivo proposto de maior eficiência e eficácia foi prosseguido com base no *Simplex*, um programa de simplificação administrativa e desmaterialização, apoiado na generalização da utilização das novas tecnologias de informação e comunicação, bem como em diversos outros programas de privatização de entidades públicas produtoras de bens, e de reforma da segurança social, que ao longo do tempo tinha evoluído de forma não controlada, permitindo benefícios próprios desenvolvidos para determinadas carreiras em função do poder político ou da capacidade de intervenção sindical. Estas medidas no entanto defrontaram-se com muitas resistências internas, por parte de grupos profissionais fortes, e a sua eficácia acabou por não ser substancial.

O efeito da crise de 2008-09, e da intervenção da *troika* em Portugal, consubstanciou-se no acelerar da reforma e na exigência de cortes substanciais na administração pública e no sistema de bem-estar social. Os salários na função pública foram reduzidos entre 3% a 10%, o horário de trabalho aumentou, a idade de reforma aumentou para os 66 anos e o sistema de cálculo das respetivas pensões reestruturada de forma a convergir com o sistema privado, mais restritivo, foi introduzido um novo sistema de recrutamento e seleção para os cargos superiores da administração central baseado em maior rigor e meritocracia e generalizado um programa de privatizações. Enquadrado pela exigência de redução de despesas públicas, está neste momento em preparação e discussão com os parceiros sociais um programa de reforma do Estado, cujos contornos se podem antever.

H-2) Recrutamento e promoção

Os regimes de emprego público em Portugal são:

- **Regime de nomeação:** trabalhadores adstritos às funções de soberania do Estado (polícia, tribunais, inspeção). Podem estar inseridos em carreira.
- **Regime de contrato de trabalho em funções públicas:** abrangidos por contrato individual de trabalho distinto da lei de trabalho para o setor privado, mas da qual se vai aproximando no que respeita aos despedimentos e tribunal competente para a solução de conflitos (Tribunal de Trabalho). Estão inseridos em carreiras.
- **Comissão de serviço :** podem ser servidores públicos ou não, nomeados por determinado período de tempo (5 anos renováveis).
- Podem ainda ser nomeados pelo poder político pessoas com base em confiança (assessores, pessoal dos gabinetes ministeriais).

Quadro 23. Modalidades de recrutamento e avaliação de desempenho

	Cargos de direção superior (diretor geral, sub-diretor geral)	Direção intermédia	Gestores Públicos*	Estruturas de missão	Autoridades de Regulação	Gabinete de Ministro
Recrutamento e seleção	Procedimento concursal externo, conduzido pela	Concurso interno	Nomeação política, com base em parecer da	Nomeação política	Nomeação política, com base em parecer da	Nomeação política

	CRESAP	CRESAP, não vinculativo	CRESAP, não vinculativo
Modelo de gestão	Tecno- político	Tecno- político	Managerial Político- consultivo Managerial Político
Capacitação	Curso de Alta Direção em Administração Pública	Curso de Alta Direção em Administração Pública	- - -
Avaliação	Política, com base na Carta de Missão	Política, com base no SIADAP	Política com base nos resultados Política, com limitações

A entrada de novos servidores no setor público não passa pela exigência generalizada de exames competitivos; os procedimentos concursais externos e internos são normalmente apenas documentais, com base curricular. No entanto, não está vedada a possibilidade de provas de conhecimentos, dependendo muitas vezes da decisão do dirigente e do número expectável de potenciais candidatos. São exigidas qualificações mínimas; no caso dos dirigentes intermédios ou de topo, que neste último caso se podem considerar, em sentido lato, como correspondendo ao *senior civil service*, é exigida a licenciatura. Devem ainda completar formação profissional específica em administração pública.

Os gabinetes ministeriais contam com servidores temporários, nomeados por indicação estritamente política; não têm estabilidade nem segurança na relação contratual, na maioria das vezes associada á escolha pessoal do ministro. São normalmente jovens, com preparação técnica e política, enquadrados partidariamente

Até 2011, os dirigentes de topo da administração central eram nomeados politicamente, e a sua responsabilização era aferida fundamentalmente também nesse contexto. O ciclo de nomeação correspondia ao ciclo político-eleitoral. A administração pública portuguesa mantinha uma estrutura muito hierarquizada, de base piramidal, com decisões e regras a serem ditadas no topo, e com uma mentalidade predominante de cariz “burocrático-administrativo” construída em décadas de aplicação sobrevalorizada de regras e procedimentos legais, o que a par da grande aproximação ao poder político acabava por promover o “anteriormente convencionado em detrimento do risco da inovação” (Madureira, 2013, pg. 166).

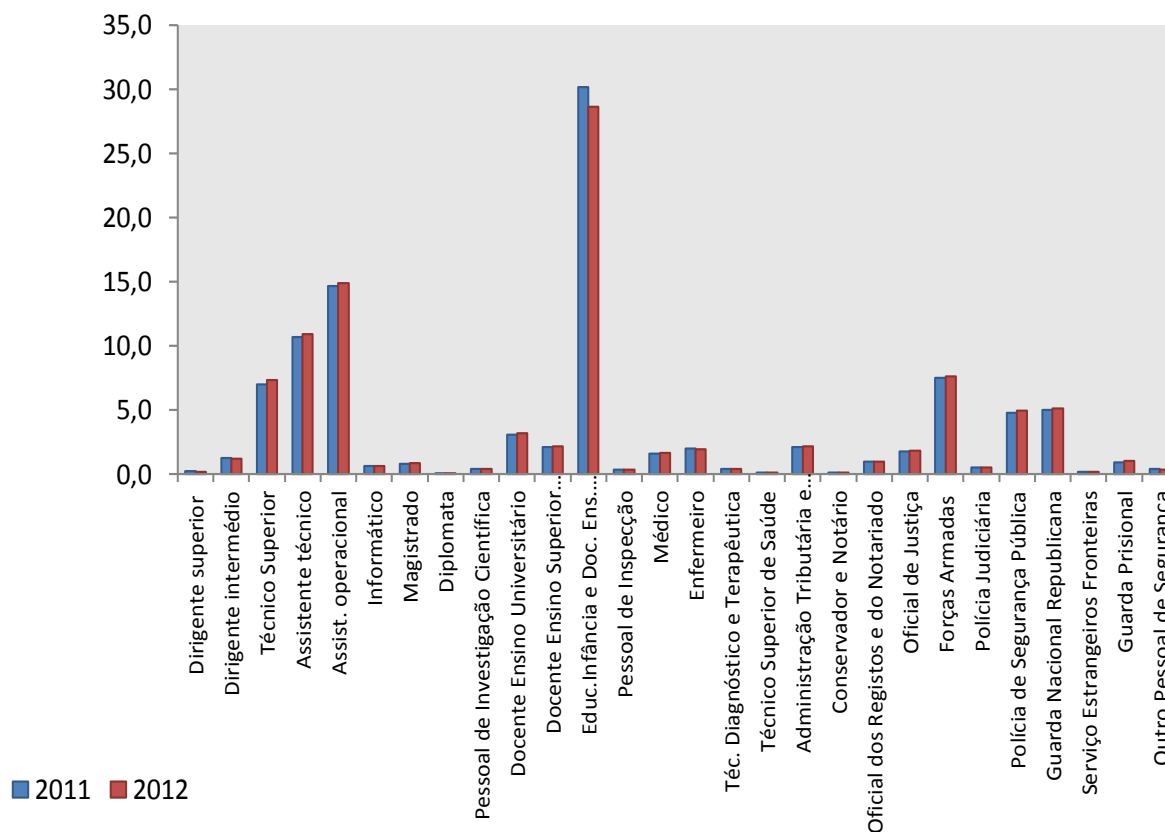
Desde então, o processo alterou-se de forma significativa, num quadro de reforço da profissionalização e responsabilização em função dos resultados obtidos e da transparência das decisões. O processo de recrutamento e seleção dos dirigentes de topo passou a ser conduzido por uma entidade com carácter regulatório e independente (Comissão para o Recrutamento e Seleção da Administração Pública, CRESAP). Cabe á CRESAP recrutar e seleccionar com base em critérios de gestão e comportamentais, tendo em atenção a carta de missão dos organismos e os objetivos quantitativos definidos. O processo mantém contudo um elemento político; a CRESAP deverá enviar ao ministro, ou membro do governo, que solicitou o procedimento concursal, a indicação de três pessoas seleccionadas, sobre as quais a decisão de recrutamento poderá ser exclusivamente política.

No que se refere ao recrutamento de gestores públicos para estabelecimentos de direito privado mas com capitais públicos, para estabelecimentos empresariais da área da saúde (hospitais), ou ainda para as agências reguladoras, o processo alterou-se também. Num recrutamento exclusivamente baseado em critérios políticos, frequentemente associado ao ciclo político-eleitoral, a partir de 2011 foi introduzida a exigência de um parecer, com base meritocrática, emitido pela CRESAP. O membro do governo indigita as personalidades que entende, e pode ou não aceitar o resultado do parecer emitido pela CRESAP, já que o mesmo é não vinculativo. Ainda assim, dada a transparência de todo o processo os pareceres têm sido aceites.

Embora a alteração introduzida nos processos de recrutamento e seleção pela atuação da CRESAP e do seu elevado grau de visibilidade, é certo que fica em aberto se corresponderá no futuro a uma efetiva mudança de paradigma, extensível a toda a administração portuguesa, e que sublinhe não só a meritocracia mas uma efetiva avaliação com base nos resultados.

No que se refere às carreiras, nos últimos anos assistiu-se conforme já referido a uma compressão das mesmas; no que diz respeito ás funções exercidas na administração central, a carreira genérica “técnicos superiores” abrangeu uma multiplicidade anterior, muito associada a uma descrição pormenorizada das funções desempenhadas. No que concerne á administração central, a Figura ? reporta as carreiras existentes, bem como o peso relativo das mesmas. Estão neste momento em discussão cortes significativos nas carreiras administrativas de assistentes técnicos (sem licenciatura) e assistentes operacionais, operários e auxiliares.

Figura 40. Carreiras/cargos na administração central, Portugal, 2011-2012 (%)



H-3) Formação do salário público

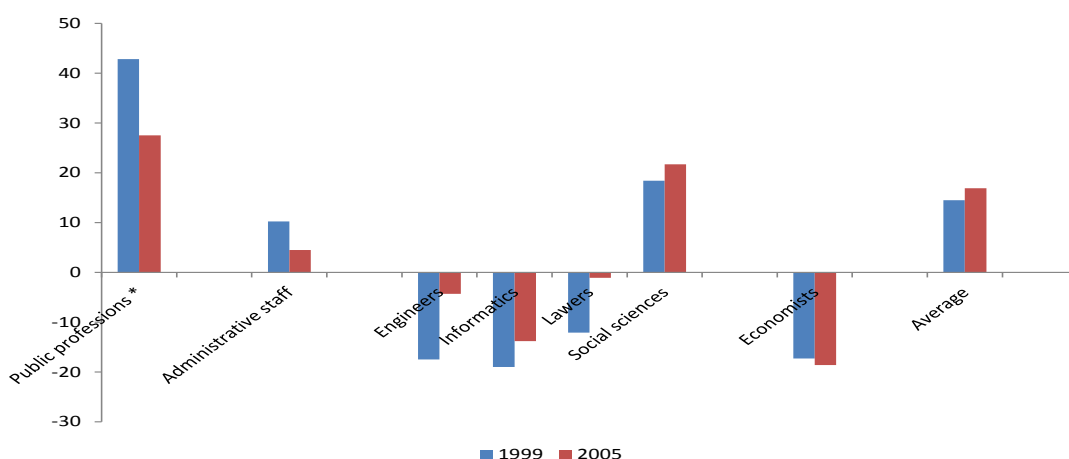
As diferenças entre os níveis salariais praticados nos setores privado e público têm sido indicadas como significativas, jogando a favor do público, na ordem dos 36% (Campos e Centeno, 2012); um estudo de Portugal e Centeno (2001) estimava um prémio salarial horário 64,6% mais elevado para as mulheres e 37,65% mais elevado para os homens, em ambos os casos trabalhando na administração pública. No entanto, a concentração dos trabalhadores no percentil salarial mais baixo é muito mais elevado no setor privado, bem como a dispersão salarial.

A negociação salarial no setor privado pode depender de acordos coletivos consoante os sectores de atividade económica, e o peso dos sindicatos; caso contrário, a negociação é feita com base individual. No setor público, a atualização dos salários repercute, em princípio, a taxa de inflação, e devem ser ouvidos os parceiros sociais, embora a última palavra caiba unilateralmente ao governo. Dentro de cada carreira, os salários são iguais independentemente do organismo da administração central, bem como os benefícios e suplementos remuneratórios. De

qualquer forma, os salários públicos não têm sido muito sensíveis ao ciclo económico.

No entanto, a atual crise mudou isso. De facto, os servidores públicos tiveram os seus salários fortemente cortados, entre 3% a 10% do salário mensal, a que se somou a eliminação dos 13º e 14º salário mensal, correspondentes aos subsídios de férias e de Natal, em 2011. O ajustamento para a economia portuguesa requerido pelo programa de austeridade imposto pela troika recaiu fundamentalmente sobre o setor público, e em particular sobre as remunerações brutas.

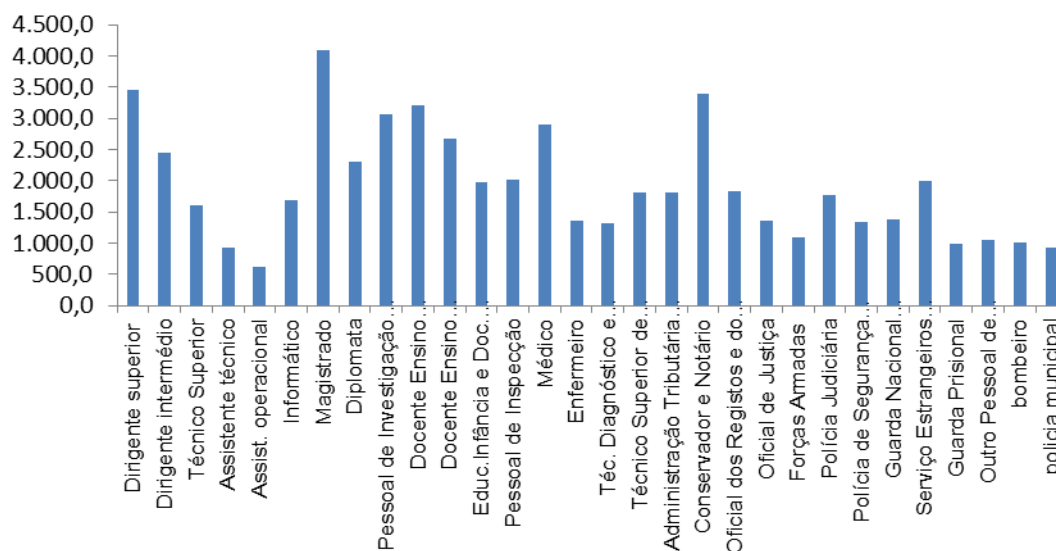
Figura 41 Prémio salarial no setor público



Os cortes salariais comprimiram a distribuição dos salários, e de facto contribuíram para a redução das despesas públicas, mas mantiveram o prémio salarial associado com algumas carreiras em particular. O setor privado paga mais do que o público nas posições de gestão de topo, ou mesmo em profissões como engenheiros, informáticos ou economistas, e a progressão salarial pode ser mais rápida para bons profissionais, o que poderá implicar um processo de *self-selection*: quem preferir a segurança e estabilidade ou mesmo uma reforma mais cedo, pode escolher o setor público.

De acordo com um relatório recente (Mercer, 2004) as remunerações pagas na administração pública situam-se acima do valor de mercado para cargos de menor exigência em termos de responsabilidade, sejam mesmo de direção intermédia; é o caso, por exemplo, dos técnicos superiores da área financeira (com funções equivalentes aos analistas de orçamento ou controlo), mas fundamentalmente do pessoal administrativo ou operacional.

Figura 42. Salários, Jan 2013



SUÉCIA

A Suécia, um país constitucionalmente monárquico, tem um sistema legal baseado na *civil law*, embora influenciado pela *customary law*. Com um PIB per capita de 57.134 dl., é um dos países com mais elevado índice de desenvolvimento humano em todo o mundo, e com menor desigualdade na distribuição de rendimentos baseado num sistema de bem-estar social muito alargado, apesar das reformas significativas registadas quer na década de 90 quer em 2008-09 em consequência da grave crise atual. As reformas traduziram-se em processos de desregulamentação, liberalização e privatização, que abriram o setor público á concorrência. A contribuição do setor publico para o PIB em termos de despesa pública e de investimento tem-se mantido elevado e relativamente estável, entre os 29% e os 32% .

As reformas organizacionais foram introduzidas para aumentar a produtividade, através de processos de racionalização, downsizing e gestão por objetivos no contexto global da nova gestão pública. Mantem, contudo, um sistema de compensações generoso para situações como doenças ou reforma, que são providenciados a todos de forma a contribuir para uma distribuição equitativa dos rendimentos, ainda que baseado numa taxa de imposto elevada, na ordem dos 45%.

Em 2012, a taxa de emprego era de 81,5% para todos os níveis de educação, a segunda mais elevada da OCDE; não pode deixar de se sublinhar, neste

enquadramento, a importância do forte envolvimento na provisão de serviços públicos que constitui a trave-mestra do sistema de bem-estar social. De acordo com dados divulgados para 2012 (OCDE), 91% das pessoas entre os 24-35 anos têm pelo menos o ensino secundário, sendo de 77% na faixa etária dos 55-64 anos. Por outro lado, foi já ultrapassado o objetivo que a União Europeia colocou para a formação universitária, uma vez que 42% das pessoas na faixa dos 25 aos 34 anos já a têm. Trata-se portanto de uma força de trabalho muito especializada.

É ainda muito significativo o envolvimento na capacitação contínua, ao longo da vida, entendendo-se que contribui ainda para igualdade de oportunidades a longo prazo; o nível de participação em educação formal e informal por indivíduos que não tenham completado o ensino secundário anda pelos 56%, o mais elevado de toda a OCDE (OCDE,2012).

I-1) Delimitação do setor público

Apesar das reformas introduzidas, a Suécia mantém um setor público com uma dimensão significativa; em 2010, o peso dos servidores públicos era ainda uma dos mais elevados na OCDE, cerca de 31%. O setor público está dividido em duas partes: o governo central, que inclui o Parlamento, as autoridades governamentais que são responsáveis pela provisão dos serviços públicos como a defesa, a polícia, as universidades, infraestruturas, as agências governamentais de regulação, etc. e as empresas públicas. A segunda parte compreende o setor governamental local.

A organização do governo central é um pouco diferente - os ministérios tendem a ser pequenos, e a ter funções essencialmente de intervenção ao nível do controlo e da produção legislativa, cabendo às agências a missão de conduzir as atividades governamentais (Anxo e Erickson, 2012). É por exemplo o caso do Swedish Public Employment Service, Swedish Tax Agency,... 32% do emprego total estava no setor público, mas apenas cerca de 5% da força de trabalho sueca trabalha para o governo central (2010).

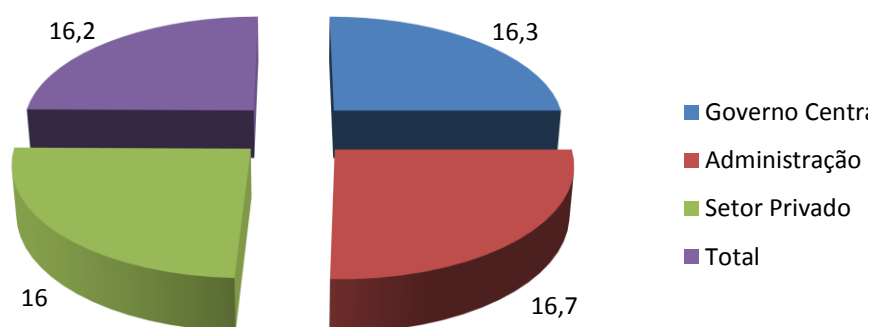
Ao contrário do que se passa em Portugal ou na França, os servidores públicos na Suécia não têm um estatuto especial, isto é, estão sujeitos à mesma legislação de trabalho que o setor privado. Ainda assim, uma vez que o modelo sueco assenta na colaboração entre parceiros sociais, os acordos negociados entre sindicatos e organizações, públicas ou privadas, podem implicar diferenças nas condições de trabalho, nas estruturas remuneratórias e mesmo em direitos sociais.

O contrato de emprego, regulado pelo 1982 *Employment Protection Act* é, em princípio, um contrato de trabalho permanente. Podem existir contratos a prazo, mas se num período de cinco anos, o trabalhador tiver trabalhado para o mesmo

empregador mais do que dois anos, têm de se converter em contratos permanentes. Apesar de uma legislação bastante restritiva, como acontece com outros países, existe no mercado um comportamento de aceitação crescente e efetiva dos contratos a prazo, cuja importância tem na realidade aumentado, principalmente durante os períodos recessivos. Em 2011, mesmo no governo central, 16,3% dos trabalhadores tinham esse tipo de contrato.

Só residualmente (caso dos magistrados judiciais) é que os servidores do Estado têm um regime de contrato público; na generalidade dos casos é similar ao contrato de direito privado.

Figura 42 Contratos a prazo por setor (%), 2011



Fonte: Estatísticas oficiais da Suécia, 2012

Apesar da importância do setor público (32% do emprego total), apenas cerca de 5% da força de trabalho sueca trabalha para o governo central (2010). Em resultado das crises, entre 1990 e 2008, a redução no emprego público foi na ordem dos 19,6%, sendo a contração mais significativa na administração central. Desde 2008, no entanto, a intervenção de políticas macroeconómicas contra cíclicas conseguiu limitar a diminuição no emprego público.

É muito elevada a proporção de servidores na administração central com um nível educacional pós secundário (70% em 2009). Conforme Anxo e Erickson (2012) referem, a polarização setor público/setor privado é muito significativa. Neste último, apenas cerca 30,8% dos trabalhadores têm um nível educacional de nível universitário, sendo que a percentagem com o nível educacional mais baixo é de 15,1% face a 4,1% na administração central.

O sistema de recrutamento é descentralizado. As agências são responsáveis pelo recrutamento, duração do contrato, gestão de carreiras e despedimento. O recrutamento faz-se para uma dada posição, com base no mérito.

I-2) Formação do salário no setor público

De acordo com o estudo de Anxo e Erickson (2012), desde 1955 e até 1983, a formação do salário na Suécia assentava por um lado num sistema muito centralizado de negociação, e por outro lado numa política salarial promotora de eficiência e justiça social. “Salário igual por trabalho igual” independentemente dos setores ou das organizações, mas também a aceitação de condições que permitissem o aumento da produtividade eram os pontos fundamentais.

O processo negocial envolvia os importantes e muito fortes sindicatos, como a *Swedish Confederation of Professional Employees*, atualmente com cerca de um milhão de membros com uma enorme variedade de ocupações (integra 16 sindicatos), metade dos quais no setor público, ou a *Swedish Confederation of Professional Associations* (23 sindicatos) que representa principalmente trabalhadores em geral muito qualificados e com elevados níveis educacionais. A *Swedish Agency for Public Employers* representa 230 agências englobando á volta de 240.000 servidores públicos.

A recessão na década de oitenta foi a principal responsável pelas alterações neste processo, que culminaram em 1997 com a assinatura de um novo acordo para a formação dos salários (“*Industry Agreement on Cooperation on Industrial Development and Wage Formation*”), abrangendo cerca de 20% da força de trabalho, depois alargado a acordos semelhantes com o setor público e outras organizações privadas. Em 2009, os acordos coletivos cobriram cerca de 90% dos trabalhadores (National Mediation Office, Report 2010).

O resultado foi um ligeiro aumento nos salários reais (Anxo e Erickson, 2012,pg.15), mas também uma maior individualização e diferenciação salarial baseada no desempenho, níveis educacionais e profissionais individuais em vez da descrição das tarefas, que se veio a estender também ao setor público.

Principalmente no que se refere a profissionais mais qualificados, o sistema tradicional de promoção com base na senioridade foi sendo substituído por um sistema salarial individualizado, embora mantendo-se a importância da negociação sobre variáveis tão importantes quanto os acréscimos salariais e a sua distribuição. De resto, os processos negociais explicam ainda as diferenças encontradas para determinadas profissões com características específicas como no caso da saúde, onde os salários são formados a nível da organização.

É curioso notar, com base nos documentos do *Swedish National Mediation Office*, bem como do estudo de Anxo e Erickson (2012) que a tendência para a individualização e descentralização do salário é superior no setor público e para servidores públicos mais qualificados, onde relaciona com a qualidade do desempenho (“*negotiated flexibility*”).

4.3. DETEÇÃO DE PADRÕES

A análise das interações é largamente utilizada na ecologia quando se procuram determinar correspondências entre diferentes comunidades de espécies, na psicologia quando o objetivo é identificar grupos de indivíduos mais propensos a determinados comportamentos ou ainda no marketing para estabelecer grupos de risco face ao crédito, bem como numa variedade de casos similares.

Trata-se de identificar agrupamentos semelhantes, de sujeitos ou de variáveis, medindo a “semelhança” da forma menos subjetiva que for possível, o que remete necessariamente para um estudo prévio, que aqui se acabou de fazer no que se refere aos países da amostra, e cujo resultado do ponto de vista descritivo está sumariado nos Quadros 25 a 50.

Existem várias medidas de semelhança. Em primeiro lugar, a representação das interligações entre os países e as variáveis consideradas mais importantes neste estudo pode ser feita utilizando uma matriz retangular ou um grafo bipartido.

A matriz retangular apresenta em linha os países considerados na amostra e em coluna os diversos indicadores das variáveis analisadas, desde as relativas ao desenvolvimento e governação, índice de burocracia tradicional, sistema de carreira, sistema de emprego, recrutamento por concurso público, diferenciação salarial por tecnicidade do conteúdo funcional, exigência de formação profissional específica prévia, estrutura remuneratória única, remuneração em função do desempenho, remuneração de base em função da formação académica exigida, antiguidade, mobilidade e condições de promoção. A inexistência de interação tem o valor zero.

A matriz rectangular apresentada no Quadro 24 foi construída na sequência da análise de distâncias euclidianas entre todas os indicadores discutidos, bem como na análise dos coeficientes de correlação. A matriz de distância euclidiana entre as variáveis identificadas está apresentada no Quadro 25; note-se que se trata de uma matriz de dissemelhança, ou seja, quanto menor for o valor (distância euclidiana), maior é a semelhança ou proximidade (quanto mais elevado for o valor, maior é a dissemelhança ou distância).

A questão contudo é como agrupar os países da amostra a partir das medidas de dissemelhança das variáveis analisadas, de modo a que dentro do mesmo cluster as medidas de dissemelhança sejam as mais baixas possíveis, e entre clusters o mais elevado possível.

O agrupamento dos países em estudo foi efetuado com uma análise de clusters hierárquica, com o método da menor distância; a técnica baseia-se em passos sucessivos de agregação de acordo com a proximidade, usando a distância euclidiana quadrada como medida de dissemelhança entre os sujeitos. Recorreu-se para o efeito ao SPSS.

Foram identificados claramente 3 clusters de países:

- Cluster 1 : Brasil, México
- Cluster 2 : França, Portugal

- Cluster 3 : Suécia, Estados Unidos

Case	3 Clusters
Brasil	1
EUA	2
França	3
México	1
Portugal	3
Suécia	2

Fonte: Output do SPSS

Case	3 Clusters
govern	1
burocr	1
carreira	1
emprego	1
concurso	2
tecnicidade	2
capacitação	1
desempenho	1
remunicação	1
facad	1
antigui	1
promoção	3
mobilidade	3

Procurou-se de seguida identificar agrupamentos de variáveis de acordo com a sua dissimilaridade. Os resultados da análise conduzida de forma análoga, e confirmada com base em análise factorial permite identificar 3 clusters:

- Recrutamento com base em concurso público e diferenciação salarial com base em tecnicidade;
- Governança, burocracia, sistema de carreira, sistema de emprego, capacitação prévia, remuneração em função do desempenho, estrutura remuneratória única, formação académica e antiguidade;
- Promoção e mobilidade.

Quadro 24. Matriz de análise taxionómica

(1: sim; 0:não)

Países	Desenvolv. e governação	Burocracia	Sistema de carreira	Sistema de emprego	Recrutam. por concurso público	Diferenciação salarial elevada por técnica	Formação específica prévia	Remuneração em função do desemp.	Estrut remunera t. única	Remuneração base função da formação académica	Antiguidade	Promoção*	Mobilidade
Brasil	7,33	1,77	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0
EUA	3	0,45	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
França	3,17	1,67	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1
México	6,83	1,72	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0
Portugal	5,17	1,71	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1
Suécia	2	0,24	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0

Nota :* Condicionamento das promoções

Quadro 25. Matriz de dissemelhanças

	Desenvolv. e governação	Burocracia	Sistema de carreira	Sistema de emprego	Recrutam. por concurso público	Diferenciação salarial elevada por técnica	Formação específica prévia	Remuneração em função do desemp.	Estrut. remunerat. única	Remuneração base função da formação académica	Antiguidade	Promoção *	Mobilidade
Desenvolvim e governação	1	1,414	2	1,414	1,414	1	2,449	1	1	1	1,732	1,732	
Burocracia		1	2,236	2	1	1,414	2,236	0	0	0	1,414	1,414	
Sistema de carreira					2,449	1,414	1,732	2	1	1	1	1	
Sistema de emprego						2	1,732	1,414	2,236	2,236	2,236	2,236	
concurso público						1,732	1,732	2	1	1	2	1,732	
Diferenciação salarial							1,732	2	1	1	1	1,732	
Formação específica								2,236	1,414	1,414	1,414	2	
Desempenho									2,236	2,236	2,236	1,732	
remunerat. única										0	0	1,414	
formação académica											0	1,414	
Antiguidade												0	
Promoção													
Mobilidade													

Quadro 26. Indicadores da burocracia tradicional (Weber)

(2:sim; 1:em parte; 0:não)

Países	Estatuto legal (100%)	Carreira				Recrutamento			Salário			Estabilidade			Média
		Carreira 50%	Regul Central 20%	Entrada na base 15%	(15%) Saltos na carreira não	Req. Especiais 50%	Reg Central 30%	Exp no privado Não relevante 20%	Reg por lei 50%	Senioridade 25%	Independente do desempenho 25%	Para a vida 40%	Saída difícil 40%	Difere privado 20%	
Brasil	2	2	2	0	0	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1,77
EUA	0	1	1	1	0	2	0	1	0	0	0	0	0	1	0,45
França	2	2	2	2	0	2	1	0	2	2	1	1	2	2	1,67
México	2	1	2	1	0	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1,72
Portugal	2	2	2	2	0	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1,71
Suécia	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0,24

Fonte : autor; quanto menor for o indicador , e a respetiva média, mais baixo é o grau de burocracia no sentido Weberiano

Quadro 27. Grau de centralização

(1:sim; 0:não)

	Centralizados	Descentralizados	Federais	Regionais
Brasil	0	0	1	0
Estados Unidos	0	0	1	0
França	0	1	0	0
México	0	0	1	0
Portugal	1	0	0	0
Suécia	0	1	0	0

Fonte: Autor

Quadro 28. Regimes de trabalho na administração pública

Países	Parâmetros
Brasil	<p>Regimes de trabalho na administração pública direta, autarquias e fundações públicas :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Regime Estatutário</i> : com natureza unilateral, imposto pelo Estado. Os direitos dos servidores devem atender ao interesse público, ainda que no ato de investidura no cargo, devam aceitar as disposições estatais (542.518 ativos em 2012). 2. <i>Servidor Comissionado</i>: rege-se pelo regime estatutário, embora restrito; não lhes é aplicada a regra da estabilidade, e o regime de previdência é igual ao do setor privado. 3. <i>Servidor temporário</i>: regime contratual, sob legislação específica (Lei nº 8.745/93). <p>Regimes de trabalho nas empresas públicas e sociedades de economia mista:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. <i>Regime celetista com regras de direito público</i>: contratual, resultante de negociação entre as partes, resguardados os interesses públicos.
Estados Unidos da América	<p>Não existe na administração pública americana um típico regime público de trabalho que o diferencie do existente no setor privado.</p>
França	<p>Diferente: O tipo de vínculo, as formas de recrutamento e a evolução salarial; Os CIT integrados na Função Pública têm o seu regime jurídico regulado pelo direito administrativo; os CIT de outros organismos e empresas públicas têm o regime jurídico de emprego regulado pelo direito privado.</p> <p>Comum a ambos: Relação jurídica de emprego regida pelo direito administrativo mas, exclusivamente, no que se refere aos trabalhadores das três Funções Públicas (do Estado, Territorial e Hospitalar).</p>
México	<p>Em 1938 os servidores do Estado vieram a ser integrados numa legislatura específica – Estatuto Jurídico dos Trabalhadores do Serviço de Estado</p>
Portugal	<p>Regime de Emprego Publico</p>
Suécia	<p>Não aplicável dado o carácter residual do regime de nomeação.</p>

Fonte: Brasil: articulação institucional/site DAI 2010/projetos e Atividades/formas juridico-institucionais da administração pública|19b.Regime juridico-anexos.odt; França e Suécia: Rato et al.(2007); autor

Quadro 29. Natureza dos cargos

Países	Parâmetros
Brasil	<p>Regime estatutário: Cargos efetivos e vitalícios</p> <p>Regime estatutário de servidor comissionado : cargos de provimento em comissão; a investidura é feita por livre nomeação.</p> <p>Regime de servidor temporário: n.d.</p> <p>Regime celetista com regras de direito público: Empregos com investidura por concurso público, e cargos de confiança de livre exoneração.</p>
Estados Unidos da América	<p>Não existe um regime específico de emprego público.</p> <p>Cada agência tem o seu próprio regime de pessoal, tal como uma empresa.</p>
França	<p>Nomeação: Quase todos os trabalhadores das três Funções Públicas (do Estado, Territorial e Hospitalar) e dos militares; estão neste regime 81,2% desses trabalhadores;</p> <p>Contrato individual de trabalho: Restantes trabalhadores das três Funções Públicas e dos militares (18,8%) Todos os trabalhadores de outros organismos e empresas públicas</p>
México	<p>A generalidade dos trabalhadores não têm um regime estrito de carácter público, embora haja diferenças relativamente ao setor privado.</p> <p>Em 2003 foi criado um sistema de carreiras (envolvendo cerca de 40.000 servidores), mas ainda não completamente implementado</p>
Portugal	<p>Em Portugal, embora haja dois tipos de servidores públicos – nomeados e em regime de contrato - tem a natureza de contrato de trabalho em funções públicas em qualquer dos casos.</p>
Suécia	<p>Nomeação: juízes e procuradores mas residual e em extinção;</p> <p>Contrato individual de trabalho: nas restantes funções dos vários organismos da Administração</p>

Fonte: Brasil: articulação institucional/site DAI 2010/projetos e Atividades/formas juridico-institucionais da administração pública|19b.Regime juridico-anexos.odt; França e Suécia: Rato et al.(2007); autor

Quadro 30. Funções de confiança

Países	Parâmetros
Brasil	Exercidas exclusivamente por servidores públicos de cargo efetivo; supõe a existência de concursos público para o cargo. Destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento. Regime estatutário de servidor comissionado : não podem ser acumulados com cargos em comissão. Regime de servidor temporário: não pode exercer funções de confiança. Regime celetista com regras de direito público: o estatuto de cada entidade pode prever.
Estados Unidos da América	Estas funções são desempenhadas pelos membros do Senior Executive Service
França	Desempenhadas pelos servidores que têm o curso do ENA ou outra <i>Grand École</i> , conforme a especialidade.
México	Semelhante ao Brasil
Portugal	As funções de confiança implicam um concurso público prévio, aplicado pela CRESAP, mas ao qual podem concorrer servidores públicos ou qualquer outra pessoa, desde que cumpra os requisitos legais.
Suécia	O serviço público segue as regras do direito privado.

Fonte: Brasil: articulação institucional/site DAI 2010/projetos e Atividades/formas juridico-institucionais da administração pública|19b.Regime juridico-anexos.odt; França e Suécia: Rato et al.(2007); autor

Quadro 31. Responsabilidades dos gestores de topo

(1= sim,0 =não)

Países	Desenvolvimento da carreira	Formação	Recrutamento	Remuneração por desempenho	Promoção	Código de conduta	Disciplinar	Soma
Brasil	1	1	1	1	1	1	1	7
EUA	0	1	1	1	0	1	1	5
França	1	1	1	1	1	1	1	7
México	1	1	1	0	1	1	1	6
Portugal	1	1	1	1	1	1	1	7
Suécia	0	1	1	1	1	1	1	6
Média	0,67	1	1	1	0,83	1	1	6,33

Fonte: Autor

Quadro 32. Restrições ás atividades dos servidores publicos

Países	Restrições políticas	Restrições administrativas
Brasil	Baixas	Baixas
Estados Unidos da América	Elevadas	Elevadas
França	Baixas	Baixas
México	Médias-Elevadas	Médias-Elevadas
Portugal	Baixas	Baixas

Suécia	Baixas	Baixas
--------	--------	--------

Fonte: França, México, EUA e Suécia: OCDE, 2012; outros: autor

Quadro 33. Sistema de carreiras versus sistema de emprego

(1: sim; 0: não)

Países na amostra	Sistema de carreira	Sistema de emprego	Sistema híbrido
Brasil	1	0	0
EUA	0	1	0
França	1	0	0
México	0	1	1
Portugal	1	0	0
Suécia	0	1	0

Fonte: autor

Quadro 34. Carreiras

Países	PARÂMETROS
Brasil	<p>Os planos de carreiras no setor público estão regulamentados em leis, decretos e portarias. O regime estatutário organiza-se em carreiras ou em cargos isolados , criados por lei.</p> <p>No regime estatutário de servidor comissionado não existem carreiras;os cargos não estão distribuídos por classes.</p> <p>No regime de servidor temporário,não faz sentido falar-se em carreiras, já que existem apenas funções específicas a desempenhar.</p> <p>No regime celetista com regras de direito público, podem existir ou não, dependendo do estatuto da entidade patronal.</p>
Estados Unidos da América	Trata-se de um país com um sistema de emprego; o servidor é contratado e remunerado consoante o contrato celebrado . Existem porém algumas carreiras em algumas agências.
França	Existe o conceito de carreira, para os funcionários públicos titulares (regime de nomeação) e médicos; Nestes casos a promoção na carreira implica alteração de conteúdo funcional
México	Só residualmente é que existem carreiras a nível federal. Foi criado em 2003 e abrange apenas 40.000 servidores públicos.
Portugal	É um sistema de carreira, sendo certo que tem havido tentativas para convertê-lo, em parte, em sistemas de emprego. Além disso existem carreiras que são unicategoriais.
Suécia	Existe o conceito de carreira mas apenas para os juizes e procuradores, segurança e negócios estrangeiros; Nestes casos a promoção na carreira implica alteração do conteúdo funcional.

Fonte:Brasil: articulação institucional/site DAI 2010/projetos e Atividades/formas juridico-institucionais da administração pública|19b.Regime juridico-anexos.odt;.França e Suécia:Rato et al.(2007); autor

Quadro 35. Caracterização das carreiras

Países	PARÂMETROS
Brasil	Por regra existem carreiras com vários níveis (o mais usual é três)
Estados Unidos da América	É fundamentalmente um sistema de emprego, embora possam existir algumas carreiras.
França	Sistema híbrido. Na Função Pública do Estado a especificação dos conteúdos funcionais gera diversas carreiras. Nas Funções Públicas Territorial e Hospitalar há condensação de conteúdos funcionais em poucas carreiras
México	Existem carreiras apenas para um pequeno número de servidores públicos.
Portugal	Existe uma carreira geral e várias carreiras especiais, equivalentes aos corpos especiais .
Suécia	Não aplicável – apenas existem carreiras muito específicas (juízes e procuradores, segurança e negócios estrangeiros).

Fonte: Brasil: articulação institucional/site DAI 2010/projetos e Atividades/formas juridico-institucionais da administração pública|19b.Regime juridico-anexos.odt; França e Suécia: Rato et al.(2007); autor

Quadro 36. Carreiras e formação académica

Países	PARÂMETROS
Brasil	O ingresso e a promoção estão dependentes das qualificações académicas
Estados Unidos da América	Sim, nos casos em que existe.
França	Sim, o ingresso e a promoção estão dependentes das qualificações académicas
México	Sim, nos casos em que existe.
Portugal	Sim
Suécia	Não aplicável já que as carreiras existentes estão associadas a áreas funcionais muito específicas (segurança, juízes e procuradores, negócios estrangeiros).

Fonte: Brasil: articulação institucional/site DAI 2010/projetos e Atividades/formas juridico-institucionais da administração pública|19b.Regime juridico-anexos.odt; França e Suécia: Rato et al. (2007); autor

Quadro 37. Requisitos de formação profissional para um dado cargo

Países	PARÂMETROS
Brasil	Sim, em muitos casos
Estados Unidos da América	Sim
França	Formação inicial destinada aos candidatos a concurso para o regime de nomeação. Os outros trabalhadores da Função Pública do Estado recebem formação contínua para melhoria do desempenho, adaptação e novas funções de preparação para exames a concursos
México	Não
Portugal	Não
Suécia	Não existe formação prévia ao início de funções; existe geralmente, após a admissão

Fonte: Brasil: articulação institucional/site DAI 2010/projetos e Atividades/formas juridico-institucionais da administração pública|19b.Regime juridico-anexos.odt; França e Suécia: Rato et al.(2007); autor

Quadro 38. Processos de recrutamento

Países	PARÂMETROS
Brasil	<p>Regimes Estatutário : acesso por concurso público de provas, ou provas e título. O acesso é universal a brasileiros e portugueses na forma da lei, exceptuando-se as carreiras diplomáticas , de oficial das forças armadas e o cargo de Ministro da Defesa , restritos a brasileiros natos..</p> <p>Regime Estatutário Servidor Comissionado: livre nomeação e exoneração. O acesso é universal a brasileiros e a portugueses na forma da lei.</p> <p>Servidor temporário: Processo seletivo simplificado (por exemplo,professores universitários visitantes podem ser contratados apenas com base em análise curricular). O acesso é universal a brasileiros e a portugueses na forma da lei.</p> <p>Regime celetista com regras de direito público: acesso por concurso público de provas, ou provas e título. O acesso é universal a brasileiros e a portugueses na forma da lei.</p>
Estados Unidos da América	Testes, controlados a nível federal por uma agência
França	Regime de nomeação: em geral concurso público externo. Para algumas funções específicas concursos internos (ex: militares e magistrados); Ambos são precedidos de formação específica; Regime de CIT, na Função Pública: concursos para titularização (ingresso no regime de nomeação), precedidas de formação
México	No caso dos profissionais de carreira (2003) existe uma agência de recrutamento;nos outros casos não
Portugal	Concurso público para todos os servidores; no caso dos dirigentes de topo, existe a intervenção de uma comissão independente, a CRESAP
Suécia	Concurso público só para juízes e diplomatas; Recrutamento com critérios variáveis mas tendo por base competências.

Fonte:Brasil: articulação institucional/site DAI 2010/projetos e Atividades/formas juridico-institucionais da administração pública|19b.Regime juridico-anexos.odt; França e Suécia:Rato et al.(2007); autor

Quadro 39. Estabilidade

Países	PARÂMETROS
Brasil	<p>Regimes Estatutário : Assegurada estabilidade. A exoneração ou demissão só são possíveis em caso de processos administrativos, sentença judicial, procedimento de avaliação ou excesso de despesa. Se o cargo for vitalício, a exoneração ou demissão só são possíveis por sentença judicial transitada em julgado.</p> <p>Regime Estatutário Servidor Comissionado: sem estabilidade.</p> <p>Servidor temporário: sem estabilidade.</p> <p>Regime celetista com regras de direito público: sem estabilidade, mas com segurança. As demissões seguem os regulamentos internos.</p>
Estados Unidos da América	Modelo contratual; não existe a estabilidade típica dos contratos públicos
França	Regime de nomeação: em geral concurso público externo. Para algumas funções específicas concursos internos (ex: militares e magistrados); Ambos são precedidos de formação específica; Regime de CIT, na Função Pública: concursos para titularização (ingresso no regime de nomeação), precedidas de formação
México	Apenas no regime de carreira existe estabilidade; nos outros casos funciona o modelo de <i>patronage</i>
Portugal	Existe estabilidade, atualmente em alteração para o sistema de flexibilidade
Suécia	Concurso público só para juízes e diplomatas; Recrutamento com critérios variáveis mas tendo por base competências.

Fonte: Brasil: articulação institucional/site DAI 2010/projetos e Atividades/formas juridico-institucionais da administração pública|19b.Regime juridico-anexos.odt; França e Suécia: Rato et al.(2007); autor

Quadro 40. Razões para o despedimento

Países	Disciplinares	Mau desempenho	Reestruturação	Downsizing	Reorganização	Dificuldades orçamentais	Outras	soma
Brasil	1	1	0	0	0	0	0	2
EUA	1	1	1	1	1	1	0	6
França	1	1	1	1	1	0	0	5
México	1	1	0	0	0	0	0	2
Portugal	1	1	0	0	0	0	0	2
Suécia	1	0	1	1	0	0	0	3
Média	1	0,83	0,5	0,5	0,33	0,17	0	3,33

Quadro 41. despedimento e saída voluntária

(1= sim, 0 =não)

Países	Possibilidade de despedimento em caso de reestruturação		Planos regulares de saída voluntária	Soma
	Com Indemnização	Com realocação		
Brasil	0	1	1	2
EUA	1	1	1	3
França	0	1	1	2
México	1	0	1	2
Portugal	1	0	1	2
Suécia	1	1	1	3

Quadro 42. Processos de recrutamento em cargos superiores (*senior civil service*)

Países	PARÂMETROS
Brasil	Não existe um <i>senior civil service</i> ; os cargos de topo são comissionados
Estados Unidos da América	Nomeação política, exceto nos dois níveis inferiores em que é híbrida
França	Política no nível superior, híbrida nos restantes Para as FP do Estado e Hospitalar existem três situações possíveis: - No caso de profissões adstritas ao grupo de categorias sócio-profissionais C (funções mais subalternas), o recrutamento externo é possível para as categorias superiores; - No caso de algumas profissões, cuja lista é estabelecida pelo Conselho de Estado, é possível o recrutamento externo para cargos superiores da categoria sócio-profissional A (quadros e dirigentes) - No caso dos funcionários não-titulares (CIT) sujeitos a exames profissionais para efeitos de titularização (nomeação).
México	Nomeação política nos dois níveis superiores, e híbrida nos restantes
Portugal	Híbrida (desde 2012)
Suécia	Nomeação política, excepto no nível mais baixo

Nota: Híbrida corresponde a uma situação em que os critérios de seleção administrativa se combinam com considerações de natureza política; autor; Rato et al. (2007), França e Suécia

Quadro 43. Nível de envolvimento político nas decisões de recrutamento de *senior civil service*

Países	Nomeação	Exoneração	Promoção
Brasil	Elevado	Elevado	Elevado
Estados Unidos da América	Elevado	Elevado	Elevado
França	Médio	Médio	Médio
México	Médio	Médio	Elevado
Portugal	Médio	Médio	Baixo
Suécia	Médio	---	---

Nota: Híbrida corresponde a uma situação em que os critérios de seleção administrativa se combinam com considerações de natureza política

Quadro 44. Requisitos dos processos de recrutamento em cargos superiores (senior civil service)

Países	PARÂMETROS
Brasil	Não existe <i>Senior Civil Service</i> ; os cargos de topo são comissionados
Estados Unidos da América	Recrutamento muito rigoroso através de uma comissão independente
França	Cargo imediatamente superior: Existem três modalidades, consoante os grandes grupos profissionais (corpos) – Avaliação profissional por uma comissão paritária, concurso interno, concurso externo. Nalguns casos para efeitos deste tipo de promoção é necessário seguir determinados cursos de formação profissional; Cargo não imediatamente superior: Nos casos em que a promoção exige uma selecção profissional específica.
México	Não existe <i>Senior Civil Service</i> ; os cargos de topo são comissionados
Portugal	Existem requisitos académicos e profissionais escrutinados pela CRESAP
Suécia	Cargo imediatamente superior: promoção por mérito; Cargo não imediatamente superior: não aplicável dado as carreiras existentes serem muito específicas.

Fonte: Brasil: articulação institucional/site DAI 2010/projetos e Atividades/formas juridico-institucionais da administração pública|19b.Regime juridico-anexos.odt; França e Suécia: Rato et al.(2007); autor

QUADRO 45. ESTRUTURA REMUNERATÓRIA

Países	PARÂMETROS
Brasil	<p>Regimes Estatutário : vencimento base acrescido de benefícios decorrentes do cargo, fixados por lei (gratificações e adicionais) Não existem prêmios de produtividade. O tecto remuneratório corresponde ao subsídio de ministro do Supremo Tribunal Federal.</p> <p>Regime Estatutário Servidor Comissionado:Vencimento único.</p> <p>Servidor temporário: conforme o contrato celebrado entre as duas partes.</p> <p>Regime celetista com regras de direito público: Estabelecida de acordo com o estatuto da entidade. Não observa o teto remuneratório. Pode incluir gratificações , prêmios de produtividade e participação nos lucros.</p>
Estados Unidos da América	Definido contratualmente, associado ao desempenho
França	<p>Nas Funções Públicas do Estado e Hospitalar em regime de nomeação: evolução remuneratória por escalões e por valor profissional;</p> <p>Na Função Pública Territorial o número de escalões e respectivas regras de progressão são fixadas por regimes específicos a cada tipo de organização.</p>
México	Evolução por escalões no sistema de carreiras
Portugal	Evolução por escalões , dependentes de avaliação de desempenho
Suécia	Definido contratualmente

Fonte:Brasil: articulação institucional/site DAI 2010/projetos e Atividades/formas juridico-institucionais da administração pública|19b.Regime juridico-anexos.odt;França e Suécia:Rato et al.(2007); autor. Em Portugal a componente associada ao desempenho está congelada desde 2010 devido á austeridade..

Quadro 46. Estrutura remuneratória : salários e suplementos

Países	Mecanismos
Brasil	Salário base , suplementos e avaliação de desempenho,
Estados Unidos da América	Salário base , suplementos e avaliação de desempenho
França	Salário base: as tabelas salariais são definidas a nível central para as 3 Administrações (FP Estado; FP Territorial; FP Hospitalar); Suplementos: os salários brutos são acrescidos de indemnizações de residência, abonos familiares e outros prémios e bonificações variáveis, segundo as funções e organismos.
México	Salário base e complementos
Portugal	Salário base , suplementos e avaliação de desempenho
Suécia	Salário base: em função das exigências do trabalho, os organismos e agências têm autonomia para determinar as remunerações, tendo por base escalas remuneratórias fixadas por negociação colectiva; Suplementos: Remuneração por desempenho

Fonte:Brasil: articulação institucional/site DAI 2010/projetos e Atividades/formas juridico-institucionais da administração pública|19b.Regime juridico-anexos.odt;França e Suécia:Rato et al.(2007); autor

Quadro 47. Retribuição em função do desempenho

Países	Mecanismos
Brasil	Sim, mas sem grande incidência
Estados Unidos da América	Muito importante
França	Os complementos dos vencimentos com base no desempenho já estão legislados mas ainda não foram aplicados, essencialmente devido à resistência encontrada por parte dos sindicatos. No entanto, a avaliação do desempenho é um factor condicionante da promoção.
México	Pouco importante
Portugal	Importante,mas congelada nos ultimos anos em função de restrições orçamentais
Suécia	Existe uma componente remuneratória dependente do desempenho; Não está condicionada por <i>plafonds</i> ; os serviços têm autonomia para gerir esta componente da remuneração. No entanto, esta é objecto de negociação colectiva em cada ministério ou agência.

Quadro 48. Estrutura da remuneração em função do cargo/agregação de cargos

Países	Mecanismos
Brasil	Remunerações estruturadas em função dos cargos
Estados Unidos da América	Sim, embora o resultado da avaliação de desempenho tenha um papel fundamental
França	Remunerações estruturadas por grupos sócio-profissionais, existindo diferenças nos três níveis de Administração (FP Estado; FP Territorial; FP Hospitalar). Está em curso uma reforma para harmonizar as remunerações em função das categorias (A; B e C), a que correspondem níveis específicos de habilitações.
México	O resultado da avaliação de desempenho não integra o salário
Portugal	A avaliação de desempenho integra o salário, embora esteja congelada desde 2010
Suécia	Não há estruturas de remunerações, por grupos profissionais sendo cada caso (agência e/ou pessoa) negociado entre empregador e trabalhador, dentro das bandas remuneratórias (<i>pay ranges</i>).

Fonte: Brasil: articulação institucional/site DAI 2010/projetos e Atividades/formas juridico-institucionais da administração pública|19b.Regime juridico-anexos.odt; França e Suécia: Rato et al.(2007); autor

Quadro 49. Diferenciação na estrutura da remuneração

Países	Mecanismos
Brasil	Diferentes estruturas remuneratórias
Estados Unidos da América	Não existem, exceto no Senior Civil Service
França	Professores: os professores universitários estão integrados na categoria sócio-profissional A, onde as remunerações são mais elevadas; os restantes professores estão integrados na categoria sócio-profissional B, que corresponde às profissões intermédias; Saúde: Os médicos constituem um “corpo” com estatuto especial; os enfermeiros e técnicos de diagnóstico são funcionários titulares (regime de nomeação) integrados na Função Pública Hospitalar; Militares: são funcionários públicos, em regime de nomeação, integrados nos grupos sócio-profissionais A ou B, consoante a patente. Polícias: sistema semelhante aos militares.
México	Para além do regime profissional de carreira, as remunerações são negociadas com os sindicatos
Portugal	Para além do regime geral, existem diversos regimes especiais: militares, juízes, professores, médicos, etc.
Suécia	Não há estruturas de remunerações, por grupos profissionais sendo cada caso (agência e/ou pessoa) negociado entre empregador e trabalhador, dentro das bandas remuneratórias (<i>pay ranges</i>).

Fonte: França e Suécia: Rato et al. (2007); autor

Quadro 50. Remunerações públicas versus privadas

Países	Mecanismos
Brasil	Mais altas no setor privado em cargos de chefia
Estados Unidos da América	Depende
França	Na Função Pública Territorial, as remunerações são geralmente mais baixas do que no sector privado. Na Função Pública do Estado e na Hospitalar, as profissões mais qualificadas têm remunerações médias inferiores às do sector privado; verifica-se o contrário para as profissões menos qualificadas.
México	Mais elevadas na administração pública
Portugal	Mais altas no setor público em cargos menos qualificados; mais baixas em cargos de topo e em profissões muito qualificadas, com exceções (professores). Está em curso um processo de reforma tendo em vista a aproximação fundamentalmente na base
Suécia	Grande aproximação, já que o emprego no sector público é muito aproximado ao privado, havendo por isso uma enorme competitividade entre os dois.

Fonte: França e Suécia: Rato et al. (2007); autor

Quadro 51. Factores que determinam o salário base : cargos de gestão de topo

(1= sim, 0 =não)

Países	Formação académica	Conteúdo funcional	Ministério	Desempenho	Antiguidade	Experiência profissional
Brasil	1	1	0			
Estados Unidos da América	0	1	0	1		0
França	1	1	0			
México	1	1	0			
Portugal	1	1	0	0	0	0
Suécia	0	1				

Fonte: OCDE,2012

Quadro 52. Factores que determinam o salário base : cargos profissionais

Países	Formação académica	Conteúdo funcional	Ministério	Desempenho	Antiguidade	Experiência profissional
Brasil	1	1				
Estados Unidos da América	0	1	0	0	1	0
França	1					
México	1	1				
Portugal	1	1	0	0	0	0
Suécia		1		0		

Fonte: OCDE,2012

Quadro 53. Condicionamento das promoções

Países	PARÂMETROS
Brasil	Não existe
Estados Unidos da América	Não existe
França	A dotação orçamental condiciona tanto o recrutamento como as promoções.
México	Não existe
Portugal	A dotação orçamental condiciona tanto o recrutamento como as promoções
Suécia	Não aplicável à generalidade do emprego público.

Fonte:Brasil: articulação institucional/site DAI 2010/projetos e Atividades/formas juridico-institucionais da administração pública|19b.Regime juridico-anexos.odt; França e Suécia:Rato et al.(2007); autor

Quadro 54. Mapas de pessoal

Países	PARÂMETROS
Brasil	Existem planos de desenvolvimento de carreiras e salários
Estados Unidos da América	Não existem
França	Função Pública Territorial está organizada em quadros de emprego, não de pessoal. Nas Funções Públicas do Estado e Hospitalar, os trabalhadores integram “corpos”. Nos “corpos” o recrutamento e a promoção obedece a estatutos específicos que prevêm uma gestão paritária (representantes do Estado e dos trabalhadores) para essas matérias.
México	Não existem
Portugal	Existem mapas de pessoal em termos previsionais
Suécia	Organismos têm total autonomia na gestão do seu pessoal

Quadro 55. Mobilidade

Países	Mecanismos
Brasil	As carreiras são estanques,o que dificulta a mobilidade embora possa existir
Estados Unidos da América	A questão não se coloca; as agências têm autonomia
França	várias medidas que visam promover a mobilidade dos funcionários públicos tanto dentro da AP francesa como a nível do intercâmbio com outros países europeus. As transferências são objecto de parecer das Comissões Paritárias. Um dos factores que influênciam o parecer destas Comissões e a decisão final da autoridade competente é a situação familiar dos funcionários..
México	Só no quadro dos trabalhadores profissionais de carreira
Portugal	É possível a mobilidade, mesmo incentivada
Suécia	Não existem mecanismos; a mudança de emprego depende da iniciativa individual. De facto, a mobilidade tem sido reduzida, já que os organismos definem internamente os seus critérios remuneratórios.

Fonte:Brasil: articulação institucional/site DAI 2010/projetos e Atividades/formas juridico-institucionais da administração pública|19b.Regime juridico-anexos.odt; França e Suécia:Rato et al.(2007); autor

5. ORGANIZAÇÕES NA AMOSTRA

O mapeamento dos perfis supõe a caracterização das organizações onde os cargos a analisar estão localizados.

Começamos pelo Brasil foram descritos em rigor e depois procuramos encontrar organizações similares nos outros cinco países. Nem sempre é fácil porque como abundantemente referimos os países tem sistemas políticos diferentes, estruturas administrativas nem sempre parecidas e culturas jurídico-administrativas também diversas.

Numa avaliação genérica podemos concluir que as organizações no Brasil, México e Portugal são definidas de forma detalhada, enunciando-se as suas competências dum modo pormenorizado. Não se passa assim nos Estados Unidos da América ou na Suécia, onde se enunciam as funções e as competências são abordadas numa perspetiva global. A França, ainda que seja um país tradicionalmente legalista, evoluiu já num sentido funcional.

Em segundo lugar, existem organizações que não têm correspondência em todos os países. Por exemplo, os cargos de Advogado-Geral da União, Procurador Federal e Procurador da Fazenda são desempenhados em Portugal pela Procuradoria Geral da República, que portanto aglutina as três funções. A Defensoria Pública é exercida por advogados, contratados à peça pelo Ministério da Justiça, e portanto não corresponde a nenhuma instituição em si. Finalmente, o Banco Central não tem uma Procuradoria própria. Importa ainda sublinhar que a Procuradoria Geral da República é constituída por procuradores, considerados magistrados, com um estatuto semelhante ao dos juizes. Não são portanto, cargos administrativos. É aliás muito semelhante ao que se passa na generalidade dos países europeus.

Em último lugar, a Polícia Rodoviária Federal não tem autonomia na generalidade dos países europeus, correspondendo apenas a um departamento da polícia

No que se refere às entidades reguladoras, foi identificada uma instituição nos países considerados com as mesmas características, similar à do Brasil. São ainda assim caracterizadas as instituições reguladoras no Brasil consideradas na amostra identificada inicialmente.

Os quadros que se seguem estão organizados por cargo. Para cada um dos cargos a analisar, estão descritas a missão, visão e valores e atribuições e competências das respectivas organizações onde estão incluídos.

Todas as informações foram obtidas nos respectivos sites on-line. A generalidade das organizações possui um site com informação desenvolvida, mais ou menos detalhada; em muitos casos, foi necessário recorrer á legislação para permitir obter a descrição das atribuições e competências.

ADVOGADOS

Quadro 56 - Advocacia-Geral da União

País	Organismo	Missão	Visão	Competências
Brasil	Advocacia-Geral da União www.agu.gov.br	Dever de dar formação jurídico-constitucional às políticas públicas, de forma a preservar os direitos e garantias fundamentais do cidadão e, em última análise, prevenir o surgimento de litígios ou disputas jurídicas.		A Advocacia-Geral da União é a instituição que, diretamente ou através de órgão vinculado, representa a União, judicial e extrajudicialmente, cabendo-lhe, nos termos da lei complementar que dispuser sobre sua organização e funcionamento, as atividades de consultoria e assessoramento jurídico do Poder Executivo.
EUA	United States Solicitor General http://www.justice.gov/osg/	Determinar a posição legal que os EUA tomarão no Supremo Tribunal num gabinete que remonta a 1870.		Supervisionar e conduzir os casos em que o governo é parte.
França	N. a.			
México	N. a.			

Portugal	N. a.			
Suécia	N. a.			

DEFENSORIA PÚBLICA

Quadro 57 – Defensoria Pública da União

País	Organismo	Missão	Visão	Competências
Brasil	Defensoria Pública da União http://www.dpu.gov.br/	Garantir aos necessitados o conhecimento e a defesa de seus direitos.		A Defensoria Pública é uma instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe, como expressão e instrumento do regime democrático, fundamentalmente, a orientação jurídica, a promoção dos direitos humanos e a defesa, em todos os graus, judicial e extrajudicial, dos direitos individuais e coletivos, de forma integral e gratuita, aos necessitados, assim considerados na forma do inciso LXXIV do art. 5º da Constituição Federal.”
EUA	Office of Defender Services (ODS) http://www.fd.org/	Garantir defesa em serviços criminais aqueles que não conseguem fazer-se representados.		1.Fornecer informação substantiva em legislação e procedimentos criminais federais,publicações,materiais de treino e outros recursos on line a painéis de advogados no contexto do Criminal Justice Act e a staff do Federal Offenser Services

				<p>através de websites;</p> <p>2. Desenhar, implementar e formar a nível nacional e local advogados, investigadores e outros funcionários paralegais, bem como através de acordos interagências, e ajudar na definição desses acordos;</p> <p>3. Trabalhar com agências no planeamento e implementação da pena de morte federal e do habeas corpus federal, nomeadamente em programas de formação para staff e advogados;</p> <p>4. Oferecer aconselhamento e informação a todos os membros do painel do Criminal Justice Act em todos os aspetos da lei criminal e dos procedimentos através de uma linha telefónica aberta;</p> <p>5. Implementar o programa de Advocacia para o Supremo Tribunal;</p> <p>6. Oferecer apoio e consulta em instrumentos de suporte de litigação, serviços e procedimentos para os tribunais federais a todas as organizações federais de defensores e ao ODS.</p>
França	Não existe			
México	<p>Instituto Federal de Defensoria Publica</p> <p>http://www.ifdp.cjf.gob.mx/</p>	<p>Garantir o direito á defesa pública em matéria penal e o direito á justiça mediante a orientação, assessoria, e representação jurídica nas matérias administrativa, fiscal, civil e derivada de causas penais, permitindo atender á população mais desfavorecida do país de baixo dos princípios de gratuidade, probidade, honradez e</p>	<p>A instituição percebe-se enquanto um órgão do poder judicial da Federação e do Conselho Judiciário federal, para garantir os serviços de defesa publica nos assuntos de ordem penal federal, desde a avariguação prévia até à execução das sentenças e assessoria jurídica</p>	<p>De acordo com o especificado na legislação para a atuação dos defensores públicos (<i>Bases Gerais de Organização e Funcionamento do Instituto Federal de Defensoria Publica</i>, publicadas em Diário Oficial da Federação, 26 de novembro de 1998)</p>

		profissionalismo, contribuindo para reduzir as desigualdades sociais e consolidar o estado de direito.	nos assuntos de ordem não penal, contribuindo para superar desigualdades sociais, preservar os direitos humanos, consolidar o estado de direito e o princípio constitucional de acesso à justiça assim como fortalecer o poder ao qual pertence.	
Portugal	Não existe			
Suécia	Não existe			

PROCURADORES

Quadro 58 – Procuradoria Geral da República

País	Organismo	Missão	Visão	Competências
Brasil	Procuradoria Geral da República http://www.mpf.mp.br/	Chefiar o Ministério Público da União e do Ministério Público Federal		Ser ouvido nas ações de inconstitucionalidade e em todos os processos de competência do Supremo Tribunal Federal; Promover ação direta de inconstitucionalidade e ações penais para denunciar autoridades como. Pode propor perante o Supremo Tribunal Federal ações penais, representação para intervenção nos Estados e no Distrito Federal e a federalização de casos de crimes contra os direitos humanos.
	PGFN - Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional	Assegurar recursos para as políticas públicas no exercício da função essencial é justiça, recuperando e defendendo o crédito público, primando pela justiça fiscal e garantindo o cumprimento da ordem jurídica em prol da sociedade.	Consolidar-se como instituição fundametal na prossecução dos interesses do Estado, na provisão de recursos ao erário e na redução de riscos fiscais e litigiosidade, referência em conhecimento jurídico e comprometida com a efetiva gestão de pessoas e processos	a) apurar a liquidez e certeza da dívida ativa da União de natureza tributária e não tributária, inscrevendo-a para fins de cobrança, amigável ou judicial; b) representar privativamente a União, na execução de sua dívida ativa de caráter tributário; c) examinar previamente a legalidade dos contratos, acordos, ajustes e convênios que interessem ao Ministério da Fazenda, inclusive os referentes à dívida pública externa, e promover a respectiva rescisão por via administrativa ou judicial; d) representar a União nas causas de natureza fiscal. e) exercer as atividades de consultoria e assessoramento jurídicos no âmbito do Ministério da Fazenda e seus órgãos autônomos e entes tutelados.

**Procuradoria no BACEN
– Banco Central**

Assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda e um sistema financeiro sólido e eficiente

Compete à Procuradoria-Geral no Banco Central:

I - representar o Banco Central, no exercício do procuratório judicial e extrajudicial; (NR) (3)

II - desempenhar as atividades de consultoria e assessoria de natureza jurídica no âmbito do Banco Central; III - apurar a liquidez e certeza dos créditos, de qualquer natureza, inerentes às atividades do Banco Central;

IV - inscrever na dívida ativa os créditos de que trata o inciso III, para efeito de cobrança amigável ou judicial;

V - aprovar, mediante análise prévia e conclusiva, no âmbito do Banco Central:

a) os textos de editais de licitação e de concurso, os atos e contratos deles resultantes, bem como os termos de convênio a serem firmados;

b) os atos pelos quais se pretenda reconhecer a inexigibilidade ou declarar a dispensabilidade de licitação;

VI - assistir os dirigentes do Banco Central no controle da legalidade dos atos a serem por eles praticados ou já efetivados;

VII - fixar a interpretação da Constituição, das leis, dos tratados e demais atos normativos, no âmbito do Banco Central;

VIII - requisitar, no âmbito do Banco Central, os elementos de fato e de direito necessários à atuação dos membros da Procuradoria-Geral;

IX - officiar nos processos de interesse do Banco Central junto ao Tribunal de Contas da União;

X - officiar nos procedimentos de interesse do Banco Central perante tribunais arbitrais;

XI - analisar propostas de atos normativos submetidas à Diretoria Colegiada;

XII - analisar anteprojetos de atos normativos

de iniciativa do Banco Central, a serem submetidos à Presidência da República e ao Congresso Nacional;

XIII - analisar proposições legislativas de interesse do Banco Central, em tramitação no Congresso Nacional;

XIV - propor a elaboração de normas de interesse geral do Banco Central, sem prejuízo das competências específicas dos membros da Diretoria e das unidades a eles subordinadas;

XV - dispor, para os efeitos do inciso XIX do art. 37, sobre os atos de gestão de pessoal dos membros da Carreira de Procurador do Banco Central;

XVI - instaurar ou propor a instauração, de ofício ou a partir de representação ou denúncia, de sindicâncias e processos administrativos disciplinares para apurar responsabilidade de membros da Carreira de Procurador do Banco Central no exercício de suas atribuições específicas, institucionais e legais;

XVII - determinar, como medida cautelar, o afastamento de membro da Carreira de Procurador do Banco Central submetido a procedimento administrativo, na forma do inciso XVI, para evitar influência na apuração da irregularidade;

XVIII - gerir o processo de tomada de contas especial para apurar responsabilidade de membro da Carreira de Procurador do Banco Central.

Estados Unidos da America	Office of the Attorney General http://www.justice.gov/ag/	<p>Fazer aplicar a lei e defender os interesses dos Estados Unidos com base na lei;</p> <p>Assegurar a segurança pública contra ataques estrangeiros e domésticos;</p> <p>Fornecer liderança federal na prevenção e controlo do crime;</p> <p>Procurar justa punição para os culpados de comportamentos contrários á lei;</p> <p>Assegurar uma administração justa e imparcial da justiça atodos os americanos.</p>	<p>Corresponde á chefia do Departamento de Justiça.</p> <p>Compete-lhe, desde o Judiciary Act de 1789</p> <p>Representar os EUA em matéria legal;</p> <p>Aconselhar e dar opiniões legais ao Presidente dos EUA e ás chefias dos departamentos executivos do Governo;</p> <p>No entanto desde o Act de 1870, algumas das suas funções foram assumidas pelo United States General Solicitor.</p>
	United State Attorneys (Federal Prosecutors)	<p>A sua missão é primariamente representativa e chefia administrativa do Office of the US Attorney para o distrito judicial em causa.</p> <p>Representa os EUA em casos civis e é o principal acusador em casos criminais</p>	<p>Representar o governo federal dos EUA nos distritos judiciais (93), enquanto parte do Departamento de Justiça.</p>
França	Procureur de la Republique (Ministère de la Justice)		<p>Membro da hierarquia judicial, compete ao procurador da República a responsabilidade da pplítica penal do governo francês. As suas atribuições estão fixadas nos art^{os} 1 a 31^o do Código de Processo Penal : "O Ministério Publico exerce a ação pública e requer a aplicação da lei".</p>

				<p>No caso do procurador, tem por competências :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigar e fazer investigar a existência de infrações; • Decidir avançar judicialmente e como
México	Procuraduria General de la Republica	<p>Contribuir para garantir o Estado democrático de Direito e preservar o cumprimento irrestricto da Constituição Política dos Estados Unidos Mexicanos, mediante uma procuradoria de justiça federal eficaz e eficiente, apegada aos principios de legalidade, certeza jurídica e respeito pelos direitos humanos, em colaboração com as outras instituições governamentais e ao serviço da sociedade.</p>	<p>Uma instituição de Procuradoria de Justiça eficiente, eficaz e confiável, integrada por servidores públicos éticos, profissionais e comprometidos; sólidamente organizada sob um foco integral; operativamente ágil; com contendencia legal e proxima da sociedade, que coadjuve o desenvolvimento do país e as liberdades e direitos na Nação.</p>	<p>Investigar e perseguir os delitos de ordem federal</p>
	Procuraduria Fiscal de la Federación			<p>Entre outras, practicar e notificar o embargo precautorio das mercadorias a respeito das quais haja dúvidas ou de armazens como recintos fiscais para uso da autoridade fiscal e aduanera;</p> <p>Impor multas pelo incumprimento ou cumprimento extemporâneo dos requerimentos que formule no exercicio das suas facultades;</p> <p>Ordenar e practicar o embargo precautorio para asegurar el interesse fiscal, e tramitar e resolver os procedimientos administrativos</p>

				em materia aduaneira .
Portugal	<p>Procuradoria Geral da República</p> <p>http://www.pgr.pt/</p>	<p>Promover a defesa da legalidade democrática, dirigir, coordenar e fiscalizar a actividade do Ministério Público e emitir as directivas, ordens e instruções a que deve obedecer a actuação dos respectivos magistrados, informar o Ministro da Justiça da necessidade de medidas legislativas tendentes a conferir exequibilidade aos preceitos constitucionais, bem como propor-lhe providências legislativas com vista à eficiência do Ministério Público e ao aperfeiçoamento das instituições judiciárias ou a pôr termo a decisões divergentes dos tribunais ou dos órgãos da Administração Pública.</p>		<p>Orgão superior do Ministério Público (artigo 9.º, n.º 1 do EMP), sendo presidida pelo Procurador-Geral da República (artigo 12.º, n.º 1, alínea a do EMP).</p> <p>Representar o Estado, defende os interesses que a lei determinar;</p> <p>Participar na execução da política criminal,</p> <p>Exercer a ação penal e defende a legalidade democrática nos termos da Constituição;</p> <p>Exercer o patrocínio officioso dos trabalhadores e suas famílias na defesa dos direitos sociais;</p> <p>Defender nos limites da lei os interesses coletivos e difusos, a execução das decisões dos tribunais;</p> <p>Dirigir a investigação criminal e realizar ações de prevenção criminal;</p> <p>Fiscalizar a constitucionalidade dos atos normativos;</p> <p>Intervir nos processos de falência e insolvência que envolvam interesse público ;</p> <p>Fiscalizar a atividade processual dos órgãos de polícia criminal .</p> <p>O PG Republica representa o ministério publico no STJ, STAdministrativo, ST Militar e no Tribunal de Contas.</p>
Suécia	<p>Office of the Prosecutor-General (Swedish Prosecution Authority)</p>	<p>Investigar crimes e decidir se abre ou não procedimentos criminais e apelos em tribunal.</p>		<p>Incorpora todos os procuradores na Suécia , com a exceção de cerca de 80 procuradores que são contratados pelo Swedish National Economic Crimes Bureau,mas face aos quais o procurador geral detém a posição mais elevada.</p> <p>A Procuradoria Geral tem três competências fundamentais:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Investigar crimes

2. decidir se dá início ou não a acções legais

3. Intervir em Tribunal.

Investiga crimes junto com a polícia e contacta com as pessoas suspeitas de crimes, testemunhas e vítimas e mantém um contacto estreito com a polícia.

Quando as investigações preliminares estão completadas, compete ao procurador decidir se há elementos suficientes para levar a julgamento.

No caso de crimes menores, em que o suspeito se declare como culpado, o procurador pode impor multas sem que seja necessário um julgamento.

Se uma acção for iniciada no tribunal compete ao procurador provar que o suspeito cometeu o crime. Interroga em tribunal o suspeito, as testemunhas, a vítima e especialistas para demonstrar a culpa do suspeito.

POLICIA FEDERAL

Quadro 59 – Policia Federal

Países	Organismo	Missão	Visão	Competências
Brasil	Departamento da Polícia Federal	<p>Exercer as funções de Polícia Administrativa e Judiciária, cumprindo suas atribuições legais, no Estado Democrático de Direito, a fim de contribuir para manter a lei e a ordem, na preservação da segurança pública.</p> <p>Como Polícia Judiciária, a PF atua na investigação de crimes federais e no cumprimento de determinações do Poder Judiciário, exercendo com exclusividade a investigação das infrações praticadas em prejuízo de bens, serviços e interesses da União.</p>	Tornar a Polícia Federal numa referência mundial em segurança pública.	<ul style="list-style-type: none"> • investigação dos crimes de roubo e furto contra os Correios, a Caixa Econômica Federal, as universidades federais, o INSS e outros órgãos federais • Investigação de crimes contra a Previdência Social, saques fraudulentos de FGTS e seguro-desemprego, contrabando e descaminho, moeda falsa, falso testemunho praticado perante a Justiça Federal e do Trabalho, peculato e corrupção praticados por servidor público federal, desvio de verbas públicas federais, tráfico ilícito de entorpecentes, tráfico de armas, lavagem de dinheiro, tráfico de pessoas, trabalho escravo, entre outros. • Investigar crimes de formação de cartel, violação de direitos humanos, sequestro, cárcere privado e de extorsão mediante sequestro, se o autor teve motivação política ou foi praticado em razão da função pública exercida pela vítima ou outros casos em que haja determinação do Ministro da Justiça (Lei nº 10.446/2002).
EUA	FBI : Federal Bureau of Investigation	Garantir a proteção e defesa dos EUA contra o terrorismo e ameaças externas, garantir a aplicação da legislação criminal nos EUA e prestar apoio aos serviços de justiça criminal nos níveis federal, estatal e municipal, bem como a agências internacionais e parceiros	Fidelidade, Bravura e Integridade	<ul style="list-style-type: none"> • Proteger os EUA de ataques terroristas e contra operações de inteligência internacional e espionagem. • Proteger os EUA contra cyber ataques e crimes baseados em alta tecnologia • Combater a corrupção pública a todos os níveis. • Combater as organizações e empresas criminais transnacionais/nacionais • Combater os crimes de colarinho branco mais

				importantes <ul style="list-style-type: none"> • Combater o crime violento • Suportar parceiros nacionais a nível federal, estatal e municipal, bem como a nível internacional. • Criar condições para o <i>upgrade</i> tecnológico por forma a facilitar a atuação do FBI.
França	Direction Centrale de la Police Judiciaire	Garantir , em França, e com base em três serviços (Direção Central da Segurança Pública, Direção Central da Polícia Judiciária pertencendo á polícia nacional, e a sub direção da polícia judiciária dependendo da <i>gendarmérie</i>).		<ul style="list-style-type: none"> • Luta contra a criminalidade organizada e a delinquência financeira. • Prevenção e repressão do terrorismo nacional e internacional, nomeadamente nos aspetos financeiros. • Dirigir a investigação do ponto de vista técnico e científico. • Supervisionar os estabelecimentos de jogo e os hipódromos.
México	Polícia Federal	Prevenir e combater os delitos no quadro jurídico do México, com pessoal comprometido e qualificado, em coordenação com as três níveis de governo, se privilegie a participação cidadã, a salvaguarda da integridade e direitos das pessoas e instituições, mediante programas e ações desenvolvidas com base em esquemas de inteligência e tecnologias de vanguarda, que dêem confiança e tranquilidade á sociedade.	Ser uma instituição comprometida com a sociedade na prevenção dos delitos e combate á delinquência, que preserve a integridade e o património das pessoas, a paz e a ordem pública, assim como o Estado de Direito, cuja atuação se baseia nos princípios da legalidade, eficácia, profissionalismo e honradez, com pleno respeito dos direitos	<ul style="list-style-type: none"> • Ditar e supervisionar as medidas tendentes a garantir a prevenção dos delitos, a manutenção e o reestabelecimento da ordem e da segurança pública . • Ordenar e supervisionar as linhas de investigação para obter, analisar, estudar e processar informação conducente á perseguição de delitos. • Ditar as linhas sob as quais a instituição processará informações , dados e cooperação técnica e operativa requeridos por alguma instancia de governo, a nível federal, estatal ou municipal, e autoridades de outros países. • Emitir as linhas para o planeamento, obtenção, aproveitamento da informação gerada pela instituição em matéria de segurança pública .

			humanos.	
Portugal	Polícia Judiciária	Nos termos da sua Lei Orgânica e da Lei de Organização da Investigação Criminal (LOIC), coadjuvar as autoridades judiciárias na investigação e desenvolver e promover acções de prevenção, detecção e investigação da sua competência ou que lhe sejam cometidas pelas autoridades judiciárias competentes	Empenho e determinação no combate ao crime.	<ul style="list-style-type: none"> • Crimes dolosos ou agravados pelo resultado, quando for elemento do tipo a morte de uma pessoa; • Escravidão, sequestro, rapto e tomada de reféns; • Atuar contra a identidade cultural e integridade pessoal e os previstos na Lei Penal Relativa Às Violações do Direito Internacional Humanitário; • Contrafacção de moeda, títulos de crédito, valores selados, selos e outros valores equiparados ou a respectiva passagem; • Captura ou atentado à segurança de transporte por ar, água, caminho de ferro ou de transporte rodoviário a que corresponda, em abstracto, pena igual ou superior a 8 anos de prisão; • Participação em motim armado ou associação criminosa; • Contra a segurança do Estado, com excepção dos que respeitem ao processo eleitoral; • Branqueamento, tráfico de influência, corrupção, peculato e participação económica em negócio; • Organizações terroristas e terrorismo; • Crimes praticados contra o Presidente da República, o Presidente da Assembleia da República, o Primeiro -Ministro, os presidentes dos tribunais superiores e o Procurador-Geral da República, no exercício das suas funções ou por causa delas; • Prevaricação e abuso de poderes praticados por titulares de cargos políticos; • Fraude na obtenção ou desvio de subsídio ou subvenção e fraude na obtenção de crédito bonificado; • Roubo em instituições de crédito, repartições da Fazenda Pública e correios; <p>É ainda da competência reservada da Polícia</p>

			<p>Judiciária a investigação dos seguintes crimes:</p> <p>a) Contra a liberdade e autodeterminação sexual de menores ou incapazes ou a que corresponda, em abstracto, pena superior a 5 anos de prisão;</p> <p>b) Furto, dano, roubo ou receptação de coisa móvel que possua importante valor científico, artístico ou histórico e se encontre em colecções públicas ou privadas ou em local acessível ao público, ou que possua significado importante para o desenvolvimento tecnológico ou económico;</p> <p>c) Falsificação ou contrafacção de cartas de condução, livretes e títulos de registo de propriedade de veículos automóveis e certificados de matrícula, de certificados de habilitações literárias e de documento de identificação ou de viagem</p> <p>d) Incêndio, explosão, libertação de gases tóxicos ou asfixiantes ou substâncias radioactivas, ou ainda poluição com perigo comum;</p> <p>e) Executados com bombas, granadas, matérias ou engenhos explosivos, armas de fogo e objectos armadilhados, armas nucleares, químicas ou radioactivas;</p> <p>f) Relativos ao tráfico de estupefacientes e de substâncias psicotrópicas, tipificados nos artigos 21.º, 22.º, 23.º, 27.º e 28.º do Decreto -Lei n.º 15/93, de 22 de Janeiro, e outros;</p> <p>g) Económico -financeiros;</p> <p>h) Informáticos e praticados com recurso a tecnologia informática;</p> <p>i) Tráfico e viciação de veículos e tráfico de armas;</p>
Suécia	National Bureau of Investigation	Conduzir a luta contra o crime organizado, tanto em termos nacionais quanto internacionais.	<p>Crime organizado sério:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de capacidades técnicas

POLICIA RODOVIÁRIA FEDERAL

Quadro 60 – policia Rodoviária Federal

País	Organismo	Missão	Visão	Competências
Brasil	Departamento da Polícia Rodoviária Federal	Fiscalizar diariamente mais de 61 mil quilômetros de rodovias e estradas federais, zelando pela vida daqueles que utilizam a malha viária federal para exercer o direito constitucional da livre locomoção.		<p>A base da atuação da Polícia Rodoviária Federal é o trânsito, onde tudo começa.</p> <p>Ao longo dos 61 mil quilômetros de malha federal, a PRF fiscaliza o cumprimento do CTB, previne e reprime os abusos, como excesso de velocidade e embriaguez ao volante, e presta atendimento às vítimas de acidentes.</p> <p>A PRF também colabora com a segurança pública, prevenindo e reprimindo o tráfico de armas e de drogas, assalto a ônibus e roubo de cargas, furto e roubo de veículos, tráfico de seres humanos, exploração sexual de menores, trabalho escravo, contrabando, descaminho e pirataria e crimes contra o meio ambiente.</p>
Estados Unidos da	Federal transit administration (United States Department of Transportation)	Contribuir para a melhoria da mobilidade dos cidadãos, acessibilidade e bem-estar econômico através do desenvolvimento e gestão dos serviços de transporte público que sejam compreensíveis, que os cidadãos possam pagar, eficientes, confiáveis, seguros, e cumpram as regras ambientais.		

America	Metropolitam Transit Authority Houston, Texas http://www.indeed.com http://www.ridemetro.org/	Ajudar as pessoas a moverem-se na área metropolitana		<ol style="list-style-type: none"> 1.Fazer cumprir a lei e todos os regulamentos federais, estaduais e municipais na área metropolitana; 2.Responder de forma rápida e segura a chamadas de serviço do centro de comunicações; 3.Proteger os empregados, propriedade e padrões do metro; 4.Patrolhar as redes dos autocarros e do comboio, e fazer inspeções aos automobilistas quando necessário; 5.Iniciar ações para facilitar o tráfego, seja facilitando-o ou removendo obstáculos; 6.Outros deveres relacionados, quando necessário.
	NJ Police Transit Department http://www.njtransit.com	Assegurar um ambiente seguro e ordenado dentro do sistema de trânsito, promovendo a confiança do público e permitir o máximo uso do sistema de trânsito.		<p>Salvaguardar vidas e propriedade;</p> <p>Proteger contra intimidação e violência;</p> <p>Fazer aplicar os direitos constitucionais das pessoas</p>
França	Direction Centrale de la Sécurité Publique (Police nationale) http://www.police-nationale.interieur.gouv.fr	Garantir a segurança de pessoas e bens, desempenhar um papel importante na prevenção e também na sua missão de produção de informações gerais às autoridades governamentais.		<ul style="list-style-type: none"> • Intervir ao serviço da população em resposta a situações de emergência (112); • Lutar contra o crime e a violência urbana, com uma elevada quota atribuída á investigação judicial; • Lutar contra a sinistralidade rodoviária, através de medidas repressivas e preventivas; • Lutar contra o abuso e o tráfico de drogas; • Prevenir e dissuadir o crime através de uma presença ativa e visível nas ruas. • Desenvolver parcerias com as autoridades eleitas e outros atores locais (escola,habitação social, outros atore sociais e económicos).
México	Polícia Federal	Prevenir e combater os delitos no quadro jurídico do México, com pessoal comprometido e qualificado, em coordenação com as três níveis de governo, se	Ser uma instituição comprometida com a sociedade na prevenção dos delitos e	<ul style="list-style-type: none"> • Ditar e supervisionar as medidas tendentes a garantir a prevenção dos delitos, a manutenção e o reestabelecimento da ordem e da segurança pública . • Estabelecer as políticas de controlo e os dispositivos de vigilância na imposição de sanções

		<p>privilégio a participação cidadã, a salvaguarda da integridade e direitos das pessoas e instituições, mediante programas e ações desenvolvidas com base em esquemas de inteligência e tecnologias de vanguarda, que dêem confiança e tranquilidade à sociedade.</p>	<p>combate à delinquência, que preserve a integridade e o património das pessoas, a paz e a ordem pública, assim como o Estado de Direito, cuja atuação se baseia nos princípios da legalidade, eficácia, profissionalismo e honradez, com pleno respeito dos direitos humanos.</p>	<p>por violação das disposições legais e regulamentares relativos ao trânsito de veículos em caminhos e pontes federais, assim como a operação de serviços de auto transporte federal, os seus serviços auxiliares e transporte privado quando circulem na zona terrestre das vias gerais de comunicação.</p>
<p>Portugal</p>	<p>Divisão de Trânsito e Segurança Rodoviária (Departamento de Operações da Direcção Nacional da Polícia de Segurança Pública)</p> <p>http://www.psp.pt</p>	<p>Desenvolver as suas atividades de acordo com os objetivos e finalidades da política de segurança interna, assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e o direito dos cidadãos nos termos da Constituição e da lei.</p>	<p>Empenho e determinação no combate ao crime.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantir as condições de segurança que permitam o exercício dos direitos e liberdades e o respeito pelas garantias dos cidadãos, bem como o pleno funcionamento das instituições democráticas, no respeito pela legalidade e pelos princípios do estado de direito; 2. Garantir a ordem e a tranquilidade públicas e a segurança e a protecção das pessoas e dos bens; 3. Prevenir a criminalidade em geral, em coordenação com as demais forças e serviços de segurança; 4. Prevenir a prática dos demais atos contrários à lei e aos regulamentos; 5. Desenvolver as acções de investigação criminal e contra-ordenacional que lhe sejam atribuídas por lei, delegadas pelas autoridades judiciárias ou solicitadas pelas autoridades administrativas; 6. Velar pelo cumprimento das leis e regulamentos relativos à viação terrestre e aos transportes rodoviários e promover e garantir a segurança rodoviária, designadamente através da fiscalização, do ordenamento e da disciplina do trânsito;

7. Garantir a execução dos atos administrativos emanados da autoridade competente que visem impedir o incumprimento da lei ou a sua violação continuada;
 8. Participar no controlo da entrada e saída de pessoas e bens no território nacional;
 9. Proteger, socorrer e auxiliar os cidadãos e defender e preservar os bens que se encontrem em situações de perigo, por causas provenientes da acção humana ou da natureza;
 10. Manter a vigilância e a protecção de pontos sensíveis, nomeadamente infra-estruturas rodoviárias, ferroviárias, aeroportuárias e portuárias, edifícios públicos e outras instalações críticas;
 11. Garantir a segurança nos espectáculos, incluindo os desportivos, e noutras actividades de recreação e lazer, nos termos da lei;
 12. Prevenir e detectar situações de tráfico e consumo de estupefacientes ou outras substâncias proibidas, através da vigilância e do patrulhamento das zonas referenciadas como locais de tráfico ou consumo;
 13. Assegurar o cumprimento das disposições legais e regulamentares referentes à protecção do ambiente, bem como prevenir e investigar os respectivos ilícitos;
 14. Participar, nos termos da lei e dos compromissos decorrentes de acordos, tratados e convenções internacionais, na execução da política externa, designadamente em operações internacionais de gestão civil de crises, de paz, e humanitárias, no âmbito policial, bem como em missões de cooperação policial internacional e no âmbito da União Europeia e na representação do País em organismos e instituições internacionais;
 15. Contribuir para a formação e informação em matéria de segurança dos cidadãos;
 16. Prosseguir as demais atividades que lhe forem cometidas por lei.
- Constituem ainda atribuições da PSP:

			<p>1. Licenciar, controlar e fiscalizar o armazenamento, comercialização, uso e transporte de armas, munições e substâncias explosivas e equiparadas que não pertençam ou se destinem às Forças Armadas e demais forças e serviços de segurança, sem prejuízo das competências de fiscalização legalmente cometidas a outras entidades;</p> <p>2. Licenciar, controlar e fiscalizar as actividades de segurança privada e respectiva formação, em cooperação com as demais forças e serviços de segurança e com a Inspeção-Geral da Administração Interna;</p> <p>3. Licenciar, controlar e fiscalizar as actividades de segurança privada e respectiva formação, em cooperação com as demais forças e serviços de segurança e com a Inspeção-Geral da Administração Interna;</p> <p>4. Assegurar o ponto de contacto permanente para intercâmbio internacional de informações relativas aos fenómenos de violência associados ao desporto.</p>
Suécia	Swedish Police	<p>Reduzir o crime e aumentar a segurança pública. Através da prevenção do crime, o trabalho da polícia é assegurar que são cometidos menos crimes. A finalidade é ainda resolver mais crimes.</p> <p>Prevenir situações perigosas em termos de tráfego.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumentar esforços nas estradas, desde supervisão do tráfego a medidas de prevenção de acidentes; ● O nível de ambição das diferentes autoridades policiais na segurança das estradas será o mesmo em todo o país, e as polícias trabalharão de forma coordenada; ● Os esforços da polícia na segurança das estradas é parte integrante das outras atividades e deveres das polícias, nomeadamente o combate ao crime.

ANALISTA DE FINANÇAS E CONTROLE

Quadro 61 – Analista de finanças e controle

País	Organismo	Missão	Visão	Competências
Brasil	Secretaria do Tesouro Nacional – Ministério da Fazenda			<p>I - Elaborar a programação financeira mensal e anual do Tesouro Nacional, gerenciar a Conta Única do Tesouro Nacional e subsidiar a formulação da política de financiamento da despesa pública;</p> <p>II - zelar pelo equilíbrio financeiro do Tesouro Nacional;</p> <p>III - administrar os haveres financeiros e mobiliários do Tesouro Nacional;</p> <p>IV - manter controle dos compromissos que onerem, direta ou indiretamente, a União junto a entidades ou a organismos internacionais;</p> <p>V - administrar as dívidas públicas mobiliária e contratual, interna e externa, de responsabilidade direta ou indireta do Tesouro Nacional;</p> <p>VI - gerir os fundos e os programas oficiais que estejam sob responsabilidade do Tesouro Nacional, avaliando e acompanhando os eventuais riscos fiscais;</p> <p>VII - editar normas sobre a programação financeira e a execução orçamentária e financeira, bem como promover o acompanhamento, a sistematização e a padronização da execução da despesa pública;</p> <p>VIII - implementar as ações necessárias à regularização de obrigações financeiras da União, inclusive daquelas assumidas em decorrência de</p>

lei;

IX - estabelecer normas e procedimentos contábeis para o adequado registro dos atos e fatos da gestão orçamentária, financeira e patrimonial dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, promovendo o acompanhamento, a sistematização e a padronização da execução contábil;

X - manter e aprimorar o Plano de Contas e o Manual de Procedimentos Contábeis da Administração Pública Federal;

XI - instituir, manter e aprimorar sistemas de registros contábeis para os atos e fatos relativos à gestão orçamentária, financeira e patrimonial;

XII - instituir, manter e aprimorar sistemas de informação que permitam produzir informações gerenciais necessárias à tomada de decisão e à supervisão ministerial;

XIII - estabelecer normas e procedimentos para a elaboração de processos de tomadas de contas dos ordenadores de despesa e demais responsáveis por bens e valores públicos e de todo aquele que der causa a perda, extravio ou outra irregularidade que resulte dano ao erário, e promover os correspondentes registros contábeis de responsabilização dos agentes;

XIV - elaborar as demonstrações contábeis e relatórios destinados a compor a prestação de contas anual do Presidente da República;

XV - editar normas gerais para consolidação das contas públicas nacionais;

XVI - consolidar as contas públicas nacionais, mediante a agregação dos dados dos balanços da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;

XVII - promover a integração com os demais Poderes da União e das demais esferas de governo em assuntos contábeis relativos à execução

orçamentária, financeira e patrimonial;

XVIII - administrar, controlar, avaliar e normatizar o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI);

XIX - elaborar e divulgar, no âmbito de sua competência, estatísticas fiscais, demonstrativos e relatórios, em atendimento a dispositivos legais e acordos, tratados e convênios celebrados pela União com organismos ou entidades internacionais;

XX - verificar o cumprimento dos limites e condições relativos à realização de operações de crédito dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, compreendendo as respectivas administrações diretas, fundos, autarquias, fundações e empresas estatais dependentes;

XXI - divulgar, mensalmente, a relação dos entes que tenham ultrapassado os limites das dívidas consolidada e mobiliária, nos termos da legislação vigente;

XXII - assessorar e subsidiar tecnicamente o Ministro de Estado em sua participação em instâncias deliberatórias sobre questões relacionadas a investimentos públicos, incluindo aqueles realizados sob a modalidade de investimento direto, parceria público-privada e concessão tradicional, em especial nos processos referentes às etapas de seleção, implementação, monitoramento e avaliação de projetos;

XXIII - verificar a adequação dos projetos de parceria público-privada aos requisitos fiscais estabelecidos na Lei no 11.079, de 30 de dezembro de 2004, e na Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, bem como nos demais normativos correlatos;

XXIV - operacionalizar e acompanhar a gestão de Fundo Garantidor de Parcerias Público-Privadas (FGP), com vistas a zelar pela valorização dos recursos públicos lá depositados, e elaborar parecer prévio e fundamentado quanto à viabilidade

da concessão de garantias e à sua forma, relativamente aos riscos para o Tesouro Nacional, e ao cumprimento do limite de que trata o art. 22 da Lei no 11.079, de 2004, para a contratação de parceria público-privada, consoante o inciso II do § 3o do art. 14 da citada Lei;

XXV - estruturar e articular o sistema federal de programação financeira, envolvendo os órgãos setoriais de programação financeira, com o objetivo de dar suporte à execução eficiente da despesa pública em geral, e dos projetos de investimento em particular;

XXVI - estruturar e participar de experiências inovadoras associadas ao gasto público, com o intuito de viabilizar a melhoria das condições de sustentabilidade das contas públicas;

XXVII - promover avaliação periódica das estatísticas e indicadores fiscais, visando adequar o sistema de estatísticas fiscais brasileiro às melhores práticas internacionais e aos requisitos locais;

XXVIII - estabelecer normas e procedimentos sobre aspectos da gestão dos investimentos públicos, incluindo aqueles realizados sob a modalidade de parceria público-privada, no que tange à programação financeira, à execução orçamentária e financeira, à contabilidade e registro fiscal, ao cálculo e acompanhamento de limites de endividamento, à verificação de capacidade de pagamento, à ocorrência de compromissos contingentes; ao sistema de informações gerenciais, à administração de haveres e obrigações sob a responsabilidade do Tesouro Nacional, bem como às demais competências atribuídas institucionalmente à Secretaria do Tesouro Nacional.

§ 1o No que se refere à despesa pública, inclusive aspectos associados à programação orçamentária, monitoramento e avaliação, conforme mencionado nos incisos VII, XII, XXIV, XXV, XXVI e XXVII, a Secretaria do Tesouro Nacional deverá executar

				<p>suas atribuições em estreita colaboração com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, visando suprir eventuais lacunas e aprimorar os procedimentos usuais nessa área.</p> <p>§ 2o Os produtos gerados em decorrência da atuação da Secretaria do Tesouro Nacional na área da despesa pública, em especial no que se refere às atividades de monitoramento e avaliação, deverão ser compartilhados com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, de modo a permitir sua plena integração com o Sistema de Planejamento e de Orçamento Federal.</p>
EUA	Department of the Treasury	<p>Manter a economia forte e criar oportunidades económicas e de emprego através da promoção de condições que possibilitem o crescimento económico e a estabilidade doméstica e externa combatendo ameaças e protegendo a integridade do sistema financeiro gerindo de forma eficiente as finanças e recursos do governo dos EUA .</p>	<p>Administrar o sistema económico e financeiro dos EUA e ser um participante influente na economia mundial.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerir as finanças federais; 2. Cobrar impostos, taxas e outros pagamentos devidos aos EUA e pagar as suas contas; 3. Gerir e cunhar moeda; 4. Gerir as contas públicas e a dívida pública; 5. Supervisionar os bancos nacionais e as instituições de poupança; 6. Aconselhar em política financeira doméstica e internacional, política monetária, política económica, política comercial e política fiscal; 7. Aplicar as leis relativas às finanças federais e as leis fiscais; 8. Investigar e perseguir a evasão fiscal, e os falsificadores.
França	Direction Générale du Trésor	<p>Elaborar as previsões económicas e aconselhar sobre as políticas económicas e as políticas públicas nos domínios financeiro, social e setorial;</p> <p>Regular o financiamento da economia e das instituições que intervêm em matéria de seguros, da banca e do investimento em mercados financeiros.</p>		<p>Elaborar as previsões económicas e aconselhar sobre as políticas económicas e as políticas públicas nos domínios financeiro, social e setorial;</p> <p>Regular o financiamento da economia e das instituições que intervêm em matéria de seguros, da banca e do investimento em mercados financeiros.</p> <p>Participar nas negociações financeira e comerciais bilaterais e multilaterais e supervisionar a ajuda ao desenvolvimento.</p> <p>Assegurar o apoio às exportações e ao</p>

			<p>investimento direto estrangeiro das empresas.</p> <p>Gerir a tesouraria e a dívida do Estado através da Agência Francesa do Tesouro.</p> <p>Prestar apoio especializado em matéria de parcerias público-privado através da Missão de Apoio à Parcerias Público-Privadas.</p>
México	Tesorería de la Federación (TESOFE)	<p>Deve proporcionar á Federação os serviços de tesouraria e vigilância de fundos e valores.</p> <p>Tem como objetivo administrar com eficiência, eficácia e transparência os fundos e valores propriedade do Governo Federal e aos que estiverem ao seu cuidado, bem como proporcionar informação oportuna para a tomada de decisões e aprovação de contas.</p>	<p>Receber, concentrar e dar custódia a todos os fundos e valores produto da aplicação da Lei de Ingressos , em coordenação com o Sistema de Administração Tributária e de outros fundos que deva receber o Governo Federal por conta própria ou alheia.</p> <p>Executar todos os pagamentos que sejam instruídos e que estejam autorizados no <i>Presupuesto de Egresos da Federação</i>.</p> <p>Administrar todos os recursos financeiros do Governo Federal depositados no Banco do México, na banca comercial e na banca de desenvolvimento.</p> <p>Participar na emissão de certificados e abonos da dívida pública em coordenação com a <i>Unidad de Credito Publico</i>, responsável pelo manejo da dívida.</p> <p>Proporcionar serviços de administração de depósitos por garantias e depósitos de dependências, entidades públicas, fundos fiduciários e outros.</p> <p>Requere e ter em conta o movimento dos fundos do Governo Federal assim como prestar contas das suas próprias operações de entradas, saídas e investimentos.</p> <p>Calcular e prever o fluxo de fundos do Governo Federal para determinar o nível de disponibilidades de caixa.</p> <p>Apoiar em matérias da sua competência a coordenação das ações da Secretaria da Fazenda e Crédito Público e que incidam no movimento dos fundos federais e sua comprovação.</p> <p>Realizar atos de vigilância para comprovar o funcionamento adequado dos gabinetes que</p>

				<p>arrecadam, manejam, administram ou custodiam fundos ou valores da propriedade ao cuidado do Governo Federal e o cumprimento das obrigações que a este respeito incuba, aos auxiliares da Tesouraria e aos servidores públicos, no que respeite a todas as disposições legais.</p> <p>Assistir juridicamente em todos os atos realizados pela Tesouraria da Federação e dependências da administração pública federal nas matérias da competência da Tesouraria da Federação.</p> <p>Tornar efetivas as garantias a favor do Governo Federal e realizar todos os atos relacionados com elas.</p> <p>Exercer os direitos patrimoniais dos valores que representem investimentos financeiros do Governo Federal e transferir para o <i>Servicio de Administracion y Enajenación de Bienes</i> os créditos não fiscais que se radiquem na Tesouraria da Federação, assim como os bens que se coloquem á sua disposição.</p>
<p>Portugal</p>	<p>Direção -Geral do Tesouro e Finanças</p>	<p>Assegurar a efectivação das operações de intervenção financeira do Estado, acompanhar as matérias respeitantes ao exercício da tutela financeira do sector público administrativo e empresarial e da função accionista e assegurar a gestão integrada do património do Estado bem como a intervenção em operações patrimoniais do sector público</p>	<p>Ser reconhecida pela excelência dos serviços prestados, criando valor na gestão de activos do Estado.</p>	<p>Controla a emissão e circulação da moeda metálica;</p> <p>Administra a carteira de participações do Estado;</p> <p>Assegura o estudo, acompanhamento e intervenção nas matérias respeitantes ao exercício da tutela financeira do sector público, administrativo e empresarial e ao exercício da função accionista do Estado, nos planos interno e internacional, bem como nas matérias respeitantes ao acompanhamento das parcerias público-privadas e das concessões;</p> <p>Concede subsídios, indemnizações compensatórias e bonificações de juros e avalia os resultados da política de apoios financeiros do Estado;</p> <p>Efectua e controla as operações activas, a nível interno e internacional;</p> <p>Assegura o processo de concessão de garantias do Estado e administra a dívida pública acessória;</p>

				<p>Assegura a gestão financeira de patrimónios autónomos;</p> <p>Presta apoio técnico à participação portuguesa nos assuntos relacionados com a União Económica e Monetária e assegura a representação técnica do Ministério das Finanças e da Administração Pública em organizações europeias e internacionais em matéria financeira, sem prejuízo das atribuições de orientação geral e estratégica do Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais do MFAP;</p> <p>Adquire, arrenda, administra e aliena, directa ou indirectamente, os activos patrimoniais do Estado, bem como intervém em actos de gestão de bens;</p> <p>Assegura a assunção de passivos de entidades ou organismos do sector público e a regularização de responsabilidades financeiras do Estado ou resultantes de situações do passado;</p> <p>Promove a recuperação de créditos do Tesouro;</p>
Suécia	Swedish National Debt Office	<p>É o gestor financeiro central do governo.</p> <p>O objetivo central é minimizar os custos sa gestão financeira do estado sem correr riscos excessivos.</p>	<p>Caracteriza-se pelo profissionalismo, transparência e segurança, e tem como visão ser o melhor tesouro do estado do mundo.</p>	<p>Fornecer serviços bancários ao governo central;</p> <p>Fazer empréstimos e gerir a dívida pública;</p> <p>Fornecer garantias aos empréstimos do Estado;</p> <p>Assegurar a estabilidade do sistema bancário.</p>

ANALISTA DE ORÇAMENTO

Quadro 62 – Analista de orçamento

País	Organismo	Missão	Visão	Competências
Brasil	Secretaria do Orçamento e Planejamento	Racionalizar o processo de alocação de recursos, zelando pelo equilíbrio das contas públicas, com foco em resultados para a Sociedade.	Ser a organização de excelência na gestão dos recursos públicos federais.	De acordo com o Decreto 7.675 de 20/01/2012 Artº. 17º,. À Secretaria de Orçamento Federal compete: I - coordenar, consolidar e supervisionar a elaboração da lei de diretrizes orçamentárias e da proposta orçamentária da União, compreendendo os orçamentos fiscal e da seguridade social; II - estabelecer as normas necessárias à elaboração e à implementação dos orçamentos federais sob sua responsabilidade; III - proceder, sem prejuízo da competência atribuída a outros órgãos, ao acompanhamento da execução orçamentária.
EUA	Office of Management and Budget	Servir o Presidente dos Estados Unidos, no executivo, na implementação da sua visão .		I. Desenvolvimento do orçamento e a sua execução, num processo que abrange todo o governo gerido pelo Executivo Office do Presidente , e que constitui um mecanismo de implementação de decisões, políticas, prioridades e ações em todas as áreas (desde a recuperação económica aos cuidados de saúde passando pela política energética e segurança nacional); II.Gestão : observação do desempenho da agência, contratação federal, gestão financeira, e informação (TIC), numa perspectiva de desburocratização (redução

				<p>do papel, num contexto de privacidade e segurança);</p> <p>III.Coordenação e revisão de todos os regulamentos federais significativos emitidos pelas agências executivas, reflectindo as prioridades do Presidente, e assegurando que o impacto económico ou de outro tipo é apreciado corretamente por aqueles a quem compete a tomada de decisão, prestando a informação requerida.</p> <p>IV. Coordenação de toda a legislação e comunicações com o Congresso, incluindo testemunhos e as versões iniciais das resoluções de forma a assegurar consistência legislativa nos pontos de vista por parte da agência, bem como das propostas;</p> <p>V. preparar os memorandos presidenciais e as ordens de serviço para os diretores das agências, que constitui o mecanismo pelo qual o Presidente dirige acções que englobam todo o governo .</p>
França	Direction du Budget	<p>Propor uma estratégia que possa sustentar as finanças públicas e agir nesse quadro para permitir o bom desempenho das políticas públicas. .</p>		<p>Propor uma estratégia global das finanças públicas no longo prazo;</p> <p>Elaborar uma programação documentada para permitir o arranque desta estratégia;</p> <p>Velar para que o orçamento anual se inscreva na programação e responda a uma lógica de avaliação de desempenho;</p> <p>Assegurar que a gestão infra anual respeita os objetivos fixados em termos de sustentabilidade financeira e desempenho;</p> <p>Participar na elaboração do orçamento comunitário e no seu enquadramento plurianual;</p> <p>Definir e fazer aplicar os princípios e instrumentos orçamentais, e garantir a sua boa aplicação;</p> <p>Assegurar a tutela estratégica e financeira dos organismos públicos.</p>
México	Dirección General de Programación y Presupuesto "A" /"B"	<p>Conduzir a política do gasto público federal dos setores da educação pública, saúde, segurança nacional, governo, organismos, ciência ,</p>	<p>Ser uma área de apoio e coordenação formada por equipas com competências</p>	<p>Emitir as autorizações e opiniões correspondentes em coordenação com a demais unidades administrativas da Subsecretaria de Egresos, no âmbito das suas respetivas competências</p> <p>Propor a definição dos níveis de despesa pública e a sua distribuição a que deverão sujeitar-se as</p>

<p>Secretaría de hacienda y Credito Publico (alterado e publicado a 8 de março de 2013, Diario Oficial, segunda seccion, pp. 79 e segts),</p>	<p>tecnologia, cultura, desporto, segurança social, ramos gerais e ramos autónomos conforme os objetivos assinalados no Plano Nacional de desenvolvimento, e os programs setoriais específicos , de acordo com as disposições jurídico-administrativas relativa á programação, orçamentação, exercício e controlo das despesas públicas federais.</p> <p>No que respeita aos processos de programação, exercício e controlo das despesas publicas federais das dependências da Administración Pública federal e das entidades não coordenadas setorialmente, órgãos desconcentrados dos setores da agropecuária, recursos naturais, comunicações e transportes, fazenda, turismo, tribunais agrários, reforma agrária, energia, desenvolvimento social, trabalho e economia . ficam cometidos à Direccion Generale de Programación y Presupuesto "B".</p>	<p>elevadas, atitude de serviço e sentido de urgência.</p>	<p>dependências e entidades da administração publica federal, na formulação dos seus programas e orçamentos, sob sua coordenação;</p> <p>Emitir opinião sobre o estabelecimento de compromissos específicos em termos de programas, objetivos, metas e indicadores de desempenho, as dependências e entidades da administração publica federal, na formulação dos seus programas e orçamentos, sob sua coordenação;</p> <p>Concertar com as dependências coordenadoras do setor a estrutura programática, os programas, as atividades institucionais e os projetos estrtaégicos e prioritários das mesmas;</p> <p>Divulgar as dependências coordenadoras do setor e as entidades não coordenadas setorialmente sob sua coordenação, as metodologias, parâmetros macroeconómicos e níveis de despesa que emitam as unidades administrativas competentes da Secretaria para a formulação dos respetivos anteprojetos orçamentais;</p> <p>Formular os anteprojetos de programas e orçamentos das dependências e entidades da administração publica federal sob sua coordenação que não tenham sido concluídas nas datas definidas;</p> <p>Analisar os anteprojetos de programas e orçamentos das dependências e entidades da administração publica federal sob sua coordenação e observar a observância das normas, metodologias e níveis de despesa para posterior integração no projeto de Orçamento de Egresos de la Federacion.</p> <p>Rever e estabelecer os calendários do exercício orçamental aprovados nas dependencias e entidades da administração publica federal;</p> <p>Autorizar os pedidos especiais apresentados pelas dependências e entidades para convocar, adjudicar e formalizar contratos para aquisições,arrendamentos,prestações de serviços e obras públicas ;</p> <p>Autorizar as alterações orçamentais apresentadas pelas dependências da administração publica sob a sua coordenaçãopara subscrever contratos de obra pública,aquisições,arrendamentos e prestações de</p>
--	---	--	---

			<p>serviços que abarquem mais do que um exercício fiscal;</p> <p>Autorizar as regras de operação dos programas que abrangem a atribuição de subsídios por parte de dependências e entidades da administração pública sob sua coordenação;</p> <p>Participar nas instâncias de coordenação que se estabeleçam e dar seguimento à despesa pública e aos seus resultados, e na concertação dos indicadores estratégicos, assim como participar nos grupos de trabalho para analisar propostas de instrumentos de melhoria do desempenho das dependências e entidades da administração pública federal sob sua coordenação;</p> <p>Analisar os convênios e bases de desempenho que se apresentem à Comisión intersecretarial de Gasto Público, Financiamento e Desincorporación.</p> <p>Outras competências nos termos da lei.</p>
<p>Portugal</p>	<p>Direcção Geral do Orçamento</p> <p>Decreto-Lei n.º 117/2011, de 15 de Dezembro</p>	<p>Superintender na elaboração e execução do Orçamento do Estado, na contabilidade do Estado, no controlo da legalidade, regularidade e economia da administração financeira do Estado, e assegurar a participação do MF no quadro da negociação do orçamento e da programação financeira plurianual da União Europeia</p>	<p>a) Preparar o Orçamento do Estado, elaborar a Conta Geral do Estado e as contas nacionais das Administrações Públicas;</p> <p>b) Analisar, acompanhar e controlar a execução orçamental, propor orientações para melhorar o desempenho da política orçamental, colaborar com a IGF na execução das auditorias orçamentais;</p> <p>c) Superintender na elaboração e divulgação de normas de contabilização de receitas e despesas públicas, e colaborar na definição das regras e procedimentos necessários à elaboração do balanço do Estado;</p> <p>d) Coordenar o sistema de gestão e informação orçamental;</p> <p>e) Elaborar o quadro plurianual do Orçamento do Estado</p> <p>e manter actualizado um quadro previsional da evolução das contas orçamentais do sector público administrativo;</p> <p>f) Preparar os projectos de diploma de execução orçamental e instruções para o seu cumprimento, e</p>

			<p>elaborar pareceres jurídicos e orçamentais sobre os projectos de diplomas que impliquem despesas públicas;</p> <p>g) Assegurar, em articulação como o GPEARl, a participação do MF no quadro da aprovação do orçamento e da programação financeira plurianual da União Europeia;</p> <p>h) Gerir o capítulo 70 do Orçamento do Estado relativo aos recursos próprios europeus.</p>
Suécia	Swedish National Financial Authority	Organizar, do ponto de vista económico, as despesas do governo, obtendo poupanças.	<p>Controlar efetivamente as finanças governamentais;</p> <p>Alocar os recursos de acordo com as prioridades políticas;</p> <p>Obter níveis de produtividade e eficiência;</p> <p>Ser responsável pelas boas práticas de contabilidade pública e nacional no governo;</p> <p>Oferecer sistemas administrativos de suporte a medidas de diminuição de custos;</p> <p>Monitorizar desenvolvimentos externos de forma contínua e participar nas redes mais importantes.</p>

AUDITOR FISCAL

Quadro 63 – Auditor fiscal

País	Organismo	Missão	Visão	Competências
Brasil	Secretaria da Receita Federal	Exercer a administração tributaria e aduaneira com justiça fiscal e respeito ao cidadão, em benefício da sociedade.	Ser uma instituição de excelência em administração tributária e aduaneira, e referência nacional e internacional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administração dos tributos internos e do comércio exterior; 2. Gestão e execução das atividades de arrecadação, lançamento, cobrança administrativa, fiscalização, pesquisa e investigação fiscal e controle da arrecadação administrada; 3. Gestão e execução dos serviços de administração, fiscalização e controle aduaneiro; 4. Repressão ao contrabando e descaminho, no limite da sua alçada; 5. Preparo e julgamento, em primeira instância, dos processos administrativos de determinação e exigência de créditos tributários da União; 6. Interpretação, aplicação e elaboração de propostas para o aperfeiçoamento da legislação tributária e aduaneira federal; 7. Subsídio à formulação da política tributária e aduaneira; 8. Subsídio à elaboração do orçamento de receitas e benefícios tributários da União; 9. Interação com o cidadão por meio de diversos canais de atendimento, presencial ou à distância.

			<p>10. Educação fiscal para o exercício da cidadania;</p> <p>11. Formulação e gestão da política de informações econômico-fiscais;</p> <p>12. Promoção da integração com órgãos públicos e privados afins, mediante convênios para permuta de informações, métodos e técnicas de ação fiscal e para a racionalização de atividades, inclusive com a delegação de competência;</p> <p>13. atuação na cooperação internacional e na negociação e implementação de acordos internacionais em matéria tributária e aduaneira.</p>
<p>EUA</p>	<p>IRS – Internal Revenue Service</p> <p>(Vd. Internal Revenue Service Reestructing and Reform Act, 1998)</p>	<p>Fornecer aos contribuintes Americanos serviços de elevada qualidade, e ajudá-los a compreender e a cumprir as suas responsabilidades fiscais, bem como fazer aplicar a lei de forma justa e equitativa.</p> <p>A reforma de 1998 veio sublinhar na missão do IRS a necessidade de focar no serviço dos contribuintes, indo ao encontro das suas necessidades.</p>	<p>Trata-se de uma agência do Departamento do Tesouro, constituindo uma dos mais eficientes sistemas de administração fiscal de todo o mundo. Em 2012, o IRS cobrou cerca de 2,5 trilhões de dólares e processou mais de 237 milhões de euros em devoluções fiscais.</p> <p>Tem quatro divisões principais: Divisão de salários e investimentos; Divisão de Empresas de grande dimensão e área internacional; Divisão de PME e self-employment; Divisão de exceções fiscais e entidades governamentais.</p> <p>Indicam-se de forma sucinta as prioridades estratégicas em cada uma dessas divisões.</p> <p>I. Divisão e salários e investimentos:</p> <p>a. Responder de forma rápida aos contribuintes, prestando um serviço de qualidade, utilizando cada vez mais os meios eletrónicos;</p> <p>b. Prestar aos contribuintes toda a informação necessária e suporte de forma a facilitar o pagamento das obrigações fiscais;</p> <p>c. Gerir os centros de assistência fiscal em termos nacionais;</p> <p>d. Processar o retorno fiscal e todos os restantes documentos e pagamentos em sete centros de</p>

			<p>processamento</p> <p>e. Responder a todas as questões dos contribuintes , assegurando a integridade e confidencialidade dos dados.</p> <p>f. Conduzir ações corretivas e preventivas para reduzir a vulnerabilidade na identificação da fuga ao fisco.</p> <p>II. Divisão de grandes empresas e área internacional</p> <p>Atua especificamente no âmbito das relações fiscais com empresas com ativos superiores a 10milhões de dl em todos os assuntos que envolvam as leis fiscais,os princípios contabilísticos, e o comportamento empresarial num ambiente global.</p> <p>III. Divisão de pequenas empresas e emprego próprio (self-employed)</p> <p>Atua especificamente no âmbito análogo ao referido para os contribuintes individuais, cooperando com as PME's na compreensão das obrigações fiscais e no seu cumprimento. Dirige-se a cerca de 41 milhões de contribuintes <i>self-employed</i> e 9 milhões de PME's com ativos inferiores a10 milhões.</p> <p>IV. Divisão de exceções fiscais e entidades governamentais</p> <p>Aplica-se a cerca de 3 milhões de contribuintes desde pequenas organizações locais,municipalidades e universidades, fundos de pensões, governos estaduais e participantes do complexo sistema de isenção fiscal de ações. Controla cerca de 8,2 trilhões de ativos. Esta divisão existe apenas desde 1999 como parte do esforço de modernização do Internal Revenue Service, e apesar de abranger instituições que não pagam contribuição fiscal, controla e educa no cumprimento das obrigações fiscais bem como no cumprimento dos objetivos de política que justificam a sua isenção.</p>
	Direction	Exercer funções em matérias de domínio fiscal,	Em matéria fiscal, tem as seguintes competências:

França

Générale
Finances
Publiquest

de bem como de gestão pública, na sequência da fusão das Direções Gerais dos Impostos e da Contabilidade Pública, que se verificou em 2008.

1. Conceber e elaborar os textos legislativos e regulamentares relativos á fiscalidade assim como as instruções gerais interpretativas necessárias á sua aplicação;
 2. Conceber e elaborar os textos legislativos e regulamentares relativos á recuperação das receitas públicas, ao cadastro e publicidade fundiária, e exercer todas as missões correspondentes;
 3. Controlar impostos, direitos, cotizações e taxas de toda a natureza, assim como controlar as receitas públicas;
 4. Representar o ministério nas negociações internacionais em matéria fiscal;
 5. Instruir os acordos de natureza fiscal.
- No domínio da gestão pública,
1. Controlar a produção e a qualidade das contas públicas do Estado;
 2. Elaborar as regras e procedimentos relativos ao controlo e ao pagamento das despesas publicas, á gestão financeira e contabilística dos estabelecimentos públicos nacionais, assim como estabelecimentos de ensino locais e coloca-los em vigor;
 3. Elaborar regras e procedimentos relativos á gestão financeira e contabilística das coletividades territoriais e dos seus estabelecimentos e colocá-los em vigor. Colabora com a valorização económica das contas destas coletividades e estabelecimentos e fornece apoio económico e financeiro a projetos de investimento publico e a ação económica dos serviços desconcentrados;
 4. Elaborar regras e procedimentos em matéria de aquisição , gestão e cessão de bens patrimoniais .
 5. Elaborar , em coordenação com a Direção Geral do Tesouro e da Política Económica as regras e procedimentos relativos á gestão da dívida pública, á execução das operações de tesouraria do Estado, assim como a realização de

				operações de colecta de poupança para lucro do Estado e os correspondentes do Tesouro.
México	Servicio de Administración Tributaria	Administrar os processos de colecta de contribuições federais, de entrada e saída das mercadorias do território nacional, controlando o risco e promovendo correto e voluntário das obrigações fiscais.	Duplicar a eficiência na coleta, tornando excelente a percepção dos cidadãos.	Tratando-se de um órgão desconcentrado da Secretaria de Hacienda e Credito Publico, que tem a responsabilidade de aplicar a legislação fiscal e aduaneira com o objetivo de que as pessoas físicas e morais contribuam proporcional e equitativamente para a despesa pública; fiscalizar os contribuintes para que cumpram com as disposições tributárias e aduaneiras; facilitar e incentivar o cumprimento voluntário e gerar e proporcionar a informação necessária para o desenho e avaliação da política tributária.
Portugal	Autoridade Tributária e Aduaneira	Tem como missão administrar os impostos, direitos aduaneiros e demais tributos que lhe sejam atribuídos, bem como exercer o controlo da fronteira externa da União Europeia e do território aduaneiro nacional, para fins fiscais, económicos e de protecção da sociedade, de acordo com as políticas definidas pelo Governo e o Direito da União Europeia.		<p>5. a) Assegurar a liquidação e cobrança dos impostos sobre o rendimento, sobre o património e sobre o consumo, dos direitos aduaneiros e demais tributos que lhe incumbe administrar, bem como arrecadar e cobrar outras receitas do Estado ou pessoas colectivas de direito público;</p> <p>b) Exercer a acção de inspecção tributária, garantir a aplicação das normas a que se encontram sujeitas as mercadorias introduzidas no território da União Europeia e efectuar os controlos relativos à entrada, saída e circulação das mercadorias no território nacional, prevenindo e combatendo a fraude e evasão fiscais e aduaneiras e os tráficos ilícitos;</p> <p>c) Assegurar a negociação técnica e executar os acordos e convenções internacionais em matéria tributária, cooperar com organismos europeus e outras administrações tributárias, e participar nos trabalhos de organismos europeus e internacionais especializados no seu domínio de actividade;</p> <p>d) Promover a correcta aplicação da legislação e das decisões administrativas relacionadas com as suas atribuições e propor as medidas de carácter normativo, técnico e organizacional que se revelem adequadas;</p>

				<p>e) Desenvolver e gerir as infra-estruturas, equipamentos e tecnologias de informação necessários à prossecução das suas atribuições, à prestação de apoio, esclarecimento e serviços de qualidade aos contribuintes;</p> <p>f) Realizar e promover a investigação técnica e científica no domínio tributário e aduaneiro, tendo em vista o aperfeiçoamento das medidas legais e administrativas em matéria tributária e aduaneira, a qualificação permanente dos recursos humanos, bem como o necessário apoio ao Governo na definição da política fiscal e aduaneira;</p> <p>g) Informar os contribuintes e os operadores sobre as respectivas obrigações fiscais e aduaneiras e apoiá-los no cumprimento das mesmas;</p> <p>h) Assegurar o controlo da fronteira externa da União Europeia e o licenciamento do comércio externo dos produtos tipificados em legislação especial e gerir os regimes restritivos do respectivo comércio externo;</p> <p>i) Exercer a ação da justiça tributária e assegurar a representação da fazenda pública junto dos órgãos judiciais.</p>
Suécia	<p>Swedish Tax Agency</p> <p>(Skatteverket)</p>	<p>Organizar, do ponto de vista económico, as despesas do governo, obtendo poupanças.</p>	<p>Um sociedade onde todas as pessoas estão dispostas a pagar a sua parte.</p> <p>Cabe á agência alimentar esse desejo de cumprir, ganhar a confiança dos cidadãos e das empresas, assegurar que cada um paga os impostos</p>	<p>Trata-se da autoridade administrativa fiscal, impostos sobre a propriedade e registo patrimonial.</p> <p>Devem ser criadas condições para que a informação prestada seja correta, através de soluções informatizadas , reduzindo erros fiscais e minimizando as oportunidades de crime e fraude.</p> <p>Salvaguardar as finanças publicas,contribuindo para uma sociedade que funcione melhor para os cidadãos, para as empresas, atacando a atividade criminal.</p>

			corretos, tornando as coisas mais simples, com base nos valores de atividade, confiabilidade e suporte.	
--	--	--	---	--

DIPLOMATA/ OFICIAL DE CHANCELARIA

Quadro 64 – Diplomata/Oficial de Chancelaria

País	Organismo	Missão	Visão	Competências
Brasil	Ministério das Relações Exteriores	Auxiliar o Presidente da República na formulação da política exterior do Brasil, assegurar sua execução, manter relações diplomáticas com governos de Estados estrangeiros, organismos e organizações internacionais e promover os interesses do Estado e da sociedade brasileiros no exterior.		<ol style="list-style-type: none"> 1. Executar as diretrizes de política exterior estabelecidas pelo Presidente da República; 2. Propor ao Presidente da República linhas de atuação na condução dos negócios estrangeiros; 3. Recolher as informações necessárias à formulação e execução da política exterior do Brasil, tendo em vista os interesses da segurança e do desenvolvimento nacionais; 4. Contribuir para a formulação e implementação, no plano internacional, de políticas de interesse para o Estado e a sociedade em colaboração com organismos da sociedade civil brasileira; 5. Administrar as relações políticas, econômicas, jurídicas, comerciais, culturais, científicas, técnicas e tecnológicas do Brasil com a sociedade internacional; 6. Negociar e celebrar tratados, acordos e demais atos internacionais; 7. Promover os interesses governamentais, de instituições públicas e privadas, de empresas e de cidadãos brasileiros no exterior.
	US Department of State	Assegurar a liberdade em benefício dos cidadãos		

EUA		americanos e da comunidade internacional ajudando a construir e a sustentar um mundo mais democrático, seguro e próspero, composto por estados que respondam às necessidades dos seus povos, que permita reduzir a pobreza, atuando de forma responsável no contexto mundial.		
França	Ministère des Affaires Etrangères http://www.diplomatie.gouv.fr	Fornecer às autoridades, a qualquer hora e de uma forma rápida, informação precisa, rápida e atualizada sobre qualquer problema internacional.		<ol style="list-style-type: none"> 1. Tratar as notícias procedentes das embaixadas; 2. Selecionar, analisar, criticar as notícias por parte dos diplomatas; 3. A informação tratada pelos diplomatas deve ser enviada ao ministro e/ou aos seus gabinetes; 4. Retransmitir a informação à Presidência da República, e a outros ministérios. 5. Coordenar a ação externa, incluindo a diplomacia económica, fixando o marco da ação das empresas como fazem a OMC e a União Europeia, ou sustentando as empresas francesas; 6. Apoiar a projeção cultural da França e a cooperação internacional; 7. Fazer a diplomacia do desporto, da ciência e do espaço; 8. Ratificar opções de política estrangeira, como o tratado de Amsterdam, intervir com a NATO no Kosovo, etc. <p>Intervir em processos de negociação internacional.</p>
México	Secretaria de Relaciones Exteriores	Ampliar e aprofundar as relações exteriores políticas, económicas e culturais e a cooperação com as diferentes regiões do mundo a favor do desenvolvimento integral de	Aumentar o prestígio à escala internacional através da defesa e difusão dos princípios de não intervenção e de	<p>Ampliar e aprofundar as relações exteriores políticas, económicas e culturais e a cooperação com as diferentes regiões do mundo.</p> <p>Preservar e fortalecer a soberania e a independência.</p> <p>Defender de maneira eficaz e eficiente os direitos</p>

		todos os mexicanos.	auto determinação dos povos	<p>e interesses mexicanos que residam no estrangeiro;</p> <p>Garantir os interesses e a segurança nacional com base nos princípios constitucionais de política exterior;</p> <p>Assegurar a coordenação das ações e programas no exterior dos três níveis de governo, e os diferentes poderes que incidam nas relações do México com os outros países.</p> <p>Fortalecer a expressão da identidade cultural e da imagem do Mexico.</p>
Portugal	Ministério dos Negócios Estrangeiros	Executar a política externa, de cooperação para o desenvolvimento e de ligação às comunidades portuguesas no mundo, devendo também coordenar as ações externas dos outros ministérios.		<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar e executar a política externa portuguesa; 2. coordenar as intervenções, em matéria de relações internacionais, de outros departamentos, serviços e organismos da Administração Pública; 3. Defender e promover os interesses portugueses no estrangeiro; 4. Conduzir e coordenar a participação portuguesa no processo de construção europeia; 5. Conduzir e coordenar a participação portuguesa no sistema transatlântico de segurança colectiva; 6. Assegurar a protecção dos cidadãos portugueses no estrangeiro, bem como apoiar e valorizar as comunidades portuguesas espalhadas pelo mundo; 7. Defender e promover a língua e cultura portuguesas no estrangeiro; 8. Promover a lusofonia em todos os seus aspectos e valorizar e reforçar a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa; 9. Definir e executar a política de cooperação para o desenvolvimento, especialmente com os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa e Timor - Leste; 10. Coordenar, acompanhar a execução e avaliar a acção desempenhada em matéria de cooperação por outros ministérios,

				<p>departamentos, serviços e organismos da Administração Pública;</p> <p>11. Conduzir as negociações internacionais e os processos de vinculação internacional do Estado Português, sem prejuízo das competências atribuídas por lei a outras entidades públicas;</p> <p>12. Representar o Estado Português junto de sujeitos de Direito Internacional Público ou de outros entes envolvidos na área das relações internacionais;</p> <p>13. Exercer as atribuições que lhe sejam cometidas relativamente à condução da diplomacia económica.</p>
Suécia	<p>Minister for Foreign Affairs</p> <p>http://www.regering.se/sb/d/1475</p>	<p>Relações da Suécia com outros países, nomeadamente no que respeita à prevenção de riscos e ameaças, enquanto parte integrante da política de segurança, cooperação internacional, política comercial, investimento e promoção da Suécia e atividade consular.</p>		<p>Competências em termos de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Política externa e segurança : prevenção de riscos e ameaças; 2. Ajuda e desenvolvimento: no sentido de criar condições que permitam melhores condições de vida aos mais pobres; 3. Comércio e promoção: no sentido de facilitar exportações e importações de outros países, criando condições favoráveis aos interesses da Suécia; 4. Viajar: criando condições para ajudar e aconselhar cidadãos suecos no estrangeiro, nomeadamente ajuda consular, emergências e questões de direito civil; 5. Lei internacional e direitos humanos: promover o respeito pelos direitos humanos , com base em cooperação internacional , migração, e políticas comerciais e de segurança. 6. Desenvolver atuação no seio da EU, em todas as áreas de responsabilidade; <p>Produzir informação sobre todos os países.</p>

CONTROLADOR DO TRÁFEGO AÉREO

Quadro 65 – Controlador do tráfego aéreo

País	Organismo	Missão	Visão	Competências
Brasil	Departamento de Controlo do Tráfego Aéreo	Sendo uma organização governamental subordinada ao Ministério da Defesa e ao Comando da Aeronáutica que congrega recursos humanos, equipamentos, meios acessórios e infraestrutura, distribuídos por todo o território nacional, tem a missão de prover a segurança e a fluidez do tráfego aéreo em nosso espaço aéreo soberano e, concomitantemente, garantir sua defesa.	Servir o Estado Brasileiro como um dos pilares sobre o qual se assenta o transporte aéreo, cooperando e compartilhando providências com os segmentos de administração da aviação civil e da infraestrutura aeroportuária, no que concerne às atividades que garantam a segurança, mobilidade e eficácia deste transporte.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planejar, gerenciar e controlar as atividades relacionadas ao controlo do espaço aéreo, á proteção ao voo, ao serviço de busca e salvamento e ás telecomunicações do comando da aeronáutica; 2. Prover os meios necessários para o gerenciamento e controlo do espaço aéreo, e o serviço de navegação aérea de modo seguro e eficiente, conforme estabelecido nas normas nacionais e de acordo com os tratados internacionais de que o Brasil seja parte.
EUA	Federal Aviation Administration www.faa.gov	Fornecer o sistema aeroportuário mais eficiente e seguro do mundo.	Procurar sempre alcançar um nível mais elevado em segurança, eificiência, responsabilidade ambiental e liderança global,prestando contas ao público americano e aos accionistas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderar o planeamento e desenvolvimento de um sistema aeroportuário eficiente e seguro a nível nacional, nomeadamente conduzindo inspeções e estabelecendo os standards para a construção de aeroportos, bem como a sua operação. 2. Liderar o planeamento e desenvolvimento de um sistema que assegure os requisitos ambientais e sociais para o funcionamento dos aeroportos, e estabeleça a política de taxas aeroportuárias, os seguros e aslinhas para privatização dos aeroportos.

			<p>Os valores de que se parte são segurança, excelência, integridade, orientação para as pessoas e inovação.</p>	<p>3. Organizar o tráfego aéreo assegurando a segurança e a eficiência.</p> <p>4. Auditar e avaliar de forma independente todas as reclamações relativas a segurança, fraude, abuso ou violação das regras internas;</p>
<p>França</p>	<p>Direction générale de l'aviation civile</p> <p>Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie</p> <p>www.developpement-durable.gouv.fr</p>	<p>Garantir a segurança do transporte aéreo numa lógica de desenvolvimento durável.</p> <p>Trata do conjunto das componentes da aviação civil: desenvolvimento durável, segurança, controlo aéreo, regulação económica, apoio à construção aeronáutica, aviação geral e formação aeronáutica.</p>		<p>Assegurar a segurança mantendo um nível elevado de funcionamento no transporte aéreo;</p> <p>Assegurar a supervisão de pessoas, bens e empresas;</p> <p>Prestar serviços às companhias aéreas e à aviação em geral, nomeadamente em termos de circulação aérea, centros de controlo e torre de controlo;</p> <p>Regular o mercado em termos de transporte aéreo, sendo o interlocutor das companhias aéreas, dos aeroportos e dos seus clientes;</p> <p>Participar enquanto parceiro da indústria aeronáutica na sua observação, participando na discussão da subvenção da indústria em termos de pesquisa e desenvolvimento;</p> <p>Agir na prevenção, em respeito pelo ambiente;</p> <p>Agir na redução dos problemas nomeadamente sonoros e atmosféricos;</p> <p>Atuar no contexto da aviação civil internacional e europeia, contribuindo para a elaboração e defesa das posições francesas nas instâncias internacionais;</p> <p>Participar ativamente na construção do Céu Único Europeu, um projeto que visa harmonizar a gestão do tráfego aéreo na União Europeia, acrescer a segurança reduzindo custos e reduzir as emissões de CO2.</p>

México	Dirección general de aeronáutica civil	Assegurar que o transporte aéreo participe no processo de crescimento sustentável, que contribua para o bem estar social, o desenvolvimento regional e a geração de empregos, apoiando a confirmação de uma sociedade mais integrada.	Contar com um transporte aéreo eficiente, seguro e competitivo e que satisfaça as necessidades da sociedade mexicana, proporcionando serviços de qualidade e sendo um pilar do desenvolvimento económico e social do país.	Aplicar todo o quadro legal nomeadamente <ul style="list-style-type: none"> • a lei dos aeroportos, • a lei da aviação civil, • a lei da segurança nacional, • a lei das vias gerais de comunicação, • e restantes relacionadas com a aviação e a aeronautica civil .
Portugal	Instituto Nacional de Aviação Civil www.inac.pt	Promover o desenvolvimento seguro, eficiente e sustentado das atividades da aviação civil através da regulamentação, certificação, licenciamento e fiscalização.	Projetar o INAC como autoridade reguladora da aviação civil, prestigiada e reconhecida pelo seu desempenho e qualidade.	<p>a) Coadjuvar o Governo, a pedido deste ou por iniciativa própria, na definição das linhas estratégicas e de políticas gerais e sectoriais para a aviação civil, elaborando projectos de legislação, colaborando na preparação de diplomas legais e regulamentares, nacionais e comunitários;</p> <p>b) Assegurar o bom ordenamento das actividades no âmbito da aviação civil, regulando e fiscalizando as condições do seu exercício e promovendo a protecção dos respectivos utentes, designadamente através da realização de actividades inspectivas;</p> <p>c) Credenciar entidades públicas ou privadas para o exercício de funções técnicas no âmbito das suas atribuições;</p> <p>d) Assegurar a regulação de segurança do sector da aviação civil;</p> <p>e) Assegurar a regulação económica do sector da aviação civil;</p> <p>f) Promover e defender a concorrência no sector da aviação civil;</p> <p>g) Defender os direitos e interesses legítimos dos utentes do sector da aviação civil;</p> <p>h) Promover a segurança aérea, regulamentando, supervisionando, inspeccionando e fiscalizando as organizações, as actividades, os equipamentos</p>

- e as instalações do sector;
- i) Estabelecer objectivos de segurança operacional para a operação de meios aéreos ou de infra-estruturas de apoio à operação de meios aéreos, para a produção ou manutenção de meios aéreos e para a prestação dos serviços de gestão do tráfego aéreo, de informação e comunicações aeronáuticas, de navegação e vigilância e de gestão dos fluxos de tráfego aéreo, garantindo o seu cumprimento através da sua supervisão permanente;
 - j) Colaborar na definição das políticas de planeamento civil de emergência;
 - l) Supervisionar e garantir o cumprimento das normas comunitárias que regulam o céu único europeu e das restantes normas internacionais em matéria de navegação aérea e licenciamento de controladores de tráfego aéreo, enquanto autoridade supervisora nacional;
 - m) Supervisionar e garantir o cumprimento das normas comunitárias relativas à aeronavegabilidade permanente das aeronaves e dos produtos, peças e equipamentos aeronáuticos, bem como à certificação das entidades e do pessoal envolvido nestas tarefas enquanto autoridade competente;
 - n) Estabelecer, enquanto entidade designada para o efeito pelo Governo, as altitudes mínimas de voo para cada rota dos serviços de tráfego aéreo, no espaço aéreo sob jurisdição do Estado Português e o tipo de desempenho de navegação exigido para a operação em rota;
 - o) Supervisionar, enquanto autoridade supervisora nacional, a gestão do espaço aéreo e a gestão dos fluxos do tráfego aéreo;
 - p) Assegurar a representação do Estado Português em organizações internacionais e comunitárias, nos termos da lei e sempre que assim for determinado;
 - q) Promover a facilitação e a segurança de gestão de transporte aéreo e coordenar o respectivo sistema nacional, designadamente

coordenar e supervisionar a implementação e execução dos programas nacionais de facilitação e segurança da aviação civil e de controlo da qualidade da segurança da aviação civil e promover a implementação e o desenvolvimento do programa nacional de formação e treino de segurança da aviação civil;

r) Promover a coordenação civil e militar em relação à utilização do espaço aéreo, aos serviços de busca e salvamento;

s) Participar nos sistemas de protecção civil, de planeamento civil de emergência e de segurança interna;

t) Cooperar com a entidade responsável pela prevenção e investigação de acidentes e incidentes com aeronaves civis;

u) Regular a economia das actividades aeroportuárias, de navegação aérea e de transporte aéreo no âmbito da aviação civil, respeitando o ambiente e os direitos dos consumidores;

v) Colaborar no estabelecimento de obrigações de serviço público e na fiscalização do respectivo cumprimento;

x) Negociar em nome do Governo, nos termos e condições fixados por este, acordos internacionais de serviços aéreos, bem como coordenar e fiscalizar a respectiva execução;

z) Assegurar a imparcialidade do quadro regulatório e a transparência das relações comerciais entre operadores;

aa) Promover a competitividade e o desenvolvimento nos mercados da aviação comercial, nomeadamente no do transporte e trabalho aéreo, no da exploração aeroportuária e no da assistência em escala;

ab) Assegurar o bom ordenamento das actividades no âmbito da aviação civil, regulando e fiscalizando as condições do seu exercício e promovendo a protecção dos respectivos operadores contra práticas e actos ilícitos;

				<p>ac) Coadjuvar a Autoridade da Concorrência na aplicação das leis da concorrência ao sector da aviação civil;</p> <p>ad) Promover estudos técnicos sobre as actividades e funções públicas relativas à aviação civil;</p> <p>ae) Produzir e prestar informação ao Governo e ao público nas áreas de gestão e regulação da aviação civil.</p>
<p>Suécia</p>	<p>Air Navigation Services of Sweden (LFV)</p> <p>http://www.lfv.se</p>	<p>Garantir serviços aéreos seguros, efetivos e que tenham em conta o ambiente á aviação civil e militar.</p>	<p>Deter uma posição de liderança na Europa, ser uma instituição de pponta no que respeita a tecnologia em termos internacionais, focando o futuro e o desenvolvimento, e aumentar os níveis de segurança, com consciência ambiental, sendo fornecedor eficiente do ponto de vista económico de serviços aéreos.</p> <p>Os seus valores são atividade, responsabilidade e profissionalismo,</p>	<p>A unidade de <i>Produção</i> é responsável pelo controlo do tráfego aéreo, pela produção de informação sobre os voos e sobre condições meteorológicas para a aviação.</p> <p>Fornece ainda outros serviços á aviação civil, em particular formação profissional e treino em segurança aérea.</p> <p>A unidade de <i>Sistemas e Desenvolvimento</i> é responsável pelos serviços de comunicação, navegação e monitorização, bem como pela gestão dos serviços de tecnologia de informação e desenvolvimento de sistemas.</p> <p>Por outro lado, é responsável pela manutenção dos equipamentos técnicos utilizados no controlo do tráfego aéreo.</p> <p>As unidades de <i>Marketing, Administração e suporte</i> são responsáveis pela definição do plano de marketing e do portfolio de produtos, bem como pela redação das propostas; pelo follow-up das operações e pelo acompanamneto das questões centrais de funcionamento da empresa em termos estratégicos; e pelos recursos humanos , em particular o processamento de salários.</p>

ESPECIALISTA EM GESTÃO PÚBLICA E GESTÃO GOVERNAMENTAL

Quadro 66 –Especialista em Gestão Pública e Gestão Governamental

País	Organismo	Missão	Visão	Competências
Brasil	Secretaria de Gestão Pública/ Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão	Promover a excelência da gestão pública na atuação do governo federal em benefício da sociedade.		<p>A Secretaria de Gestão, órgão específico singular, subordinada diretamente ao Ministro de Estado do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão tem por finalidade:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. formular políticas e diretrizes para a gestão pública, no âmbito da Administração Pública federal, compreendendo a gestão de pessoas nos atos relativos a : <ol style="list-style-type: none"> a. planejamento e dimensionamento da força de trabalho; b. concurso público e contratação por tempo determinado; c. planos de cargos, estruturas de carreiras, cargos comissionados e funções de confiança; d. estrutura remuneratória; g. avaliação de desempenho; h. desenvolvimento profissional; i. atenção à saúde e segurança do trabalho; j. previdência, benefícios e auxílios do servidor 2. organização e funcionamento da administração pública, em especial no que se refere aos modelos jurídico-institucionais, às estruturas organizacionais e a cargos em comissão, funções de confiança e funções comissionadas de natureza técnica; 3. pactuação de resultados e sistemas de incentivos e de avaliação de desempenho; 4. aperfeiçoamento e inovação da gestão dos órgãos e entidades da Administração Pública federal.

II. atuar como órgão central do SIPEC e do SIORG;

III - exercer a competência normativa em matéria de pessoal civil no âmbito da administração federal direta, das autarquias, incluídas as de regime especial, e das fundações públicas;

IV - propor, coordenar e apoiar a implementação de planos, programas, projetos e ações estratégicos de inovação e aperfeiçoamento da gestão pública;

V - promover a gestão do conhecimento e a cooperação em gestão pública;

VI - coordenar as ações do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA, instituído pelo Decreto no 5.378, de 23 de fevereiro de 2005;

VII - atuar como órgão supervisor da Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental - EPPGG, conforme disposto no art. 4o da Lei no 9.625, de 7 de abril de 1998;

VIII - gerir, no que couber, observada a legislação pertinente, a Carreira de Desenvolvimento de Políticas Sociais de que trata a Lei no 12.094, de 19 de novembro de 2009, e a Carreira de Analista de Infraestrutura e o cargo isolado de Especialista em Infraestrutura Sênior de que trata a Lei no 11.539, de 8 de novembro de 2007; IX - coordenar a elaboração das folhas de pagamento de pessoal no âmbito da administração federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas e sociedades de economia mista que recebam dotações do Orçamento Geral da União para despesas com pessoal, por meio de controle sistêmico e administração de cadastro de pessoal;

X - exercer atividades de auditoria de pessoal, operacional e sistêmica, e de análise das

				<p>informações constantes da base de dados do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos - SIAPE ou de sistema informatizado que venha a substituí-lo, observadas as disposições legais relativas ao sigilo de informações;</p> <p>XI - acompanhar e supervisionar a apuração de irregularidades concernentes à aplicação da legislação relativa à gestão de pessoas e respectivos procedimentos administrativos da administração federal direta, autárquica e fundacional;</p> <p>XII - assessorar o Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão na análise de propostas de criação, transformação ou reestruturação de cargos e carreiras dos servidores e militares da área de Segurança Pública do Distrito Federal, das Forças Armadas, dos Poderes Legislativo e Judiciário e do Ministério Público da União.</p>
EUA	Office of Personnel Management	Através das iniciativas, programas e materiais, a missão é recrutar e contratar os melhores talentos; treinar e motivar os servidores a conseguirem alcançar o seu máximo potencial; promover constantemente uma força de trabalho inclusiva.	Tornar o modelo de empregador dos servidores federais americanos um modelo para o século XXI.	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecer recursos humanos, suporte e liderança às agências federais; • Tornar possível a candidatura a posições de emprego federais de forma simples e rápida; • Providenciar os benefícios federais aos servidores públicos que sejam relevantes, flexíveis, justos e que premeiem o desempenho; • Reter uma força de trabalho federal diversa e versátil.
França	Direction générale de l'administration et de la fonction publique	Conceber e colocar em vigor uma política de conjunto da administração pública, em particular no domínio dos recursos humanos.		<p>A Direção Geral da Administração e da Função Pública tem um serviço e três sub direções:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.O serviço de políticas transversais; 2. Sub direção de animação interministerial da política dos recursos humanos; 3.Sub direção das remunerações,da protecção social e das condições de trabalho.

				4. Sub direção dos quadros superiores
México	Secretaría de la Función Pública	Consolidar um governo eficiente, honesto e transparente .	Promover a confiança dos cidadãos na função publica	<p>Vigiar o comportamento dos servidores públicos em matéria de legalidade no exercício das suas funções;</p> <p>Promover o cumprimento dos processos de controlo e fiscalização do governo, de disposições legais em diversas matérias;</p> <p>Dirigir e determinar a política de compras públicas da Federação;</p> <p>Coordenar e realizar auditorias sobre as despesas públicas;</p> <p>Coordenar processo de desenvolvimento administrativo e governo digital;</p> <p>Operar e encabeçar o Serviço Profissional de Carreira;</p> <p>Coordenar o trabalho dos órgãos internos de controlo em cada dependência do governo federal;</p> <p>Avaliar a gestão das entidades, também a nível federal;</p>
Portugal	Direção-Geral da Administração e do Emprego Público	Apoiar a definição das políticas para a Administração Pública nos domínios da organização e da gestão, dos regimes de emprego e da gestão de recursos humanos, assegurar a informação e dinamização das medidas adotadas e contribuir para a avaliação da sua execução.	Ser reconhecida como um serviço de referência sobre a Administração Pública.	<p>1. Apoiar a definição das políticas referentes à organização, gestão e avaliação dos serviços públicos, dinamizando e coordenando a sua aplicação, com vista ao aumento da sua eficiência;</p> <p>2. Apoiar a definição das políticas de recursos humanos na Administração Pública, nomeadamente no que se refere aos regimes de emprego e de condições de trabalho, regime de proteção social dos seus trabalhadores, sistemas de planeamento, gestão, qualificação e desenvolvimento profissional e avaliação, dinamizando e coordenando a sua aplicação, com vista à satisfação do interesse público e motivação dos trabalhadores;</p>

3. Assegurar a coordenação técnica do sistema de proteção social da função pública, em articulação com os serviços e organismos responsáveis pela concretização do direito à respetiva proteção;

4. Efetuar estudos e pareceres, bem como proceder à sistematização de informação sobre os regimes jurídicos relativos à qualificação e mobilidade de trabalhadores em funções públicas e às políticas ativas de emprego público;

5. Disponibilizar informação estatística sobre o emprego público e os recursos organizacionais da Administração Pública, que permita sustentar as políticas públicas a adotar relativamente a estas matérias, sem prejuízo das atribuições legalmente conferidas ao Instituto Nacional de Estatística (INE), I. P.;

6. Assegurar a organização, gestão e desenvolvimento da base de dados do Sistema de Informação da Organização do Estado (SIOE);

7. Desenvolver projetos de investigação e estudos aplicados no domínio das políticas públicas na área da administração e gestão públicas e realizar trabalhos de consultoria, na área de inovação e desenvolvimento organizacional;

				8. Apoiar a definição e acompanhar a execução das políticas referentes às relações coletivas de trabalho na Administração Pública e praticar os demais atos previstos na lei relativos à resolução de conflitos coletivos de trabalho, estruturas de representação coletiva de trabalhadores e instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho, no âmbito da Administração Pública.
Suécia	Swedish Employment Services	<p>A tarefa mais importante é fazer o encontro entre a oferta e a procura de oferta.</p> <p>Criando uma interface entre empregadores e pessoas que procuram emprego, contribui-se para um mercado de trabalho eficiente.</p>		<p>É o maior fornecedor de emprego da Suécia.</p> <p>O encontro entre procura e oferta de emprego é feito através de intervenções individualizadas.</p> <p>O propósito de garantir o emprego para jovens é providenciar atividades para os jovens com menos de 25 anos, oferecendo emprego ou formação adicional.</p> <p>Pode ser feito através de aconselhamento vocacional ou educacional, atividades de procura de emprego incluindo <i>coaching</i>, capacitação, suporte par começar um negócio e reabilitação vocacional.</p>

ESPECIALISTAS EM REGULAÇÃO

Quadro 67 – Especialista em regulação

País	Organismo	Missão	Visão	Competências
Brasil	<p>ANA – Agência Nacional de Águas</p> <p>http://www2.ana.gov.br</p>	<p>Implementar e coordenar a gestão compartilhada e integrada dos recursos hídricos e regular o acesso à água promovendo o seu uso sustentável em benefício das atuais e futuras gerações.</p>	<p>Ser reconhecida pela sociedade como referência na gestão e regulação dos recursos hídricos e na promoção do uso sustentável da água.</p> <p>Os valores são: compromisso, excelência técnica, transparência, proatividade e espírito público</p>	<p>Criada em 2000, a Agência Nacional de Águas (ANA) é vinculada ao Ministério do Meio Ambiente (MMA), mas tem autonomia administrativa e financeira. A agência implementa e coordena a gestão dos recursos hídricos no país e regula o acesso à água, sendo responsável por promover o uso sustentável desse recurso natural, a fim de beneficiar não só a geração atual, mas também as futuras</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisionar, controlar e avaliar as ações e atividades decorrentes do cumprimento da legislação federal pertinente aos recursos hídricos; 2. Disciplinar em caráter normativo, a implementação, a operacionalização, o controle e a avaliação dos instrumentos da política nacional de recursos hídricos; 3. Outorgar, por intermédio de autorização, o direito de recursos hídricos em corpos de água de domínio da União, inclusive para o aproveitamento de potencial de energia hidráulica; 4. fiscalizar, com poder de polícia, o uso de recursos hídricos nos corpos de água de domínio da União; 5. elaborar estudos técnicos para subsidiar a definição, pelo Conselho Nacional de Recursos Hídricos - CNRH, dos valores a serem cobrados pelo uso de recursos hídricos de domínio da União, com base nos mecanismos e quantitativos sugeridos pelos comitês de bacia hidrográfica, na forma do art. 38, VI, da Lei nº 9.433, de 1997; 6. estimular e apoiar as iniciativas voltadas para

				<p>a criação de comitês de bacia hidrográfica;</p> <p>7. implementar, em articulação com os comitês de bacia hidrográfica, a cobrança pelo uso de recursos hídricos de domínio da União;</p>
	<p>ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações</p> <p>http://www.anatel.gov.br</p>	<p>A missão da Anatel é promover o desenvolvimento das telecomunicações do País de modo a dotá-lo de uma moderna e eficiente infra-estrutura de telecomunicações, capaz de oferecer à sociedade serviços adequados, diversificados e a preços justos, em todo o território nacional.</p>		<p>Promove o desenvolvimento das telecomunicações no país. Criada em 1997, a agência tem independência administrativa e financeira e não está subordinada a nenhum órgão de governo. A Anatel tem poderes de outorga, regulamentação e fiscalização e deve adotar medidas necessárias para atender ao interesse do cidadão.</p> <p>Dentre as atribuições da Anatel, merecem destaque:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar, em sua esfera de atribuições, a política nacional de telecomunicações; 2. Expedir normas quanto à outorga, à prestação e à fruição dos serviços de telecomunicações no regime público; 3. Administrar o espectro de radiofrequências e o uso de órbitas, expedindo as respectivas normas; 4. Expedir normas sobre prestação de serviços de telecomunicações no regime privado; 5. Expedir normas e padrões a serem cumpridos pelas prestadoras de serviços de telecomunicações quanto aos equipamentos que utilizarem; 6. Expedir ou reconhecer a certificação de produtos, observados os padrões e normas por ela estabelecidos; 7. Reprimir infrações dos direitos dos usuários; e exercer, relativamente às telecomunicações, as competências legais em matéria de controle, prevenção e repressão das infrações da ordem econômica, ressalvadas as pertencentes ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade).

	<p>ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar</p>	<p>Promover a defesa do interesse público na assistência suplementar à saúde, regular as operadoras setoriais – inclusive quanto às suas relações com prestadores e consumidores – e contribuir para o desenvolvimento das ações de saúde no país.</p>	<p>Contribuir para a construção de um setor de saúde suplementar, cujo principal interesse seja a produção de saúde e que seja centrado no cidadão, realize ações de promoção da saúde e prevenção de doenças, observe os princípios da qualidade, integralidade e resolutividade; inclua todos os profissionais de saúde, respeite a participação da sociedade e esteja adequadamente articulado com o Ministério da Saúde.</p> <p>Tem por valores a transparência dos atos, que são imparciais e éticos, o conhecimento como fonte da ação, o espírito de cooperação e o compromisso com os resultados.</p>	<p>Criada em 2000, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) é vinculada ao Ministério da Saúde. A ANS promove a defesa do interesse público na assistência suplementar à saúde, regula as operadoras setoriais, inclusive quanto às suas relações com prestadores e consumidores, e contribui para o desenvolvimento das ações de saúde no país.</p> <p>Tem por competências (Lei nº 9.961, de 28 de janeiro de 2000)</p> <p>I. Propor políticas e diretrizes gerais ao Conselho Nacional de Saúde Suplementar - Consu para a regulação do setor de saúde suplementar;</p> <p>II - estabelecer as características gerais dos instrumentos contratuais utilizados na atividade das operadoras;</p> <p>III - elaborar o rol de procedimentos e eventos em saúde, que constituirão referência básica para os fins do disposto na Lei nº 9.656, de 3 de junho de 1998, e suas excepcionalidades;</p> <p>IV - fixar critérios para os procedimentos de credenciamento e descredenciamento de prestadores de serviço às operadoras;</p> <p>V - estabelecer parâmetros e indicadores de qualidade e de cobertura em assistência à saúde para os serviços próprios e de terceiros oferecidos pelas operadoras;</p> <p>VI - estabelecer normas para ressarcimento ao Sistema Único de Saúde - SUS;</p> <p>VII - estabelecer normas relativas à adoção e utilização, pelas operadoras de planos de assistência à saúde, de mecanismos de regulação do uso dos serviços de saúde;</p> <p>VIII - deliberar sobre a criação de câmaras técnicas, de caráter consultivo, de forma a</p>
--	---	--	---	--

subsidiar suas decisões;

IX - normatizar os conceitos de doença e lesão preexistentes;

X - definir, para fins de aplicação da Lei nº 9.656, de 1998, a segmentação das operadoras e administradoras de planos privados de assistência à saúde, observando as suas peculiaridades;

XI - estabelecer critérios, responsabilidades, obrigações e normas de procedimento para garantia dos direitos assegurados nos arts. 30 e 31 da Lei nº 9.656, de 1998;

XII - estabelecer normas para registro dos produtos definidos no inciso I e no § 1º do art. 1º da Lei nº 9.656, de 1998;

XIII - decidir sobre o estabelecimento de sub-segmentações aos tipos de planos definidos nos incisos I a IV do art. 12 da Lei nº 9.656, de 1998;

XIV - estabelecer critérios gerais para o exercício de cargos diretivos das operadoras de planos privados de assistência à saúde;

XV - estabelecer critérios de aferição e controle da qualidade dos serviços oferecidos pelas operadoras de planos privados de assistência à saúde, sejam eles próprios, referenciados, contratados ou conveniados;

XVI - estabelecer normas, rotinas e procedimentos para concessão, manutenção e cancelamento de registro dos produtos das operadoras de planos privados de assistência à saúde;

XVII - autorizar reajustes e revisões das contraprestações pecuniárias dos planos privados de assistência à saúde, ouvido o Ministério da Fazenda; (Redação dada pela Medida Provisória

nº 2.177-44, de 2001)

XVIII - expedir normas e padrões para o envio de informações de natureza econômico-financeira pelas operadoras, com vistas à homologação de reajustes e revisões;

XIX - proceder à integração de informações com os bancos de dados do Sistema Único de Saúde;

XX - autorizar o registro dos planos privados de assistência à saúde;

XXI - monitorar a evolução dos preços de planos de assistência à saúde, seus prestadores de serviços, e respectivos componentes e insumos;

XXII - autorizar o registro e o funcionamento das operadoras de planos privados de assistência à saúde, bem assim sua cisão, fusão, incorporação, alteração ou transferência do controle societário, sem prejuízo do disposto na Lei nº 8.884, de 11 de junho de 1994; (Redação dada pela Medida Provisória nº 2.177-44, de 2001)

XXIII - fiscalizar as atividades das operadoras de planos privados de assistência à saúde e zelar pelo cumprimento das normas atinentes ao seu funcionamento;

XXIV - exercer o controle e a avaliação dos aspectos concernentes à garantia de acesso, manutenção e qualidade dos serviços prestados, direta ou indiretamente, pelas operadoras de planos privados de assistência à saúde;

XXV - avaliar a capacidade técnico-operacional das operadoras de planos privados de assistência à saúde para garantir a compatibilidade da cobertura oferecida com os recursos disponíveis na área geográfica de abrangência;

XXVI - fiscalizar a atuação das operadoras e

prestadores de serviços de saúde com relação à abrangência das coberturas de patologias e procedimentos;

XXVII - fiscalizar aspectos concernentes às coberturas e o cumprimento da legislação referente aos aspectos sanitários e epidemiológicos, relativos à prestação de serviços médicos e hospitalares no âmbito da saúde suplementar;

XXVIII - avaliar os mecanismos de regulação utilizados pelas operadoras de planos privados de assistência à saúde;

XXIX - fiscalizar o cumprimento das disposições da Lei nº 9.656, de 1998, e de sua regulamentação;

XXX - aplicar as penalidades pelo descumprimento da Lei nº 9.656, de 1998, e de sua regulamentação;

XXI - requisitar o fornecimento de informações às operadoras de planos privados de assistência à saúde, bem como da rede prestadora de serviços a elas credenciadas;

XXXII - adotar as medidas necessárias para estimular a competição no setor de planos privados de assistência à saúde;

XXXIII - instituir o regime de direção fiscal ou técnica nas operadoras;

XXIV - proceder à liquidação extrajudicial e autorizar o liquidante a requerer a falência ou insolvência civil dos operadores de planos privados de assistência à saúde; (Redação dada pela Medida Provisória nº 2.177-44, de 2001)

XXXV - determinar ou promover a alienação da carteira de planos privados de assistência à

saúde das operadoras; (Redação dada pela Medida Provisória nº 2.177-44, de 2001)

XXXVI - articular-se com os órgãos de defesa do consumidor visando a eficácia da proteção e defesa do consumidor de serviços privados de assistência à saúde, observado o disposto na Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990;

XXXVII - zelar pela qualidade dos serviços de assistência à saúde no âmbito da assistência à saúde suplementar;

XXXVIII - administrar e arrecadar as taxas instituídas por esta Lei.

XXXIX - celebrar, nas condições que estabelecer, termo de compromisso de ajuste de conduta e termo de compromisso e fiscalizar os seus cumprimentos; (Incluído pela Medida Provisória nº 2.177-44, de 2001)

XL - definir as atribuições e competências do diretor técnico, diretor fiscal, do liquidante e do responsável pela alienação de carteira. (Incluído pela Medida Provisória nº 2.177-44, de 2001)

XLI - fixar as normas para constituição, organização, funcionamento e fiscalização das operadoras de produtos de que tratam o inciso I e o § 1º do art. 1º da Lei nº 9.656, de 3 de junho de 1998, incluindo: (Incluído pela Medida Provisória nº 2.177-44, de 2001)

a) conteúdos e modelos assistenciais; (Incluído pela Medida Provisória nº 2.177-44, de 2001)

b) adequação e utilização de tecnologias em saúde; (Incluído pela Medida Provisória nº 2.177-44, de 2001)

c) direção fiscal ou técnica; (Incluído pela

				<p>Medida Provisória nº 2.177-44, de 2001)</p> <p>d) liquidação extrajudicial; (Incluído pela Medida Provisória nº 2.177-44, de 2001)</p> <p>e) procedimentos de recuperação financeira das operadoras; (Incluído pela Medida Provisória nº 2.177-44, de 2001)</p> <p>f) normas de aplicação de penalidades; (Incluído pela Medida Provisória nº 2.177-44, de 2001)</p> <p>g) garantias assistenciais, para cobertura dos planos ou produtos comercializados ou disponibilizados; (Incluído pela Medida Provisória nº 2.177-44, de 2001)</p> <p>XLII - estipular índices e demais condições técnicas sobre investimentos e outras relações patrimoniais a serem observadas pelas operadoras de planos de assistência à saúde. (Incluído pela Medida Provisória nº 2.177-44, de 2001)</p> <p>§ 1º A recusa, a omissão, a falsidade ou o retardamento injustificado de informações ou documentos solicitados pela ANS constitui infração punível com multa diária de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais), podendo ser aumentada em até vinte vezes, se necessário, para garantir a sua eficácia em razão da situação econômica da operadora ou prestadora de serviços. (Redação dada pela Medida Provisória nº 2.177-44, de 2001)</p> <p>§ 2º As normas previstas neste artigo obedecerão às características específicas da operadora, especialmente no que concerne à natureza jurídica de seus atos constitutivos.</p>
	<p>ANVISA – Agência Nacional de Vigilância</p>	<p>Promover e proteger a saúde da população e intervir nos riscos decorrentes da produção</p>	<p>Ser legitimada pela sociedade como uma instituição</p>	<p>Nos termos da Lei nº9.782 de 26 de janeiro de 1999, compete-lhe:</p> <p>I - coordenar o Sistema Nacional de Vigilância</p>

	<p>Sanitária</p> <p>http://portal.anvisa.gov.br</p>	<p>e do uso de produtos e serviço sujeitos a vigilância sanitária, em ação coordena dos estados, os municípios e o Distrito Federal, de acordo com os princípios do Sistema Único de Saúde, para a melhoria da qualidade de vida da população brasileira.</p>	<p>integrante do Sistema Único de Saúde, ágil, moderna e transparente, de referência nacional e internacional na regulação e no controle sanitário.</p> <p>Tem como valores a ética e responsabilidade como agente público;</p> <p>capacidade de interligação e integração;</p> <p>excelência na gestão;</p> <p>conhecimento como fonte para a ação;</p> <p>transparência;</p> <p>responsabilização</p>	<p>Sanitária;</p> <p>II - fomentar e realizar estudos e pesquisas no âmbito de suas atribuições;</p> <p>III - estabelecer normas, propor, acompanhar e executar as políticas, as diretrizes e as ações de vigilância sanitária;</p> <p>IV - estabelecer normas e padrões sobre limites de contaminantes, resíduos tóxicos, desinfetantes, metais pesados e outros que envolvam risco à saúde;</p> <p>V - intervir, temporariamente, na administração de entidades produtoras, que sejam financiadas, subsidiadas ou mantidas com recursos públicos, assim como nos prestadores de serviços e ou produtores exclusivos ou estratégicos para o abastecimento do mercado nacional, obedecido o disposto no art. 5º da Lei nº 6.437, de 20 de agosto de 1977, com a redação que lhe foi dada pelo art. 2º da Lei nº 9.695, de 20 de agosto de 1998;</p> <p>VI - administrar e arrecadar a taxa de fiscalização de vigilância sanitária, instituída pelo art. 23 desta Lei;</p> <p>VII - autorizar o funcionamento de empresas de fabricação, distribuição e importação dos produtos mencionados no art. 8º desta Lei e de comercialização de medicamentos; (Redação dada pela Medida Provisória nº 2.190-34, de 2001)</p> <p>VIII - anuir com a importação e exportação dos produtos mencionados no art. 8º desta Lei;</p> <p>IX - conceder registros de produtos, segundo as normas de sua área de atuação;</p> <p>X - conceder e cancelar o certificado de</p>
--	--	---	---	--

cumprimento de boas práticas de fabricação; IV - interditar, como medida de vigilância sanitária, os locais de fabricação, controle, importação, armazenamento, distribuição e venda de produtos e de prestação de serviços relativos à saúde, em caso de violação da legislação pertinente ou de risco iminente à saúde;

XV - proibir a fabricação, a importação, o armazenamento, a distribuição e a comercialização de produtos e insumos, em caso de violação da legislação pertinente ou de risco iminente à saúde;

XVI - cancelar a autorização de funcionamento e a autorização especial de funcionamento de empresas, em caso de violação da legislação pertinente ou de risco iminente à saúde;

XVII - coordenar as ações de vigilância sanitária realizadas por todos os laboratórios que compõem a rede oficial de laboratórios de controle de qualidade em saúde;

XVIII - estabelecer, coordenar e monitorar os sistemas de vigilância toxicológica e farmacológica;

XIX - promover a revisão e atualização periódica da farmacopéia;

XX - manter sistema de informação contínuo e permanente para integrar suas atividades com as demais ações de saúde, com prioridade às ações de vigilância epidemiológica e assistência ambulatorial e hospitalar;

XXI - monitorar e auditar os órgãos e entidades estaduais, distrital e municipais que integram o Sistema Nacional de Vigilância Sanitária, incluindo-se os laboratórios oficiais de controle de qualidade em saúde;

XXII - coordenar e executar o controle da qualidade de bens e produtos relacionados no art. 8º desta Lei, por meio de análises previstas na legislação sanitária, ou de programas especiais de monitoramento da qualidade em saúde;

XXIII - fomentar o desenvolvimento de recursos humanos para o sistema e a cooperação técnico-científica nacional e internacional;

XXIV - autuar e aplicar as penalidades previstas em lei.

XXV - monitorar a evolução dos preços de medicamentos, equipamentos, componentes, insumos e serviços de saúde, podendo para tanto: (Incluído pela Medida Provisória nº 2.190-34, de 2001)

a) requisitar, quando julgar necessário, informações sobre produção, insumos, matérias-primas, vendas e quaisquer outros dados, em poder de pessoas de direito público ou privado que se dediquem às atividades de produção, distribuição e comercialização dos bens e serviços previstos neste inciso, mantendo o sigilo legal quando for o caso; (Incluído pela Medida Provisória nº 2.190-34, de 2001)

b) proceder ao exame de estoques, papéis e escritas de quaisquer empresas ou pessoas de direito público ou privado que se dediquem às atividades de produção, distribuição e comercialização dos bens e serviços previstos neste inciso, mantendo o sigilo legal quando for o caso; (Incluído pela Medida Provisória nº 2.190-34, de 2001)

c) quando for verificada a existência de indícios da ocorrência de infrações previstas nos incisos III ou IV do art. 20 da Lei nº 8.884, de 11 de junho de 1994, mediante aumento injustificado de preços ou imposição de preços excessivos, dos bens e serviços referidos nesses incisos, convocar os

responsáveis para, no prazo máximo de dez dias úteis, justificar a respectiva conduta; (Incluído pela Medida Provisória nº 2.190-34, de 2001)

d) aplicar a penalidade prevista no art. 26 da Lei nº 8.884, de 1994; (Incluído pela Medida Provisória nº 2.190-34, de 2001)

XXVI - controlar, fiscalizar e acompanhar, sob o prisma da legislação sanitária, a propaganda e publicidade de produtos submetidos ao regime de vigilância sanitária; (Incluído pela Medida Provisória nº 2.190-34, de 2001)

XXVII - definir, em ato próprio, os locais de entrada e saída de entorpecentes, psicotrópicos e precursores no País, ouvido o Departamento de Polícia Federal e a Secretaria da Receita Federal. (Incluído pela Medida Provisória nº 2.190-34, de 2001)

§ 1º A Agência poderá delegar aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios a execução de atribuições que lhe são próprias, excetuadas as previstas nos incisos I, V, VIII, IX, XV, XVI, XVII, XVIII e XIX deste artigo.

§2º A Agência poderá assessorar, complementar ou suplementar as ações estaduais, municipais e do Distrito Federal para o exercício do controle sanitário.

§ 3º As atividades de vigilância epidemiológica e de controle de vetores relativas a portos, aeroportos e fronteiras, serão executadas pela Agência, sob orientação técnica e normativa do Ministério da Saúde.

§ 4º A Agência poderá delegar a órgão do Ministério da Saúde a execução de atribuições previstas neste artigo relacionadas a serviços médico-ambulatorial-hospitalares, previstos nos §§ 2º e 3º do art. 8º, observadas as vedações

definidas no § 1º deste artigo. (Incluído pela Medida Provisória nº 2.190-34, de 2001)

§ 5º A Agência deverá pautar sua atuação sempre em observância das diretrizes estabelecidas pela Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990, para dar seguimento ao processo de descentralização da execução de atividades para Estados, Distrito Federal e Municípios, observadas as vedações relacionadas no § 1º deste artigo. (Incluído pela Medida Provisória nº 2.190-34, de 2001)

§ 6º A descentralização de que trata o § 5º será efetivada somente após manifestação favorável dos respectivos Conselhos Estaduais, Distrital e Municipais de Saúde. (Incluído pela Medida Provisória nº 2.190-34, de 2001)

Art. 8º Incumbe à Agência, respeitada a legislação em vigor, regulamentar, controlar e fiscalizar os produtos e serviços que envolvam risco à saúde pública.

§1º Consideram-se bens e produtos submetidos ao controle e fiscalização sanitária pela Agência:

I - medicamentos de uso humano, suas substâncias ativas e demais insumos, processos e tecnologias;

II - alimentos, inclusive bebidas, águas envasadas, seus insumos, suas embalagens, aditivos alimentares, limites de contaminantes orgânicos, resíduos de agrotóxicos e de medicamentos veterinários;

III - cosméticos, produtos de higiene pessoal e perfumes;

IV - saneantes destinados à higienização, desinfecção ou desinfestação em ambientes

domiciliares, hospitalares e coletivos;

V - conjuntos, reagentes e insumos destinados a diagnóstico;

VI - equipamentos e materiais médico-hospitalares, odontológicos e hemoterápicos e de diagnóstico laboratorial e por imagem;

VII - imunobiológicos e suas substâncias ativas, sangue e hemoderivados;

VIII - órgãos, tecidos humanos e veterinários para uso em transplantes ou reconstituições;

IX - radioisótopos para uso diagnóstico *in vivo* e radiofármacos e produtos radioativos utilizados em diagnóstico e terapia;

X - cigarros, cigarrilhas, charutos e qualquer outro produto fumígeno, derivado ou não do tabaco;

XI - quaisquer produtos que envolvam a possibilidade de risco à saúde, obtidos por engenharia genética, por outro procedimento ou ainda submetidos a fontes de radiação.

§ 2º Consideram-se serviços submetidos ao controle e fiscalização sanitária pela Agência, aqueles voltados para a atenção ambulatorial, seja de rotina ou de emergência, os realizados em regime de internação, os serviços de apoio diagnóstico e terapêutico, bem como aqueles que impliquem a incorporação de novas tecnologias.

§ 3º Sem prejuízo do disposto nos §§ 1º e 2º deste artigo, submetem-se ao regime de vigilância sanitária as instalações físicas, equipamentos, tecnologias, ambientes e procedimentos envolvidos em todas as fases dos processos de produção dos bens e produtos submetidos ao controle e fiscalização sanitária,

			<p>incluindo a destinação dos respectivos resíduos.</p> <p>§ 4º A Agência poderá regulamentar outros produtos e serviços de interesse para o controle de riscos à saúde da população, alcançados pelo Sistema Nacional de Vigilância Sanitária.</p> <p>§ 5º A Agência poderá dispensar de registro os imunobiológicos, inseticidas, medicamentos e outros insumos estratégicos quando adquiridos por intermédio de organismos multilaterais internacionais, para uso em programas de saúde pública pelo Ministério da Saúde e suas entidades vinculadas. (Incluído pela Medida Provisória nº 2.190-34, de 2001)</p> <p>§ 6º O Ministro de Estado da Saúde poderá determinar a realização de ações previstas nas competências da Agência Nacional de Vigilância Sanitária, em casos específicos e que impliquem risco à saúde da população. (Incluído pela Medida Provisória nº 2.190-34, de 2001)</p> <p>§ 7º O ato de que trata o § 6º deverá ser publicado no Diário Oficial da União. (Incluído pela Medida Provisória nº 2.190-34, de 2001)</p> <p>§ 8º Consideram-se serviços e instalações submetidos ao controle e fiscalização sanitária aqueles relacionados com as atividades de portos, aeroportos e fronteiras e nas estações aduaneiras e terminais alfandegados, serviços de transportes aquáticos, terrestres e aéreos. (Incluído pela Medida Provisória nº 2.190-34, de 2001).</p>
	<p>ANCINE – Agência Nacional de Cinema</p> <p>http://www.ancine.gov.br/</p>	<p>Sendo um agência reguladora tem como missão induzir condições isonômicas de competição nas relações dos agentes econômicos da atividade cinematográfica e videofonográfica no</p>	<p>Compete à Agência Nacional do Cinema, nos termos da Medida Provisória nº 2.228-1 de 6 de Setembro de 2001:</p> <p>I. Executar a política nacional de fomento ao cinema, definida pelo Conselho Superior do Cinema;</p> <p>II. fiscalizar o cumprimento da legislação referente à atividade cinematográfica e</p>

Brasil, proporcionando o desenvolvimento de uma indústria forte, competitiva e auto-sustentada.

videofonográfica nacional e estrangeira nos diversos segmentos de mercados;

III. promover o combate à pirataria de obras audiovisuais, inclusive em articulação com órgãos governamentais e associações privadas;

IV. aplicar multas e sanções, na forma da lei;

V. regular, na forma da lei, as atividades de fomento e proteção à indústria cinematográfica e videofonográfica nacional, resguardando a livre manifestação do pensamento, da criação, da expressão e da informação;

VI. coordenar as ações e atividades governamentais referentes à indústria cinematográfica e videofonográfica, ressalvadas as competências dos Ministérios da Cultura e das Comunicações;

VII. articular-se com os órgãos competentes dos entes federados com vistas a otimizar a consecução dos seus objetivos;

VIII. gerir programas e mecanismos de fomento à indústria cinematográfica e videofonográfica nacional;

IX. estabelecer critérios e diretrizes para a aplicação de recursos de fomento e financiamento à indústria cinematográfica e videofonográfica nacional;

X. promover a participação de obras cinematográficas e videofonográficas nacionais em festivais internacionais;

XI. aprovar e controlar a execução de projetos de produção, coprodução, distribuição, exibição e infraestrutura técnica a serem realizados com recursos públicos e incentivos fiscais, ressalvadas as competências dos Ministérios da Cultura e das Comunicações;

XII. fornecer o Certificado de Produto Brasileiro às obras cinematográficas e videofonográficas;

XIII. fornecer Certificados de Registro dos contratos de produção, coprodução, distribuição, licenciamento, cessão de direitos de exploração, veiculação e exibição de obras cinematográficas

e videofonográficas;

XIV. gerir o Sistema de Informações e Monitoramento da Indústria Cinematográfica e Videofonográfica nos seus diversos meios de produção, distribuição, exibição e difusão;

XV. articular-se com órgãos e entidades voltados ao fomento da produção, da programação e da distribuição de obras cinematográficas e videofonográficas dos Estados membros do Mercosul e demais membros da comunidade internacional;

XVI. prestar apoio técnico e administrativo ao Conselho Superior do Cinema;

XVII. arrecadar e fiscalizar a Contribuição para o Desenvolvimento da Indústria Cinematográfica Nacional CONDECINE;

XVIII. estabelecer critérios e diretrizes gerais para a fiscalização da aplicação dos recursos do Programa de Apoio ao Desenvolvimento do Cinema Nacional –PRODECINE, do Programa de Apoio ao Desenvolvimento do Audiovisual Brasileiro – PRODAV e do Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Infraestrutura do Cinema e do Audiovisual PRÓINFRA;

XIX. aprovar e controlar a execução de projetos de produção independente, distribuição, comercialização e exibição por empresas brasileiras, a serem realizados no âmbito do PRODECINE;

XX. aprovar e controlar a execução de projetos de produção, programação, distribuição, comercialização e exibição de obras audiovisuais brasileiras de produção independente, a serem realizados no âmbito do PRODAV;

XXI. aprovar e controlar a execução de projetos e infraestrutura técnica para a atividade cinematográfica e audiovisual e de desenvolvimento, ampliação e modernização dos serviços e bens de capital de empresas brasileiras e profissionais autônomos que atendam às necessidades tecnológicas das produções audiovisuais brasileiras, a serem

			<p>realizados no âmbito do PRÓINFRA;</p> <p>XXII. aferir, semestralmente, o cumprimento da obrigatoriedade de as empresas proprietárias, locatárias ou arrendatárias de salas, espaços ou locais de exibição pública comercial exibirem obras cinematográficas brasileiras de longa metragem;</p> <p>XXIII. atualizar, em consonância com a evolução tecnológica, as definições referidas no art. 1o da Medida Provisória no 2.2281, de 06 de setembro de 2001.</p>
	<p>ANEEL: Agência Nacional de Energia Elétrica</p>	<p>Proporcionar condições favoráveis para que o mercado de energia elétrica se desenvolva com equilíbrio entre os agentes e em benefício da sociedade.</p>	<p>As competências da ANEEL estão previstas na Lei nº 9.427/1996, que aprova sua criação. http://www.aneel.gov.br/area.cfm?idArea=710</p> <p>Art. 3o Além das atribuições previstas nos incisos II, III, V, VI, VII, X, XI e XII do art. 29 e no art. 30 da Lei no 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, de outras incumbências expressamente previstas em lei e observado o disposto no § 1o, compete à ANEEL: (Redação dada pela Lei nº 10.848, de 2004) (Vide Decreto nº 6.802, de 2009).</p> <p>I - implementar as políticas e diretrizes do governo federal para a exploração da energia elétrica e o aproveitamento dos potenciais hidráulicos, expedindo os atos regulamentares necessários ao cumprimento das normas estabelecidas pela Lei no 9.074, de 7 de julho de 1995;</p> <p>II - promover, mediante delegação, com base no plano de outorgas e diretrizes aprovadas pelo Poder Concedente, os procedimentos licitatórios para a contratação de concessionárias e permissionárias de serviço público para produção, transmissão e distribuição de energia elétrica e para a outorga de concessão para aproveitamento de potenciais hidráulicos; (Redação dada pela Lei nº 10.848, de 2004)</p> <p>III - (Revogado pela Lei nº 10.848, de 2004)</p> <p>IV - gerir os contratos de concessão ou de permissão de serviços públicos de energia elétrica, de concessão de uso de bem público,</p>

bem como fiscalizar, diretamente ou mediante convênios com órgãos estaduais, as concessões, as permissões e a prestação dos serviços de energia elétrica; (Redação dada pela Lei nº 10.848, de 2004)

V - dirimir, no âmbito administrativo, as divergências entre concessionárias, permissionárias, autorizadas, produtores independentes e autoprodutores, bem como entre esses agentes e seus consumidores;

VI - fixar os critérios para cálculo do preço de transporte de que trata o § 6º do art. 15 da Lei nº 9.074, de 7 de julho de 1995, e arbitrar seus valores nos casos de negociação frustrada entre os agentes envolvidos;

VII - articular com o órgão regulador do setor de combustíveis fósseis e gás natural os critérios para fixação dos preços de transporte desses combustíveis, quando destinados à geração de energia elétrica, e para arbitramento de seus valores, nos casos de negociação frustrada entre os agentes envolvidos;

VIII - estabelecer, com vistas a propiciar concorrência efetiva entre os agentes e a impedir a concentração econômica nos serviços e atividades de energia elétrica, restrições, limites ou condições para empresas, grupos empresariais e acionistas, quanto à obtenção e transferência de concessões, permissões e autorizações, à concentração societária e à realização de negócios entre si; (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

IX - zelar pelo cumprimento da legislação de defesa da concorrência, monitorando e acompanhando as práticas de mercado dos agentes do setor de energia elétrica; (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

X - fixar as multas administrativas a serem impostas aos concessionários, permissionários e autorizados de instalações e serviços de energia elétrica, observado o limite, por infração, de 2% (dois por cento) do faturamento, ou do valor estimado da energia produzida nos casos de

autoprodução e produção independente, correspondente aos últimos doze meses anteriores à lavratura do auto de infração ou estimados para um período de doze meses caso o infrator não esteja em operação ou esteja operando por um período inferior a doze meses. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

XI - estabelecer tarifas para o suprimento de energia elétrica realizado às concessionárias e permissionárias de distribuição, inclusive às Cooperativas de Eletrificação Rural enquadradas como permissionárias, cujos mercados próprios sejam inferiores a 500 (quinhentos) GWh/ano, e tarifas de fornecimento às Cooperativas autorizadas, considerando parâmetros técnicos, econômicos, operacionais e a estrutura dos mercados atendidos; (Redação dada pela Lei nº 10.848, de 2004)

XII - estabelecer, para cumprimento por parte de cada concessionária e permissionária de serviço público de distribuição de energia elétrica, as metas a serem periodicamente alcançadas, visando a universalização do uso da energia elétrica; (Incluído pela Lei nº 10.438, de 2002)

XIII - efetuar o controle prévio e a posteriori de atos e negócios jurídicos a serem celebrados entre concessionárias, permissionárias, autorizadas e seus controladores, suas sociedades controladas ou coligadas e outras sociedades controladas ou coligadas de controlador comum, impondo-lhes restrições à mútua constituição de direitos e obrigações, especialmente comerciais e, no limite, a abstenção do próprio ato ou contrato. (Incluído pela Lei nº 10.438, de 2002)

XIV - aprovar as regras e os procedimentos de comercialização de energia elétrica, contratada de formas regulada e livre; (Incluído pela Lei nº 10.848, de 2004)

XV - promover processos licitatórios para atendimento às necessidades do mercado; (Incluído pela Lei nº 10.848, de 2004)

XVI - homologar as receitas dos agentes de

geração na contratação regulada e as tarifas a serem pagas pelas concessionárias, permissionárias ou autorizadas de distribuição de energia elétrica, observados os resultados dos processos licitatórios referidos no inciso XV do caput deste artigo; (Incluído pela Lei nº 10.848, de 2004)

XVII - estabelecer mecanismos de regulação e fiscalização para garantir o atendimento à totalidade do mercado de cada agente de distribuição e de comercialização de energia elétrica, bem como à carga dos consumidores que tenham exercido a opção prevista nos arts. 15 e 16 da Lei nº 9.074, de 7 de julho de 1995; (Incluído pela Lei nº 10.848, de 2004)

XVIII - definir as tarifas de uso dos sistemas de transmissão e distribuição, sendo que as de transmissão devem ser baseadas nas seguintes diretrizes: (Incluído pela Lei nº 10.848, de 2004)

a) assegurar arrecadação de recursos suficientes para a cobertura dos custos dos sistemas de transmissão, inclusive das interligações internacionais conectadas à rede básica; (Redação dada pela Lei nº 12.111, de 2009)

b) utilizar sinal locacional visando a assegurar maiores encargos para os agentes que mais onerem o sistema de transmissão; (Incluído pela Lei nº 10.848, de 2004)

XIX - regular o serviço concedido, permitido e autorizado e fiscalizar permanentemente sua prestação. (Incluído pela Lei nº 10.848, de 2004)

XX - definir adicional de tarifas de uso específico das instalações de interligações internacionais para exportação e importação de energia elétrica, visando à modicidade tarifária dos usuários do sistema de transmissão ou distribuição. (Incluído pela Lei nº 12.111, de 2009)

Parágrafo único. No exercício da competência prevista nos incisos VIII e IX, a ANEEL deverá articular-se com a Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

			<p>Art. 3o-A Além das competências previstas nos incisos IV, VIII e IX do art. 29 da Lei no 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, aplicáveis aos serviços de energia elétrica, compete ao Poder Concedente: (Incluído pela Lei nº 10.848, de 2004)</p> <p>I - elaborar o plano de outorgas, definir as diretrizes para os procedimentos licitatórios e promover as licitações destinadas à contratação de concessionários de serviço público para produção, transmissão e distribuição de energia elétrica e para a outorga de concessão para aproveitamento de potenciais hidráulicos; (Incluído pela Lei nº 10.848, de 2004)</p> <p>II - celebrar os contratos de concessão ou de permissão de serviços públicos de energia elétrica, de concessão de uso de bem público e expedir atos autorizativos. (Incluído pela Lei nº 10.848, de 2004)</p> <p>§ 1o No exercício das competências referidas no inciso IV do art. 29 da Lei no 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, e das competências referidas nos incisos I e II do caput deste artigo, o Poder Concedente ouvirá previamente a ANEEL. (Incluído pela Lei nº 10.848, de 2004)</p> <p>§ 2o No exercício das competências referidas no inciso I do caput deste artigo, o Poder Concedente delegará à ANEEL a operacionalização dos procedimentos licitatórios. (Incluído pela Lei nº 10.848, de 2004)</p> <p>§ 3o A celebração de contratos e a expedição de atos autorizativos de que trata o inciso II do caput deste artigo poderão ser delegadas à ANEEL. (Incluído pela Lei nº 10.848, de 2004)</p> <p>§ 4o O exercício pela ANEEL das competências referidas nos incisos VIII e IX do art. 29 da Lei no 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, dependerá de delegação expressa do Poder Concedente. (Incluído pela Lei nº 10.848, de 2004).</p>
	<p>ANP : Agência Nacional do Petróleo, Gás</p>	<p>A ANP tem como finalidades: REGULAR - estabelecer</p>	<p>A Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), implantada pelo Decreto nº 2.455, de 14 de janeiro de 1998, é o órgão</p>

	<p>Natural e Biocombustíveis</p> <p>http://www.anp.gov.br/</p>	<p>regras por meio de portarias, instruções normativas e resoluções para o funcionamento das indústrias e do comércio de óleo, gás e biocombustíveis.</p> <p>CONTRATAR - Promover licitações e assinar contratos em nome da União com os concessionários em atividades de exploração, desenvolvimento e produção de petróleo e gás natural, e autorizar as atividades das indústrias reguladas.</p> <p>FISCALIZAR – Fazer cumprir as normas nas atividades das indústrias reguladas, diretamente ou mediante convênios com outros órgãos públicos.</p> <p>Nestes termos, tem por missão regular a indústria do petróleo e do gás natural, tendo como directriz a preservação do interesse público e do meio ambiente.</p>	<p>regulador das atividades que integram a indústria do petróleo e gás natural e a dos biocombustíveis no Brasil. Autarquia federal, vinculada ao Ministério de Minas e Energia, a ANP é responsável pela execução da política nacional para o setor energético do petróleo, gás natural e biocombustíveis, de acordo com a Lei do Petróleo (Lei nº 9.478/1997).</p> <p>A ANP é também um centro de referência em dados e informações sobre a indústria do petróleo e gás natural: mantém o Banco de Dados de Exploração e Produção (BDEP), promove estudos sobre o potencial petrolífero e o desenvolvimento do setor; recebe e torna públicas as notificações de descobertas; divulga as estatísticas oficiais sobre reservas e produção no Brasil; realiza pesquisas periódicas sobre qualidade dos combustíveis e lubrificantes, e sobre preços desses produtos. Na área dos biocombustíveis, mantém e divulga dados sobre autorizações, produção e comercialização de biodiesel e etanol.</p> <p>Entre outras atribuições, a ANP:</p> <ul style="list-style-type: none"> * promove estudos geológicos e geofísicos para identificação de potencial petrolífero, regula a execução desses trabalhos, organiza e mantém o acervo de informações e dados técnicos; * realiza licitações de áreas para exploração, desenvolvimento e produção de óleo e gás, contrata os concessionários e fiscaliza o cumprimento dos contratos; * calcula o valor dos royalties e participações especiais (parcela da receita dos campos de grande produção ou rentabilidade) a serem pagos a municípios, a estados e à União; * autoriza e fiscaliza as atividades de refino, processamento, transporte, importação e exportação de petróleo e gás natural; * autoriza e fiscaliza as operações das empresas que distribuem e revendem derivados de petróleo; * autoriza e fiscaliza as atividades de produção,
--	--	---	---

				<p>importação, exportação, transporte, transferência, armazenagem, estocagem, distribuição, revenda e comercialização de biocombustíveis;</p> <p>* estabelece as especificações técnicas (características físico-químicas) dos derivados de petróleo, gás natural e dos biocombustíveis e realiza permanente monitoramento da qualidade desses produtos nos pontos-de-venda;</p> <p>* acompanha a evolução dos preços dos combustíveis e comunica aos órgãos de defesa da concorrência os indícios de infrações contra a ordem econômica;</p> <p>* No exercício de suas funções, a ANP atua como promotora do desenvolvimento dos setores regulados. Colabora, assim, para a atração de investimentos, aperfeiçoamento tecnológico e capacitação dos recursos humanos da indústria, gerando crescimento econômico, empregos e renda.</p>
	ANAC: Agência Nacional de Aviação Civil	Promover a segurança e a excelência do sistema de aviação civil, de forma a contribuir para o desenvolvimento do país, e o bem estar da sociedade brasileira.	Ser uma autoridade modelo da aviação civil internacional, atingindo um dos cinco menores índices de acidentes do mundo até 2014.	<p>Atribuições e competências</p> <p>http://www2.anac.gov.br/anac/atribuicoesAnac.asp</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) outorgar concessões de serviços aéreos e de infraestrutura aeronáutica e aeroportuária; 2) regular essas concessões; 3) representar o Brasil em convenções, acordos, tratados e atos de transporte aéreo internacional com outros países ou organizações internacionais de aviação civil; 4) aprovar os planos diretores dos aeroportos; 5) compor, administrativamente, conflitos de interesse entre prestadores de serviços aéreos e de infraestrutura aeronáutica e aeroportuária (arbitragem administrativa); 6) estabelecer o regime tarifário da exploração da infraestrutura aeroportuária; 7) contribuir para a preservação do patrimônio histórico e da memória da aviação civil e da infraestrutura aeronáutica e aeroportuária;

			8) regular as atividades de administração e exploração de aeródromos, inclusive as exercidas pela Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero).
	ANTT: Agência Nacional de Transportes Terrestres	Assegurar aos usuários adequada prestação de serviços de transportes terrestres e exploração de infraestrutura rodoviária e ferroviária outorgada.	<p>Competências e Atribuições http://www.antt.gov.br/index.php/content/view/4871/Competencias.html</p> <p>Art. 25. À Diretoria da ANTT compete, em regime de colegiado, analisar, discutir e decidir, em instância administrativa final, as matérias de competência da Autarquia, bem como:</p> <p>I - decidir sobre o planejamento estratégico da ANTT;</p> <p>II - estabelecer as diretrizes funcionais, executivas e administrativas a serem seguidas, zelando pelo seu efetivo cumprimento;</p> <p>III - decidir sobre políticas administrativas internas e de recursos humanos e seu desenvolvimento;</p> <p>IV - manifestar-se sobre os nomes indicados pelo Diretor-Geral para o exercício dos cargos de Superintendentes de Processos Organizacionais;</p> <p>V - aprovar o regimento interno da ANTT e suas alterações;</p> <p>VI - deliberar sobre a criação, a extinção e a forma de supervisão das atividades das Unidades Regionais;</p> <p>VII - delegar a Diretor competência para deliberar sobre aspectos relacionados com as Superintendências de Processos Organizacionais;</p> <p>VIII - exercer o poder normativo da ANTT;</p> <p>IX - aprovar normas de licitação e contratação próprias da ANTT;</p> <p>X - aprovar editais de licitação, homologar adjudicações, bem assim decidir pela prorrogação, transferência, intervenção e extinção em relação a concessões, permissões e autorizações, obedecendo ao plano geral de outorgas, normas, regulamentos de prestação de serviços e dos contratos firmados;</p>

			<p>XI - aprovar propostas de declaração de utilidade pública necessárias à execução de projetos e investimentos, no âmbito das outorgas estabelecidas, nos termos da legislação pertinente;</p> <p>XII - decidir sobre a aquisição e a alienação de bens;</p> <p>XIII - autorizar a contratação de serviços de terceiros, na forma da legislação em vigor;</p> <p>XIV - aprovar a proposta orçamentária da ANTT, a ser encaminhada ao Ministério dos Transportes;</p> <p>XV - aprovar a requisição, com ônus para a ANTT, de servidores e empregados de órgãos e entidades integrantes da Administração Pública, quaisquer que sejam as funções a serem exercidas, nos termos do art. 16 da Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000;</p> <p>XVI - autorizar, na forma da legislação em vigor, o afastamento do País de servidores para o desempenho de atividades técnicas e de desenvolvimento profissional; XVII - deliberar, na esfera administrativa, quanto à interpretação da legislação e sobre os casos omissos; e</p> <p>XVIII - aprovar normas de organização dos procedimentos referentes às reuniões da Diretoria da ANTT.</p>
	<p>ANTAQ – Agência Nacional de Transportes Aquaviários</p>	<p>Regulamentar, promover, fiscalizar e informar a atividade econômica de exploração dos serviços e da infraestrutura de transporte aquaviário, estabelecidos constitucionalmente como de titularidade da União, mantendo o foco na competição, na eficiência e na defesa do usuário.</p>	<p>Art. 27 Cabe à ANTAQ, em sua esfera de atuação:</p> <p>I - promover estudos específicos de demanda de transporte aquaviário e de serviços portuários;</p> <p>II - promover estudos aplicados às definições de tarifas, preços e fretes, em confronto com os custos e benefícios econômicos transferidos aos usuários pelos investimentos realizados;</p> <p>III – propor: (Redação dada pela Lei nº 11.518, de 2007)</p> <p>a) ao Ministério dos Transportes o plano geral de outorgas de exploração da infraestrutura aquaviária e portuária fluvial e lacustre, excluídos os portos outorgados às companhias docas, e de</p>

prestação de serviços de transporte aquaviário; e (Incluído pela Lei nº. 11.518, de 2007)

b) à Secretaria Especial de Portos da Presidência da República o plano geral de outorgas de exploração da infra-estrutura e da superestrutura dos portos e terminais portuários marítimos, bem como dos outorgados às companhias docas; (Incluído pela Lei nº. 11.518, de 2007)

IV - elaborar e editar normas e regulamentos relativos à prestação de serviços de transporte e à exploração da infra-estrutura aquaviária e portuária, garantindo isonomia no seu acesso e uso, assegurando os direitos dos usuários e fomentando a competição entre operadores;

V - celebrar atos de outorga de permissão ou autorização de prestação de serviços de transporte pelas empresas de navegação fluvial, lacustre, de travessia, de apoio marítimo, de apoio portuário, de cabotagem e longo curso, observado o disposto nos arts. 13 e 14, gerindo os respectivos contratos e demais instrumentos administrativos;

VI - reunir, sob sua administração, os instrumentos de outorga para exploração de infraestrutura e de prestação de serviços de transporte aquaviário celebrados antes da vigência desta Lei, resguardando os direitos das partes;

Lei nº 10.233

VII - aprovar as propostas de revisão e de reajuste de tarifas encaminhadas pelas Administrações Portuárias, após prévia comunicação ao Ministério da Fazenda; (Redação dada pela Medida Provisória nº. 2.217-3, de 2001)

VIII - promover estudos referentes à composição da frota mercante brasileira e à prática de afretamentos de embarcações, para subsidiar as decisões governamentais quanto à política de apoio à indústria de construção naval e de afretamento de embarcações estrangeiras;

X - representar o Brasil junto aos organismos

internacionais de navegação e em convenções, acordos e tratados sobre transporte aquaviário, observadas as diretrizes do Ministro de Estado dos Transportes e as atribuições específicas dos demais órgãos federais;

XII - supervisionar a participação de empresas brasileiras e estrangeiras na navegação de longo curso, em cumprimento a tratados, convenções, acordos e outros instrumentos internacionais dos quais o Brasil seja signatário;

XIV - estabelecer normas e padrões a serem observados pelas autoridades portuárias, nos termos da Lei nº. 8.630, de 25 de fevereiro de 1993;

XV - publicar os editais, julgar as licitações e celebrar os contratos de concessão para exploração dos portos organizados em obediência ao disposto na Lei nº. 8.630, de 25 de fevereiro de 1993;

XVI - cumprir e fazer cumprir as cláusulas e condições avençadas nos contratos de concessão quanto à manutenção e reposição dos bens e equipamentos reversíveis à União e arrendados nos termos do inciso I do art. 4º da Lei nº. 8.630, de 25 de fevereiro de 1993;

XVII - autorizar projetos e investimentos no âmbito das outorgas estabelecidas, encaminhando ao Ministro de Estado dos Transportes ou ao Secretário Especial de Portos, conforme o caso, propostas de declaração de utilidade pública; (Redação dada pela Lei nº 11518, de 2007)

XIX - estabelecer padrões e normas técnicas relativos à operação de transporte aquaviário de cargas especiais e perigosas;

XX - elaborar o seu orçamento e proceder a respectiva execução financeira;

XXI - fiscalizar o funcionamento e a prestação de serviços das empresas de navegação de longo curso, de cabotagem, de apoio marítimo, de apoio portuário, fluvial e lacustre; (Incluído pela Medida Provisória nº. 2.217-3, de 2001);

XXII - autorizar a construção e a exploração de

terminais portuários de uso privativo,
conforme previsto na Lei nº. 8.630, de 1993;
(Incluído pela Medida Provisória nº. 2.217-3, de 2001)

XXIII - adotar procedimentos para a incorporação ou desincorporação de bens, no âmbito das outorgas; (Incluído pela Medida Provisória nº. 2.217-3, de 2001)

XXIV - autorizar as empresas brasileiras de navegação de longo curso, de cabotagem, de apoio marítimo, de apoio portuário, fluvial e lacustre, o afretamento de embarcações estrangeiras para o transporte de carga, conforme disposto na Lei nº. 9.432, de 8 de janeiro de 1997; (Incluído pela Medida Provisória nº. 2.217-3, de 2001)

XXV - celebrar atos de outorga de concessão para a exploração da infra-estrutura aquaviária e portuária, gerindo e fiscalizando os respectivos contratos e demais instrumentos administrativos. (Incluído pela Medida Provisória nº. 2.217-3, de 2001)

Lei nº 10.233

XXVI – celebrar atos de outorga de autorização para construção e exploração de Estação de Transbordo de Carga; (Incluído pela Lei nº. 11.518, de 2007)

XXVII – celebrar atos de outorga de autorização para construção e exploração de Instalação Portuária Pública de Pequeno Porte. (Incluído pela Lei nº. 11.518, de 2007)

§ 1º No exercício de suas atribuições a ANTAQ poderá:

I - firmar convênios de cooperação técnica e administrativa com órgãos e entidades da Administração Pública Federal, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, tendo em vista a descentralização e a fiscalização eficiente das outorgas;

II - participar de foros internacionais, sob a coordenação do Ministério dos Transportes;

				<p>III - firmar convênios de cooperação técnica com entidades e organismos internacionais.</p> <p>(Incluído pela Medida Provisória nº. 2.217-3, de 2001)</p> <p>§ 2º A ANTAQ observará as prerrogativas específicas do Comando da Marinha e atuará sob sua orientação em assuntos de Marinha Mercante que interessam à defesa nacional, à segurança da navegação aquaviária e à salvaguarda da vida humana no mar, devendo ser consultada quando do estabelecimento de normas e procedimentos de segurança que tenham repercussão nos aspectos econômicos e operacionais da prestação de serviços de transporte aquaviário.</p> <p>§ 3º O Presidente do Conselho de Autoridade Portuária, como referido na alínea a do inciso I do art. 31 da Lei nº. 8.630, de 25 de fevereiro de 1993, será indicado pela ANTAQ e a representará em cada porto organizado.</p> <p>§ 4º O grau de recurso a que se refere o § 2º do art. 5º da Lei nº. 8.630, de 25 de fevereiro de 1993, passa a ser atribuído à ANTAQ.</p>
EUA	Federal Energy Regulatory Commission	Permitir aos consumidores obter serviços energéticos confiáveis e sustentáveis, a um custo razoável, através de meios regulatórios e do funcionamento do mercado.		<p>Regular a distribuição e o armazenamento da energia e as vendas interestaduais;</p> <p>Analisar as fusões e aquisições, bem como as transações de empresas por companhias de eletricidade;</p> <p>Regular a distribuição e a venda de gás natural para revenda no mercado interestadual;</p> <p>Regular o transporte de petróleo por <i>pipelines</i> entre estados;</p> <p>Aprovar tanto a colocação como o encerramento de instalações de <i>pipelines</i> e centros de armazenagem interestaduais;</p> <p>Assegurar o funcionamento em segurança de terminais LNG;</p> <p>Rever projetos de transmissão elétrica em determinadas circunstâncias;</p>

				<p>Licenciar e inspecionar projetos hidroeletricos privados, municipais e estaduais;</p> <p>Proteger a viabilidade de sistemas de transmissão de alta voltagem através da definição de requisitos standardizados.</p>
França	<p>Commission de Regulation de l'Énergie</p> <p>http://www.cre.fr</p>	<p>Contribuir para o bom funcionamento dos mercados da electricidade e do gás natural em benefício dos consumidores finais, e em coerência com os objetivos da política energética.</p>		<p>Regular as redes de electricidade e de gás natural:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Garantir o direito de acesso às redes publicas de electricidade e às instalações publicas de gás natural; 2. Velar pelo bom funcionamento e desenvolvimento das redes de infraestrutura de electricidade e gás natural; 3. Garantir a independência da gestão das redes; 4. Contribuir para a construção d eum mercado interno europeu da electricidade e do gás. <p>Regular os mercados de electricidade e gás natural:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisionar as transações efetuadas sobre os mercados de electricidade e gás natural e os níveis de CO2; 2. Velar pelo bom funcionamento dos mercados no seu detalhe; 3. Contribuir para a implementação de mecanismos que tornem sustentável a produção de electricidade e o fornecimento de gás natural.; 4. Informar os consumidores.
México	<p>Comisión Reguladora de Energía</p> <p>http://www.cre.gob.mx/</p>	<p>Regular de maneira transparente, imparcial e eficiente, as indústrias do gás, dos refinados, dos derivados de hidrocarburetos e electricidade, garantindo o investimento produtivo e garantindo uma sã concorrência ,propícia a uma adequada cobertura</p>	<p>Continuar a ser uma instituição reconhecida como autónoma, trnsparente e eficiente, conseguindo um equilíbrio harmónico entre usuários e fornecedores, e</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fornecer e vender energia elétrica aos usuários do serviço público; 2. Gerar, importar e exportar energia elétrica que realizem os particulares; 3. Aquisição de energia elétrica que se destine ao setor público; 4. Serviços de condução, transformação e entrega de energia elétrica entre as entidades que tenham a seu cargo a prestação de serviço publico de energia, e entre elas e os titulares de

		<p>e tendo em conta a confiabilidade, qualidade e segurança na prestação dos serviços, a preços competitivos em benefício dos usuários.</p>	<p>que contribua para o desenvolvimento de um mercado energético competitivo, em benefício da sociedade.</p>	<p>autorização para a geração, exportação e importação de energia elétrica;</p> <p>5. Vendas em primeira mão de gás, de combustíveis e os petroquímicos básicos.</p> <p>6. Transporte e distribuição de gás, dos produtos que se obtenham com a refinação do petróleo e dos petroquímicos básicos que se realizem por meio de ductos, assim como sistemas de armazenagem que se encontrem diretamente vinculados ao sistema de transporte e distribuição por ductos, ou que formem parte integral dos terminais de importação ou distribuição dos ditos produtos;</p> <p>7. Transporte e distribuição de bioenergéticos que se realizem por ductos, assim como os sistemas de armazenamento dos mesmos que se encontrem diretamente vinculados aos sistemas de transporte ou distribuição por ductos, assim como os terminais de importação ou distribuição dos ditos produtos.</p>
<p>Portugal</p>	<p>ERSE: Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos</p> <p>http://www.erse.pt</p>	<p>Proteger adequadamente os interesses dos consumidores, em particular os consumidores economicamente vulneráveis em relação a preços, qualidade de serviço, acesso à informação e segurança de abastecimento, promover a concorrência entre os agentes intervenientes nos mercados, nomeadamente no âmbito do mercado interno da energia, garantindo às empresas dos setores regulados exercidos em regime de serviço público, o equilíbrio económico-financeiro no âmbito de</p>		<p>De acordo com o Decreto-Lei n.º 186 — 25 de setembro de 2012, são atribuições da ERSE:</p> <p>a) Proteger os direitos e os interesses dos consumidores, em particular dos clientes finais economicamente vulneráveis, em relação a preços, à forma e qualidade da prestação de serviços, promovendo a sua informação, esclarecimento e formação;</p> <p>b) Assegurar a existência de condições que permitam a obtenção do equilíbrio económico e financeiro por parte das atividades dos setores regulados exercidos em regime de serviço público, quando geridas de forma adequada e eficiente;</p> <p>c) Velar pelo cumprimento, por parte dos agentes do setor, das obrigações de serviço público e demais obrigações estabelecidas na lei e nos regulamentos aplicáveis aos setores regulados;</p>

uma gestão adequada e eficiente, contribuir para a progressiva melhoria das condições económicas e ambientais e ainda arbitrar e resolver litígios, fomentando a resolução extra-judicial dos litígios.

d) Contribuir para a progressiva melhoria das condições económicas, qualitativas, técnicas e ambientais dos sectores regulados, estimulando, nomeadamente, a adoção de práticas que promovam a eficiência energética e a existência de padrões adequados de qualidade de serviço;

e) Promover a realização de estudos sobre os mercados da eletricidade e do gás natural, desenvolvendo as iniciativas e estabelecendo os protocolos de associação ou de cooperação que se revelem adequados, sem prejuízo da sua independência e da inalienabilidade das suas competências;

f) Apoiar a constituição e supervisionar o funcionamento do operador logístico de mudança de comercializador, cooperando com as entidades intervenientes nos sectores regulados de forma a garantir a criação e desenvolvimento do referido operador nos termos da legislação aplicável;

g) Monitorizar os planos de investimento dos operadores das redes de transporte de gás e eletricidade e apresentar no seu relatório anual uma apreciação dos referidos planos, em particular no que se refere à conformidade com o plano de desenvolvimento de rede à escala da União Europeia;

h) Monitorizar o investimento em capacidade de produção de eletricidade, tendo por objetivo assegurar a segurança do abastecimento;

i) Monitorizar o investimento destinado à constituição de reservas estratégicas de gás natural;

j) Garantir, através da sua atividade reguladora, a existência de condições que permitam satisfazer, de forma eficiente, a procura de eletricidade e gás natural;

k) Velar pelo cumprimento das medidas de

salvaguarda em caso de crise energética, tal como definida no Decreto -Lei n.º 114/2001, de 7 de abril, alterado pelo Decreto -Lei n.º 224/2002, de 30 de outubro, e colaborar, no âmbito das suas competências com as entidades competentes em caso de ameaça à segurança das pessoas, equipamentos ou instalações ou à integridade da rede;

l) Garantir a conformidade dos contratos de fornecimento interruptível e de contratos a longo prazo com o direito e com as políticas da União Europeia, no respeito pela liberdade contratual dos intervenientes;

m) Promover, enquanto entidade reguladora e nos termos previstos na legislação aplicável, a concorrência entre os agentes intervenientes nos mercados, coordenando a sua atuação com a Autoridade da Concorrência e cooperando com esta entidade na verificação e aplicação da legislação de concorrência;

n) Cooperar com a Agência de Cooperação dos Reguladores de Energia e com as entidades reguladoras no sector da energia e de mercados financeiros da União Europeia, velando pela transparência e integridade dos mercados e aplicando os regulamentos e sanções legalmente previstos;

o) Integrar, no âmbito dos compromissos assumidos por Portugal, as atividades dos conselhos ou grupos de regulação, designadamente no quadro do mercado interno da eletricidade e do gás e dos acordos dos mercados ibéricos da eletricidade e do gás natural, exercendo as competências decorrentes da aplicação desses acordos e contribuindo para a compatibilidade do processo de intercâmbio de dados no âmbito dos mesmos;

p) Acompanhar a atividade das entidades reguladoras afins, bem como as experiências

internacionais de regulação no domínio da energia, e estabelecer relações de cooperação com estas entidades e com os organismos internacionais relevantes no âmbito da energia;

q) No âmbito das ações desenvolvidas ao abrigo da alínea anterior, promover a criação de mecanismos operacionais tendentes a permitir uma gestão ótima da rede, promover intercâmbios conjuntos de eletricidade e gás e a atribuição de capacidade transfronteiriça, permitindo um adequado nível de capacidade de interligação, incluindo através de novas interligações, no mercado ibérico e para além dele, por forma a promover o desenvolvimento de uma concorrência efetiva e a melhoria da segurança do abastecimento, sem discriminação entre os comercializadores de eletricidade e gás nos diferentes Estados membros;

r) Coordenar o desenvolvimento de todos os códigos de rede para os operadores das redes de transporte de eletricidade e gás e outros intervenientes nos respetivos mercados, bem como das regras relativas à gestão do congestionamento;

s) Supervisionar a cooperação técnica entre o gestor ou operador da rede nacional de transporte, os gestores ou operadores das redes de transporte da União Europeia e os gestores ou operadores das redes de transporte de países terceiros;

t) Decidir os litígios que surjam entre os intervenientes nos sectores da eletricidade e do gás natural, no quadro das competências que lhe estão atribuídas na legislação e regulamentação aplicáveis;

u) Promover a realização da arbitragem entre os operadores e os consumidores, nos termos da legislação aplicável, com vista à resolução de litígios relativos a matérias sobre as quais não

esteja obrigada a decidir nos termos da alínea anterior;

v) Estabelecer os termos e condições da prestação de serviços de compensação, os quais devem ser equitativos, não discriminatórios e basear-se em critérios objetivos, bem como do acesso a infraestruturas transfronteiriças, incluindo os procedimentos de atribuição de capacidade e gestão dos congestionamentos;

w) Proceder à certificação do operador da rede nacional de transporte (RNT) e do operador da rede nacional de transporte de gás natural (RNTGN), nos termos previstos na legislação aplicável, com o objetivo de avaliar o cumprimento das condições legalmente estabelecidas para cada um deles;

x) Acompanhar e fiscalizar o cumprimento das condições da certificação do operador da RNT e do operador da RNTGN, nos termos em que foram concedidas, e, sempre que aplicável nos termos da lei, proceder à reapreciação da referida certificação;

y) Assegurar a eficiência e a racionalidade da atividade de gestão de operações da rede de mobilidade elétrica em termos objetivos, transparentes, não discriminatórios e concorrenciais, designadamente, protegendo os direitos e interesses dos utilizadores de veículos elétricos e velando pelo cumprimento, pelos agentes do sector, das obrigações estabelecidas na lei e nos regulamentos aplicáveis.

3 — Incumbe ainda à ERSE:

a) Colaborar com a Assembleia da República e com o Governo na formulação das políticas e dos diplomas respeitantes ao sector energético integrados no âmbito da sua regulação;

				b) Proceder à divulgação do quadro regulatório, das suas competências e suas iniciativas, bem como das obrigações dos operadores e dos direitos dos consumidores.
Suécia	Swedish Energy Markets Inspectorate (Ei) http://ei.se	<p>Supervisiona os mercados de eletricidade, gás natural e aquecimento de residências e empresas no sentido de melhorar o funcionamento e eficiência desses mercados.</p> <p>Enquanto autoridade que examina a posição monopolista da rede de gás no mercado do gás natural, assegurando que o consumidor não paga demasiado e que o operador de gás não explora a sua posição monopolista. O comércio no gás está desregulado, ou seja é um mercado livre.</p>		<p>Verificar anualmente o que se passa, de forma a verificar se as empresas na rede tem custos razoáveis, comparando os custos com 2011.</p>



União Europeia



DIÁLOGOS SETORIAIS UNIÃO EUROPEIA BRASIL

Ministério do Planejamento



GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA

