



Movimento  
Pessoas à Frente

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO

# PROPOSTAS DE MODERNIZAÇÃO DO SISTEMA DE CARREIRAS DO GOVERNO FEDERAL

Benchmarking



## SOBRE O MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE

É um movimento suprapartidário que busca construir coletivamente diretrizes e evidências com objetivo de contribuir para uma gestão mais efetiva do Estado brasileiro, que entregue melhores serviços e políticas públicas para a população. Além disso, o Movimento ajuda a construir e viabilizar propostas que criem melhores condições de trabalho para gestores públicos, com foco em lideranças.

O Movimento é mantido pela Parceria Vamos, formada por Fundação Lemann, Instituto Humanize e República.org. e conta com especialistas, parlamentares, integrantes dos poderes públicos federal e estadual, sindicatos e terceiro setor com visões políticas, sociais e econômicas plurais.

**Para saber mais, acesse:**

[movimentopessoasafrente.org.br](http://movimentopessoasafrente.org.br)



# **SOBRE O PESQUISADOR**

## **FELIPE DRUMOND**

É graduado em Administração Pública pela Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro. Trabalhou como consultor do Banco Mundial e coordenador técnico da Frente Parlamentar Mista da Reforma Administrativa (FPMRA) no Congresso. É gerente na Consultoria EloGroup, atualmente sendo responsável pela coordenação de projetos de transformação digital em governos e atua como consultor no tema de gestão de pessoas.

*As opiniões contidas neste documento não refletem o posicionamento da totalidade dos membros do Movimento Pessoas à Frente e são de responsabilidade do autor.*

# INTRODUÇÃO

## Países Escolhidos



FRANÇA

País que apresenta um **sistema clássico de carreiras**, cujo desenho foi uma influência direta para o desenho da burocracia federal brasileira, na criação da Enap e da carreira de EPPGG. Diferentemente dos demais países da OCDE, conta **com um modelo de “carreiras de elite”** que lembra o brasileiro. Tem passado por reformas nesse sistema que trazem reflexões importantes.



URUGUAI

Assim como o Brasil, **possui no contexto sul-americano um corpo profissional** baseado em servidores efetivos e em um sistema de carreiras. Enfrentando também desafios similares ao do modelo brasileiro, relacionados principalmente à flexibilidade, **está realizando uma grande reforma** em seu modelo, tomando como base a experiência internacional no tema.



## FRANÇA - MODELO DE ESTADO

- **A França possui regime semipresidencialista.** O presidente da República, eleito por sufrágio universal direto, é o chefe de Estado, com competência para nomear o primeiro-ministro, que é o chefe de governo. Cabe ao primeiro-ministro apresentar recomendações à ocupação dos demais postos do governo ao presidente da República, encarregado da decisão final.
- **A França organiza-se mediante forma de Estado unitário descentralizado.** O território francês é dividido em 18 regiões administrativas, sendo 13 regiões metropolitanas e cinco regiões ultramarinas. As regiões metropolitanas são compostas por três níveis de administração: comunas (municípios), regiões e departamentos, com reserva à possibilidade de comunidades com status especial.
- **Em 2019, a função pública francesa era composta por 5,66 milhões de funcionários públicos, considerando todas as regiões administrativas e todos os tipos de vínculo com o Estado.**
- **A função pública é dividida em três setores, com regimentos próprios, quais sejam: (I) função pública central/federal; (II) função pública regional; (III) função pública hospitalar.** Em 2020, cada uma, respectivamente, foi responsável pela quantidade e pelo percentual de funcionários a seguir: (I) 2.521,3 milhões/44,54%; (II) 1.931,8 milhões/34,13%; (III) 1.207,0 milhões/21,32%.



## FRANÇA - MODELO DE ORGANIZAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Em todos os setores da função pública, as posições disponíveis são categorizadas em três grandes grupos, de acordo com a forma de seleção e a natureza das funções. São eles:

### Categoria A:

Funções de estudo/pesquisa geral, planejamento e gestão. Exigem nível superior.

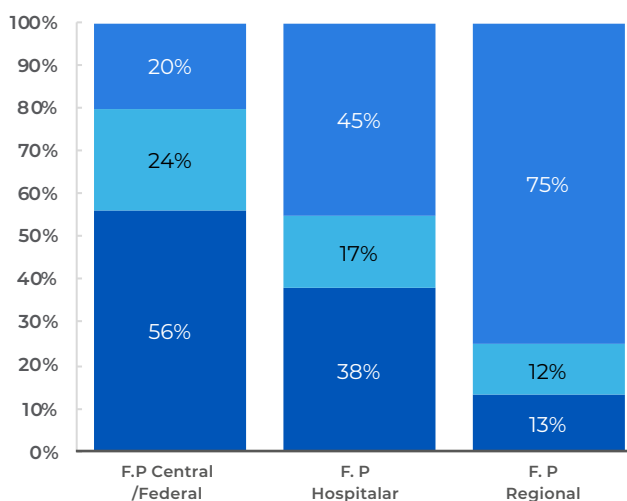
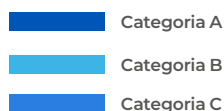
### Categoria B:

Funções de execução; profissionais intermediários. Exigem nível técnico ou superior.

### Categoria C:

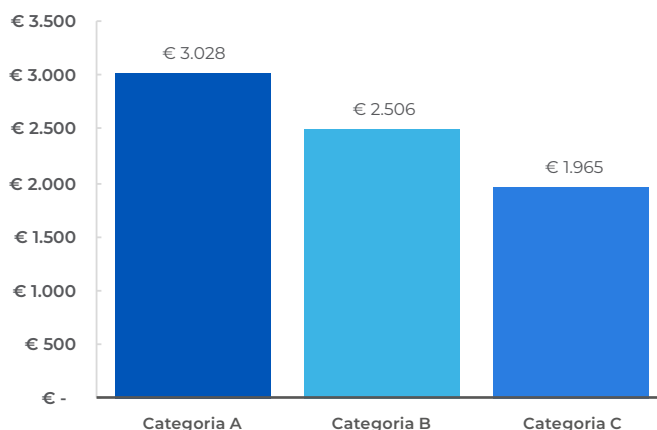
Tarefas operacionais; trabalhadores e operários. Exigem nível médio ou sem diploma.

### Categorias por nível de função pública 2021



Fonte: [Évolution des effectifs vde la fonction publique](#) (FRANCE, 2022).

### Salário médio por categorias 2021



Fonte: [Évolution des effectifs de la fonction publique](#) (FRANCE, 2022).



## FRANÇA - MODELO DE ORGANIZAÇÃO DE VÍNCULOS

O serviço público civil é organizado em dois principais tipos de vínculos. São eles:

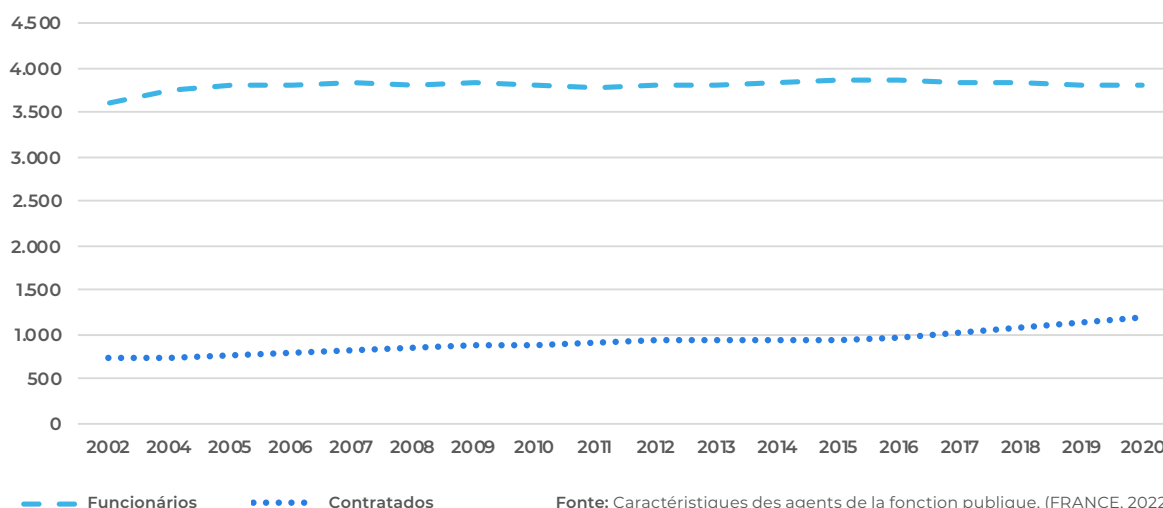
### Funcionários:

Vínculo-base que conta com estabilidade. Em 2020, representavam 67% do total de pessoal. Sua quantidade tem se mantido constante nas duas últimas décadas. Seu uso é mais concentrado na categoria A.

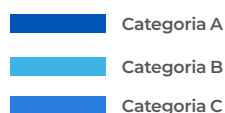
### Contratados:

Contam com prazo determinado, definido na celebração de cada contrato. Em 2020, correspondiam a 21% do total de servidores. Têm tido seu uso expandido, aumentado 61% entre 2002 e 2020. Seu uso é mais concentrado na categoria C.

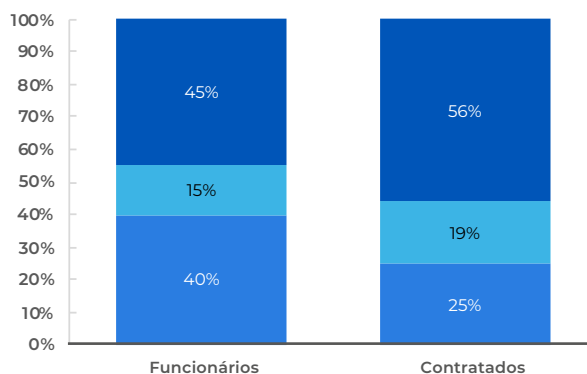
### Quantidade de profiss. por t. de vínculo – 2002-2020



### Distribuição de categ. por t. de vínculo 2002-2020



Fonte: [Caractéristiques des agents de la fonction publique](#), (FRANCE, 2022)



## FRANÇA - MODELO DE CARREIRAS

- Os funcionários públicos estão organizados em **um sistema de carreiras orientadas por profissões**. Tem havido esforços de redução pela unificação. Em 2008, eram aproximadamente 700 carreiras, valor reduzido para 380 em 2019.
- Cada carreira conta **com sua própria tabela salarial, sem um critério de padronização**. Existe um índice bruto (IB) e um índice líquido (IM) que são utilizados para cálculo do salário de acordo com um valor de ponto padrão reajustado (€ 4,92 em 2023).
- O salário da tabela salarial das carreiras **é acrescido por outros benefícios variáveis, como:** subsídio de residência, complemento salarial familiar (se os funcionários tiverem filhos) e indenizações estabelecidas em texto legislativo ou regulamentar.
- Dentro de cada carreira, ocorrem **progressões por tempo** (entre *échelons*), não havendo mudança de papel. **A promoção se dá com o ingresso em uma carreira de maior complexidade**, via concursos internos ou seleções internas pautadas em exames técnicos (provas) e avaliação de títulos.

### Tabela salarial – Carreira de dir. de serviços

Ech	IB	IM	Durée de l'échelon
14	1015	821	
13	985	798	2 a
12	944	766	2 a
11	901	734	2 a
10	869	710	2 a
9	837	685	2 a
8	798	656	2 a
7	746	616	2 a
6	702	583	2 a
5	659	550	2 a
4	625	524	2 a
3	582	492	2 a
2	567	480	1 a
1	547	465	1 a

Fonte: [Grilles de carrière \(indices de rémunération\)](#), 2020





## FRANÇA - MODELO DE SELEÇÃO

Existem três modalidades de ingresso profissional. São elas:

### Concurso externo:

É aberto para todos os profissionais e toma como base o nível de formação e a formação específica.

### Concurso único:

É fechado para servidores públicos e pode exigir tempo de serviço mínimo.

### Terceira via:

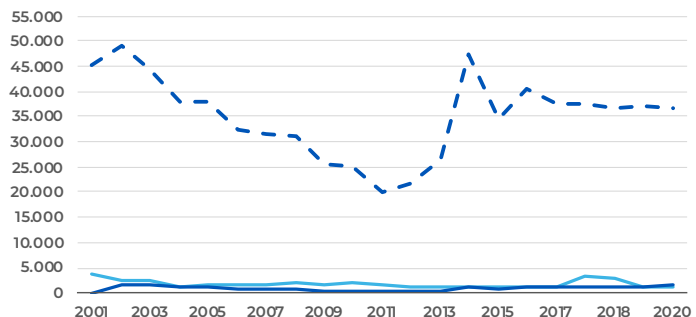
Além de formação, pode exigir experiência mínima no mercado (geralmente, partindo de quatro anos) em posições correlatas.

- Entre 2007 e 2012, vigorou uma política de reposição de 2x1, na qual, para cada dois servidores aposentados, um seria contratado, o que levou a uma diminuição das vagas ofertadas.
- A modalidade de concurso mais utilizada é a externa, com 36.845 vagas abertas em 2020. No mesmo ano, a terceira via teve 1.546 seleções, e o concurso único, 1.139.

### Quantidades de vagas p. modalidade 2001-2020

--- Concurso Externo  
— Concurso Único  
— Terceira Via

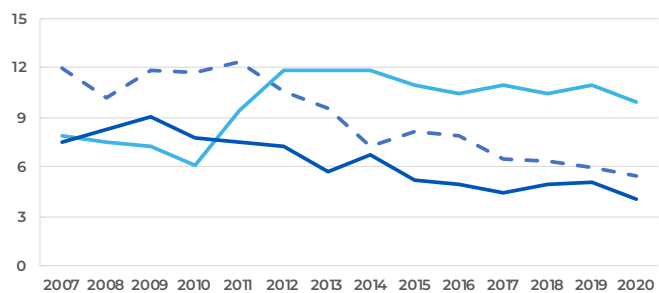
Fonte: [Les recrutements d'apprentis dans la fonction publique](#), (FRANCE, 2022)



### Candidatos p. vaga p. modalidade 2007-2020

--- Concurso Externo  
— Concurso Único  
— Terceira Via

Fonte: [Les recrutements d'apprentis dans la fonction publique](#), (FRANCE, 2022)





## FRANÇA - MODELO DE ALTA DIREÇÃO/ENA ATÉ 2019

- **As posições de direção são contempladas pelo sistema de carreiras, havendo carreiras específicas para os postos de maior complexidade.** Estas são acessadas por seleções pelo modelo de terceira via (menos comum), pelos concursos internos e, historicamente, pelo ingresso de profissionais advindos da École Nationale d'Administration (ENA) (atual Institut National du Service Public – INSP).
- A ENA foi criada no contexto pós-Segunda Guerra Mundial, em 1945, para formar dirigentes com conhecimentos e habilidades necessários ao exercício da função pública. **Entre 2000 e 2020, foram selecionados em torno de 54 profissionais anualmente advindos das modalidades de concurso externo (84% das vagas) e terceira via (16% das vagas).** A seleção era baseada em uma prova de conhecimentos técnicos, cujo direito é 50% do conteúdo da avaliação. **Os aprovados realizavam um curso com duração de 21,5 meses,** e, após esse período, por ordem de performance, cada um escolhia as vagas de alta direção disponibilizadas.
- Conforme a OCDE (2012) analisou, modelo de cargos de alta direção fechado em um sistema de carreiras é único entre os países que a compõem. Segundo a instituição, ele vai de encontro com as políticas de modernização dessas posições, voltadas ao desenvolvimento de seleções abertas para profissionais internos ou externos com as competências mais adequadas. **A França é o único país-membro que ainda concentra o modelo de competição acadêmica para toda função pública, incluídas as opções de recrutamento para posições seniores.**



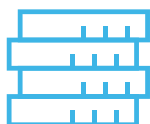
## FRANÇA - PERÍODO DE REFORMAS INICIADO EM 2017

- Em 2017, o governo iniciou uma nova série de reformas na função pública do Estado, consolidadas em recente marco legislativo. Em 2022, a França aprovou o Código Geral da Função Pública. Houve uma unificação das leis e regulamentações acerca dos três setores da função pública no novo código.
- Entre as novidades trazidas pelo Código Geral da Função Pública, destacam-se a **expansão das possibilidades de contratação de pessoal** (novo modelo de contrato por projeto), a **possibilidade de demissão de funcionários por reestruturação de órgãos** (*do wnsizing*) e a estruturação de medidas para promover a equidade de gênero no trabalho. Pela primeira vez, os direitos, responsabilidades e proteções resultantes dos diversos vínculos na função pública foram reunidos em um mesmo documento.



## FRANÇA - REFORMA DO MODELO DA ENA

No âmbito das reformas iniciadas em 2017, um foco específico foi dado à discussão do modelo de formação de quadros para alta direção advindos da ENA. Dessa forma, Thiriez (2020), mediante requisição do governo francês, realizou um estudo sobre a política, apresentando como principais questões críticas características que distanciavam da representação do população francesa:



### SUPER-REPRESENTAÇÃO DA CLASSE ALTA

Enquanto os filhos de famílias de alta renda representam 20% da faixa etária de 18 a 23 anos, essa porcentagem sobe para 41% entre os estudantes, 68% na Sciences Po e 76% na ENA. Apurou-se que candidatos de classe alta tinham 1/10 de chance de ingressar na escola, em contraponto a 1/15 para a classe média e 1/18 para a classe trabalhadora. Ainda mais destoante para a competição externa, cujas taxas de aprovação tornam-se, respectivamente: 1/13, 1/28 e 1/43.



### MONOPÓLIO PARISIENSE

Os estudantes da Sciences Po Paris representam 76% dos admitidos no concurso externo da ENA, todavia isso não significa que os alunos das grandes universidades sejam todos parisienses. Na ENA, por exemplo, apenas 40% dos admitidos nasceram em Paris e lá obtiveram seu bacharelado. Por outro lado, 2/3 dos alunos obtiveram seu primeiro diploma universitário em Paris. Os estudantes tiveram que se mudar para Paris para ter mais hipóteses de sucesso nos concursos, com os custos que isso representa para as famílias e, portanto, o efeito discriminatório que isso induz.



### PERPETUAÇÃO FAMILIAR

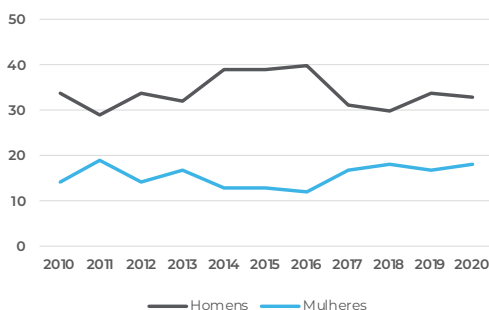
Em 2020, 70% dos graduados eram filhos de funcionários públicos em posições de gestão, em contraponto a 45% identificados em 1950. Esse percentual foi mantido nos últimos 30 anos, e as classes preparatórias integradas (política de disponibilização de um curso preparatório para pessoas com menor renda) não conseguiram reverter a tendência, tendo apenas sete graduados em dez anos.



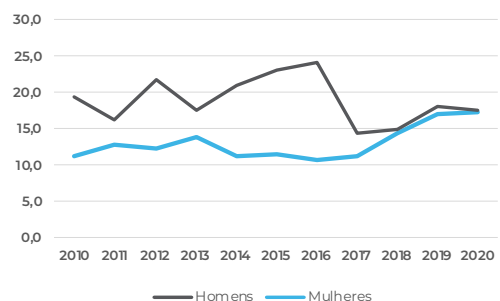
### SUPER- REPRESENTAÇÃO MASCULINA

As mulheres representaram 40% das candidatas, em média, considerando as três modalidades de ingresso (interna, externa e terceiro concurso), contudo o percentual cai tanto na fase de admissibilidade como nas fases de admissão ao estágio. A eliminação é ainda mais significativa para o concurso externo: em média, no período de 2010 a 2018, as mulheres representaram 41% dos candidatos, mas apenas 32% dos admitidos. O concurso interno é muito melhor para os homens, sendo 39% dos candidatos, 42% dos admitidos.

**Nº de admissão por gênero na ENA  
(2010-2020)**



**Candidatos por Gênero na ENA  
(2010-2020)**



Fonte: [Les recrutements d'apprentis dans la fonction publique](#) (FRANCE, 2022)

Em 2022, começou a ser implementada uma reforma no modelo da ENA, que resultou na sua absorção pelo INSP. As mudanças foram organizadas em três frentes: (I) Concursos, (II) Formação Inicial e (III) Processo de Saída. **O diagnóstico resumido e as principais mudanças são elencados a seguir, de acordo com essa divisão:**

## I. Concursos

Após a reforma, criaram-se duas novas modalidades de ingresso no INSP, totalizando cinco formas de acesso:

<b>Concurso externo</b>	Para graduados
<b>Concurso externo para talentos</b>	Reservado para alunos bolsistas e candidatos das classes preparatórias Talents du Service Public
<b>Concurso externo para PhDs</b>	Para PhDs, um domínio de estudo é selecionado a cada ano
<b>Concurso interno</b>	Reservado para funcionários públicos com pelo menos quatro anos de experiência
<b>Terceiro concurso</b>	Reservado para os profissionais atuantes do setor privado e do terceiro setor ou os oficiais eleitos

## II. Formação Inicial

O curso de formação foi estendido para 24 meses. Sua grade foi reestruturada para contar com disciplinas mais práticas e com estágios em serviços públicos na ponta.

## III. Processo de Saída

### Remoção da Classificação de Saída

Antes da reforma, os egressos da ENA escolhiam as posições que iriam ocupar, seguindo a ordem de classificação pelas notas obtidas na formação. Todavia, Thiriez (2020) explicou que ficou claro para a missão que a determinação da primeira colocação ao sair da escola não pode ser deixada à escolha exclusiva dos alunos na ordem de classificação. Esse procedimento, embora tenha o mérito da simplicidade, tem duas grandes desvantagens: não garante de forma alguma que os perfis dos candidatos serão adaptados às necessidades das administrações empregadoras; e a obsessão pela classificação, em particular na ENA, pesa tanto na escolarização que torna inúteis todos os esforços de modernização e diversificação do ensino.

### Acesso aos Altos Postos

Com a reforma, os egressos do INSP terão de passar um período em funções operacionais (classe C), além de atuar em mais de um ministério para receber promoção. O acesso aos postos de maior prestígio e complexidade, como os do Conselho de Estado e do Tribunal de Contas, deve preceder a um período de experiência em outros órgãos.



## FRANÇA - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHEMLA, Eliane. A reforma da formação para carreiras da ENA-França. Palestra. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 56, n. 2, p. 217-224, abr./jun. 2005. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/226>. Acesso em: 13 set. 2023.

EYMERI-DOUZANS, Jean-Michel. Administrative reforms: is France within the world movement? In: **La France et ses administrations: un état des savoirs/France and its public administrations: a state of the art**. Bruxelles: Bruylant, 2013.

FRANCE. **Code général de la fonction publique**. 2023. Disponível em: [https://www.legi-france.gouv.fr/codes/texte\\_lc/LEGITEXT000044416551](https://www.legi-france.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000044416551). Acesso em: 13 set. 2023.

FRANCE. Ministère de la Transformation et de la Fonction Publiques. **Politiques et pratiques de ressources humaines**. 18 nov. 2022. Disponível em: <https://www.fonction-publique.gouv.fr/etudes-statistiques-et-publications/etudes-statistiques/sommaire-du-rapport-annuel-edition-2022/politiques-et-pratiques-de-ressources-humaines-0>. Acesso em: 13 set. 2023.

FRANCE. Ministère de la Transformation et de la Fonction Publiques. Rapport annuel sur l'état de la fonction publique – édition 2022. **Études et Statistiques**. 8 nov. 2022. Disponível em: <https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-publications/rapport-annuel-sur-letat-de-la-fonction-publique-edition-2022>. Acesso em: 13 set. 2023.

FRANCE. Ministère du Budget, des Comptes Publics, de la Fonction Publique et de la Réforme de l'Etat. **Révision générale des politiques publiques – RGPP: 5ème rapport d'étape**. 9 mar. 2011. Disponível em: <https://documentation.insp.gouv.fr/insp/doc/VIEPUBLIQUE/4AA6742D0CA81197790E6FFADAECBADF/revision-generale-des-politiques-publiques-rgpp-5eme-rapport-d-etape>. Acesso em: 13 set. 2023.

L'ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE). **Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique: France – une perspective internationale sur la révision générale des politiques publiques**. Paris: Éditions OCDE, 2012. (Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique). Disponível em: <https://www.oecd.org/fr/gov/revuedelocdesurlagouvernancepubliquefrance.htm>. Acesso em: 13 set. 2023.

THIRIEZ, Frédéric. Mission Haute Fonction Publique. **Propositions**. 30 jan. 2020. Disponível em: <https://www.gouvernement.fr/rapport/11390-rapport-de-m-frederic-thiriez-mission-haute-fonction-publique>. Acesso em: 13 set. 2023.



## URUGUAI - MODELO DE ESTADO

- **O Uruguai possui um sistema de governo presidencialista.** O poder político é dividido entre um presidente eleito e um sistema legislativo. O presidente é o chefe de Estado e o chefe de governo, desempenhando funções executivas e representativas. O poder legislativo é exercido pelo Parlamento uruguaio, que é composto por duas câmaras: a Câmara dos Deputados e o Senado.
- **O Uruguai organiza-se na forma de um Estado unitário descentralizado.** O país possui três níveis de governo e administração: nacional, departamental e municipal. No segundo nível de governo, encontram-se os 19 governos departamentais (correspondentes territorialmente aos departamentos). Os municípios, como o terceiro nível de governo e administração, são relativamente recentes, uma vez que existem no país desde o ano de 2009. Atualmente, há 125 municípios.
- **Em 2022, o serviço público uruguaio era composto por 296.655 funcionários públicos no seu Poder Executivo, considerando todas as regiões administrativas e todos os tipos de vínculo com o Estado.**
- **Dos 296.655 funcionários, 80.851, 27,3%, estão na Administração Central, representada pelos ministérios.** Os demais 215.804, 72,7%, atuam na administração descentralizada, contemplando departamentos, municípios, agências, empresas públicas, entre outros.



# URUGUAI - MODELO DE ORGANIZAÇÃO DE CARREIRAS

O serviço público conta com dois grandes agrupamentos de vínculos. São eles:

### Funcionários públicos:

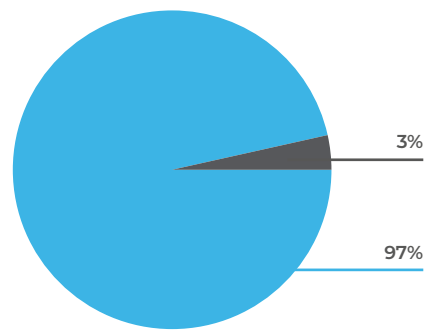
Representam 97% do serviço público uruguaio e são compostos por diversos subvínculos, sendo o principal o de *presupuestados* (orçamentários), que representam os servidores permanentes fora da segurança e da educação. Esses profissionais estão distribuídos nos *escalafones* salariais.

### Não funcionários públicos:

Trabalhadores vinculados a regimes de fora da administração pública, como órgãos internacionais, e ao modelo de contrato da iniciativa privada.

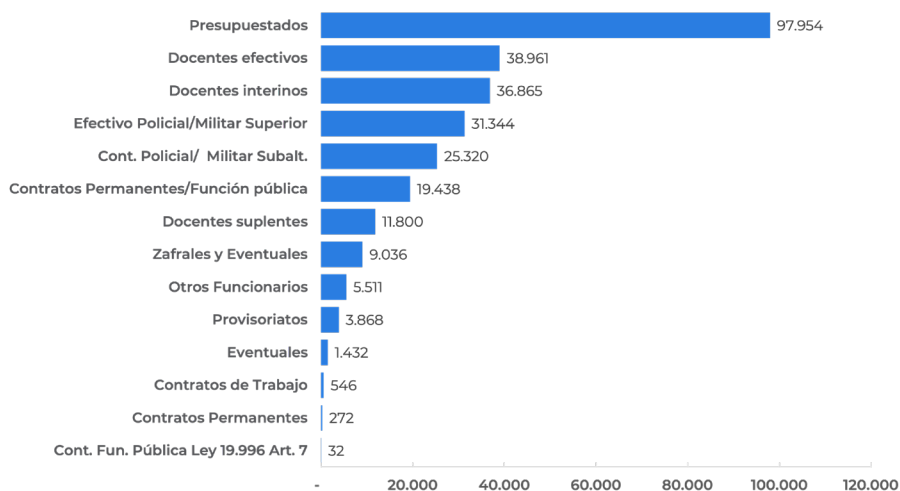
## Qtd. de profissionais por tipo de vínculo – 2022

■ Não Funcionários Públicos (10.219)  
■ Funcionários Públicos (282.379)



Fonte: [Vínculos por departamento, 2022](#).

## Quantidade e tipo de funcionários públicos – 2022



Fonte: [Vínculos por departamento, 2022](#).





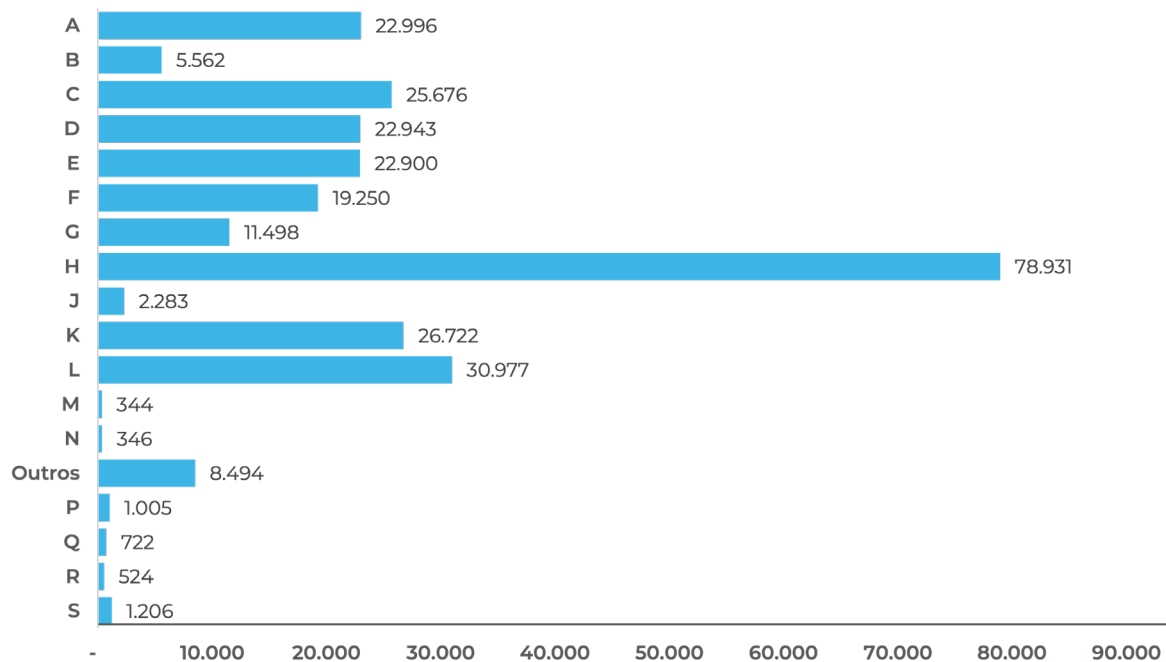
## URUGUAI - MODELO DE CARREIRAS

Os funcionários públicos são divididos em *escalafones* (estruturas corporativas) relacionados a atribuições funcionais:

“A – Profissional”	Compreende os cargos acessíveis apenas a profissionais que possuam um título
“B – Técnico - Profissional”	Compreende os cargos de nível técnico ou de nível superior incompleto
“C – Administrativo”	Envolve tarefas relacionadas a registro, manipulação e arquivamento de dados e documentos.
“D – Especializado”	Envolve tarefas predominantemente de natureza intelectual
“E” e “F”	Serviços auxiliares e ofícios que envolvem tarefas em que predomina o esforço físico
“G” a “S”	Quadros específicos que abrangem cargos e funções correspondentes a diferentes áreas, tais como docência, forças armadas, serviços penitenciários, polícia, relações exteriores, entre outros, cada um com suas respectivas atribuições e características

Fonte: Vínculos por escalafón, 2022

### Distribuição de categ. por t. de vínculo – 2022



Fonte: Vínculos por escalafón, 2022

- Cada um dos **19 escalafones** conta com a sua própria tabela salarial, geralmente contendo 10 ou 12 grades salariais.
- Não existe um **padrão relacionado a complexidade e salário** entre as tabelas.
- A descrição dos cargos é definida por meio de quatro descritores (*escalafón*, grau, denominação e série). No entanto, o sistema resultou em mais de 3/4 dos cargos, não descrevendo a ocupação ou proporcionando uma ideia aproximada dela. **A abordagem genérica das carreiras dificulta o estabelecimento de ocupações específicas** (por exemplo: tecnologia), limitando sua adaptação a novas demandas.
- A mobilidade na carreira depende do **“regime de ascensão” no qual é feito um processo de seleção interna** para ocupação de uma determinada grade em um *escalafón* específico. Assim, os saltos também são despadronizados. Não existe uma progressão ou promoção na tabela salarial fora desse modelo. **Entre 2015 e 2020, apenas 9,72% dos funcionários tiveram ascensão.**

### Escalafones e grades de “A” a “F” – 2020

Grado	Escalafones					
	“A” Profesional	“B” Téc. Profesional	“C” administrativo	“D” Especializado	“E” Ofícios	“F” Servicios
16	98.132,64					
15	92.142,39	82.637,71				
14	86.518,73	77.959,84	71.823,57	73.181,78		
13	81.238,02	73.546,82	65.592,40	67.760,93	62.854,35	
12	76.280,21	70.044,84	60.453,55	62.480,03	58.409,48	
11	71.623,94	66.709,54	57.644,48	59.995,64	52.808,25	
10	67.891,06	62.686,09	53.242,25	57.610,41	49.186,58	48.801,03
9	63.502,95	59.659,30	50.684,88	53.593,38	45.798,59	45.440,10
8	60.148,87	56.778,59	48.246,53	51.391,77	42.324,01	41.988,52
7	56.969,03	52.310,14	45.919,80	49.276,08	39.366,88	38.119,61
6	52.229,24	49.695,83	43.742,31	47.241,98	35.668,85	34.132,08
5	49.372,01	47.206,60	41.948,28	45.288,33	31.841,58	31.568,31
4	46.664,10	44.836,65	40.224,98	43.101,01	30.422,65	29.171,31
3		42.267,91	37.633,24	41.297,96	29.057,90	27.541,42
2			34.795,60	39.565,54	27.746,20	26.287,89
1			33.262,15	36.967,45	26.483,31	25.081,82

Fonte: Escala retributiva por escalafón, 2020



## URUGUAI - REFORMA DO MODELO DE CARREIRAS

- A proposta de reestruturação **foi iniciada com a definição das ocupações**, atividade realizada por meio de entrevistas individuais com trabalhadores selecionados de cada órgão e unidade executora da Administração Central;
- Definir uma ocupação para o novo sistema de carreira é uma tarefa complexa que requer um nível de detalhamento que permita **descrever claramente as atividades realizadas pela pessoa que ocupa o cargo e sua contribuição** para o valor gerado pela organização, sem entrar nas características específicas que definem o posto de trabalho;
- A avaliação das ocupações foi realizada de acordo com padrões internacionais, com o apoio de organismos nacionais e internacionais e validada pelas partes interessadas. **Esse trabalho resultou na identificação de 115 ocupações relacionadas as atividades administrativas, no que hoje seria coberto pelos escalafones “A” a “F” e pela área da Saúde.**

### Ficha de Descrição de Ocupação - 2023

Control central de presupuesto y finanzas	
Familia ocupacional	Profesional / Técnico
Proceso	Fiscalización y control
<b>PROPÓSITO DE LA OCUPACIÓN</b>	
Controlar el cumplimiento de las normas y procedimientos administrativos vigentes en la gestión de compromisos, liquidaciones, pagos y rendiciones de cuentas realizados por los organismos de la Administración Central.	
<b>PRINCIPALES ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Controlar y validar las operaciones presupuestales y financieras realizadas por los organismos de la Administración Central, que garanticen el cumplimiento de las normas, requisitos legales, reglamentarios y de procedimiento administrativo vigentes.</li><li>• Participar en el arqueo de las existencias de fondos y valores de tesorerías en organismos.</li><li>• Analizar y documentar los casos que se consideren irregulares, o en los que se incumpla la normativa o los procedimientos administrativos en los actos de los ordenadores de los gastos o pagos.</li><li>• Controlar la ejecución presupuestal y la contabilización de los organismos comprendidos en el Art. 220 de la Constitución de la República, ejerciendo la superintendencia contable de las contadurías centrales de los mismos.</li><li>• Gestionar los sistemas de información que permitan mantener los registros administrativos actualizados y generar información oportuna y de calidad para la toma de decisiones, la implementación de eventuales procesos de control o auditoría interna o externa, la protección de la información pública u otros fines.</li><li>• Realizar otras acciones encomendadas relativas a la ocupación.</li></ul>	
Puede llegar a requerirse, en el marco del desarrollo en la ocupación:	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplir la función de Contador Central en los Incisos 02 al 14 del Presupuesto Nacional, de acuerdo con lo establecido en la Ley N.º 16.736 y Dec. N.º 89/996.</li><li>• Asesorar en la elaboración de artículos del Presupuesto Nacional y en instancias de rendiciones de cuentas, coordinando con las autoridades financieras de los Incisos y directores de Unidades Ejecutoras.</li></ul>	

Fonte: [Catálogo de Ocupaciones](#), 2023

Essas **115 ocupações foram divididas em dez famílias**. Elas se distribuem em quatro **escalafones**. Um dele, para alta direção, conta com seis graus. Os demais possuem 22 graus e quatro níveis de complexidade das tarefas. Ou seja, cada ocupação tem quatro níveis salariais.

**O salário de cada ocupação foi definido com base em uma avaliação de sua complexidade**, avaliada com os seguintes critérios:

- Conhecimento aplicado.
- Complexidade e habilidades.
- Influência e liderança.
- Tomada de decisões.
- Interação.
- Supervisão recebida.
- Condições de contexto.

## Famílias de Ocupações Propostas - 2023



Fonte: [Catálogo de Ocupaciones, 2023](#).

No novo modelo desenhado, **o funcionário pode receber uma promoção horizontal por meio da avaliação de desempenho e da certificação de competências**, mas com uma permanência mínima de quatro anos no cargo atual, sem oportunidade de promoção. Dessa forma, se a carreira for aprovada e implementada, os servidores públicos terão novos mecanismos de desenvolvimento profissional, proporcionando incentivos mais robustos para seu crescimento a médio e longo prazo.



## URUGUAI - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO PÚBLICA EFETIVA (DGPE). **Seleccionando mejores servidores públicos**: sistemas integrados de gestão de pessoal no Brasil, México e Uruguai. Washington, D.C.: 2014. Disponível em: [https://www.oas.org/es/sap/dgpe/innovacion/pubs/INFORME\\_BRASIL\\_p.pdf](https://www.oas.org/es/sap/dgpe/innovacion/pubs/INFORME_BRASIL_p.pdf). Acesso em: 13 set. 2023.

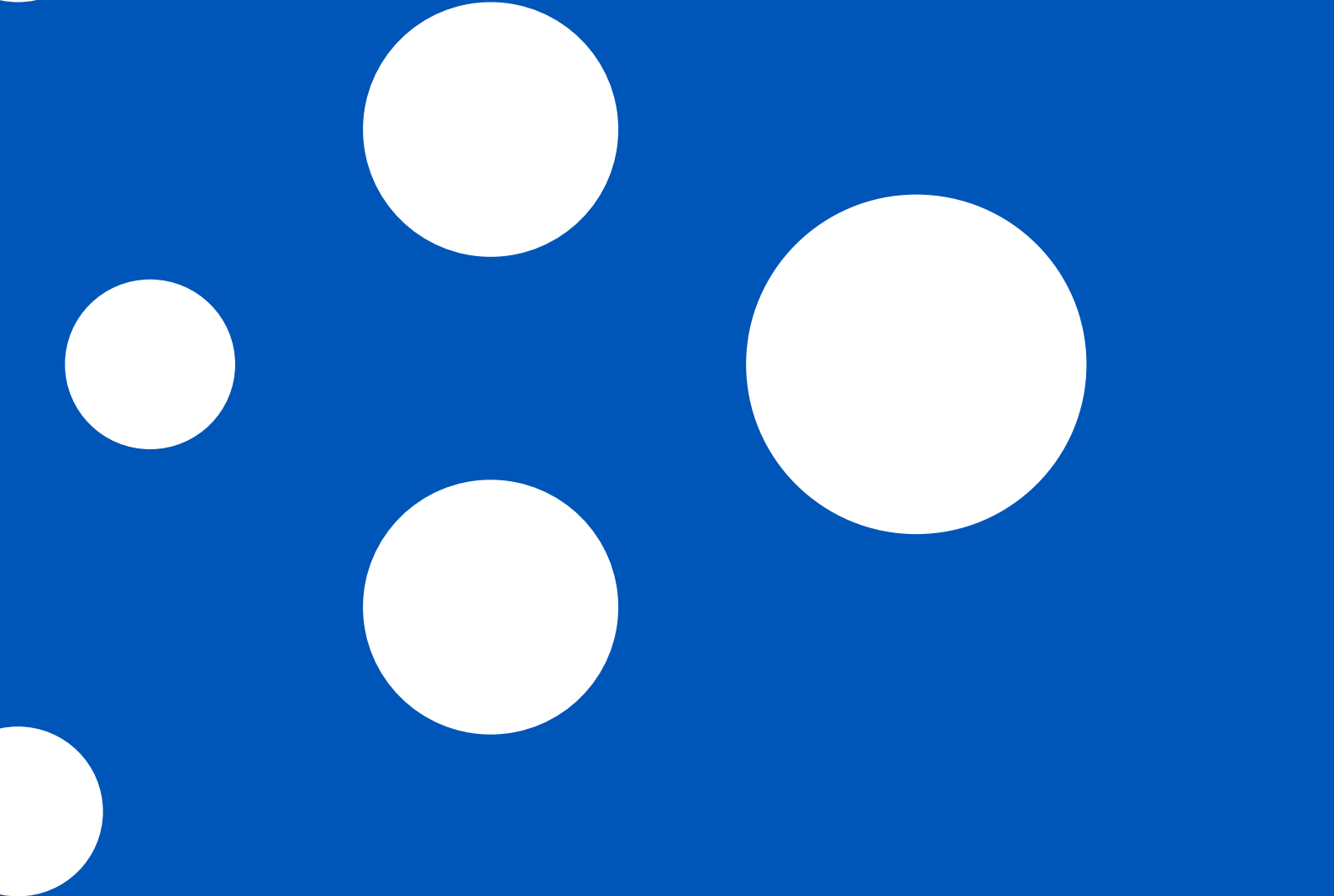
LARRABURU, Conrado Ramos; MILANESI, Alejandro; CASA, Mauro. Desafíos de la construcción de servicios civiles en Brasil y Uruguay. **Revista do Serviço Público**, v. 70, n. 1, p. 157-187, 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5391>. Acesso em: 13 set. 2023.

URUGUAY. Catálogo de Ocupaciones – Julio 2023. **Gub.uy**. 2023. Disponível em: <https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/comunicacion/publicaciones/catalogo-ocupaciones-julio-2023>. Acesso em: 13 set. 2023.

URUGUAY. **Nuevo Sistema de Carrera**. Montevideo: Oficina Nacional del Servicio Civil, 2023. Disponível em: <https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/book/1688/download>. Acesso em: 13 set. 2023. E-book.

URUGUAY. Movilidad en la Administración Central: Informes sobre Ascensos 2015-2020. **Gub.uy**. Disponível em: <https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/comunicacion/publicaciones/movilidad-administracion-central-informes-sobre-ascensos-2015-2020>. Acesso em: 13 set. 2023.

URUGUAY. **Vínculos Laborales con el Estado, Altas y Bajas: 2022**. Montevideo: Oficina Nacional del Servicio Civil, 2023. Disponível em: <https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/comunicacion/publicaciones/vinculos-laborales-estado-altas-bajas-2022>. Acesso em: 13 set. 2023.



**Movimento**  
**Pessoas à Frente**

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO