



Ministério  
das Finanças

# Agenda de Reforma da Administração Pública

## Recursos Humanos

### **DNAP**

2019/2020

# Enquadramento

«Desenvolvimento Sustentável de Cabo Verde com Pleno Emprego»

(Objetivo geral PEDS)

“Garantir a Sustentabilidade Económica e Ambiental”

(Objetivo 2 -PEDS)

Reforma estruturantes e de base

**Reforma da Administração  
Pública**

# Enquadramento

## Visão da Administração Pública

“Um Estado parceiro, regulador, visionário, supletivo, com capacidade de autoridade, promotor da iniciativa privada e das organizações da sociedade civil.”

### Vertentes da reforma da AP

- Dimensão da Administração Pública - Redimensionamento das estruturas
- Recursos Humanos
- Liderança e gestão organizacional
- Processos Administrativos
- Governação Digital
- Canais e serviços de atendimento

### Monitorização e avaliação de medidas da reforma

# Recursos Humanos – Estudo Diagnóstico

## Legislação de suporte

- Decreto –Lei nº 9/2009 estruturas e quadro organizacional da APDE
- Lei nº 42/VII/2009 (27/07) sobre o Regime da Função Pública;
- Lei nº 102/IV/93 de 31 de dezembro -Constituição, modificação e extinção da relação jurídica de emprego na administração
- Decreto-lei nº 9/2013 (26/2) sobre o PCCS da AP;
- Decreto- Lei nº 59/2014 (4/11) Estatuto do pessoal dirigente;
- Decreto- Lei nº 49/2014 (10/09) Estatuto do Pessoal do Quadro Especial da AP;
- Decreto-Legislativo n.º 1/2004 (2/2) Cria a Base de Dados de RH na AP

# Recursos Humanos - Estudo Diagnóstico

## Legislação de suporte

- Decreto-Legislativo n.º 1/2004 (2/2) Cria a Base de Dados de RH na AP
- Decreto Lei n.º 54/2009 (7/12) Regime de Mobilidade dos Funcionários da AP
- Lei n.º 117/VIII/2016 (2/3) relativa à Agência de Recrutamento;
- Decreto-Regulamentar n.º 8/2015 (21/9) relativo à Bolsa de Competências;
- Decreto-Lei n.º 38/2015 (29/7) relativo ao Recrutamento e Seleção;
- Decreto-Lei n.º 43/2014 (12/8) sobre o Estágio Probatório;
- Decreto Lei n.º 58/2014 (12/11) – Sistema de Avaliação de Desempenho
- Decreto Lei n.º 34/2015(4/6) Regime de capacitação e desenvolvimento de RH da AP

# Recursos Humanos - Estudo Diagnóstico

## Áreas

- I. Sistemas de informação de RH
- II. Recrutamento e seleção
- III. Carreiras e remunerações
- IV. Liderança
- V. Capacitação e Formação
- VI. Clima organizacional/motivação/Desempenho
- VII. Gestão previsional de RH

# Recursos Humanos - Estudo Diagnóstico

## I. Sistemas de informação de RH- Base de Dados RH

- Incompleta e desatualizada
- Abrange somente os funcionários da administração central direta
- Não abrange o pessoal dos projetos de investimento
- Não permite conhecer o perfil de RH a nível biográfico e curricular
- Não faculta a extração de dados de forma direta para a prossecução de análise dos dados nela constantes em tempo real
- Ausência de funcionalidade *Employee self-service*, possibilitando ao próprio funcionário atualizar os seus dados
- Ausência de política de gestão da Base de Dados

# Recursos Humanos - Estudo Diagnóstico

## II. Recrutamento e seleção- Decreto-Lei nº 38/2015, de 29 de julho

- Falta de regulamentação
- Processo de recrutamento centralizado e inadequado
- Morosidade e ineficácia nos concursos que decorram em simultâneo e com carácter de urgência,
- Média de prazo de conclusão de um procedimento concursal é de 10 meses.
- Inexistência de procedimentos para o concurso de acesso,
- Perfil do Júri não definido
- Sequência burocrática de aplicação dos métodos de seleção
- Qualidade de recrutamento comprometido pela bolsa de competências

# Recursos Humanos - Estudo Diagnóstico

## III. Carreiras e remunerações - o PCCS (Plano de Cargos, carreiras e Salários) da AP;

- Sistema de carreiras, funções e remunerações complexo e incoerente
- PCCS de 2013 aplicável apenas a 14% dos funcionários
- Remuneração com base no cargo e não em funções
- Existência de 34 posições remuneratórias de base (num total de 192 funcionários) superiores à remuneração do Primeiro Ministro
- Topo de remunerações na administração pública corresponde a aproximadamente o dobro do salário do Primeiro Ministro
- Proliferação de regimes especiais com tabelas remuneratórias díspares, e de gratificações e suplementos remuneratórios
- Elevado número de técnicos em situação de precariedade

# Recursos Humanos - Estudo Diagnóstico

## IV. Liderança

- Não contém normas procedimentais para o recrutamento de dirigentes intermédios.
- Privilegia o grau académico em detrimento das competências e experiência profissional
- Não prevê meios de aferição das capacidades e competências
- Regime remuneratório desadequado às funções de dirigente
- Processo de seleção dos candidatos privilegia análise de certificados de formação
- Inexistência de uma tabela de vencimento para dirigentes providos por contrato de gestão
- Coexistência de dirigentes a desempenhar funções de mesmo nível e natureza com vencimentos diferentes

# Recursos Humanos - Estudo Diagnóstico

## V. Capacitação e Formação

- Inexistência de uma entidade para ministrar formações de capacitação dos funcionários
- Transformação do INAG em ENG
- ENG assumiu um caráter acadêmico
- Plano Nacional de Qualificações de funcionários desatualizado
- Formação beneficia essencialmente os dirigentes
- Formação participada após conclusão com aproveitamento
- Inadequada dependência entre a formação e o desenvolvimento profissional
- Validade do curso limitado aos últimos 2 anos que antecedem o concurso de promoção

# Recursos Humanos – Estudo Diagnóstico

## VI. Clima organizacional/motivação/Desempenho

- Lei de avaliação de desempenho dos funcionários e dirigentes não implementada
- Legislação é complexa dificulta a apreensão do sistema de avaliação de desempenho
- As CAAD (Comissão Administrativa da Avaliação de Desempenho) não foram criadas
- A plataforma tecnológica de suporte do processo de Avaliação de Desempenho não é utilizada.
- Não existe um levantamento de indicadores chave de desempenho
- A avaliação é qualitativa e por isso subjetiva
- Não contém procedimento de avaliação dos dirigentes superiores
- Não prevê avaliação dos trabalhadores vinculados aos projetos de investimento

# Recursos Humanos – Recomendações

- Implementar um **sistema de informação** consolidado, atualizado e fiável
- Garantir que as decisões de recrutamento, mobilidade e planeamento da formação, se sustentem num **levantamento prévio entre a diferença do número e perfil de RH adequado** ao cumprimento da missão e objetivos estratégicos da estrutura
- Aprovar um **estatuto de pessoal dirigente** que estabeleça o perfil e a experiência profissional dos dirigentes, adequado aos novos desafios do modelo da administração pública e estabelecer um quadro remuneratório que **atraia os melhores quadros**
- **Estruturar as carreiras**, de forma **coerente, justa, equilibrada** em que a remuneração corresponde ao nível de responsabilidade e complexidade de cada função

# Recursos Humanos – Recomendações

- Garantir que os **procedimentos de recrutamento e seleção sejam céleres, rigorosos, transparentes e com base no mérito**
- Definir e implementar um sistema de **responsabilização e motivação dos colaboradores**
- Definir e implementar um sistema de **Avaliação institucional**
- Criar e implementar um **sistema continuado, consistente de capacitação dos funcionários e dirigentes** adequada aos desafios da administração Pública

# Recursos Humanos – Plano de Ação

## Criação e implementação de um Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos -SIGRH

### Módulos

- Sistema de informação
- Gestão Previsional de recursos humanos
- Gestão Organizacional
- Carreiras, Funções e remunerações
- Recrutamento e seleção
- Gestão de desempenho
- Gestão da formação

# Agenda de Reforma da Administração Pública

PROJETO		PLANO DE AÇÃO	ESTADO
I	Produção de um novo instrumento legal de recrutamento, seleção do pessoal e dirigentes intermédios da administração pública	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	PROMULGAÇÃO PR
II	Construção de um novo modelo de gestão de desempenho e produção de um instrumento legal que estabeleça o quadro para implementação desse modelo	GESTÃO DE DESEMPENHO	PROMULGAÇÃO PR
III	Aprovação de um novo estatuto do pessoal dirigente	GESTÃO ORGANIZACIONAL	EM CURSO
IV	Alteração do regime de mobilidade e aprovação de um novo regime reclassificação e reconversão de funcionários públicos	CARREIRAS, FUNÇÕES E REMUNERAÇÕES	EM CURSO
V	Construção de um modelo e instrumento de gestão previsional de recursos humanos na administração pública <ul style="list-style-type: none"> <li>Recenseamento geral dos funcionários públicos</li> <li>Criação e implementação de uma nova base dados de RH na AP</li> </ul>	GESTÃO PREVISIONAL DE RECURSOS HUMANOS	EM CURSO
		SISTEMA DE INFORMAÇÃO	EM CURSO
VI	Construção de um novo modelo de gestão de carreiras, funções e remunerações na administração pública e aprovação do respetivo instrumento legal; <ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovação de uma nova lei de bases da função pública</li> <li>Elaboração e aprovação de um novo plano de carreira, funções e remunerações</li> </ul>	CARREIRAS, FUNÇÕES E REMUNERAÇÕES	EM CURSO
VII	Criação de um sistema de capacitação de funcionários da administração pública e de um observatório da administração pública.	GESTÃO DA FORMAÇÃO	EM CURSO
VIII	Elaboração e aprovação de uma nova lei de capacitação dos funcionários e dirigentes da administração pública		POR INICIAR



Ministério  
das Finanças

**OBRIGADO PELA ATENÇÃO  
DISPENSADA**