

Diretores-Gerais
da Administração
Pública

memórias

1974 - 2024



ficha técnica



Título | Diretores-Gerais da Administração Pública | memórias

Edição | Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP)

Coordenação | Teresa Ganhão

Departamento de Relações Internacionais e Comunicação (DRIC)

Data | julho 2024

índice

Prefácio	3
Linha do tempo	5
Memórias	
Maria Adelina de Sá Carvalho	11
Fernando da Penha Coutinho	13
Rui Pessoa de Amorim	15
Júlio Casanova Nabais	17
Maria Ermelinda Carrachás	19
Teresa Temudo Nunes	23
Carolina Gomes Ferra	25
Joana de Andrade Ramos	27
Vasco Costa Hilário	29
Maria Eugénia Santos	31

50^{1974 - 2024}
ANOS

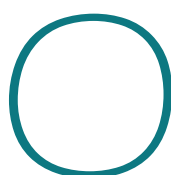
Diretores-Gerais da Administração Pública
memórias

prefácio





Armanda da Fonseca



O ano de 2024 é um ano pleno de significado para a Direção-Geral da Administração e do Emprego Público, uma vez que celebra 50 anos de existência.

Independentemente da alteração de designação que foi sofrendo ao longo de cinco décadas – Direção-Geral da Função Pública (DGFP), Direção-Geral da Administração e da Função Pública (DGAFP), Direção-Geral da Administração Pública (DGAP) e, atualmente, Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP) – os aspetos mais marcantes da sua missão e que constituem a base da sua identidade permaneceram até aos dias de hoje.

Criada após o 25 de Abril, durante o PREC (Processo Revolucionário em Curso), precisamente no dia 27 de dezembro de 1974, a DGFP constituiu-se como a primeira direção-geral dedicada às matérias da administração pública.

Na liderança destas direções-gerais estiveram homens e mulheres que, ao longo de cinco décadas, de forma empenhada e imbuídos de elevado espírito de missão de serviço público, deram o seu melhor em prol do desenvolvimento e valorização da administração pública.

A DGAEP, através da presente publicação digital, pretende preservar as memórias mais relevantes de cada um destes dirigentes, durante o exercício das respetivas funções, associando cada nome a um rosto e a um testemunho. É também uma forma de homenagear o serviço que, todas elas e todos eles, prestaram à administração pública e ao país.

Em nome da Direção-Geral, que hoje me cabe representar, agradeço a todos a colaboração que tornou esta publicação possível e cujo teor tanto nos orgulha.

Lisboa, 20 de junho de 2024

50^{1974 - 2024}
ANOS

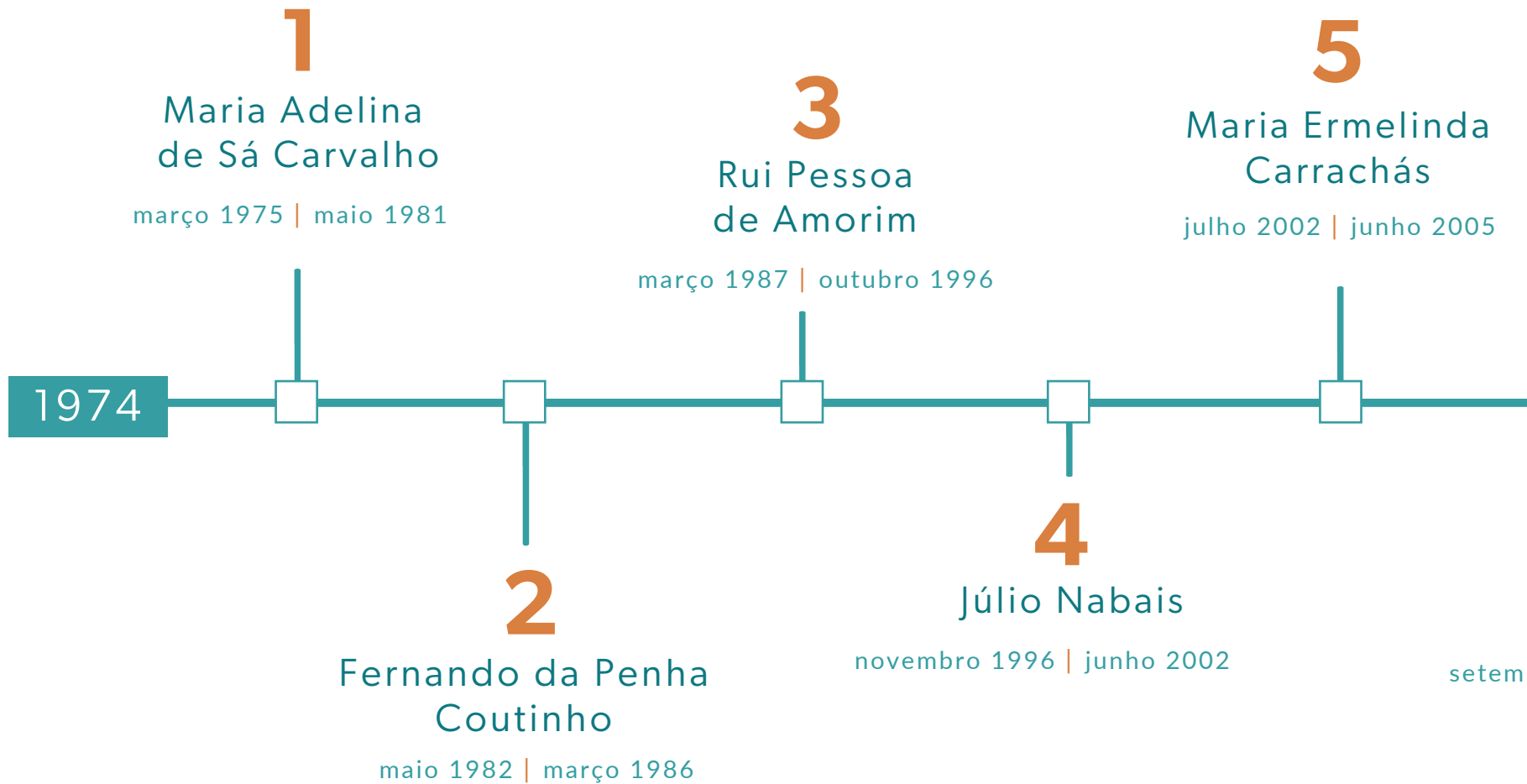
Diretores-Gerais da Administração Pública
memórias

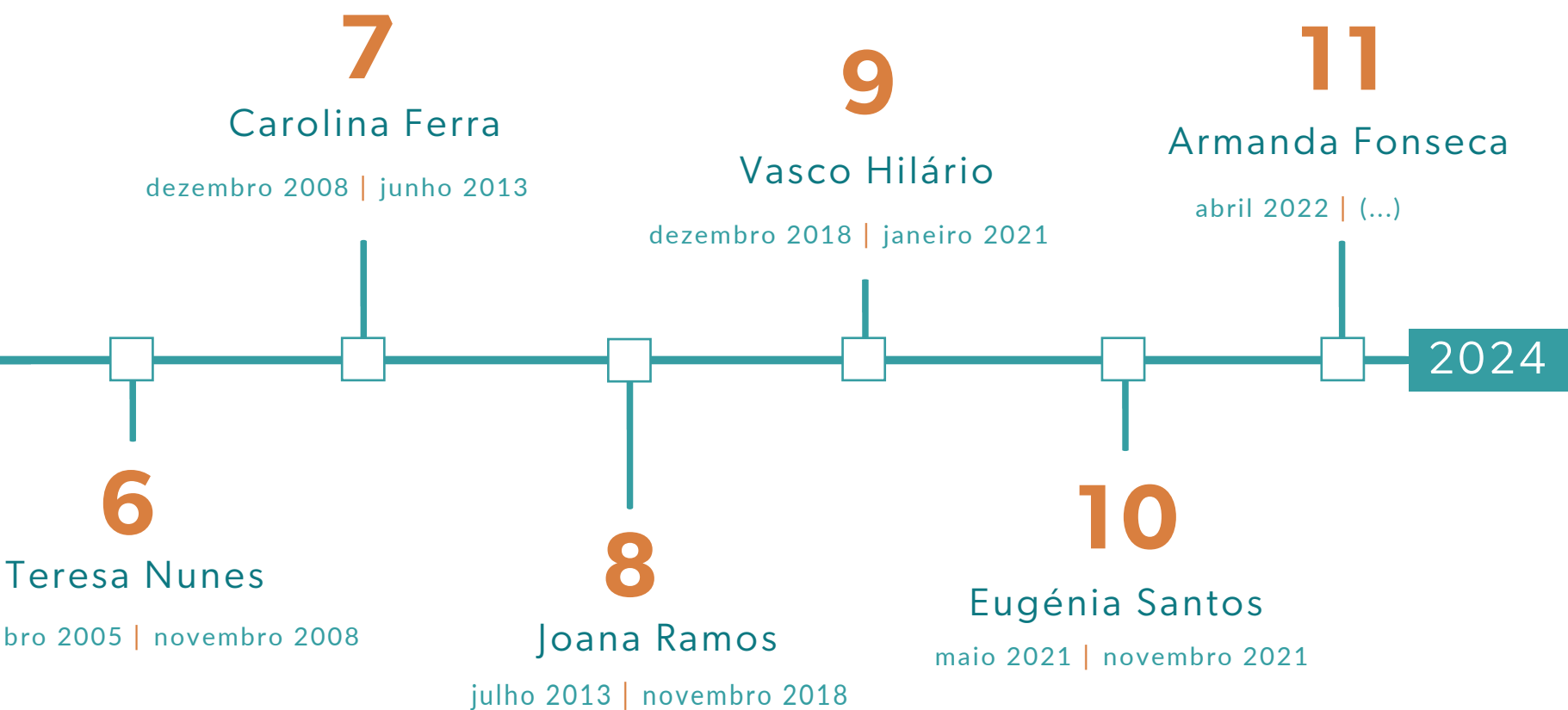
linha do tempo



50 1974 - 2024
ANOS







50^{1974 - 2024}
ANOS

Diretores-Gerais da Administração Pública
memórias

memórias





1

Maria Adelina de Sá Carvalho

março 1975 | maio 1981

Convidada pelo então Ministro da Administração Interna para Diretora-Geral da Função Pública, no início de 1975, aceitei esse cargo num período muito entusiasmante para o país e para a Administração Pública em particular.

Após a Revolução dos Cravos, tratava-se de reinventar o Estado e a sua Administração num clima de instabilidade política (os Governos sucediam-se em alto ritmo), instabilidade institucional (as velhas instituições estavam em crise e procuravam-se alternativas) e, ainda, de insta-

bilidade legislativa (a base constitucional da legislação tinha sido profundamente abalada e a insegurança jurídica era uma realidade difícil de contornar).

A legitimidade democrática, ainda numa fase muito embrionária, permitia que tudo fosse questionável e, na realidade, tudo se questionava.

Foi neste o contexto que, com trinta e três anos, aceitei o desafio de erguer e afirmar a recém-criada DGFP como órgão técnico de coordenação central com o objetivo de estruturar um sistema de Função Pública profissional, coerente, qualificado, democrático, baseado na lei e no serviço aos cidadãos.

Aceitei-o, sabendo quão difícil era, sendo mulher, o desempenho desse nível de responsabilidade, recebendo o apoio de um quadro de profissionais competentes e motivados e, ao mesmo tempo, incorporando nesta acção uma realidade completamente nova: o Sindicalismo na Função Pública, também ele à procura de afirmação.

Os desafios foram imensos. Desde logo, disponibilidade para uma função inovadora na nossa Administração. Depois, afirmar a DGFP como um serviço de referência no apoio à ação do Governo, aos serviços públicos e a todos os funcionários, bem como à reforma da gestão pública.

Progressivamente, ir criando as bases de um estatuto da função pública que trouxesse racionalidade, harmonização, equidade e justiça, garantindo a sua aplicação uniforme a toda a Administração.

A pouca experiência nestas áreas e a insuficiência de referências doutrinárias e metodológicas nacionais válidas para sustentar todos estes processos levaram-nos a um intenso esforço de desenvolvimento de novas competências e novas práticas e a buscar em outros países e organizações internacionais (OCDE e OIT) informação e apoio para o processo de mudança.

Passo a passo, a DGFP consolidou-se como uma instituição de referência no âmbito da Administração Pública, respeitada e reconhecida pela sua capacidade técnica e pela competência e independência dos seus profissionais; mas também contestada pelo seu efectivo poder de intervenção nos processos decisório e legislativo.

Um marco importante na concretização da missão da DGFP foi a aprovação de um conjunto de diplomas legais que, em junho de 1979, deu corpo à estruturação do nosso sistema de função pública:

- atualizou-se o Estatuto da Aposentação e das Pensões de Sobrevivência (Dec.-Lei 191-A/79 e 191-B/79);
- definiram-se os princípios gerais de estru-

turação de carreiras (DL 191-C/79); aprovou-se o Estatuto Disciplinar (DL 191-D/79);

- racionalizou-se a reversão do vencimento de exercício (DL 191-E/79); e
- definiu-se o regime jurídico e condições de exercício das funções de direção e chefia (DL 191-F/79).

O "espírito da Ajuda" constituiu-se numa escola de trabalho e solidariedade. É sob esse "espírito" que todos os que, como eu, mudaram de trabalho depois de 1981, batalharam até ao fim por uma Administração Pública leal, competente, sensata e livre.

Santarém, 30 de abril de 2024



2

Fernando da Penha Coutinho

maio 1982 | março 1986

Respondendo ao amável e honroso convite da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), venho deixar, desde já, o meu agradecimento à sua Diretora-Geral e a todos os seus colaboradores.

O período da minha comissão de serviço na então Direção-Geral da Administração e Função Pública (DGAFP) é muito longínquo: há cerca de quarenta anos que transitei para outro cargo e a recordação que hoje tenho é remota. Porém, não passo em branco a memória de ter herdado da minha antecessora Dra. Adelina Sá

Carvalho, uma Direção-Geral altamente qualificada e com excelente perfil de colegas, quer no domínio profissional, quer no domínio pessoal. Foi assim possível dar aos estudos que se encontravam em curso a devida continuidade.

Anoto, porém, uma mais valia – mérito do legislador – que consistiu em integrar na então DGAFP a área de estudos e pareceres sobre as estruturas orgânicas dos serviços públicos. Assim, passou a ser possível fazer o estudo integrado da apreciação de projetos de diplomas no âmbito dos diversos tipos de organização estrutural, com o regime jurídico e os quadros de pessoal.

Esta alteração terá permitido, de uma forma, ainda que, a meu ver, aleatória, opinar sobre a orgânica, a competência, o regime e a dimensão dos quadros de pessoal.

A arreigada tradição de estruturas do tipo hierárquico, em desfavor das estruturas matriciais ou de missão, creio, não permitia ex abrupto modificar o sistema orgânico e, conseqüentemente, optar, na área do pessoal, por sistemas qualitativos e quantitativos de funções: as reformas não se fazem de um dia para o outro. São ações permanentes e progressivas de respostas adequadas às exigências do ambiente socioeconómico ao qual se dirigem. Não se esgotam, pois, num diploma legal e têm que partir de ações de vários graus sobre o ambiente próximo e o dos utentes, com base em informação e formação.

A propósito – dado que o que deixo sempre dito extrapola o que me é solicitado – recordo que a DGAFP colaborou ativamente com o Instituto Nacional de Administração (INA) na criação do Curso de Administração com índole profissionalizante, a nível de pós-graduação. Este trabalho, em cujo grupo de criação participaram também técnicos do INA e docentes da Faculdade de Direito de Lisboa, julgamos ter funcionado como uma flecha operacional que poderia marcar o início de uma qualificação modernizante dos quadros superiores da Administração e Função Pública.

Recordo, ainda, quanto labor se investiu na identificação de grupos de trabalho, em diversos ministérios, com atribuições esgotadas ou sobrepostas e de cuja listagem ignoro o destino.

De mencionar, ainda, que a produção legislativa dos anos 1984/85 foi bastante profusa, com destaque para, em minha opinião, diplomas como o Decreto-Lei n.º 248/85, de 15 de julho, que reestrutura as carreiras da Função Pública; também o Decreto-Lei n.º 45/84, de 3 de fevereiro, que estabeleceu incentivos à fixação de pessoal na periferia, numa tentativa de conseguir um equilíbrio desconcentrado na distribuição de pessoal. Note-se que parte destes diplomas, bem como de outros que, sem prejuízo de bondade dos seus autores, vinham de estudos anteriores, acabariam por pertencer à gestão em que tive a honra de participar.

Por último, nos anos de 1985 e 1984, foi publicada profusa legislação na área da ação social complementar.

A preocupação de uniformizar a legislação que, em geral, foi elaborada pela DGAFP levou a que fosse criado o Anuário da Administração Pública, publicação de legislação, jurisprudência e doutrina da DGAFP e, ainda, a que fosse dinamizada a organização e informatização de um ficheiro central de órgãos e serviços de Administração Pública e ficheiros setoriais cujo resultado, em termos de aplicação externa, é a Relação de Organismos do Estado (1984).

Este relato pretende recordar algumas das situações que, dada a distância temporal, podem traduzir algo incompleto ou incorreto sobre a ação da Direção-Geral no período de vigência da minha comissão. Fi-lo com muito gosto.

Almada, 14 de março de 2024



3

Rui Pessoa de Amorim

março 1987 | outubro 1996

Memórias do período em que exerceu as funções de diretor-geral da Administração Pública teria certamente muitas, mas levou-as consigo quando partiu.

O constrangimento incontornável da finitude da existência humana impediu o Dr. Rui Pessoa de Amorim de partilhar as suas vivências, experiências e desafios decorrentes da recém-criada Direção-Geral da Administração Pública, em agosto de 1986, que aglutinou diversos serviços da extinta Secretaria de Estado da Adminis-

tração Pública, a saber: Direção-Geral da Administração e da Função Pública, Direção-Geral de Emprego e Formação da Administração Pública, Centro de Informação Científica e Técnica da Administração Pública, Direção de Serviços de Administração Geral da Secretaria de Estado da Administração Pública e parte da Direção-Geral da Organização Administrativa.

Se o número de trabalhadores provenientes desta diversidade de serviços representava, por si só, um repto em termos de gestão interna da DGAP, é, todavia, a coexistência de múltiplas culturas organizacionais que lança o desafio hercúleo da liderança. Gerir esta “multiculturalidade” em contexto de trabalho afigurou-se, seguramente, uma experiência simultaneamente estimulante e gratificante.

Pese embora a dimensão intimista, imersiva, de valoração subjetiva da envolvente inter-relacional nos estar vedada, o mesmo não é dizível em relação ao trabalho que acompanhou e coordenou, enquanto diretor-geral, em sede de apoio ao Governo em matéria de alterações legislativas ao regime jurídico da função pública, ocorridas entre março de 1987 e outubro de 1996.

Neste âmbito, podemos destacar a sua participação na alteração de diversos diplomas, nomeadamente, sobre a valorização das funções dirigentes, de forma a corrigir os desvios que se foram verificando, ao longo do tempo, em

termos de vencimentos; a clarificação e modernização do regime de férias, faltas e licenças dos funcionários públicos, aproximando-o do regime em vigor para os trabalhadores do setor privado e empresarial; a reestruturação das carreiras técnica superior e técnica; a determinação formal dos tipos ou modalidades de vínculos jurídicos nas relações de emprego com a AP (nomeação, contrato administrativo de provimento e contrato de trabalho); a substituição do sistema salarial baseado numa tabela de letras por novas escalas indiciárias, com vista a proceder a uma reforma estrutural das remunerações; o descongelamento dos escalões dos funcionários e agentes promovidos após 1 de outubro de 1989; o estabelecimento das regras para o respetivo reposicionamento nos escalões salariais das respetivas carreiras, tendo em conta a antiguidade na categoria.

Nesta elencagem de alterações legislativas, importa, também, sinalizar a revisão do regime vigente à data de recrutamento e seleção dos trabalhadores na Administração Pública, no sentido do aperfeiçoamento da GRH, da melhoria da metodologia de seleção utilizada, simplificação de formalidades e redução do prazo do procedimento concursal.

A integração no quadro de efetivos interdepartamentais (QEI), existente na Direção-Geral da Administração Pública, do pessoal vinculado dos serviços públicos de Macau, sob administração portuguesa, que não foi integrado diretamente nos serviços da República Portugue-

sa, bem como dos que desempenharam funções no território de Timor-Leste ocupou, de igual modo, grande parte dos seus últimos anos como dirigente.

De tudo o que foi mencionado, que momentos mais marcantes vividos na DGAP iria o Dr. Pessoa de Amorim selecionar? Se fosse narrador em primeira pessoa o que privilegiaria, a dimensão do relacionamento com as pessoas ou o trabalho realizado? Que recordações ficaram gravadas na sua memória da passagem pela Direção-Geral? Nunca o saberemos. Resta-nos assinalar o seu contributo em prol de um melhor funcionamento da Administração Pública.

Autoria | Teresa Ganhão

Lisboa, 28 de junho de 2024



4

Júlio Casanova Nabais

novembro 1996 | junho 2002

Sei que tem ideias sobre as reformas que são necessárias na Administração Pública. Estou a oferecer-lhe a possibilidade de influenciar diretamente a política de reforma da Administração Pública e de concretizar parte das suas ideias. Aceita o desafio?

Foi esta a inesperada proposta – ou irrecusável intimação, se se preferir – feita por Fausto Correia, Secretário de Estado da Administração Pública do XII Governo Constitucional, que me levou a aceitar a responsabilidade de liderar a DGAP entre finais de 1996 e

meados de 2002, sustentado por uma excelente equipa dirigente e apoiado por um corpo de funcionários motivados, competentes, esforçados e com elevado profissionalismo e dedicação ao serviço público.

A Administração Pública é um sistema vivo, em permanente transformação para responder com eficiência e eficácia às necessidades dos cidadãos também elas em permanente mutação. A DGAP (na linha dos organismos que a precederam e lhe sucederam) tinha um papel central, muito relevante, neste sistema.

Cabia-lhe garantir a racionalidade da organização, e o enquadramento estatutário do pessoal de toda a AP (planeamento e controlo de efetivos, recrutamento, formação, regimes e condições de trabalho, carreiras, salários, etc.) se pautasse por critérios de legalidade, equidade, justiça, coerência, sustentabilidade, qualidade e inovação.

Foi um período de intensa atividade legislativa e gestonária, largamente marcado pela operacionalização do Acordo Salarial para 1996 e Compromissos de Médio e Longo Prazo que originou a criação de 16 Mesas Negociais conjuntas Administração-organizações sindicais.

Temas como carreiras, recrutamento, direito de negociação e participação sindical, formação profissional, regularização de vínculos precários, horário e duração de

trabalho, ação social complementar, etc. obrigaram à participação intensa e intensiva da DGAP, sem precedente.

A título de exemplo, a operação de regularização de vínculos precários originou a análise e tramitação de cerca de 60 000 processos. O volume era tal que os processos circulavam em carrinhos de supermercado!

Tudo isto sem prejuízo das exigentes funções de acompanhamento técnico das reestruturações de serviços públicos, de apoio à atividade legislativa do Governo em matérias de organização e funcionamento dos serviços e respetivos regimes de pessoal, à preparação e participação nas negociações de salários e regimes laborais geral e setoriais, sem esquecer a atividade de consultoria técnico-jurídica a todos os serviços públicos e respetivo pessoal.

Só uma equipa muito capaz e motivada pode levar a cabo todas estas tarefas. É motivo de orgulho que o tenhamos conseguido!

Em contrapartida, a pressão das tarefas urgentes pouco deixou para, como pretendíamos, desenvolver uma visão mais consistente do futuro e da estratégia de mudança.

Adaptando uma feliz imagem deixada por António Alçada Baptista, nessa época a DGAP funcionava para a

AP como o candeeiro para o bêbado: mais para se agarrar do que para iluminar.

Lisboa, 14 de março de 2024



5

Maria Ermelinda da Silva Carrachás

julho 2002 | junho 2005

No início do novo milénio, no período de junho de 2002 a junho de 2005, tive o privilégio de assumir a responsabilidade pelo cargo de Diretora-Geral da Administração Pública.

Ao recuar no tempo, cerca de vinte anos, e num exercício de memória, eivada de boas recordações, conduz-nos a um período em que o país e a sua Administração Pública sofriam uma enorme pressão da União Europeia no sentido de introduzir importantes e significativas reformas que a tornassem mais eficiente e mais

próxima dos cidadãos e das empresas. O euro tinha passado a ser a moeda de milhões de europeus, entre os quais os portugueses.

Com muitos países europeus a consolidarem-se no âmbito da União Europeia que, entretanto, preparava a adesão de um importante grupo de novos membros e com a assinatura do Tratado de Nice em 1 de fevereiro de 2003, cujo objetivo consistia em reformar as instituições para que a UE pudesse funcionar de forma eficiente, a Administração Pública portuguesa iniciou um processo de profunda transformação.

Foi neste contexto, que o Governo de então pensou e desenhou uma estratégia de reorganização da Administração Pública, no sentido de promover uma mudança que se pretendia estruturante e com impacto no funcionamento dos serviços e no país.

Tratou-se de uma visão coerente e integrada, sustentada num olhar refletido sobre a situação da Administração e dos seus recursos humanos, avaliando o ponto de partida e definindo os objetivos de chegada.

A Administração Pública precisava, de facto, de se organizar e reestruturar, com sentido de urgência, travando, simultaneamente, uma tendência que então se verificava de proliferação e até, por vezes, de sobreposição de serviços geradora de perturbações e ineficiências.

Pela importância do papel das lideranças, no âmbito deste processo, foi repensado o regime dos dirigentes públicos. Pela absoluta necessidade de rever o sistema de avaliação, que não permitia distinguir os desempenhos, surgiu um novo modelo de avaliação do desempenho, concebido para abranger os serviços, os dirigentes e os trabalhadores, ainda em vigor, apesar de, naturalmente, alterado.

Constituiu, à época, uma verdadeira mudança de paradigma ao instituir a meritocracia, tal como o foi a introdução do contrato individual de trabalho, que conduziu a uma profunda revisão do regime contratual do trabalhador público.

A intervenção planeada foi, assim, dirigida, numa primeira fase, à organização da Administração Direta e da Administração Indireta do Estado, repensando-as e reestruturando-as.

Paralelamente, no que respeita aos recursos humanos, foram consideradas prioritárias intervenções ao nível dos dirigentes, do sistema de avaliação do desempenho e do regime contratual.

Tratou-se, na realidade, de um conjunto de diplomas legais sobre diversas temáticas - Organização da Administração Direta do Estado, Lei Quadro dos Institutos Públicos (Administração Indireta), Estatuto dos Dirigentes da Administração Pública, Sistema Integrado de

Avaliação do Desempenho para a Administração Pública (SIADAP) e respetiva regulamentação, Contrato Individual de Trabalho na Administração Pública, - tendo-se, ainda, avançado no projeto de Lei sobre as Entidades Reguladoras Independentes, que só veio a ser aprovado mais tarde.

Destaca-se, também, no âmbito deste processo e na perspetiva da Administração Eletrónica, a criação, em parceria com o Instituto de Informática do Ministério das Finanças, da Base de Dados de Recursos Humanos da Administração Pública (BDAP) e da Bolsa de Emprego Público (BEP) também ainda em funcionamento.

Deu-se, assim, início a um trabalho muito gratificante, que envolveu os quadros da DGAEP e os seus dirigentes, que os levou a participar, de forma empenhada, nos processos de estudo e conceção dos diplomas, aprovados em 2004, que constituíram um conjunto legislativo verdadeiramente impactante.

Mas fazer leis não era suficiente para um processo desta natureza, que precisava de ser explicado e consensualizado a nível nacional.

Seguiu-se, então, um conjunto de ações, algumas promovidas por iniciativa da DGAEP, outras a convite das próprias instituições, que ganharam uma expressão muito significativa, que permitiram que a DGAEP, os seus técni-

cos e dirigentes interagissem com inúmeras instituições da Administração Pública a nível nacional, o que não só facilitou o conhecimento mútuo, como alicerçou a imagem da DGAEP junto de vários ministérios, instituições de ensino e outros serviços da Administração Pública.

Por essa altura, a DGAEP organizou um evento, a nível nacional, no novíssimo Pavilhão Atlântico, na Expo, onde acorreram centenas de dirigentes e trabalhadores da maior parte das instituições públicas, para assistir à apresentação dos projetos de diplomas, feita por jovens técnicos e técnicas da DGAEP, sobre o processo de mudança e transformação em que se encontrava a Administração Pública.

Viveu-se um tempo de intensa atividade, quer na divulgação dos novos projetos de diplomas, quer na preparação da sua entrada em vigor, com as alterações que preconizavam, o que implicou um acréscimo de responsabilidades, ao nível da coordenação, acompanhamento e execução de muitas medidas e no debate público.

Ter tido a oportunidade de liderar a DGAEP num período que marcou, indiscutivelmente, a Administração Pública, pelas mudanças que foi possível fazer acontecer e que influenciaram a sua evolução. Trabalhar de forma entusiástica com equipas motivadas, colaborantes, alta-

mente preparadas e ter sentido o interesse e a colaboração dos serviços, constituiu uma experiência única, quer do ponto de vista profissional, quer pessoal, que recordamos na vida e que muito contribuiu para lhe dar sentido.

Lisboa, 14 de março de 2024



6

Teresa Temudo Nunes

setembro 2005 | novembro 2008



exercício das minhas funções de Diretora-Geral, no período de setembro de 2005 a novembro de 2008, coincidiu com as grandes reformas da AP nos domínios da organização e gestão dos recursos humanos.

Foi, pois, um período muito exigente para todos os que trabalhavam na DGAEP, assim designada neste período, na sequência de uma reestruturação a que foi sujeita para poder responder aos desafios que lhe eram colocados, permitindo assim dotá-la de novas estruturas e recursos

humanos com perfis até então inexistentes.

Neste contexto é difícil assinalar o que foi mais marcante porque foram tantos os projetos a que a DGAEP foi chamada e em áreas tão diferentes quer a nível nacional quer internacional.

Contudo, sublinho alguns projetos estruturantes para a AP: o acompanhamento na conceção e na implementação do regime de vínculos, carreiras e remunerações e do novo sistema de avaliação dos serviços, dirigentes e trabalhadores, o Novo regime de mobilidade e, ainda, um novo regime da Proteção Social, entre muitos outros.

É ainda de assinalar a criação do Sistema de Informação e Organização do Estado (SIOE), através do qual foi possível recolher informação sobre o emprego público no universo das entidades da administração direta e indireta do Estado, levando à publicação do 1º Boletim do Observatório do Emprego Público, outubro de 2008, instrumento fundamental para a definição das Políticas Públicas, do qual muito me orgulho. Foi o embrião das estatísticas hoje disponíveis.

Importa recordar que com a criação da DGAEP houve uma aposta não só na renovação da sua imagem, como numa mudança de atitude na sua relação com a AP, tendo contribuído para a dinamização das reuniões de Secretários-Gerais e o recurso a vários meios de comunicação com vista à prestação de informação de uma forma

célere e eficaz, tornando-se assim pró ativa. Entre os vários instrumentos utilizados há que destacar a disponibilização de um portal com toda a informação atualizada sobre a legislação, então, produzida, bem como os procedimentos a adotar para a sua implementação, tendo mesmo sido concebidos um conjunto alargado de FAQ, foi efetivamente uma inovação.

Podemos hoje afirmar, que serviu de base para tudo o que posteriormente veio a ser desenvolvido. Ainda, no âmbito da comunicação, foi concebida a 1ª Newsletter, em 2008.

Não posso deixar de referir a publicação sobre a Caracterização dos Recursos Humanos da AP em 2005, que constituiu um marco histórico na medida em que é uma referência da AP antes das reformas empreendidas pelo XVII Governo Constitucional. Esta publicação só foi possível graças ao esforço, não só do pessoal da DG, como de toda a AP e do poder político, que muito se envolveu para que ela se tornasse possível.

Ao nível internacional destaco a presidência portuguesa, cabendo à DGAEP organizar a 49ª reunião de Diretores-gerais responsáveis pelas administrações Públicas da UE bem como participar nas reuniões da Troika de DG, presidir e acompanhar vários grupos de trabalho no âmbito dos quais se elaboraram alguns estudos e se promoveu um evento sobre a CAF.

Como se pode constatar pelo exposto foi um período extremamente desafiador, mas também muito exigente para todos os dirigentes e trabalhadores que estiveram envolvidos e que comigo colaboraram, demonstrando sempre um grande empenhamento e sentido de missão.

Queluz, 3 de março de 2024



7

Carolina Gomes Ferra

dezembro 2008 | junho 2013

Há momentos em que as organizações parecem ganhar vida própria, qual organismo vivo que se move, articulado e sem hesitações, numa determinada direção, animado por uma grande energia e vontade, capaz de vencer todos os obstáculos.

A minha passagem pela Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), enquanto Diretora-Geral, no período entre 2008 e 2013, foi pontuada por estes momentos extraordinários, impulsionados por um forte espírito de equipa e de missão, que todos (as)

partihámos e soubemos construir.

Nesse período muitos foram os desafios que, assumidos como objetivos estratégicos, concentraram a motivação e mobilizaram todas as competências, meios e recursos internos, de tal forma que da sua superação resultou uma evidente e reconhecida centralidade da DGAEP perante todos os serviços e organismos da Administração Pública (AP).

De entre os desafios mais relevantes, destaco aqueles que se relacionaram com a reestruturação orgânica dos serviços da AP (PRACE) e a operacionalização da reforma dos regimes jurídico laborais e da gestão dos recursos humanos da AP, na sequência da entrada em vigor a partir de 2008 dos diplomas legais que fizeram parte do amplo processo de reforma e modernização administrativa, impulsionado anos antes pelo Dr. João Figueiredo, hoje de saudososa memória, enquanto Secretário de Estado da Administração Pública.

Ciente do cariz transformador deste movimento de reforma da AP portuguesa, foi muito gratificante para mim, não só liderar a DGAEP durante esse período, como também, mais tarde entre 2015 e 2017, continuar a contar com a DGAEP, enquanto Secretária de Estado da Administração e do Emprego Público, no âmbito do XXI Governo Constitucional, tendo assim a oportunidade de continuar a honrar esse importante legado.

Santarém, 29 de fevereiro de 2024



8

Joana de Andrade Ramos

julho 2013 | novembro 2018

Olhando para os 5 anos e 6 meses durante os quais dirigi a DGAEP, de 1 de julho de 2013 a dezembro de 2018, não me vem à memória, de imediato, um momento marcante apenas, mas o sentimento geral de reconhecimento de um período muito difícil, em que o maior ativo da direção-geral, as pessoas que nela trabalham, foi chamado, de forma excepcional e em condições particularmente exigentes, a dar o seu contributo, e permitiu que, não obstante as dificuldades, fosse cumprida a sua missão.

Foi um período de pesadas restrições orçamentais, com impacto no rendimento das pessoas e congelamento das progressões, agravado, no caso da DGAEP, pela saída, na maioria por aposentação, de muitos trabalhadores, sem que fosse possível, em muitos casos, a sua substituição.

Neste contexto de redução de efetivos e anos de constantes alterações legislativas, foram esclarecidos os serviços, efetuados complexos inquéritos e estudos de apoio à implementação de políticas, com recurso à colaboração dos diversos departamentos, realizados processos tão diferentes como o programa de rescisões voluntárias e o PREVPAP, efetuados os estudos estatísticos e iniciado o processo de revisão do SIOE, celebraram-se inúmeros ACEEP e realizaram-se incontáveis sessões de conciliação, lançou-se a Revista de Administração e Emprego Público, foram organizados 2 Encontros Nacionais CAF, aplicou-se a CAF à DGAEP, ... São apenas alguns exemplos que ilustram o esforço realizado.

É com muito orgulho, por isso, que, na qualidade de primeira responsável da equipa de direção, mas também de, desde 1988, técnica superior pertencente à DGAEP, queria prestar reconhecimento ao empenho e sentido de serviço público que foi manifestado pelos seus trabalhadores e permitiu responder aos desafios do complexo período em que tive a honra de ser sua diretora-geral.

Lisboa, 19 de fevereiro de 2024



9

Vasco Costa Hilário

dezembro 2018 | janeiro 2021

A quando da sua criação em março de 2007, a Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP) acrescentou – e bem – o “E” de emprego e absorveu, respeitou e honrou todo o acervo documental, informacional e histórico das suas antecessoras, quer ao nível do estudo, conceção, coordenação e apoio técnico ao Governo na definição e implementação das políticas que respeitam à Administração Pública, quer nos domínios da organização e da gestão, dos regimes de

emprego e da gestão de recursos humanos.

É neste contexto, e enquanto diretor-geral da DGAEP, entre o período de 15 de dezembro de 2018 e 20 de janeiro de 2021, que

trago à colação um projeto estruturante para a Direção-Geral, para a Administração Pública e, em particular, para a governação, materializado na reformulação do Sistema de Informação da Organização do Estado (SIOE) operada em 2019, que tive o privilégio de liderar.

Tratou-se de um projeto exigente, complexo, moroso (que ainda decorre) e que trouxe uma profunda transformação para toda a Administração Pública e para a forma como é vista, analisada e avaliada pelo cidadão comum, permitindo saber, designadamente, quantos somos, quem somos, onde estamos e o que fazemos.

Esta mudança estrutural, pesem embora algumas contrariedades, trouxe ganhos assinaláveis ao nível dos métodos e das condições de trabalho e só foi possível com o forte envolvimento e empenhamento de trabalhadores e dirigentes da DGAEP, numa articulação próxima com múltiplos stakeholders de várias áreas governativas e que assentou na qualidade do trabalho por estes produzido.

Considero que esta foi uma aposta que mantém plena atualidade e pertinência, constituindo-se como marco histórico para que a DGAEP se continue a afirmar na vanguarda da conceção, planeamento, execução e avaliação das políticas públicas em matéria de administração e emprego públicos.

Lisboa, 15 de março de 2024



10

Maria Eugénia de Almeida Santos

maio 2021 | novembro 2021

Recordo com carinho o período em que tive o privilégio de colaborar com uma organização que marcou profundamente a minha trajetória profissional.

Ao refletir sobre essa experiência enriquecedora, primeiro como subdiretora-geral e, posteriormente, como diretora-geral, apercebi-me da dificuldade em selecionar a memória mais marcante dessa etapa – 2019-2022 – porque conservo vários momentos inesquecíveis.

Optei, então, por compartilhar três deles que permanecerão vivos para sempre.

O primeiro está relacionado com a forma como fui acolhida, que superou todas as minhas expectativas. Tratou-se, de facto, de uma experiência verdadeiramente impactante!

O apoio que recebi durante o período de integração foi fundamental para a adaptação suave e eficaz ao meu novo ambiente de trabalho. Aqui, destaco a abertura e a disponibilidade de todos os trabalhadores da Direção-Geral para dar resposta pronta e eficaz às questões que colocava, compartilhar os seus conhecimentos e oferecer assistência sempre que necessário.

Essa cultura de colaboração e apoio mútuo é verdadeiramente inspiradora e demonstra o compromisso da DGAEP em cultivar um ambiente de trabalho inclusivo e solidário.

A resposta rápida e competente aos impactos da pandemia e a forma extraordinária como enfrentou os desafios dela decorrentes foram verdadeiramente exemplares e constituem o segundo momento a assinalar.

Num período de incertezas e dificuldades sem precedentes, a DGAEP evidenciou uma notável firmeza, liderança e compromisso em garantir a continuidade e a

qualidade dos serviços prestados, bem como uma resposta eficaz e coordenada em todos os níveis. A sua resistência, profissionalismo e espírito de equipa são verdadeiramente inspiradores e refletem os valores e a missão da organização.

O terceiro momento passa pelo desenvolvimento de dois novos projetos, que conduziram a DGAEP para territórios desconhecidos, desafiando a sua capacidade e experiência adquirida.

Refiro-me à conceção, pela primeira vez, do plano estratégico e ao desenvolvimento de três projetos do PRR, enquanto organismo intermédio, destinados à Administração Pública.

Para o efeito, o primeiro passo consistiu na formação de equipas dedicadas e multidisciplinares, compostas por colaboradores com diferentes áreas de experiência, apresentando, porém, uma característica em comum: a vontade de explorar o desconhecido e alcançar o sucesso.

Essas equipas foram incumbidas de compreender os desafios e oportunidades que se apresentavam nesses novos territórios, destacando que a falta de experiência prévia não foi encarada como uma limitação, mas sim como um estímulo para a criatividade e a busca de soluções inovadoras. A DGAEP adotou uma mentalidade de aprendizagem contínua, incentivando a investigação e o conhecimento a partir do erro. Cada obstáculo encon-

trado foi encarado como uma oportunidade de crescimento e aperfeiçoamento.

Em suma, o caso da DGAEP serve como um exemplo inspirador de como é possível arrancar e desenvolver iniciativas em áreas novas e desconhecidas, mesmo diante da ausência de experiência prévia. Com coragem e determinação é possível superar os desafios mais complexos e alcançar o sucesso em territórios inexplorados.

Agradeço sinceramente a todos os trabalhadores da DGAEP a sua generosidade, bondade e apoio inabalável desde o primeiro ao último dia da minha passagem pela organização.

Lisboa, 12 de março de 2024



Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

Rua da Alfândega, nº 5A, 2º, 1149-095 Lisboa

Tel. +351 213 915 300 | www.dgaep.gov.pt