

**Paes, Filipe Carvalho de Alarcão**

**Distorções salariais na administração pública: impactos na motivação dos servidores da Fundação Oswaldo Cruz / Filipe Carvalho de Alarcão Paes. – 2017.**

**79 f.**

**Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.**

**Orientador: Francisco Gaetani.**

**Inclui bibliografia.**

1. Administração pública. 2. Equiparação salarial. 3. Motivação no trabalho. I. Gaetani, Francisco. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

**CDD – 352.67**

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**  
**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**DISTORÇÕES SALARIAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: IMPACTOS NA  
MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES DA FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ**

**FILIPE CARVALHO DE ALARCÃO PAES**

Rio de Janeiro

2017

**FILIPPE CARVALHO DE ALARCÃO PAES**

**DISTORÇÕES SALARIAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: IMPACTOS NA  
MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES DA FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ**

Dissertação para obtenção do grau de mestre apresentada à Escola  
Brasileira de Administração Pública e de Empresas

Área de concentração: Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. Dr. Francisco Gaetani

Rio de Janeiro

2017

## **AGRADECIMENTOS**

Antes de tudo, agradeço a Deus por me proporcionar a oportunidade de viver, permitindo me aperfeiçoar cada dia mais.

Aos meus pais, minhas raízes, a quem devo todas as conquistas da vida, graças à boa educação e ensinamentos que recebi em casa e fora dela.

Aos familiares e amigos, pelo apoio e suporte nos momentos em que estive ausente.

Ao meu orientador, professor Dr. Francisco Gaetani, pelos conhecimentos passados, disponibilidade e paciência na orientação deste trabalho.

À Fundação Oswaldo Cruz, na figura do servidor Juliano Lima (Diretor de Recursos Humanos), pela ajuda na realização deste curso.

*“É muito melhor lançar-se em busca de conquistas grandiosas, mesmo expondo-se ao fracasso, do que alinhar-se com os pobres de espírito, que nem gozam muito nem sofrem muito, porque vivem numa penumbra cinzenta, onde não conhecem nem vitória, nem derrota.”*

(Theodore Roosevelt)

## RESUMO

**Objetivo** - O objetivo da pesquisa é estudar os possíveis impactos das iniquidades remuneratórias sobre aspectos motivacionais dos trabalhadores públicos, tendo como foco os analistas de gestão em saúde da Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ).

**Metodologia** - Foi realizada pesquisa bibliográfica, buscando-se artigos e estudos acadêmicos que abordassem a correlação entre remuneração e motivação. Buscou-se também uma análise documental, a partir de uma abordagem quantitativa, comparando os valores remuneratórios recebidos pelos diversos servidores. Ao final, utilizou-se a pesquisa de campo, aplicando um questionário modelo *survey*.

**Resultados** - O estudo demonstra que as relações de trabalho vão muito além de simples trocas pautadas em recursos materiais; entretanto, os trabalhadores ainda percebem positivamente a influência dos sistemas de recompensas e da remuneração sobre sua motivação. É tão importante quanto o valor dessas recompensas está o senso de justiça percebido pelo trabalhador.

**Limitações** - As atividades dos cargos pertencentes à amostra embora sejam similares, possuem complexidades diferentes de acordo com o órgão em que são exercidas. Além disso, os resultados do estudo abrangem a realidade apenas de parte dos analistas de gestão. Outro ponto é a variação dos valores remuneratórios recebidos pelas diversas carreiras no ano de 2017, dados estes que ainda não disponíveis até a conclusão do estudo.

**Aplicabilidade do trabalho** – O presente estudo deve contribuir para o fortalecimento da literatura existente acerca da motivação no serviço público, fazendo com que novas pesquisas busquem trazer soluções para as distorções salariais ocorridas entre as diferentes carreiras na administração pública.

**Contribuições para a sociedade** - A demanda da sociedade atual é por um serviço público eficiente, atendendo as necessidades do cidadão da melhor forma e ao menor custo possível. Os planos de cargos e salários públicos devem estar alinhados a essa realidade. A literatura apresentada traz fundamentos capazes de auxiliar os agentes públicos no desenvolvimento de políticas voltadas para a gestão de pessoas na área governamental.

**Palavras-chave:** Administração Pública; Remuneração; Equidade Externa; Motivação

**Categoria do Artigo:** Dissertação de Mestrado/Artigo original

## ABSTRACT

**Purpose** - The objective of the research is to study the possible impacts of remuneration inequalities on the motivational aspects of public workers, focusing on the health managers of Oswaldo Cruz Foundation (FIOCRUZ).

**Methodology** – A bibliographic research was performed, searching for articles and academic studies that addressed the correlation between remuneration and motivation. We also sought a documentary analysis, based on a quantitative approach, comparing the remuneration values received by the various public workers. To conclude we used a field research, applying a survey model questionnaire.

**Findings** - The study shows that employees relationships go far beyond simple exchanges based on material resources; however, workers still perceive positively the influence of reward systems and pay on their motivation. And as important as the value of these rewards is the sense of justice perceived by the worker.

**Research limitations** – The activities of the positions belonging to the study sample, although similar, have different complexities according to the organization in which they are performed. In addition, the results of the study cover only part of management analysts' reality. Another point is the variation of the remuneration values received by the different careers in the year 2017, data that have not yet been available until the conclusion of this study.

**Practical implications** – This study should contribute to the strengthening of existing literature on motivation in the public service, pushing new research to seek solutions to the salary distortions that occurred between different careers in public administration.

**Social implications** - The current society's demand is for an efficient public service, meeting the needs of the citizen in the best way and at the lowest possible cost. Public job and salary plans must be in line with this reality. The presented literature has foundations able to assist the public agents in the development of policies directed to the management of people in the governmental area.

**Keywords:** Public Administration; Remuneration; External Equity; Motivation

**Category:** Master's thesis/ Research paper

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABIN – Agência Brasileira de Inteligência  
ANA – Agência Nacional de Águas  
ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil  
ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações  
ANCINE – Agência Nacional do Cinema  
ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica  
ANP – Agência Nacional do Petróleo  
ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar  
ANTAQ – Agência Nacional de Transportes Aquaviários  
ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres  
ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária  
ASFOC - Associação dos Servidores da Fundação Oswaldo Cruz  
BACEN – Banco Central  
CENP – Centro Nacional de Primatas  
CEPLAC – Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira  
COGEPE – Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas  
CONDSEF - Confederação dos Trabalhadores no Serviço Público Federal  
CLT - Consolidação das Leis do Trabalho  
CVM – Comissão de Valores Mobiliários  
C&T – Ciência e Tecnologia  
DNIT – Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes  
DNPM – Departamento Nacional de Produção Mineral  
EMBRATUR – Instituto Brasileiro do Turismo  
FIOCRUZ – Fundação Oswaldo Cruz  
GQ – Gratificação de Qualificação  
IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IEC – Instituto Evandro Chagas  
INCRA - Instituto de Colonização e Reforma Agrária  
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira  
INMET – Instituto Nacional de Meteorologia

INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

INSS – Instituto Nacional do Seguro Social

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

MP – Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

NPM – *New Public Management*

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PGPE – Plano Geral de Cargos do Poder Executivo

PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio

PREVIC – Superintendência Nacional de Previdência Complementar

RRA – Reconhecimento de Resultados de Aprendizagem

RT – Retribuição por Titulação

SEINFO – Serviço de Informática

SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos

SPU – Secretaria do Patrimônio da União

SUFRAMA – Superintendência da Zona Franca de Manaus

SUSEP – Superintendência de Seguros Privados

## LISTA DE TABELAS E QUADROS

Tabela 1 - Renda média por posição de ocupação.....	12
Tabela 2 - Quantitativo de servidores da FIOCRUZ.....	16
Tabela 3 - Distribuição dos analistas da FIOCRUZ de acordo com as titulações acadêmicas...	16
Tabela 4 - Remuneração inicial e final dos analistas de acordo com a titulação acadêmica.....	39
Tabela 5 - Valores da retribuição por titulação dos analistas de acordo com a titulação acadêmica.....	41
Tabela 6 - Remuneração inicial/final e número de níveis das carreiras de gestão no Poder Executivo Federal.....	43
Tabela 7 - Percentual da retribuição por titulação na composição da remuneração.....	47
Tabela 8 - Padrão de respostas aplicadas ao questionário da pesquisa do tipo <i>survey</i> .....	51
Quadro 1 - Espaço amostral da pesquisa.....	20
Quadro 2 - Amostra de cargos com remunerações variáveis.....	22

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 – Considerações Iniciais.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 – A Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ.....</b>	<b>15</b>
<b>2. METODOLOGIA.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 – Tipo de Pesquisa.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 – Universo e Amostra.....</b>	<b>19</b>
<b>2.3 – Coleta e Tratamento de Dados.....</b>	<b>19</b>
<b>2.4 – Limitações do Método .....</b>	<b>23</b>
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>25</b>
<b>3.1 – Gestão de Pessoas no Serviço Público.....</b>	<b>25</b>
<b>3.2 – Remuneração no Serviço Público.....</b>	<b>27</b>
<b>3.3– Desigualdade Salarial na Administração Pública.....</b>	<b>30</b>
<b>3.4– Motivação no Serviço Público - Atratividade e Retenção de Pessoal.....</b>	<b>32</b>
<b>4. ANÁLISE DAS EQUIDADES EXTERNAS.....</b>	<b>37</b>
<b>4.1– A FIOCRUZ e a Carreira de C&amp;T.....</b>	<b>37</b>
<b>4.2– A FIOCRUZ e as Carreiras do Poder Executivo Federal.....</b>	<b>42</b>
<b>5. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>48</b>
<b>6. CONCLUSÃO.....</b>	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>59</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>63</b>

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 – Considerações Iniciais

O Brasil apresenta uma expressiva força de trabalho em sua administração pública. Segundo artigo<sup>1</sup> de 2014, já havia, na época, mais de onze milhões de trabalhadores no setor público nacional. Esse contexto do funcionalismo público como grande fonte empregadora tem chamado de forma crescente a atenção de estudiosos, uma vez que o setor pratica médias salariais acima do mercado privado, atraindo cada vez mais indivíduos qualificados (BENDER; FERNANDES, 2006). Estes autores afirmam que na economia brasileira, tanto a dinâmica de elevação dos salários públicos, como o crescente diferencial de salários público-privado foram sistemáticos e significativos no período entre 1992-2004.

Um estudo comparativo<sup>2</sup> realizado com dados compilados da Pesquisa Mensal de Emprego (PME), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), mostrou que a diferença entre o rendimento médio do setor público e do privado entre 2003 e 2016 quase dobrou, com intervalos de queda no segundo ano do governo Lula, em 2004, e no início do segundo mandato de Dilma Rousseff, em 2014. A diferença salarial entre as categorias de trabalhadores atingiu 75% - esse patamar era de 44% no início da série. Ainda de acordo com esse levantamento, os salários médios do funcionalismo público subiram, em termos reais (acima da inflação), 33% entre janeiro de 2003 e janeiro de 2016, enquanto na iniciativa privada esse aumento foi de 10%. Segundo o IBGE<sup>3</sup>, o valor do rendimento médio mensal dos empregados públicos no ano de 2016 foi superior àquele recebido pelos empregados do setor privado, exceto os empregadores, conforme demonstrado na Tabela 1. Importante destacar que esses estudos consideram o funcionalismo público das três esferas de governo, acarretando algumas distorções nos números apresentados. Isso porque os salários pagos no poder executivo são inferiores àqueles recebidos pelos servidores dos poderes legislativo e judiciário.

O setor público ainda tem a peculiaridade de ser composto, predominantemente, por trabalhadores qualificados. De acordo com o estudo<sup>3</sup> feito pelo Departamento de Análise de

---

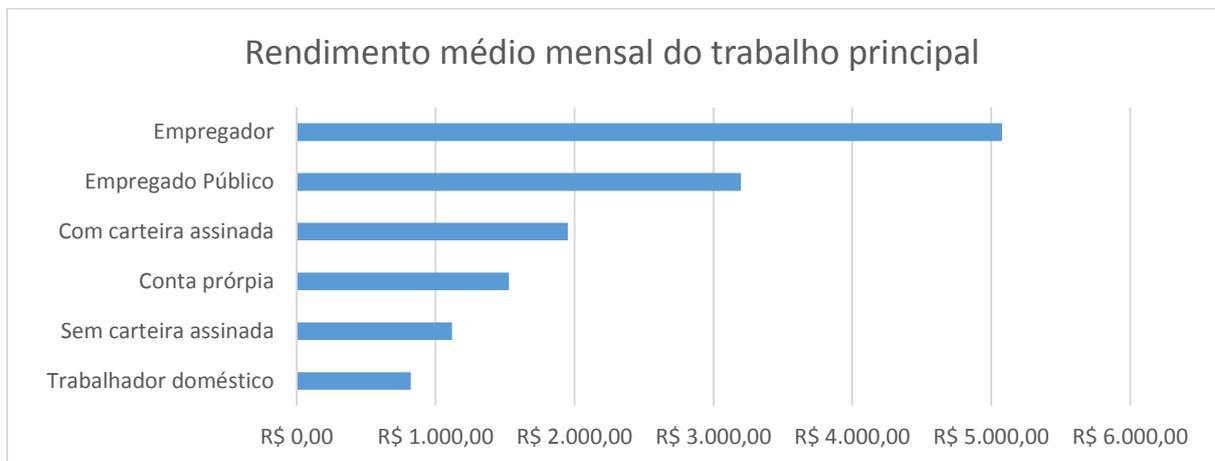
<sup>1</sup> **“Brasil gasta demais com funcionários públicos”** – Revista Época. 02 out. 2014. Disponível em: <<http://epoca.globo.com/ideias/noticia/2014/10/brasil-gasta-demais-com-bfuncionarios-publicosb.html>>

<sup>2</sup> **“Em 13 anos, salário do serviço público subiu três vezes mais que o privado”** - O Estado de S. Paulo (Economia & Negócios). 01 out. 2016. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,em-13-anos-salario-do-servico-publico-subiu-tres-vezes-mais-que-o-privado,10000079369>>.

<sup>3</sup> **“Cresce a diferença de salário entre setor público e privado”** - Folha de S. Paulo. 01 fev. 2017. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/02/1854719-cresce-diferenca-de-salario-entre-setor-publico-e-privado.shtml>>

Políticas Públicas da FGV, com dados do ano de 2014, foi demonstrado que 52% dos servidores têm ensino superior completo. Segundo o artigo, esse nível de formação é explicado pelo filtro realizado nas seleções públicas de pessoal que demandam nível superior para muitos cargos, ou então pelo grau de dificuldade dos concursos, que acabam aprovando aqueles que possuem uma maior “bagagem” acadêmica. De fato, observa-se que embora o número de empregados civis e militares no Brasil seja relativamente pequeno, sua massa salarial total não é desprezível, já que esta possui uma distribuição muito concentrada e contribui com uma fração relevante da desigualdade de rendimentos (Hoffmann, 2009).

Tabela 1 – Renda média por posição de ocupação



Fonte: IBGE – Rendimento médio mensal do trabalho principal no ano de 2016 (publicado na Folha de S. Paulo em 01 fev. 2017)

Vinci-Junior (2015) explica que o termo servidor público no Brasil é utilizado para designar pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades de administração indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos. Sendo que, dentro deste conceito, existem três tipos de servidores. Os servidores estatutários, que são aqueles que ocupam cargos públicos providos por concurso público e que são regidos por um estatuto definidor de direitos e obrigações. Os empregados públicos, que são aqueles que também são contratados por meio de concurso público, porém sob o regime da CLT. E por fim, os servidores temporários, que são aqueles que exercem uma função pública por tempo determinado. Estes servidores não possuem vinculação a cargo ou emprego público e são contratados para atender a uma necessidade temporária de excepcional interesse público.

Embora tenha médias salariais mais atrativas, o setor público também adota práticas remuneratórias desiguais, existindo determinados cargos em carreiras mais bem remuneradas, mas que exercem funções similares a outros cargos em carreiras com salários piores, dentro de

uma mesma esfera e poder. Tomando como exemplo o poder executivo federal, percebe-se algumas disparidades entre as carreiras de gestão administrativa dos diferentes órgãos. Embora em órgãos de importância e complexidades distintas, as tarefas realizadas pelos servidores lotados em alguns cargos de gestão são meramente administrativas. A política remuneratória do governo federal está mais focada nos órgãos em que os servidores estão lotados do que em seus respectivos cargos e atividades. O interesse estratégico da organização e seu poder de negociação (juntamente com o respectivo sindicato) frente ao governo são fatores que vem contribuindo para o aumento dessas diferenças ao longo do tempo.

Segundo a OCDE (2010) em seu relatório, no caso das organizações pertencentes ao Executivo Federal, a definição dos salários é centralizada pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) e pela Presidência, embora seja cada vez mais baseado em um diálogo entre as diferentes unidades do MP com os ministérios setoriais. A primeira parte do processo é determinar os recursos que podem ser atribuídos aos servidores públicos baseada em projeções econômicas e orçamentárias. Os ministérios setoriais são então envolvidos, embora alguns apenas marginalmente e outros tenham força suficiente para impor seus pontos de vista. Ao fazer isso, eles também minam as tentativas de estabelecer um processo de remuneração coerente para o conjunto do governo.

Poucos estudos acadêmicos abordam este tema das desigualdades salariais dentro da própria administração pública. E quando ocorrem, as pesquisas acabam por abordar as diferenças salariais entre os três poderes ou então entre cargos públicos cujas atividades não tenham nenhuma semelhança. Existe um interesse social em pesquisas que apontam as discrepâncias remuneratórias entre um professor de universidade federal e um promotor federal, por exemplo. Entretanto, a particularidade das atividades exercidas por cada um deles acaba por enfraquecer o resultado da pesquisa, já que a análise comparativa ocorre entre atores totalmente heterogêneos, com atividades laborais diferentes.

A desigualdade salarial dentro da própria administração pública pode impactar, com níveis diferentes de intensidade, os diversos órgãos públicos no que tange à atratividade e retenção de pessoal. A falta de isonomia salarial e de benefícios entre os poderes da união, entre as diferentes esferas (federal, estadual e municipal) ou até mesmo dentro da mesma esfera e poder, resultam em uma considerável mobilidade de servidores, o que causa instabilidade e prejuízos na execução das atividades das instituições públicas. Segundo dados levantados pelo Ministério do Planejamento no SIAPE, é possível constatar a rotatividade no funcionalismo,

fato que tem preocupado os especialistas em gestão pública<sup>4</sup>. Desse total de desligamentos ocorridos no poder executivo federal entre os anos de 2011 e 2013, praticamente metade envolve saídas por aprovação em cargo para outro órgão público. Os dados ainda demonstram que praticamente todos os anos, um terço das pessoas nomeadas acaba substituindo quem deixou os cargos públicos (seja para iniciativa privada ou para outros órgãos públicos), geralmente nas carreiras “menos atrativas”.

Embora diversos fatores envolvam a atratividade do setor público, como a estabilidade, o *status* da carreira e a progressão alcançada ao longo dos anos, o impacto da remuneração é, sem dúvidas, um pilar importante. Mesmo que de forma imediata, já que muitos daqueles que prestam concurso ainda não conhecem o órgão em que trabalharão, o grande chamariz para a maioria das carreiras ainda é a remuneração. E infelizmente muitas pessoas acabam criando expectativas irreais em torno do funcionalismo, atribuindo o sucesso na carreira apenas à questão financeira.

A proposta deste estudo é contribuir com a literatura acerca da motivação no serviço público, relacionando a desigualdade na remuneração dos servidores públicos com a atratividade e retenção de recursos humanos nos órgãos governamentais. Diversos estudos demonstram que, *a priori*, um ambiente de trabalho em situação de desigualdade afeta negativamente vários aspectos comportamentais dos funcionários que nele exercem suas atividades (DE CREMER & VAN KLEEF, 2009; PETERS & VAN DEN BOSS, 2008; PETERS *et al.*, 2004). Baixos salários em determinados órgãos podem ser um grande motivador de *turnover* em seu quadro de pessoal. Desta forma, o objetivo da pesquisa será estudar os possíveis impactos das iniquidades remuneratórias nos aspectos motivacionais dos servidores públicos. Para isso, será analisado o patamar de “equidade externa” (LONGO, 2007) no contexto dos analistas de gestão em saúde da FIOCRUZ, por meio da comparação de seus salários com as remunerações recebidas nos demais órgãos públicos. A partir dessa análise será descrito, com base na literatura existente, como isso pode impactar os níveis de evasão e atratividade da carreira dentro da organização.

Inicialmente, será realizada uma breve apresentação da Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), demonstrando como é composta sua força de trabalho e o cargo de interesse para a pesquisa. Posteriormente, será apresentada a metodologia utilizada na pesquisa, assim como

---

<sup>4</sup> “Estabilidade no emprego público não contém rotatividade de funcionários” – Correio Braziliense (Economia). 21 ago. 2014. Disponível em: <[http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2014/01/21/internas\\_economia,408828/estabilidad-e-no-emprego-publico-nao-contem-rotatividade-de-funcionarios.shtml](http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2014/01/21/internas_economia,408828/estabilidad-e-no-emprego-publico-nao-contem-rotatividade-de-funcionarios.shtml)> ,

a forma de coleta e tratamento de dados, descrevendo também as limitações do método. Com isso, será apresentado o referencial teórico acerca do tema, envolvendo todo o contexto da motivação pessoal (e sua ligação com recompensas financeiras), além da temática de remuneração no serviço público e suas desigualdades entre os diferentes cargos e órgãos. Por fim, será analisado o grau de equidade externa entre os analistas de gestão da FIOCRUZ e os cargos correlatos em diferentes órgãos, apresentando os resultados e discussões a partir dos dados obtidos.

## **1.2 – A Fundação Oswaldo Cruz - FIOCRUZ**

A Fundação Oswaldo Cruz - FIOCRUZ é uma instituição pública e estratégica do Ministério de Saúde, que completou 117 anos de existência em 2017, com atividades voltadas ao ensino e pesquisa nas áreas da ciência e da tecnologia. Está sediada na cidade do Rio de Janeiro, mas já se encontra expandida por todo Brasil e também fora dele. No país, está instalada em dez estados diferentes; já no exterior, conta com um escritório na cidade de Maputo, capital de Moçambique (África).

Ao todo são 16 unidades técnico-científicas voltadas para ensino, pesquisa, inovação, assistência, desenvolvimento tecnológico e extensão no âmbito da saúde. Há ainda uma unidade técnica de apoio, atuante na produção de animais de laboratório e derivados de animais. As quatro unidades técnico-administrativas são dedicadas ao gerenciamento físico da fundação, às suas operações comerciais e à gestão econômico-financeira.

Sua missão<sup>5</sup> consiste em:

“Produzir, disseminar e compartilhar conhecimentos e tecnologias voltados para o fortalecimento e a consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS) e que contribuam para a promoção da saúde e da qualidade de vida da população brasileira, para a redução das desigualdades sociais e para a dinâmica nacional de inovação, tendo a defesa do direito à saúde e da cidadania ampla como valores centrais.”

Em relação à força de trabalho, a FIOCRUZ é formada majoritariamente por servidores estatutários, trabalhadores terceirizados e estudantes bolsistas. No plano de carreiras atual, a maior parte dos servidores está dividida nos seguintes cargos:

- Nível de Escolaridade Superior: pesquisador, especialista, tecnologista e analista;
- Nível de Escolaridade Intermediário: assistente e técnico.

---

<sup>5</sup> Portal eletrônico da FIOCRUZ. Disponível em: <<https://portal.fiocruz.br/pt-br/content/perfilinstitucional>>

Ainda existem servidores que não estão inseridos no plano de carreiras principal da FIOCRUZ, cujos cargos possuem nomenclaturas próprias, e em alguns casos com jornadas diferentes de 40 horas semanais. Dentre esses cargos encontram-se biólogos, médicos, enfermeiros, contadores, etc. A distribuição quantitativa dos servidores públicos da fundação está descrita na Tabela 2.

Tabela 2 – Quantitativo de servidores da FIOCRUZ

Pesquisador em Saúde Pública	961
Especialista em Ciência e Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública	43
Tecnologista em Saúde Pública	1685
Analista de Gestão em Saúde Pública	773
Assistente Técnico em Gestão	391
Técnico em Saúde Pública	1161
Cargos não pertencentes ao plano de carreiras principal	232
<b>Total de servidores</b>	<b>5246</b>

Fonte: SEINFO/COGEPE – FIOCRUZ

Embora os especialistas e pesquisadores sejam os cargos que atuem diretamente na atividade-fim da FIOCRUZ, o presente estudo utilizou os analistas da organização para realização da análise comparativa. Os motivos para a escolha serão demonstrados no capítulo referente à metodologia. Sendo assim, os analistas de gestão em saúde da FIOCRUZ encontram-se divididos de acordo com os graus de titulação acadêmica que possuem, como demonstrado na Tabela 3. Essa titulação impacta diretamente na remuneração do servidor, representando, assim, boa parcela de seu salário final.

Tabela 3 – Distribuição dos analistas da FIOCRUZ de acordo com as titulações acadêmicas

Doutorado	79
Mestrado	268
Especialização	344
Sem Especialização	82
<b>Total de analistas</b>	<b>773</b>

Fonte: SEINFO/COGEPE - FIOCRUZ

A entidade que representa os servidores da FIOCRUZ na defesa de seus direitos é a Associação dos Servidores da Fundação Oswaldo Cruz (ASFOC-SN), atuando como entidade sindical desde 1986. Entre os seus principais objetivos estão: defender os direitos dos associados, organizar movimentos políticos e sindicais e representar os trabalhadores em ações judiciais coletivas. Conforme descrito em seu estatuto, capítulo 1, §1º:

“(…) é entidade representativa dos Pesquisadores em saúde pública, Tecnologistas em saúde pública, Técnico em saúde pública, Analista de gestão em saúde, Assistente técnico de gestão em saúde pública, Especialista em ciência, tecnologia, produção e inovação em saúde pública, e, demais cargos de nível superior e intermediário que integrem o plano de carreira se cargos de ciência, tecnologia, produção e inovação em saúde pública, de acordo com a disposição da lei nº. 11.355/08, é Associação Civil com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, apartidária, constituída por tempo indeterminado, observadas as leis emanadas do Poder Público.”

Desta forma, a ASFOC-SN constitui-se peça fundamental no diálogo entre as demandas remuneratórias dos servidores e o governo federal. Embora a Diretoria de Recursos Humanos da FIOCRUZ (Direh) seja responsável pelo desenho dos diferentes cargos da FIOCRUZ, o sindicato, conforme descrito em seu estatuto, é o responsável pela luta “por melhorias nas condições de vida, de trabalho e da remuneração de seus representados”.

## 2. METODOLOGIA

### 2.1 – Tipo de Pesquisa

Segundo Lakatos e Marconi (2010), a pesquisa científica é um processo de investigação em que se interessa descobrir as relações existentes entre os aspectos que envolvem os fatos, fenômenos, situações ou coisas. Em uma pesquisa científica procura-se utilizar o método científico que, de maneira geral, consiste em realizar determinadas etapas para a resolução de um problema.

A presente pesquisa trata-se de um estudo de caráter descritivo e exploratório. Isso porque o processo descritivo visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo. Esse tipo de pesquisa pode ser entendido como um estudo onde, após a coleta de dados, é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes em uma organização, sistema de produção ou produto (PEROVANO, 2014). Já o caráter exploratório, deve-se ao fato de que o presente estudo visa a descoberta, o achado, a elucidação de fenômenos ou a explicação daqueles que não eram aceitos apesar de evidentes (GONÇALVES, 2014).

Desta forma, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, explorando material já elaborado acerca do tema. Nesta fase, buscou-se artigos e estudos acadêmicos que abordassem as diferenças salariais entre os diferentes órgãos do serviço público, ou entre servidores públicos e trabalhadores do meio privado. Posteriormente, realizou-se uma análise documental, a partir de uma abordagem quantitativa, de modo a comparar os diferentes valores remuneratórios recebidos pelos servidores federais nos diferentes órgãos em que estão lotados. São números que, embora expostos para qualquer cidadão nos portais de transparência, ainda não receberam o tratamento analítico adequado, consistindo-se apenas em dados brutos.

Além da comparação salarial, a pesquisa documental também se utilizou de informações fornecidas pela FIOCRUZ por meio de boletins, relatórios ou demais publicações. Ademais, uma série de dados foi solicitada à Diretoria de Recursos Humanos da FIOCRUZ, de modo que estes pudessem ser trabalhados para gerar as informações necessárias ao estudo. A posse de todas essas informações permitiu ao pesquisador relacioná-las com todo referencial teórico já existente para, assim, apresentar suas conclusões.

Por fim, foi realizada uma pesquisa de campo, utilizando-se um questionário modelo *survey*, junto aos analistas de gestão da FIOCRUZ que se evadiram, na tentativa de estabelecer a correlação entre os aspectos motivacionais que guiaram a decisão de saída da fundação com

aqueles de cunho remuneratório. A pesquisa tipo *survey*, termo em inglês que se destina à pesquisa em grande escala, caracteriza-se por ser uma abordagem quantitativa, que visa apresentar as opiniões das pessoas por meio de questionários ou entrevistas. (BABBIE, 1999)

## 2.2 – Universo e Amostra

O universo da pesquisa engloba todos os cargos descritos na Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais Civis e dos Ex-Territórios (Caderno nº 68 – referente ao período de agosto de 2016)<sup>6</sup>. Para o estudo foi utilizada uma amostra intencional (não-probabilística), formada por 37 (trinta e sete) cargos, descritos no Quadro 1, pertencentes a diferentes órgãos do poder executivo federal, com o foco da pesquisa voltado para os analistas de gestão em saúde da FIOCRUZ. Os critérios para escolha desses cargos estão demonstrados na próxima seção. Esses critérios para a formação da amostra objetivaram tornar possível a comparação entre os servidores dos diversos órgãos listados no documento. Como a tabela divulgada no portal eletrônico do MP contém centenas de cargos, englobando todo o pessoal civil pertencente ao poder executivo federal, a pesquisa estabeleceu filtros para que a comparação entre os diferentes planos de carreiras (e seus respectivos órgãos) ocorresse entre aqueles servidores que exerçam atividades semelhantes, embora lotados em órgãos diferentes. Mesmo fazendo parte de organizações heterogêneas, cujas atividades, complexidade e importância estratégica sejam diferentes, a pesquisa procurou agrupar os cargos usando as atividades de gestão nesses órgãos como elemento de similaridade para a comparação.

## 2.3 – Coleta e Tratamento de Dados

Inicialmente na pesquisa bibliográfica, buscou-se artigos e trabalhos acadêmicos que explorassem não apenas a questão de diferenças remuneratórias na administração pública, tanto entre si como em relação ao privado (BENDER *et al.*, 2006; HOFFMAN, 2009;; POCHMANN, 2007), mas também os fatores motivacionais que o salário exerce sobre o trabalhador e seus impactos na atratividade e retenção de pessoal nas organizações (ANDRADE, 2011; CAMPOS, 2005; MEDINA, 1987; OLIVEIRA *et al.*, 2012; KLEIN *et al.*, 2014; KLEIN *et al.*, 2016). Também procurou-se entender melhor a importância da remuneração na satisfação pessoal de um indivíduo (ARCHER, 1997; MASLOW, 1996; ZANELLI *et al.*, 2004).

---

<sup>6</sup> Portal eletrônico do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/tabela-de-remuneracao-1>>

Quadro 1 - Espaço amostral da pesquisa

<b>CARGO</b>	<b>ÓRGÃO</b>
Oficial Técnico de Inteligência	ABIN
Analista-Tributário da Receita Federal	Receita Federal
Analista do Banco Central	Banco Central
Analista da CVM	CVM
Analista de Planejamento e Orçamento	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
Analista Técnico da SUSEP	SUSEP
Analista Administrativo – ANA	ANA
Analista Administrativo – ANAC	ANAC
Analista Administrativo – ANEEL	ANEEL
Analista Administrativo – ANSS	ANSS
Analista Administrativo – ANATEL	ANATEL
Analista Administrativo – ANTAQ	ANTAQ
Analista Administrativo – ANTT	ANTT
Analista Administrativo – ANVISA	ANVISA
Analista Administrativo – ANCINE	ANCINE
Analista Administrativo – ANP	ANP
Analista em Ciência e Tecnologia	Diversos
Analista Administrativo - DNIT	DNIT
Analista Administrativo – DNPM	DNPM
Analista de Gestão em Saúde	FIOCRUZ
Analista Técnico-Administrativo do HFA	Hospital das Forças Armadas
Analista Administrativo do IBAMA	IBAMA
Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura em Informações Geográficas e Estatísticas - IBGE	IBGE
Administrador da EMBRATUR	EMBRATUR
Analista de Gestão em Pesquisa e Investigação Biomédica – IEC/CENP	IEC/CENP
Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura em Propriedade Industrial - INPI	INPI
Técnico em Desenvolvimento e Administração	IPEA
Analista Administrativo – INCRA	INCRA
Administrador do INEP	INEP
Analista Executivo em Metrologia e Qualidade - INMETRO	INMETRO
Administrador da SUFRAMA	SUFRAMA
Analista Técnico-Administrativo do PGPE	Diversos órgãos
Analista Técnico-Administrativo do PGPE (CEPLAC/MAPA)	CEPLAC
Analista Técnico-Administrativo do PGPE (INMET/MAPA)	INMET
Analista Técnico-Administrativo do PGPE (SPU/MP)	SPU
Analista do Seguro Social	INSS
Analista Administrativo da PREVIC	PREVIC

Posteriormente, a pesquisa documental foi realizada por meio de consulta à Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais Cíveis e dos Ex-Territórios, extraído-se os planos de carreiras dos servidores que fazem parte da amostra da pesquisa. Como critérios de escolha para as comparações entre os diferentes cargos, escolheu-se inicialmente aqueles de nível superior que são responsáveis pelas tarefas administrativas (atividades-meio) das organizações. Isso porque os órgãos possuem diversos cargos de diferentes níveis de escolaridade e com diversas atividades exercidas, portanto, é importante que os cargos a serem comparados tenham atribuições semelhantes.

Além disso, coletou-se apenas os cargos cuja carga horária seja de 40 (quarenta) horas semanais para a amostra. Assim, consultando os editais mais recentes de cada uma dessas carreiras, conforme demonstrado no Apêndice A, buscou-se extrair quais servidores eram responsáveis por atividades ligadas à administração de pessoas, de processos, de recursos materiais e patrimoniais, de licitações/contratos e de orçamento. Com base na similaridade das atividades exercidas pelos diversos cargos, ainda que em diferentes organizações, o estudo buscou a maior equanimidade possível para comparação entre os atores envolvidos na pesquisa, mesmo reconhecendo a diversidade desses órgãos.

Nesse contexto, os cargos extraídos da Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais Cíveis e dos Ex-Territórios para realização da pesquisa foram listados no Quadro 1. O critério utilizado, baseado nas atividades exercidas pelos servidores dos diferentes órgãos, fica aparente com as nomenclaturas dos cargos. Os termos como ‘analista’, ‘administrativo’ e ‘gestão’ reforçam que, embora pertencentes a diferentes organizações públicas, esses servidores exercem atividades similares, voltadas à área de gestão administrativa.

Após a escolha dos cargos pelos critérios apresentados, utilizou-se um novo filtro para realização da análise comparativa. O escopo do trabalho baseou-se nas comparações entre a remuneração inicial e a remuneração final, além do número de níveis das carreiras. Contudo, algumas carreiras da amostra possuem critérios variáveis de remuneração, sendo parte dela formada por gratificações e outros adicionais. Para as carreiras com valores de remunerações variáveis, segundo o critério de titulação, utilizou-se a menor e a maior remuneração em cada nível, correspondentes ao cargo sem titulação e com doutorado, respectivamente. Já para as carreiras que possuem critérios variáveis de gratificação, foram utilizadas apenas as remunerações referentes a maior gratificação de desempenho - 100 (cem) pontos. Em relação à gratificação de qualificação (GQ), assim como no critério das titulações acadêmicas, utilizou-se a menor e a maior remuneração em cada nível. Os cargos coletados por meio destes critérios estão descritos no Quadro 2.

Quadro 2 – Amostra de cargos com remunerações variáveis

- Analista de Gestão em Saúde (sem titulação) - Analista de Gestão em Saúde (doutorado)	FIOCRUZ
- Analista em Ciência e Tecnologia (sem titulação) - Analista em Ciência e Tecnologia (doutorado)	C&T
- Analista Executivo em Metrologia e Qualidade (sem titulação) - Analista Executivo em Metrologia e Qualidade (doutorado)	INMETRO
- Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura em Informações Geográficas e Estatísticas (sem titulação) - Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura em Informações Geográficas e Estatísticas (doutorado)	IBGE
- Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura em Propriedade Industrial (sem titulação) - Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura em Propriedade Industrial (doutorado)	INPI
- Analista Administrativo (sem GQ) - Analista Administrativo (GQ II)	DNIT
- Analista Administrativo (sem GQ) - Analista Administrativo (20%)	DNPM
- Analista Administrativo (sem GQ) - Analista Administrativo (GQ Nível III)	IBAMA
- Administrador (sem GQ) - Administrador (20%)	EMBRATUR
- Administrador da SUFRAMA (sem GQ) - Administrador da SUFRAMA (GQ II)	SUFRAMA
- Analista de Gestão em Pesquisa e Investigação Biomédica (sem titulação) - Analista de Gestão em Pesquisa e Investigação Biomédica (doutorado)	IEC/CENP
- Administrador do INEP (sem titulação) - Administrador do INEP (doutorado)	INEP

Os filtros utilizados para formação da amostra no Quadro 2 se devem ao grande volume de cargos analisados, utilizando-se, assim, apenas os maiores e os menores valores remuneratórios destas carreiras, dispensando números intermediários. Porém, na análise comparativa entre os valores salariais das carreiras de C&T com aqueles recebidos pelos analistas da FIOCRUZ, INMETRO, IBGE e INPI, foram utilizados todos os níveis de remunerações variáveis; no caso, pela titulação acadêmica. Essa comparação considerou os quatro diferentes patamares remuneratórios: sem titulação, especialização, mestrado e doutorado. Isso porque esses quatro órgãos faziam parte de um mesmo plano salarial, formando a carreira única de C&T, que posteriormente foi desmembrada. Quando o plano de carreiras da C&T perdeu esses quatro órgãos, eles passaram a ter seus próprios planos de cargos e salários,

individualmente. Com isso, é interessante para a pesquisa analisar de forma mais minuciosa as diferenças salariais destas organizações.

Na aplicação da pesquisa *survey*, foram utilizadas as informações fornecidas pela Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (COGEPE) quanto à saída de analistas de gestão em saúde da FIOCRUZ, entre os anos de 2012-2016. Esse período tem grande relevância, pois no final do ano de 2011, grande parte dos analistas começou a tomar posse em seus cargos na FIOCRUZ, todos oriundos do concurso público de 2010. Esse concurso foi a maior seleção de pessoal realizada pela fundação até os dias atuais, com abertura de 850 vagas no total, sendo 257 somente para analistas de gestão. Desta forma, segundo dados obtidos pela COGEPE, foram 28 (vinte e oito) os analistas que saíram da FIOCRUZ entre os anos de 2012 e 2016. Destes, entretanto, dois não se mostraram interessante para a pesquisa: um deles continuou na FIOCRUZ, passando para o cargo de pesquisador em saúde pública, e o outro saiu por motivo de aposentadoria, já que possuía acúmulo com outro cargo estadual.

O grupo de servidores de interesse para a pesquisa de campo, então, foi de 26 (vinte e seis) analistas. Contudo, não foi possível localizar todos esses servidores, já que alguns deles, inclusive, encontravam-se no exterior. Com isso, o *survey* foi aplicado a 19 (dezenove) analistas, via correio eletrônico (*email*), sendo 16 (dezesseis) deles respondidos. Foram realizadas quatro perguntas em um modelo de questionário estruturado, com repostas fechadas. As perguntas avaliaram os fatores de interesse tanto no ingresso, como na evasão da FIOCRUZ, assim como buscou entender o peso dos aspectos remuneratórios na decisão de saída da fundação. Além disso, buscou-se saber se a nova ocupação laboral do indivíduo possui alguma semelhança com as tarefas anteriormente desenvolvidas na FIOCRUZ ou se é totalmente estranha às atividades do cargo de analista de gestão em saúde e da área de atuação da fundação (pesquisa e ensino).

#### **2.4 – Limitações do método**

A diversidade de planos de cargos e salários presentes nos diversos órgãos de pessoal civil do poder executivo federal, com suas particularidades nos critérios de concessão das remunerações - como titulações acadêmicas e outras gratificações -, faz com que a análise tenha certas limitações. Alguns leitores podem argumentar que as atividades dos cargos pertencentes à amostra embora sejam similares, possuem complexidades diferentes de acordo com o órgão em que os servidores as exercem. As complexidades, de fato, são diferentes, assim como a natureza das organizações pesquisadas. Entretanto, para o presente estudo isso não se apresenta

como algo tão relevante, entendendo que essa diferença não seria capaz de impactar o cerne das tarefas diárias realizadas pelos trabalhadores lotados nestes cargos. Por esse motivo, o cargo de pesquisador, que está ligado à atividade-fim da FIOCRUZ, não foi utilizado na análise, pois a particularidade de suas tarefas faria com que a comparação com outros órgãos ficasse prejudicada, em especial aqueles que não desenvolvem atividades de pesquisa.

Outro ponto é que os resultados deste estudo apresentam a realidade apenas dos analistas de gestão ativos e que estão nos extremos da carreira, não levando em consideração a realidade do maior percentual de servidores lotados nesses órgãos. Ou seja, a pesquisa não aborda a questão dos servidores aposentados e nem demonstra a situação dos trabalhadores que estão nos níveis intermediários das carreiras. Além disso, nas carreiras com critérios de remuneração variáveis, se considerou apenas servidores que se encontrem nos extremos da titulação, deixando de fora os outros (especialização ou mestrado, por exemplo).

O estudo utilizou como base de dados para avaliação da equidade externa a Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais Cíveis e dos Ex-Territórios (Caderno nº 68 – referente ao período de agosto de 2016), sendo esta a última atualização disponível no sítio eletrônico do MP até a realização desta pesquisa. Entretanto, em virtude dos processos de negociação dos diferentes sindicatos, houve variação dos valores remuneratórios recebidos pelas diversas carreiras no ano de 2017. Esses dados, porém, ainda não se encontravam disponíveis no portal eletrônico do MP até a conclusão deste estudo.

Por fim, a pesquisa de campo, do tipo *survey*, não conseguiu ser realizada junto a totalidade dos analistas de interesse. O número de respondentes foi de aproximadamente 62% do universo de servidores de interesse para a aplicação dos questionários. Aliado a isso, o modelo de perguntas fechadas embora traga agilidade, pode acabar induzindo as respostas dos participantes, além de excluir possíveis respostas relevantes acerca do tema abordado.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 – Gestão de pessoas no serviço público

A gestão de pessoas, tanto no setor público como privado, constitui-se em uma das mais complexas e desafiadoras áreas funcionais da ciência administrativa. Segundo Nogueira e Santana (2008), o conceito de gestão de pessoas é um processo que procura dirigir os componentes do sistema de pessoal (carreiras, desempenho, qualificação e outros) para que sejam compatíveis com a missão da organização e facilitem o seu cumprimento a médio e longo prazo. Esse processo é uma atividade complexa, pois envolve uma gama de ações interdependentes, como a identificação e atração de profissionais, sua seleção, orientação, treinamento, avaliação de desempenho, ações de melhoria da qualidade de vida no trabalho, com alcance em todos os setores da organização. A gestão de pessoas é, neste sentido, uma área estratégica da organização (SCHIKMANN, 2010).

De acordo com Reginaldo *et al.* (2016, p. 8), “gerir pessoas é uma tarefa árdua e que requer conhecimentos multidisciplinares e interdisciplinares nas organizações humanas”. Já no campo da administração pública, Bergue (2007) esclarece que:

“Uma definição possível para gestão de pessoas no setor público é: esforço orientado para o suprimento, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.”

Entretanto, o aspecto meramente legalista na gestão de pessoas dentro das organizações públicas apresentava-se como um entrave aos bons resultados esperados pela sociedade. O próprio concurso público, baseado em aspectos de meritocracia e isonomia, como única forma de seleção pública, não seria o meio mais eficaz, embora fosse o mais justo e moral. Isso porque o atendimento aos preceitos da impessoalidade e isonomia não permitem que as pessoas mais bem preparadas para determinadas funções no serviço público sejam escolhidas. Os critérios de escolha bem definidos para a ocupação dos cargos públicos por si só, como provas e/ou títulos, não são a melhor maneira de se medir as competências pessoais para ingresso em determinados cargos da administração pública. Para Pires (2005, p. 23), é preciso que as organizações busquem além da seleção por meio de provas e comprovação de títulos, outras formas de avaliação, buscando identificar as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais de cada candidato. Essa nova maneira de avaliar objetiva contar com servidores aptos a desempenhar suas funções, além da motivação em suas carreiras.

O advento do *New Public Management* (NPM), em 1970, teve o objetivo de transferir os conhecimentos gerenciais do setor privado para o público (PECI *et al.*, 2008; SECCHI, 2009). A crença no NPM era de que o setor público poderia ser efetivamente reformado pela soma de uma administração estratégica, reorganização estrutural e melhoria nos sistemas de gestão de pessoas (ARMOND, 2107). O NPM propôs uma modelagem funcional aos serviços públicos, utilizando as forças do mercado para responsabilizar o setor público e, como medida de prestação de contas, a satisfação dos usuários. A partir dessa nova visão, muitos países passaram a adotar princípios de uma postura democrática, tendo que aperfeiçoar os instrumentos de gestão, inovando e criando novas possibilidades (KEINERT, 1994).

Os anos 80 marcaram a passagem do modelo de gestão de recursos humanos para o modelo estratégico de gestão de pessoas. Como forma de rompimento com os excessos da burocracia, houve a incorporação dos princípios de administração gerencial no setor público brasileiro, utilizando-se de diversos conceitos e técnicas oriundos da iniciativa privada, que passaram a fazer parte do cotidiano das organizações públicas, exigindo dos gestores governamentais novos conhecimentos. Para Marconi (2009, p. 35) “a gestão de recursos humanos deixou de se pautar por mecanismos que privilegiavam a progressão e as melhorias salariais associadas ao tempo de serviço, praticamente automáticas, e passou a se vincular a instrumentos que incentivem o desempenho”.

O papel da área de gestão de pessoas no setor público deve ser facilitar o desenvolvimento de competências individuais, provendo a equipe de capacitações e treinamentos específicos, além de criar mecanismos de monitoramento das entregas de cada colaborador por meio de indicadores de desempenho, com foco sempre no interesse público. Desta forma, algumas práticas aplicadas na gestão de pessoas no setor privado foram estabelecidas como ideais para o setor público, tais como as recompensas baseadas em desempenho, redução de custos do emprego, descentralização estratégica para as unidades de recursos humanos, maior flexibilidade e aumento da individualização das relações de trabalho (ARMOND, 2017).

A organização dos cargos públicos é preocupação constante na esfera pública, o que pode ser visto com os esforços em organizá-los de diferentes maneiras, desde o Plano de Classificação de Cargos – PCC – criado em meio a ditadura militar, até a flexibilização de cargos, com perfis transversais e implantação de avaliações de desempenho, realizada nos últimos anos (Velasco, 2010). Segundo o autor, ainda que a questão de promover uma gestão cada vez mais robusta dos seus recursos humanos esteja em pauta na esfera pública, o que se

observa é que a mesma se encontra pulverizada, não abarcando todas as categorias, níveis e cargos, ficando restrita a alguns órgãos e carreiras específicas.

Outros autores também demonstram interesse entre as diferenças na área de gestão de pessoas no contexto público e privado. Schikmann (2010) destaca algumas características que influem diretamente na gestão de pessoas na administração pública, como: a rigidez imposta pela legislação; a desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público; a pouca ênfase no desempenho; os mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho; limites à postura inovadora; poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão; rotatividade na ocupação de posições de chefia; e o papel da gratificação. O descolamento entre o desempenho individual do servidor e sua remuneração é objeto de estudo para pesquisadores da área de gestão de pessoas no serviço público (PIRES, 2005; OCDE; VELASCO, 2010; LONGO, 2007). Como resposta, novos modelos remuneratórios passaram a ser adotados em algumas carreiras.

### **3.2 – Remuneração no serviço público**

A remuneração é um dos elementos dos sistemas de recompensa, que, por sua vez, são componentes da gestão de pessoas (GP), e consistem de processos e práticas inter-relacionados que objetivam uma administração de recompensas efetivamente benéfica tanto para as organizações quanto para as pessoas que nelas trabalham (ARMOND, 2017). Ainda segundo a autora, apesar de controverso, o tema ganhou destaque devido a evidências teórico-empíricas de que recompensas financeiras podem influenciar a motivação e, conseqüentemente, melhorar o desempenho.

O conjunto de atividades, compreendidas em um cargo, funciona como base para definição da remuneração nos sistemas funcionais. Essa abordagem supõe que o valor de um cargo pode ser determinado pelos valores praticados no mercado, proporcionando uma equidade externa, facilitando a atração e retenção dos funcionários. Nesse sentido, Hipólito (2002, p. 28) afirma,

“Os sistemas funcionais de remuneração podem ser vistos como exemplo de mecanismo elaborado para ‘medir’ a contribuição dos profissionais, tendo por pressuposto um mundo estável e previsível, ou seja, assumem ser possível organizar a gestão de pessoas de uma forma ampla e a remuneração em particular, definindo a priori o conjunto de atividades que cada trabalhador deveria desempenhar.”

Já segundo a OCDE (2010, p. 96), a referência pelo mercado não é o único parâmetro para definição dos salários na administração pública. O relatório afirma que a experiência dos

países membros da OCDE demonstrou que trabalhadores, no nível de gerentes, também são atraídos por empregos no setor público pelas oportunidades de carreira, benefícios vitalícios (aposentadorias, pensões e férias) e prestígio. Uma boa análise desses fatores, então, também é necessária antes de definir a remuneração de cada carreira.

De acordo com a Lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990, conhecida como Estatuto dos Servidores Públicos Federais, existe uma clara diferença entre vencimento e remuneração. Segundo a norma, vencimento é um conceito mais restrito, que consiste na retribuição pecuniária pelo exercício do cargo público, com valor fixado em lei. Já a remuneração, possui uma noção de alcance mais abrangente, sendo o vencimento do cargo, somado às vantagens pecuniárias permanentes estabelecidas em lei. Assim, a remuneração consiste na soma do vencimento com as demais vantagens pecuniárias a que o servidor faça jus.

Os servidores públicos lotados nos diferentes órgãos do poder executivo federal, que fazem parte da amostra deste estudo, recebem remunerações fixas ou variáveis. Os servidores que recebem remuneração variável, tem suas remunerações formadas pelo vencimento básico acrescido de alguns adicionais. Segundo os conceitos apresentados pelo MP<sup>7</sup>, as parcelas variáveis da remuneração são divididas em gratificação por desempenho<sup>8</sup>; retribuição por titulação, gratificação de qualificação e incentivo à qualificação<sup>9</sup>; gratificação de exercício ou de atividade<sup>10</sup>; e gratificações específicas<sup>11</sup>. Já os que recebem valores fixos, são remunerados por subsídio<sup>12</sup>, pagamento feito em parcela única ao servidor.

Atualmente o serviço público federal brasileiro possui diferentes planos de carreiras. Cada um desses planos corresponde a uma legislação que rege a remuneração dos servidores pertencentes aos quadros da carreira em questão. A carreira é um sistema organizativo e

---

<sup>7</sup> “**Como é estruturada a remuneração dos servidores públicos?** ” - Portal eletrônico do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/servicos/faq/gestao-de-pessoas/estrutura-e-politicas-de-pessoal/como-e-estruturada-a-remuneracao-dos-servidores>>.

<sup>8</sup> Parcela variável, calculada em função do desempenho individual, das equipes de trabalho e institucional dos órgãos e entidades.

<sup>9</sup> Parcela integrante da estrutura remuneratória de alguns cargos, sobretudo na área acadêmica e de pesquisa, referente à titulação acadêmica ou qualificação obtida por meio de certificados de conclusão de cursos *lato* ou *stricto sensu*.

<sup>10</sup> Gratificação atribuída a servidores alocados em determinadas áreas ou órgãos, ou ainda pelo exercício de determinada atividade

<sup>11</sup> Gratificações atribuídas a determinados cargos ou carreiras, com valores fixos por classe/padrão.

<sup>12</sup> Retribuição pecuniária pelo exercício de cargo público integrante de carreira, fixado em lei, em parcela única, vedado o acréscimo de qualquer gratificação, adicional, abono, prêmio, verba de representação ou outra espécie remuneratória. O subsídio é modalidade de remuneração prevista na Constituição para determinadas carreiras, em razão da atuação de seus servidores perante a sociedade e da consequente necessidade de dar maior transparência das remunerações aos cidadãos que têm interesse nos resultados da atuação desses servidores ou que possam sofrer atos de coação em razão do exercício do poder de polícia pelo Estado por meio desses servidores.

compreensivo da trajetória das atividades laborais das pessoas; tem função social e administrativa, que orienta a mobilidade no mercado de trabalho e a função psicossocial de dar sentido e motivação às atividades realizadas pelos trabalhadores. A carreira trabalhista surge, no mundo, no início do século XX, com o objetivo de organizar a trajetória da vida laboral dos funcionários, a ser percorrida por meio de cargos e funções a serem desempenhadas ao longo do tempo (ARONI, 2011). Ainda segundo o autor, no Brasil, a carreira tradicional ganha ênfase na década de 1970, em um contexto de repressão dos sindicatos pela ditadura militar. Nesta época, os investimentos eram feitos nos trabalhadores por meio do reconhecimento do tempo de trabalho, que se entendia ser uma boa forma de diminuir a rotatividade no quadro de funcionários das organizações.

Quando examinados os valores remuneratórios dos planos de carreiras do setor público em comparação com os salários do setor privado, verifica-se uma elevada discrepância (POCHMANN, 2007). O autor demonstra que a administração pública se caracteriza por uma menor hierarquia salarial, enquanto o setor privado tende a remunerar com valores mais elevados os postos de direção, sub-remunerando, porém, as ocupações dos trabalhadores de base. Por conta disso, o setor privado responde por mais elevada desigualdade de remuneração no Brasil. Contudo, os critérios para a remuneração dos próprios servidores públicos são definidos a partir de tetos e subtetos de remuneração, com a eliminação da palavra isonomia do texto constitucional. As alterações salariais passam a vigorar a partir de aprovação de projeto de lei específico sujeito ao veto presidencial. Com isso, as discrepâncias salariais são realidade dentro da administração pública também.

Atualmente o critério de remuneração dos servidores na administração pública é composto por subsídio ou remuneração variável. Segundo Neto (2008), a remuneração por subsídio apresenta algumas vantagens aos servidores, como: a uniformização da remuneração, de modo a impossibilitar condições para elevadas disparidades salariais; no âmbito da aposentadoria e dos pensionistas, a remuneração por subsídio é única, garantindo a paridade entre ativos e inativos; a política de remuneração por subsídio oferece melhores condições de recompensa, em curto prazo, para a atração e a retenção de mão de obra; e, por fim, a aplicação da remuneração por subsídio não poderá implicar redução de remuneração, de proventos e de pensões. Entretanto, é importante destacar que a uniformidade da carreira remunerada por subsídio impossibilita a existência de elevadas disparidades salariais dentro da própria carreira e não em relação a outros órgãos públicos. Por exercerem atividades exclusivas do Estado (embora exista controvérsias quanto à inclusão de algumas carreiras), a remuneração por subsídio independe de desempenho por parte do servidor.

Entretanto, a remuneração variável, baseada no desempenho individual ou institucional, está mais alinhada aos princípios gerenciais na administração pública. Isso porque o NPM sugere que os gestores e servidores públicos podem (e devem) ser motivados por meio de incentivos, e suscita uma necessidade de proliferar, no ambiente dos serviços públicos, um espírito empreendedor e uma preocupação com a busca da satisfação do cliente/usuário. Assim, de acordo com Binderkrantz e Christensen (2011), este novo modelo de gestão começa a implementar especificações formais de desempenho e metas para organizações governamentais por meio de contratos de desempenho atrelados a reformas salariais. Estes contratos levariam uma postura crítica aos sistemas de serviço público clássicos, combinando recompensas variáveis por desempenho com as tabelas salariais fixas. Na administração pública brasileira existem dois marcos de adoção dos sistemas de remuneração variável: as experiências desenvolvidas pelo governo federal a partir de 2003 e as iniciativas dos governos estaduais, sendo que o primeiro focou mais na concessão de gratificações atreladas a desempenho, e o segundo, nas bonificações periódicas (ASSIS e REIS NETO, 2011).

### **3.3– Desigualdade salarial na administração pública**

Em relação às diferenças remuneratórias entre os diversos órgãos do governo, Michener e Padilha (2016) afirmam que ainda são poucas as pesquisas que avaliam a discrepante desigualdade salarial presente entre os agentes públicos. Os estudos existentes a respeito da remuneração do funcionalismo público são focados especialmente nas diferenças salariais entre cargos públicos e privados, ou então, na contribuição do setor para as desigualdades no país.

Pavão (2011) corrobora a importância em se reduzir as distorções remuneratórias dentro da administração pública. Para a autora, um contexto de desigualdade remuneratória propicia efeitos contraditórios nos aspectos comportamentais – no caso, autoestima e comprometimento afetivo – dos indivíduos. Desta forma, sugere que políticas salariais, particularmente aquelas praticadas no serviço público, que promovam uma remuneração excessiva para um grupo de funcionários, podem isoladamente gerar efeitos positivos na autoestima e no comprometimento afetivo desses trabalhadores. Contudo, caso estas políticas também favoreçam a existência de grupos mal remunerados, os indivíduos nesta situação tenderão a ajustar seus comportamentos para minimizar os efeitos de iniquidade. Além disso, uma demonstração de insatisfação por parte dos pares parece diluir o efeito de uma política que promova o *overpayment*, de forma que os indivíduos tenderão a reduzir sua autoestima e comprometimento dependendo da insatisfação que os outros demonstrem com relação às suas condições salariais.

Corroborando a importância do tema, Michener e Padilha (2016, p.108) realizaram um estudo comparativo, através da Lei de Acesso à Informação Pública (LAI), montando uma base de dados com a remuneração líquida (considerando adicionais e descontos) para cada mês do ano de 2015 dos agentes públicos em uma amostra de 80 diferentes órgãos públicos do país. Segundo os autores, a vantagem de se utilizar os dados obtidos pela LAI consistia na precisão, tendo em vista que estas informações provêm diretamente da fonte pagadora, no caso, do poder público. Os resultados desse estudo demonstraram uma disparidade gritante entre diferentes regiões brasileiras. O cargo de professor, por exemplo, teve a média salarial em Rio Branco, mais que três vezes menor em comparação aos valores da mesma carreira no Distrito Federal, o que ilustrou uma grave desigualdade socioeconômica regional. Além disso, a pesquisa mostrou a diferença salarial entre algumas carreiras, dentro de um mesmo ente federativo. A média salarial líquida dos professores em Maceió era mais de seis vezes menor que o cargo de procurador na mesma localidade. Os autores afirmam que os dados apresentados não revelaram uma irregularidade, mas sim, uma escolha de política pública. Em sua conclusão, o estudo revela que os resultados analisados não demonstraram maior desigualdade interna na administração pública do que no estado em que estava inserida. No entanto, ao analisar os diferentes valores entre as regiões, ficou visível uma grande disparidade entre os estados.

Outro estudo recente acerca do tema foi realizado pela agência britânica BBC Brasil, em parceria com a FGV-SP, comparou as disparidades salariais entre servidores públicos brasileiros e islandeses. De acordo com o artigo<sup>13</sup> que apresenta os resultados do estudo, a Islândia é o país que apresenta a melhor distribuição de renda dentre os 44 países membros da OCDE. Já o Brasil aparece em antepenúltimo lugar - atrás apenas de Colômbia e África do Sul -, mesmo após a redução da desigualdade ocorrida em décadas recentes. O resultado do estudo apontou que, em média, na Islândia, os cargos de gestão do setor público ganham o dobro das posições mais baixas. Já no Brasil, essa diferença é cinco vezes maior.

Segundo o relatório OCDE (2010, p. 14), as decisões sobre remuneração ainda não estão firmemente baseadas numa visão estratégica de salários e benefícios. O documento aponta que já houve melhorias nos últimos anos, mas “negociações sucessivas e adaptações das remunerações por grupos de trabalhadores com diferentes poderes de lobby continuam a produzir custos desnecessários, opacidade e complexidade no sistema de remuneração”.

---

<sup>13</sup> “A desigualdade de renda no serviço público brasileiro – e as lições da Islândia” – BBC Brasil – 04 abr. 2017. Disponível em: < <http://www.bbc.com/portuguese/brasil-39409834> >

### 3.4– Motivação no serviço público - atratividade e retenção de pessoal

A questão sobre o que motiva as pessoas para o trabalho vem sendo debatida há pelo menos 50 anos. Não há, porém, uma teoria única que dê conta da enorme variedade de comportamentos presentes nas organizações (KLEIN *et al.*, 2014). Ainda segundo os autores, diferentes características individuais e de contexto do trabalho podem levar a diferentes graus de motivação e satisfação profissional entre os funcionários. Para Maslow (1996), a motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. Certamente, as pessoas diferem quanto ao seu impulso motivacional básico, e o mesmo indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo (BERGAMINI e CODA, 1995).

Para Maslow (1996) a influência sobre motivação individual na organização é uma função controlada parcialmente pela organização e parcialmente pelas relações extra organizacionais, ou seja, pelos fatores comportamentais dentro da organização e pelos fatores externos fora do controle da organização. A teoria das necessidades, proposta pelo autor, sugere que um indivíduo procura satisfazer uma sequência lógica de necessidades, iniciando-se pelas fisiológicas, passando depois para as de segurança, as sociais, do ego e de auto realização. A incapacidade de satisfazer uma dessas necessidades aumenta a motivação, ou gera frustração, assim como a necessidade quando satisfeita aumenta a motivação e a produtividade. O autor destaca que as pessoas têm necessidades de estima, desejo de realização e competência e, desejo de *status* e reconhecimento.

De acordo com Borges (2004), essa motivação não se restringe somente a dimensão econômica, em que o trabalho é unicamente o que se faz para ganhar a vida ou se é pago para fazer. Outros autores identificam dimensões relevantes nessa motivação, tais como: a dimensão gerencial, que diz respeito a como o trabalho é gerido; a dimensão concreta, que está relacionada às condições materiais e ambientais; a dimensão ideológica, que consiste no discurso elaborado e articulado sobre o trabalho no nível coletivo e social; e a dimensão simbólica, que abrange os aspectos subjetivos da relação de cada indivíduo com o trabalho, como significado e centralidade do trabalho (ZANELLI, BORGES-ANDRADE e BASTOS, 2004).

Importante destacar a diferenciação entre os conceitos de motivação extrínseca e intrínseca, as quais os indivíduos estão submetidos. A primeira, tem origem em fatores externos ao indivíduo. Para Assis e Reis Neto (2011), motivação extrínseca é aquela baseada nas recompensas externas. As tarefas são realizadas porque geram compensações (como o dinheiro) que podem ser, posteriormente, convertidas em produtos ou serviços que vão preencher necessidades e, aí, gerar satisfação. Já a motivação intrínseca relaciona-se com a forma de ser,

os interesses e os gostos dos indivíduos. Armond (2017) demonstra que diversos autores sugerem que incentivos financeiros no setor público, por exemplo, tendem a surtir um tímido efeito em função da alta ligação do engajamento a motivações intrínsecas, como altruísmo, senso de ética e foco no bem-estar público. Nesse sentido, a tarefa deixa de representar uma obrigação, um meio para atingir um fim (recompensa), representando um fim em si própria. A motivação intrínseca está relacionada à felicidade e à realização pessoal. Desta forma, diversos autores deixam evidente que as recompensas nem sempre são importantes na correlação com os aspectos motivacionais.

Em termos organizacionais, as pessoas querem ser boas em seus trabalhos; também querem sentir que estão realizando algo importante quando fazem esse trabalho. Percebe-se, assim, a importância da motivação para o desenvolvimento das tarefas nas organizações, pois favorece a realização dos resultados almejados, estimula o grupo a buscar a superação continuamente, mantendo a alta produtividade e o foco no propósito da organização (MASLOW, 1996). A motivação do ser humano, ainda segundo o autor, possui diversas necessidades que podem ser separadas em categorias hierarquizadas. Para motivar uma pessoa deve-se identificar qual é a categoria mais baixa na qual ela tem uma necessidade, e suprir estas necessidades antes de pensar em outras categorias mais altas.

Na esfera pública, a atração de pesquisadores pelas características motivacionais dos servidores data do início do domínio da administração pública, e a preocupação sobre quais são os fatores que afetam a qualidade das saídas do serviço público também são antigas (PERRY e WISE, 1990). Contudo, o tema permanece contemporâneo e ainda carece de muitas pesquisas para melhor compreensão de sua sistemática. Ainda de acordo com os autores, a motivação no setor público é um atributo dinâmico e muda ao longo do tempo, assim como a disposição do indivíduo em trabalhar em uma organização pública.

Quanto à atratividade do serviço público, o Brasil é semelhante a alguns países membros da OCDE com sistemas baseados em carreiras. Uma análise realizada no início de 2000 mostra que os salários do setor público, especialmente no governo federal, são muito favoráveis em relação às condições de remuneração no setor privado - isto fica menos claro para o nível estadual e menos ainda para o municipal (OCDE, 2010).

Atualmente, os concursos públicos encontram-se cada vez mais concorridos, sendo muitos, dentre os aprovados, profissionais recém-saídos das universidades, em busca de bons salários e rápido crescimento profissional, além da estabilidade. Sobre a questão da estabilidade, Bresser (1997) defende que esta segurança não deve ser absoluta:

“O Estado garante estabilidade aos servidores porque assim assegura maior autonomia ou independência à sua atividade pública, ao exercício do poder de Estado de que estão investidos. Não a garante para atender a uma necessidade extremada de segurança pessoal, muito menos para inviabilizar a cobrança de trabalho, ou para justificar a perpetuação do excesso de quadros.” (Bresser, 1997, p. 33)

O ingresso em cargo ou emprego público é objetivo profissional de muitos cidadãos brasileiros. Nos últimos anos vem se intensificando no mercado de trabalho o crescimento de profissionais interessados na investidura em carreiras nas organizações do setor público. Alguns autores defendem que a remuneração ainda é o fator que mais pesa na escolha da carreira pública. Segundo Barata (2009), o interesse pelo ingresso no serviço público transpassa a atratividade da estabilidade, e justifica-se principalmente pelas políticas de valorização profissional e pelos altos salários de algumas carreiras de Estado.

Essa ideia, contudo, é rechaçada por outros estudiosos do assunto. A estabilidade e a remuneração acima da média, não seriam fatores únicos de atratividade e motivação nas carreiras públicas. A primeira, inclusive, quando pensada como forma de segurança absoluta, pode se tornar sinônimo de morosidade e baixo desempenho laboral, acarretando em insatisfação profissional. Klein e Mascarenhas (2014) demonstram que as evidências sobre a existência de diferentes fatores motivacionais presentes nos setores público e privado têm levado pesquisadores a investigar, por exemplo, a eficácia da adoção de determinadas práticas gerenciais do setor privado junto a organizações públicas. Muitos estudos buscam compreender, por exemplo, até que ponto políticas de remuneração variável baseada em metas de desempenho (amplamente praticadas no setor privado) têm efeitos sobre a melhoria das organizações públicas (ASSIS, 2012; BOWMAN, 2010; HASNAIN *et al.*, 2012; RODRIGUES *et al.*, 2014; WEIBEL *et al.*, 2010 apud KLEIN *et al.*, 2014, p.1). Ainda de acordo com Hasnain *et al.* (2012 apud KLEIN *et al.*, 2014), de forma geral, os resultados dessas práticas são na maioria positivos, mas ainda dividem opiniões de acadêmicos e especialistas. De fato, alguns autores sugerem que incentivos financeiros no setor público tendem a surtir um tímido efeito em função da alta ligação do engajamento a motivações intrínsecas, como altruísmo, senso de ética e foco no bem-estar público (KLEIN *et al.*, 2014).

No Brasil, algumas pesquisas têm reforçado a influência de fatores extrínsecos, como a remuneração, no comportamento de servidores públicos. Para Assis (2012), fatores extrínsecos também afetam a motivação dos servidores públicos. Segundo ele, a percepção e o peso dado pelos indivíduos é o que indicará a força do impacto de políticas gerenciais sobre o desempenho individual, sejam estas embasadas em fatores intrínsecos ou extrínsecos. A combinação eficaz entre fatores extrínsecos e intrínsecos pode potencializar a promoção da satisfação dos

funcionários, inclusive dos que laboram no setor público (KLEIN e MASCARENHAS, 2016). Os resultados desses estudos só reforçam o que alertava Perry e Wise (1990), quando enfatizaram que estudar o auto interesse dos indivíduos é importante, por tratar-se da raiz do comportamento humano. Dessa forma, as organizações devem buscar reconhecer e tirar proveito de tais motivações e, a partir disto, projetar incentivos que aumentem e potencializem positivamente o comportamento dos indivíduos, uma vez que pessoas motivadas exercem um esforço maior para desempenhar uma tarefa do que aquelas que não estão motivadas (KLEIN e MASCARENHAS, 2014).

Embora as evidências de diferenças motivacionais nos setores público e privado sugiram que no setor público o trabalho é intrinsecamente mais recompensador, e o desempenho seria menos sensível a fatores motivacionais financeiros (KLEIN *et al.*, 2014), a questão remuneratória, quando muito discrepante, pode ser um fator decisivo na escolha da carreira pública a seguir, assim como aquela em que se deseja permanecer.

Analisar os fatores motivacionais que afetam os níveis de retenção e satisfação dos servidores públicos é fundamental uma vez que o debate sobre retenção e satisfação de profissionais no setor público é um tema que vem ganhando destaque desde a reforma gerencial do Estado. Essa discussão questiona a capacidade dos governos em atrair, reter e motivar os talentos necessários para o aperfeiçoamento do setor público (ONU, 2006). No Brasil, diversos trabalhos tentam compreender as causas dos baixos níveis de retenção e satisfação de servidores públicos em diferentes áreas, como na área de planejamento e gestão governamental (Andrade, 2011; Oliveira *et al.*, 2012), no setor bancário estatal (Medina, 1987) e na saúde (Campos, 2005).

Alguns autores afirmam que tão importante quanto a remuneração (recompensa) recebida, a percepção de equidade gerada por essas recompensas também contribui sobremaneira para o aumento dos níveis de satisfação dos trabalhadores. A teoria da equidade sugere que os indivíduos constantemente avaliam a proporção existente entre as recompensas oferecidas pela organização e o nível de esforços por ela exigidos (ADAMS, 1965). Longo (2007), afirma que a equidade interna é o nível salarial e remuneratório definido e ofertado pela organização a partir do valor contributivo de cada cargo, enquanto a equidade externa refere-se à competitividade dos salários e benefícios oferecidos pela organização em relação àqueles praticados no mercado de trabalho. Ainda de acordo com o autor, para evitar a evasão de pessoas, as organizações devem adotar uma gestão compensatória capaz de zelar pela equidade interna e externa da remuneração.

Mas as causas de evasão nas organizações em geral vão além de fatores remuneratórios, segundo estudiosos. Allen *et al.* (2010) afirmam que os trabalhadores deixam as organizações por uma variedade de razões, desde a busca por um emprego que remunere melhor até a necessidade de ajustes a fatores conjunturais que são externos a sua própria vontade (acompanhar o cônjuge que muda de local de emprego, por exemplo). Os autores ainda explicam que nem sempre a rotatividade é ruim, mas passa a ser problemática quando boa parte dela é voluntária, disfuncional e evitável (pois quando isso ocorre as organizações seriam obrigadas a agir). Nesses casos, quando os funcionários, principalmente aqueles mais talentosos, experientes e detentores de conhecimentos importantes para a organização, saem voluntariamente, a organização incorre em uma série de custos (tangíveis e intangíveis) que afetam sua produtividade. A análise e compreensão das causas de evasão são fundamentais para que os gestores adotem políticas de retenção eficazes. No caso da administração pública, em especial, altos índices de evasão podem impactar de maneira desastrosa a qualidade e a continuidade dos serviços prestados à sociedade.

## 4. ANÁLISE DAS EQUIDADES EXTERNAS

### 4.1– A FIOCRUZ e a Carreira de C&T

No ano de 1993, por meio da Lei nº 8.691/93, foi estruturado o plano de carreiras dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, integrantes da área de C&T, tendo como principais objetivos a promoção e a realização da pesquisa e do desenvolvimento científico e tecnológico do país. A partir da promulgação desta lei, a FIOCRUZ, então, passa a fazer parte da carreira de C&T.

Com a entrada em vigor desta norma, a FIOCRUZ se torna parte integrante de um plano de carreiras juntamente com diversas outras entidades públicas. Desta forma, quaisquer benefícios, reajustes ou modificações remuneratórias atingiriam os órgãos elencados nesta lei de forma igualitária. A legislação trazia as seguintes instituições públicas como integrantes da carreira de C&T (alguns órgãos tiveram sua nomenclatura alterada depois desta data):

- I - Ministério da Ciência e Tecnologia;
- II - Comissão Nacional de Energia Nuclear;
- III - Instituto Nacional de Propriedade Industrial;
- IV - Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial;
- V - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico;
- VI - Fundação Centro Tecnológico para Informática;
- VII - Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior;
- VIII - Fundação Joaquim Nabuco;
- IX - Fundação Oswaldo Cruz;
- X - Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística;
- XI - Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho;
- XII - Instituto de Pesquisas da Marinha;
- XIII - Centro de Análise de Sistemas Navais;
- XIV - Instituto de Estudos do Mar Almirante Paulo Moreira;
- XV - Coordenadoria para Projetos Especiais - COPESP, do Ministério da Marinha;
- XVI - Secretaria da Ciência e Tecnologia do Ministério do Exército;
- XVII - Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento do Ministério da Aeronáutica;
- XVIII - Instituto Evandro Chagas; e
- XIX - Instituto Nacional do Câncer.

Já no ano de 2006, após pressões sofridas pelo governo, o sindicato e os trabalhadores da FIOCRUZ estavam na expectativa da aprovação de uma medida provisória que autorizaria a criação de um plano de carreiras próprio para a fundação. Neste período, a ASFOC manifestava preocupação com o reajuste acordado para a carreira de C&T e a criação de um plano próprio da instituição, nos termos originais que já vinham sendo negociados junto ao governo.

Sendo assim, em junho de 2006, por meio de Medida Provisória nº 301, assinada pelo então presidente Luís Inácio Lula da Silva, foi implementado o plano de carreiras da FIOCRUZ. Além da fundação, três outros órgãos também migraram para planos de carreiras individuais: o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO) e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Esse fato ocorreu como consequência da política de concessão de reajustes salariais que vinha sendo adotada pelo governo federal na época, quando então os quatro órgãos conseguiram negociar individualmente seus próprios planos de carreiras.

Entretanto, essa medida desagradou a Confederação dos Trabalhadores no Serviço Público Federal (CONDSEF), alegando enfraquecimento da carreira de C&T. Segundo o relatório<sup>14</sup> da confederação:

“... a ação do governo com a concordância de dirigentes das instituições, algumas lideranças sindicais e servidores atingiu frontalmente a Carreira de C&T ao implementar carreiras próprias para esses setores, não só fracionou a área, mas especialmente fragilizou a unidade de ação dos servidores, pois a carreira foi reduzida pela metade com a saída de 20 mil servidores, reduzindo assim a sua amplitude estratégica ...” (CONDSEF, 2007, p.2)

Ainda de acordo com a CONDSEF (2007), na época, “a atualidade das carreiras próprias do INMETRO, FIOCRUZ, INPI e IBGE aponta para caminhos tortuosos”. Importante destacar que a conclusão do relatório, citando o impacto negativo na carreira de C&T com a saída desses órgãos, não implicava dizer que os novos planos próprios seriam bem-sucedidos. Entretanto, foi exatamente o que ocorreu. As carreiras próprias obtiveram ganhos remuneratórios maiores que as instituições que permaneceram na carreira antiga de C&T. Embora nenhuma das carreiras individualizadas exerça atividade exclusiva de Estado, nem seja encarada como estratégica pelo governo federal, a criação dos planos próprios demonstrou uma melhor política de negociação com o MP por parte destes órgãos. A carreira única (conjunta) apresenta algumas vantagens para o governo central, em especial a facilidade de gestão das instituições

---

<sup>14</sup> **Relatório da Plenária Nacional de Ciência e Tecnologia da CONDSEF**. Brasília, 12 mar. 2007. 4p. Disponível em: <[http://www.condsef.org.br/downloads/c&t\\_rel\\_plenaria\\_nacional\\_10e11-03-07.pdf](http://www.condsef.org.br/downloads/c&t_rel_plenaria_nacional_10e11-03-07.pdf)>.

participantes e a concessão de reajustes salariais isonômicos. Contudo, a diferença da natureza dessas instituições, de suas atividades, a importância estratégica dessas carreiras para o governo e até mesmo força política nas negociações salariais de cada uma delas acabam por derrubar o interesse de alguns órgãos públicos pelo agrupamento em carreiras conjuntas.

Diante deste histórico, foi realizada a análise entre as remunerações recebidas pelos servidores destas organizações, comparando-se os valores para os cargos de nível superior, responsáveis pela gestão administrativa. Na Tabela 4 estão descritos os valores da remuneração inicial e final recebidos nos cargos de Analista em Ciência e Tecnologia - C&T; Analista de Gestão em Saúde – FIOCRUZ; Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura em Informações Geográficas e Estatísticas – IBGE; Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura em Propriedade Industrial – INPI; e Analista Executivo em Metrologia e Qualidade – INMETRO.

Tabela 4 – Remuneração inicial e final dos analistas de acordo com a titulação acadêmica.

<i>Remuneração Inicial</i>				
<b>Órgão</b>	<b>Sem Titulação</b>	<b>Especialização</b>	<b>Mestrado</b>	<b>Doutorado</b>
C&T	R\$ 6.138,50	R\$ 7.005,71	R\$ 7.827,56	R\$ 9.774,33
<b>FIOCRUZ</b>	<b>R\$ 6.658,76</b>	<b>R\$ 8.198,99</b>	<b>R\$ 8.671,06</b>	<b>R\$ 10.437,24</b>
IBGE	R\$ 8.083,88	R\$ 8.498,41	R\$ 8.912,94	R\$ 9.913,66
INPI	R\$ 8.085,46	R\$ 8.457,96	R\$ 8.977,01	R\$ 10.270,35
INMETRO	R\$ 8.426,88	R\$ 8.710,07	R\$ 9.040,40	R\$ 10.338,45
<i>Remuneração Final</i>				
<b>Órgão</b>	<b>Sem Titulação</b>	<b>Especialização</b>	<b>Mestrado</b>	<b>Doutorado</b>
C&T	R\$ 10.477,78	R\$ 12.061,34	R\$ 13.556,27	R\$ 17.112,97
<b>FIOCRUZ</b>	<b>R\$ 11.112,59</b>	<b>R\$ 13.664,07</b>	<b>R\$ 14.727,94</b>	<b>R\$ 17.895,15</b>
IBGE	R\$ 13.315,25	R\$ 14.070,91	R\$ 14.826,59	R\$ 17.296,54
INPI	R\$ 13.320,86	R\$ 13.999,90	R\$ 14.825,49	R\$ 17.305,94
INMETRO	R\$ 13.909,19	R\$ 14.431,39	R\$ 15.047,40	R\$ 18.022,26

Fonte: Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais Civis e dos Ex-Territórios (Caderno nº 68)

A análise dos valores elencados na Tabela 4 traz alguns aspectos importantes. Primeiramente, como já havia sido levantado pelo relatório da CONDSEF (2007), percebe-se que a carreira de C&T é atualmente a que apresenta o menor valor remuneratório recebido pelos analistas nos quatro diferentes níveis de titulação acadêmica. Embora a remuneração no final da carreira, após alcançados os quinze níveis (como nos demais planos da tabela), não seja muito distante das outras, os valores iniciais ficam abaixo, podendo impactar a atratividade dessa carreira quando comparada às demais. As remunerações iniciais da Carreira de C&T representam 72,84%, 80,43%, 86,58% e 94,54% dos valores recebidos pelos analistas da

carreira melhor remunerada nesta amostra (INMETRO), nos níveis sem titulação, com especialização, com mestrado e com doutorado, respectivamente. Conforme já comentado, esse fato demonstra que os diferentes poderes de barganha dos órgãos junto ao governo central acirram essas disparidades.

Com isso, ao longo desse período (2006-2016), essas organizações públicas conseguiram ganhos diferenciados, impactando inclusive os salários finais na faixa de titulação acadêmica mais alta (doutorado). Como será comentado adiante, os planos próprios não impactaram apenas em percentuais de remuneração variável diferentes para cada um desses órgãos, transportando parte dos valores da RT para outras parcelas do salário. Se este fosse o caso, a remuneração final de um analista com doutorado seria a mesma para as cinco carreiras, já que os diferentes percentuais de gratificação afetariam apenas os níveis intermediários de titulação acadêmica na carreira.

Comparando-se a FIOCRUZ com os demais órgãos listados na Tabela 4, verifica-se que a instituição ainda valoriza muito a titulação acadêmica como critério para se atingir melhores patamares remuneratórios. A análise demonstra que os planos de carreira do IBGE, INPI e INMETRO reduziram os percentuais da retribuição concedida pela titulação acadêmica, repassando esses valores para outros itens da remuneração. Um analista de gestão que seja empossado em um destes três órgãos, e não possua nenhum título acadêmico, terá uma remuneração inicial aproximadamente 20% maior que receberia caso ingressasse na FIOCRUZ nessas mesmas condições. Ao longo da carreira essa diferença se mantém, já que a remuneração final de um analista sem titulação lotado no IBGE, INPI ou INMETRO permanece cerca de 20% maior que a da FIOCRUZ. Quando se compara o topo das carreiras com a maior titulação (doutorado), a diferença é bem pequena, demonstrando mais uma vez que tanto a FIOCRUZ como a Carreira de C&T valorizam mais as titulações acadêmicas como meio de se alcançar melhores salários, em comparação ao IBGE, INPI e INMETRO. Ou seja, para um servidor que possua o título acadêmico de doutor, o topo das carreiras não apresenta grandes desigualdades.

Na Tabela 5 foi realizada a comparação entre os valores da retribuição por titulação pagos aos analistas na FIOCRUZ e aos servidores dos demais órgãos. Em todos eles, os analistas são remunerados por meio de vencimento básico somado à gratificação de desempenho de atividade e retribuição por titulação acadêmica. Dentre as cinco carreiras listadas na Tabela 5, a FIOCRUZ é a que apresenta os maiores valores de RT. Isso impacta diretamente a remuneração de seus servidores pois, diferentemente dos demais órgãos, salários mais altos dependerão exclusivamente dos títulos acadêmicos que esse servidor alcançará ao longo de sua vida ativa no trabalho.

Tabela 5 – Valores da Retribuição por Titulação dos analistas de acordo com a titulação acadêmica.

<b>Retribuição por Titulação (primeiro nível da carreira)</b>			
Órgão	Aperfeiçoamento/ Especialização	Mestrado	Doutorado
<b>FIOCRUZ</b>	<b>R\$ 1.540,23</b>	<b>R\$ 2.012,30</b>	<b>R\$ 3.778,48</b>
C&T	R\$ 867,21	R\$ 1.689,06	R\$ 3.635,83
IBGE	R\$ 414,53	R\$ 829,06	R\$ 1.829,78
INPI	R\$ 372,50	R\$ 891,55	R\$ 2.184,89
INMETRO	R\$ 194,19	R\$ 499,52	R\$ 1.251,57
<b>Retribuição por Titulação (último nível da carreira)</b>			
Órgão	Aperfeiçoamento/ Especialização	Mestrado	Doutorado
<b>FIOCRUZ</b>	<b>R\$ 2.551,48</b>	<b>R\$ 3.615,35</b>	<b>R\$ 6.782,56</b>
C&T	R\$ 1.583,56	R\$ 3.078,49	R\$ 6.635,19
IBGE	R\$ 755,66	R\$ 1.511,34	R\$ 3.981,29
INPI	R\$ 679,04	R\$ 1.504,63	R\$ 3.985,08
INMETRO	R\$ 388,20	R\$ 998,21	R\$ 2.501,07

Fonte: Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais Civis e dos Ex-Territórios (Caderno nº 68)

Já existe um estudo interno na FIOCRUZ que analisa as vantagens em se remunerar os analistas pelo modelo atual, avaliando os impactos para o desenvolvimento institucional a partir do desempenho do servidor. A remuneração variável se baseia no alinhamento do desempenho individual (e/ou institucional) com os objetivos da organização. Nesse aspecto, alguns gestores da FIOCRUZ já entendem que essa não é a melhor forma de se aproveitar um servidor responsável por atividades de gestão (administrativas), embora este trabalhe em uma instituição de pesquisa e ensino. Para eles, os cursos de pós-graduação *lato e stricto sensu* não são a melhor maneira de capacitar os gestores públicos, que trabalham na atividade-meio, para o desempenho de suas funções.

Comparando-se os valores da RT entre os dois extremos da amostra (FIOCRUZ e INMETRO), percebe-se que o peso da retribuição na remuneração do analista do INMETRO é muito menor que na fundação. Olhando-se os planos de carreiras dos órgãos, é possível notar que grande parte do valor da RT no INMETRO foi levada para a gratificação de desempenho de atividade. Esta parcela independe de títulos acadêmicos, estando atrelada somente ao desempenho individual do servidor e/ou institucional.

Essa primeira análise já demonstra a existência de iniquidades salariais na administração pública. E nesse caso, estão elencadas cinco diferentes organizações públicas, atualmente com planos individuais, mas que já fizeram parte de uma mesma carreira. Algumas dessas carreiras já conseguiram modificações importantes em sua estrutura remuneratória, chegando a gerar

inclusive distorções nos valores totais finais recebidos pelos servidores. Além disso, os modelos remuneratórios dessas carreiras passaram a encarar de forma desigual a questão da remuneração atrelada ao desempenho e à realização de cursos de pós-graduação *lato* e *stricto sensu*, dando pesos diferentes a cada uma delas.

#### **4.2– A FIOCRUZ e as Carreiras do Poder Executivo Federal**

Após análise das equidades externas entre a FIOCRUZ e as carreiras correlatas, que antes fizeram parte de um único plano na área de C&T, a pesquisa buscou também a comparação entre a remuneração recebida na fundação e nos demais órgãos da administração pública federal. Conforme descrito na metodologia, a análise partiu das carreiras de gestão pública, cujas atividades sejam ligadas às tarefas-meio das organizações, ou seja, atividades administrativas (conforme descrito no Apêndice A). A partir dos dados coletados, conseguiu-se apurar as informações referentes às remunerações iniciais e finais de cada cargo, assim como a quantidade de níveis das carreiras (*steps* necessários para se chegar ao topo remuneratório), conforme demonstrado na Tabela 6.

Antes da análise comparativa, propriamente dita, entre a FIOCRUZ e os demais órgãos, é importante discutir algumas questões. Primeiro ponto a se destacar é a valorização das carreiras consideradas estratégicas pelo Estado. Diferentemente do que sugerem os preceitos do NPM, essas carreiras são remuneradas por subsídio, não possuindo parcelas remuneratórias variáveis, atreladas ao desempenho institucional e/ou individual do servidor. Ademais, algumas dessas carreiras consideradas estratégicas pelo governo, e que são remuneradas por subsídio, aparentemente não demonstram um real motivo para tal. Além de não exercerem atividades exclusivas de Estado, não transparecem uma importância para se classificarem como estratégicas.

Segundo o relatório da OCDE (2010), a administração pública brasileira costumava ter um número relativamente grande de suplementos, abonos e gratificações. Entretanto, haveria uma tendência em simplificar o sistema de remuneração pela redução destes, o que poderia tornar o sistema de remuneração e suas ligações com o desempenho mais claras. Assim, essa modalidade de remuneração, que eliminou esses suplementos salariais, passou a ser utilizada para certas categorias, onde inclui-se o judiciário, as carreiras jurídicas, os advogados, certos oficiais de polícia, categorias de gestão, diplomatas e auditores.

Tabela 6 – Remuneração inicial/final e número de níveis das carreiras de gestão no Poder Executivo Federal

Cargos	Remuneração Inicial	Remuneração Final	Níveis de Carreira
Analista do BACEN*	R\$ 15.828,90	R\$ 22.567,61	13
Analista da CVM*	R\$ 15.828,90	R\$ 22.567,61	13
Analista de Planejamento e Orçamento - MP*	R\$ 15.828,90	R\$ 22.567,61	13
Analista Técnico da SUSEP*	R\$ 15.828,90	R\$ 22.567,61	13
Oficial Técnico de Inteligência da ABIN*	R\$ 14.583,56	R\$ 20.222,37	20
Técnico em Desenvolvimento e Administração do IPEA	R\$ 13.652,78	R\$ 19.125,97	13
Analista Administrativo - Agências Reguladoras	R\$ 13.150,06	R\$ 18.632,72	13
Analista Administrativo da PREVIC	R\$ 12.742,35	R\$ 18.055,32	17
Analista Executivo em Metrologia e Qualidade - INMETRO (doutorado)	R\$ 10.338,45	R\$ 18.022,26	15
<b>Analista de Gestão em Saúde - FIOCRUZ (doutorado)</b>	<b>R\$ 10.437,24</b>	<b>R\$ 17.895,15</b>	<b>15</b>
Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura em Propriedade Industrial - INPI (doutorado)	R\$ 10.270,35	R\$ 17.305,94	15
Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura em Informações Geográficas e Estatísticas - IBGE (doutorado)	R\$ 9.913,66	R\$ 17.296,54	15
Analista em Ciência e Tecnologia (doutorado)	R\$ 9.774,33	R\$ 17.112,97	15
Analista de Gestão em Pesquisa e Investigação Biomédica (doutorado) - IEC/CENP	R\$ 9.770,69	R\$ 17.108,30	15
Administrador do INEP (doutorado)	R\$ 9.583,06	R\$ 15.478,92	18
Analista Administrativo do IBAMA (GQ Nível III)	R\$ 9.517,04	R\$ 14.715,00	13
Analista Executivo em Metrologia e Qualidade - INMETRO (sem titulação)	R\$ 8.426,88	R\$ 13.909,19	15
Analista Tributário da Receita Federal*	R\$ 9.256,42	R\$ 13.422,61	13
Administrador da SUFRAMA (GQ II)	R\$ 8.670,56	R\$ 13.381,81	20
Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura em Propriedade Industrial - INPI (sem titulação)	R\$ 8.085,46	R\$ 13.320,86	15
Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura em Informações Geográficas e Estatísticas - IBGE (sem titulação)	R\$ 8.083,88	R\$ 13.315,25	15
Analista Administrativo do IBAMA (Sem GQ)	R\$ 8.506,04	R\$ 13.062,00	13
Analista Administrativo - DNIT (GQ II)	R\$ 9.574,25	R\$ 12.797,26	13
Analista Administrativo - DNPM (20%)	R\$ 8.793,58	R\$ 12.498,49	13
Analista do Seguro Social - INSS	R\$ 7.935,92	R\$ 12.376,39	17
Administrador da SUFRAMA (Sem GQ)	R\$ 7.607,50	R\$ 12.318,75	20
Analista Administrativo - DNIT (sem GQ)	R\$ 8.466,21	R\$ 11.689,22	13
Administrador do INEP (sem titulação)	R\$ 7.034,18	R\$ 11.300,06	18
Analista Administrativo - DNPM (sem GQ)	R\$ 7.440,33	R\$ 11.145,24	13
<b>Analista de Gestão em Saúde - FIOCRUZ (sem titulação)</b>	<b>R\$ 6.658,76</b>	<b>R\$ 11.112,59</b>	<b>15</b>
Analista Administrativo - INCRA	R\$ 5.139,73	R\$ 10.761,96	16
Analista em Ciência e Tecnologia (sem titulação)	R\$ 6.138,50	R\$ 10.477,78	15
Analista de Gestão em Pesquisa e Investigação Biomédica (sem titulação) - IEC/CENP	R\$ 6.125,75	R\$ 10.456,48	15
Administrador da EMBRATUR (20%)	R\$ 6.618,76	R\$ 10.020,23	20
Analista Técnico-Administrativo do PGPE (CEPLAC/MAPA)	R\$ 6.291,07	R\$ 9.887,02	20
Analista Técnico-Administrativo do PGPE (INMET/MAPA)	R\$ 6.291,07	R\$ 9.887,02	20
Administrador da EMBRATUR (sem GQ)	R\$ 5.492,22	R\$ 8.893,69	20
Analista Técnico-Administrativo do PGPE	R\$ 5.452,07	R\$ 8.478,02	20
Analista Técnico-Administrativo do PGPE (SPU/MP)	R\$ 7.002,07	R\$ 8.478,02	20
Analista Técnico-Administrativo do HFA	R\$ 5.441,53	R\$ 8.477,31	20

Fonte: Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais Civis e dos Ex-Territórios (Caderno nº 68).

\*Carreiras remuneradas por subsídio.

Porém, com a instituição do subsídio para determinadas carreiras do serviço público federal ligados à gestão estratégica e ao planejamento da administração pública, a remuneração

variável, atrelada ao desempenho, acabou extinta. Assim, essa modalidade de servidores deixou de ter qualquer incentivo pecuniário para que tenham um perfil profissional ou desempenho diferenciado. Isso impacta diretamente na capacidade de inovação e de melhor desempenho dos servidores públicos.

Infelizmente, a remuneração por desempenho na administração pública brasileira perdeu muito de sua credibilidade devido ao seu peso na remuneração total. As gratificações muitas vezes são atribuídas em grande escala, sendo, na verdade, parte da base de remuneração. O relatório da OCDE (2010) cita essa incoerência ao afirmar que os tribunais brasileiros decidiram que servidores aposentados e pensionistas têm direito de obter o máximo valor da remuneração por desempenho ou pelo menos a remuneração média para os servidores civis ativos na mesma carreira.

Dentre os órgãos “estratégicos” listadas na tabela, entretanto, existem algumas exceções quanto a forma de remunerar seus servidores. No primeiro deles tem-se a carreira de Técnico em Desenvolvimento e Administração do IPEA, responsável pelas atividades administrativas do órgão. Embora o cargo de Técnico de Planejamento e Pesquisa do IPEA, ligado à atividade finalística do órgão, seja remunerada por subsídio, a carreira de gestão possui remuneração variável e em menor valor. Isso demonstra uma desigualdade do governo federal com os dois cargos pertencentes ao mesmo órgão: enquanto a carreira finalística recebe remuneração mais alta, via subsídio, aquela ligada à atividade-meio tem remuneração variável e em menor valor que a primeira.

Outra exceção é o cargo de Analista-Tributário da Receita Federal, cuja remuneração embora seja composta por parcela única (subsídio), está abaixo dos demais órgãos remunerados pelo mesmo critério – sua remuneração inicial equivale a 58,47% da recebida pelos analistas do BACEN, CVM e SUSEP, e a final, 59,48% desses cargos. Nesse caso, também existe uma distinção entre a atividade-meio e a finalística, embora ambas sejam remuneradas em parcela única. O cargo de Auditor-Fiscal da Receita Federal tem a remuneração em valores superiores àqueles recebidos pelos analistas-tributários. Fato semelhante ocorre no Banco Central, onde o cargo de procurador possui valores mais altos que os analistas do órgão, embora estes ainda estejam no topo das carreiras de gestão bem remuneradas dentro do Poder Executivo Federal.

Alguns importantes órgãos do Executivo Federal, embora presentes no Caderno Remuneratório nº 68 do MP, não foram utilizados na pesquisa. Dentre eles a Polícia Federal e a Polícia Rodoviária Federal, ambas remuneradas por subsídio. Os cargos que exercem atividades de gestão, ligadas à administração de pessoas, de processos, de recursos materiais e patrimoniais, de licitações/contratos e de orçamento, nestas organizações são desempenhados

por agentes administrativos, cargo de nível de escolaridade intermediário. Desta forma, como a pesquisa buscou a maior similaridade entre os diferentes cargos, onde todos são desempenhados por servidores de nível superior, essas duas organizações públicas foram desconsideradas na análise comparativa.

Outro ponto também relevante é a quantidade de níveis existentes entre os diferentes planos de cargos. Enquanto as carreiras que detêm as maiores remunerações possuem planos mais achatados, com cerca de 13 (treze) níveis, os demais cargos demoram mais a alcançar o topo da carreira, em alguns casos tendo que percorrer até 20 (vinte) níveis. Este é um importante aspecto que pode afetar a motivação dos trabalhadores de duas maneiras distintas. A primeira delas servindo como um fator positivo, já que o colaborador vislumbra alcançar mais rapidamente o topo da carreira, obtendo um salário maior. Até carreiras que tenham uma amplitude salarial grande, com poucos níveis, podem ser bastante atrativas, pois mesmo que o servidor receba um salário inicial baixo, ele sabe que em pouco tempo atingirá o maior nível remuneratório dentro do seu plano de cargos e salários. Em contrapartida, carreiras muito achatadas também podem representar um desestímulo ao trabalhador, quando este chega ao topo. Se em pouco tempo o servidor atinge o maior patamar remuneratório de sua carreira, este fato pode impactar aspectos motivacionais, já que este trabalhador passa a não vislumbrar o crescimento profissional. Infelizmente, a busca pelo aumento ou a diminuição no número de níveis salariais não parte de um estudo mais aprofundado sobre a carreira, elaborado e pensado pelos gestores de recursos humanos da organização. Acaba sendo uma proposta dos sindicatos como forma de se alcançar melhores remunerações em menos tempo, ou então para subir o teto remuneratório do cargo.

Essa é uma questão dicotômica, pois pode afetar a motivação dos trabalhadores em dois aspectos contrários: ao mesmo tempo que torna a carreira mais atrativa, por se permitir melhores ganhos em curto espaço de tempo, pode afetar negativamente as perspectivas de crescimento na carreira, alcançando novos desafios e, conseqüentemente, melhores remunerações. Conforme será comentado adiante, este ponto foi tema de debate interno entre os trabalhadores da FIOCRUZ, no ano de 2016, quando se propôs a criação de mais 5 (cinco) níveis nas carreiras da fundação, a partir do topo atual.

Assim como na análise anterior, entre a FIOCRUZ e as carreiras correlatas na área de C&T, aqui também se percebe as diferenças salariais entre os diversos órgãos públicos. Desta vez, no entanto, as distorções se apresentam ainda maiores. Dentre os cargos pesquisados, o analista técnico-administrativo do HFA, que é uma organização militar de saúde subordinada ao Ministério da Defesa, é o que apresenta os menores valores das remunerações inicial e final,

além de possuir 20 níveis de carreira. As remunerações deste cargo representam aproximadamente 34,38% e 37,56%, respectivamente, dos valores recebidos no início e no final da carreira de analistas remunerados por subsídio, lotados no BACEN, CVM, SUSEP e MP. A política adotada pelo governo federal na concessão de reajustes vem contribuindo para a piora destas distorções, pois os índices vêm sendo concedidos linearmente a todas as carreiras, aumentando o *gap* salarial entre elas.

Os planos de carreiras individuais das organizações públicas ao mesmo tempo que parecem trazer benefícios aos trabalhadores, têm demonstrado também aumentar as desigualdades salariais na administração pública. Os órgãos detentores de planos próprios possuem melhor margem de negociação junto ao governo, na maioria das vezes, alegando principalmente pouco impacto orçamentário (devido ao menor número de servidores envolvidos), distanciando, assim, seus valores salariais das carreiras agrupadas. Neste aspecto, comparando-se com a antiga carreira, é possível verificar que a criação do plano próprio da FIOCRUZ trouxe ganhos remuneratórios reais para a instituição. Esse *lobby* de certas carreiras na negociação junto ao governo federal é consequência (i) da importância estratégica do órgão para o governo; (ii) do impacto que o órgão é capaz de exercer sobre o governo (ex.: as perdas que ocorrerão com a paralisação de suas atividades ou quanto o órgão ajuda na geração de receitas); (iii) da força política do órgão junto ao governo central. A FIOCRUZ se encaixa neste último quesito. As sucessivas negociações individualizadas e adaptações das remunerações das diferentes carreiras públicas, por grupos de trabalhadores com diferentes poderes de lobby, acabam por produzir custos desnecessários, opacidade e complexidade no sistema de remuneração do governo federal.

Na Tabela 7 são apresentados todos os cargos que possuem parcela variável de remuneração segundo critérios de titulação acadêmica. Estão demonstrados os valores remuneratórios iniciais e finais de cada órgão, nas diferentes faixas de titulação, e o percentual da RT sobre o valor total recebido pelo servidor. Pela análise desta tabela, é possível perceber que a FIOCRUZ é o órgão que mais valoriza o critério de titulação acadêmica como forma de remunerar seus servidores. Exceto na RT de doutorado, a carreira de analista de gestão em saúde é a que apresenta maior percentual da remuneração composto pela RT dentre todas que possuem esse critério como parte integrante do salário.

Desta forma, cabe aos gestores dos planos de carreiras da fundação avaliar se esta excessiva valorização da RT é a melhor forma de alinhar os objetivos individuais dos servidores com o desenvolvimento organizacional. Cursos de mestrado e doutorado têm alto custo para a Administração e seu retorno, no caso dos cargos ligados à atividade-meio, é baixo. Para esses

servidores, uma remuneração atrelada ao desempenho individual e institucional traz mais ganhos para a organização. Dentre todas as carreiras listadas na Tabela 7, o INMETRO foi o órgão que mais reduziu o impacto da RT na remuneração do analista de gestão, passando essa diferença para a gratificação de desempenho. Caso o órgão consiga adotar uma boa metodologia para avaliação do desempenho institucional e individual, essa valorização da gratificação de desempenho, em detrimento da RT, é uma boa saída para a melhora do desenvolvimento organizacional e motivação dos analistas. No caso da FIOCRUZ, que possui modelos de avaliação de desempenho bem definidos e executados, pode-se encarar essa transposição de valores como ganho organizacional, não apenas aumento de salário para os servidores.

Tabela 7 – Percentual da retribuição por titulação na composição da remuneração

<b>Remuneração Inicial x Percentual da RT</b>						
<b>Órgão</b>	<b>Especialização</b>		<b>Mestrado</b>		<b>Doutorado</b>	
	<b>Remuneração</b>	<b>% da RT</b>	<b>Remuneração</b>	<b>% da RT</b>	<b>Remuneração</b>	<b>% da RT</b>
IEC/CENP	R\$ 6.992,96	12,40%	R\$ 7.814,81	21,61%	R\$ 9.770,69	<b>37,30%</b>
C&T	R\$ 7.005,71	12,38%	R\$ 7.827,56	21,58%	R\$ 9.774,33	37,20%
INEP	R\$ 8.030,10	12,40%	R\$ 8.918,41	21,13%	R\$ 9.583,06	26,60%
<b>FIOCRUZ</b>	<b>R\$ 8.198,99</b>	<b>18,79%</b>	<b>R\$ 8.671,06</b>	<b>23,21%</b>	<b>R\$ 10.437,24</b>	36,20%
IBGE	R\$ 8.498,41	4,88%	R\$ 8.912,94	9,30%	R\$ 9.913,66	18,46%
INPI	R\$ 8.457,96	4,40%	R\$ 8.977,01	9,93%	R\$ 10.270,35	21,27%
INMETRO	R\$ 8.710,07	2,23%	R\$ 9.040,40	5,53%	R\$ 10.338,45	12,11%
<b>Remuneração Final x Percentual da RT</b>						
<b>Órgão</b>	<b>Especialização</b>		<b>Mestrado</b>		<b>Doutorado</b>	
	<b>Remuneração</b>	<b>% da RT</b>	<b>Remuneração</b>	<b>% da RT</b>	<b>Remuneração</b>	<b>% da RT</b>
IEC/CENP	R\$ 12.040,04	13,15%	R\$ 13.534,97	22,74%	R\$ 17.108,30	<b>38,88%</b>
C&T	R\$ 12.061,34	13,13%	R\$ 13.556,27	22,71%	R\$ 17.112,97	38,77%
INEP	R\$ 12.933,20	12,63%	R\$ 14.388,05	21,46%	R\$ 15.478,92	27,00%
<b>FIOCRUZ</b>	<b>R\$ 13.664,07</b>	<b>18,67%</b>	<b>R\$ 14.727,94</b>	<b>24,55%</b>	<b>R\$ 17.895,15</b>	37,90%
IBGE	R\$ 14.070,91	5,37%	R\$ 14.826,59	10,19%	R\$ 17.296,54	23,02%
INPI	R\$ 13.999,90	4,85%	R\$ 14.825,49	10,15%	R\$ 17.305,94	23,03%
INMETRO	R\$ 14.431,39	2,69%	R\$ 15.047,40	6,63%	R\$ 18.022,26	13,88%

Fonte: Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais Cíveis e dos Ex-Territórios (Caderno nº 68).

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Realizada a análise da situação de equidade externa, ou a falta dela, em que os trabalhadores da FIOCRUZ se encontram, serão expostos quais impactos essa realidade de desigualdades envolvendo aspectos remuneratórios pode trazer para os servidores da fundação e para a carreira de analistas como um todo. Posteriormente, serão apresentadas propostas de melhorias cujo objetivo seja mitigar esses impactos.

Inicialmente, cabe destacar que as relações de trabalho vão muito além de simples trocas pautadas em recursos materiais, organizacionais e econômicos, envolvendo outros aspectos contextuais que permeiam tais relações. Esses aspectos envolvem fatores psicológicos, preocupações sociais e outros fatores, como a qualidade de vida e bem-estar. Quando uma organização, seja ela pública ou privada, percebe o empregado apenas como um “recurso” humano, fechando os olhos para os aspectos sociais, psicológicos, ideológicos e até simbólicos - muitas vezes intangíveis e implícitos - poderá abrir mão da oportunidade de criar ambientes propícios a relações afetivas duradouras, que podem trazer resultados organizacionais importantes para a instituição.

O campo da motivação é muito vasto, existindo diversos fatores que podem influenciar o comportamento humano. A motivação humana para o trabalho permanece ainda como um dos grandes desafios dentro da realidade das organizações. Apesar das inúmeras e complexas teorias, na prática, a motivação continua sendo vista com simplicidade. Os efeitos da falta de motivação no trabalho, provocada por um conjunto de políticas geradoras de incerteza e insegurança, podem acarretar graves problemas tanto para as organizações quanto para as pessoas. Em relação às organizações pode haver perda no padrão de qualidade e produtividade, e em relação aos trabalhadores, as consequências negativas estão ligadas à saúde física e mental, ao estresse, ao absenteísmo, à baixa produtividade e ao fraco desempenho no trabalho, sem contar a falta de comprometimento com a instituição em que trabalha.

A motivação de servidores públicos constitui um dilema nas mãos dos administradores que lidam com os desenhos de carreiras. As demandas dos diversos grupos de servidores nem sempre são legítimas e ainda, quando são, esbarram nas questões orçamentárias e legalistas. A aplicação de regras comprovadamente eficazes para o meio privado nem sempre podem ser admitidas no meio público, muitas vezes por impossibilidade legal. Em compensação, o serviço público é capaz de ofertar outros meios de motivação para seus trabalhadores. Desta forma, não apenas fatores salariais podem afetar os níveis de atratividade e retenção em uma carreira pública. Outros fatores como o ambiente de trabalho, o tipo de serviço a ser realizado pelo órgão público e quais entregas essa organização faz à sociedade, horários reduzidos ou possibilidade

de horários flexíveis (turnos), são alguns exemplos. Contudo, a pesquisa se interessou somente em analisar o impacto de fatores ligados à remuneração na motivação do servidor e valorização da carreira (atratividade e retenção).

Conforme apresentado nas análises, as desigualdades envolvendo fatores ligados à remuneração no serviço público são diversas. Não são apenas os valores finais recebidos pelo servidor que fazem sua percepção de justiça e isonomia perante os demais trabalhadores públicos, mas também outros impactos remuneratórios indiretos, como um plano justo e motivador de progressão funcional, por exemplo. Ao tratar de temas como justiça organizacional e teoria da equidade, a literatura (Adams, 1965) afirma que os indivíduos tendem a ajustar sua percepção de justiça a partir de um cálculo da proporção entre aquilo que oferecem e aquilo que recebem numa relação de troca – particularmente em uma relação empregado/empregador – e a comparação da sua “taxa de proporção” calculada com a dos seus pares. Desta forma, perceber uma desigualdade nesta situação acarreta um sentimento de injustiça imbuído na relação que o indivíduo tem com a organização.

Os estudos também apontam que indivíduos que se percebem como envolvidos em uma situação de iniquidade – seja ela prejudicial para o indivíduo, como no caso do *underpayment*, ou não, como no caso do *overpayment* – tenderão a se movimentar no sentido de reduzir esta desigualdade. Além disso, outro fator importante é o impacto do senso de justiça, relacionado à remuneração, na autoestima e comprometimento afetivo com a organização. Existe uma forte relação de influência da percepção de justiça remuneratória que os funcionários têm no nível de autoestima e comprometimento afetivo demonstrado (ADAMS, 1965).

A equidade externa é elemento fundamental para retenção de talentos na organização. Conforme Allen *et al* (2010) afirmaram, as causas de evasão de trabalhadores podem ser diversas e a rotatividade nem sempre é ruim, sendo problemática quando boa parte dela é voluntária. De acordo com o Boletim de Recursos Humanos da FIOCRUZ, cuja análise ocorreu entre os anos de 2011 a 2016, houve a evasão de 24 (vinte e quatro) analistas de gestão em saúde, sendo que todas essas saídas se deram de forma voluntária. Os autores alertam que nesses casos em que servidores, principalmente aqueles detentores de conhecimentos importantes para a organização, saem voluntariamente, o órgão incorre em uma série de custos (tangíveis e intangíveis) que afetam sua produtividade. Deve-se compreender as causas dessa evasão para que os gestores adotem políticas de retenção eficazes.

Apesar da remuneração variável, baseada na meritocracia a partir do desempenho individual/institucional, ir ao encontro dos preceitos estabelecidos pelo NPM, a realização de cursos de mestrado e doutorado nem sempre são a melhor maneira de colaborar com os

objetivos institucionais. Sob a ótica do servidor, no caso da FIOCRUZ, muitos analistas de gestão enxergam a realização desses cursos apenas como uma forma de melhoria salarial, desvinculando-se completamente do interesse pela capacitação profissional, e o consequente desempenho individual e institucional. A complexidade das pós-graduações *lato* e *stricto* sensu, aliada ao custo para sua realização (já que a fundação oferece poucas vagas e em alguns casos o curso é custeado pelo próprio servidor), pode representar uma barreira aos trabalhadores.

O servidor talvez enxergue mais benefício em tentar um novo concurso para carreiras com melhores remunerações, avaliando se o ganho obtido dentro da fundação com a realização de um doutorado, por exemplo, poderá ser menor que ingressando em outro cargo público. Embora não haja parâmetro de comparação entre o grau de dificuldade para realização de um doutorado e para a aprovação em um bom concurso público, fato é que ambos demandam um elevado esforço por parte do indivíduo. O servidor interessado em dispender esforço para melhorar seu salário poderá escolher qualquer uma dessas opções. A maioria dos analistas da fundação estão situados nos menores graus de titulação acadêmica. Conforme demonstrado na Tabela 3, a distribuição atual de analistas na organização se apresenta da seguinte forma: sem qualquer especialização (10,61%); com especialização (44,50%); com mestrado (34,67%); e com doutorado (10,22%). Desta forma, para 55,11% dos analistas da FIOCRUZ, que não possuem cursos de pós-graduação *stricto sensu*, essa avaliação entre tentar um novo concurso público ou realizar mestrado/doutorado pode ocorrer.

Nesse sentido, foi aplicada uma pesquisa do tipo *survey* com os analistas de gestão em saúde que saíram da FIOCRUZ, no período de 2012 a 2016, para trabalhar em outras organizações. O questionário buscou entender os pontos de maior importância por ocasião da entrada destes servidores na FIOCRUZ e também o peso deles na decisão de saída do quadro de analistas da fundação. Buscou-se conhecer dos respondentes se os fatores preponderantes tanto na atratividade do cargo de analista de gestão em saúde, quanto na impossibilidade de retenção dessa força trabalho, estavam mais ligados a recompensas remuneratórias ou outros fatores de origens diversas.

As respostas obtidas nos questionários estão dispostas na Tabela 8, sendo apresentadas sob uma perspectiva predominantemente quantitativa, de modo a permitir o conhecimento de quais foram os fatores que preponderaram nos aspectos de atratividade e retenção (ou a falta dela) no cargo de analista de gestão em saúde. Importante ressaltar que o salário apareceu como principal fator de atração tanto no ingresso para o cargo de analista da FIOCRUZ (62,5%), como na saída para trabalhar em outra organização (56,25%). Ou seja, mais da metade dos entrevistados atribuiu ao principal fator de saída da FIOCRUZ uma melhor remuneração.

Tabela 8 – Padrão de respostas aplicadas ao questionário da pesquisa do tipo *survey*

		1ª OPÇÃO	2ª OPÇÃO	3ª OPÇÃO
<b>Os três principais fatores que motivaram o ingresso como analista de gestão em saúde da FIOCRUZ</b>	Salário atrativo	62,50%	6,25%	6,25%
	Crescimento salarial e plano de carreira estruturado	0	31,25%	25%
	Estabilidade	18,75%	31,25%	25%
	Status em ser servidor da FIOCRUZ	0	0	0
	Status em ser servidor público federal	0	0	12,50%
	Desejo de trabalhar na FIOCRUZ	0	6,25%	6,25%
	Local de trabalho	12,50%	18,75%	25%
	Motivação pessoal	6,25%	6,25%	0
		1ª OPÇÃO	2ª OPÇÃO*	3ª OPÇÃO*
<b>Os três principais fatores que motivaram a saída da FIOCRUZ para trabalhar em outra organização</b>	Salário mais atrativo	56,25%	6,25%	6,25%
	Melhores benefícios remuneratórios	6,25%	25%	6,25%
	Melhor crescimento salarial e plano de carreira mais estruturado	6,25%	12,50%	6,25%
	Status do novo cargo	0	18,75%	18,75%
	Desejo de trabalhar na organização em questão	0	25%	18,75%
	Novo local de trabalho	12,50%	0	6,25%
	Motivação pessoal	18,75%	6,25%	25%
<b>A saída da FIOCRUZ para outro cargo público/empresa se deu principalmente por questões remuneratórias (salário e benefícios)</b>	Concordo plenamente	25%		
	Concordo	25%		
	Concordo em parte	25%		
	Discordo	6,25%		
	Discordo totalmente	18,75%		
<b>Caso o valor da remuneração (e sua evolução ao longo da carreira) na FIOCRUZ fosse a mesma do atual trabalho, a saída da fundação não teria ocorrido</b>	Concordo plenamente	12,50%		
	Concordo	18,75%		
	Concordo em parte	12,50%		
	Discordo	31,25%		
	Discordo totalmente	25%		

\* Alguns entrevistados não indicaram 2ª e 3ª opções por falta de aplicabilidade.

Outro aspecto interessante é que todos os entrevistados deixaram o cargo de analista de gestão em saúde para posse em outro cargo público (estatutário ou celetista). Dentre os novos locais de trabalho estão Secretarias de Fazenda estaduais, Tribunais de Contas estaduais e municipais, PETROBRAS, autarquias federais, Banco Central do Brasil, universidades federais, Controladoria-Geral da União, Tribunal Superior Eleitoral, ABIN, PREVIC e IBGE. Vale ressaltar que este último, conforme já comentado, fez parte do mesmo plano de carreiras da FIOCRUZ até o ano de 2006.

Embora grande parte dos respondentes tenha deixado a FICORUZ para trabalhar em cargos mais bem remunerados, houve aqueles que demonstraram um maior peso à motivação pessoal, mesmo que isso acarretasse em um salário menor. Um dos entrevistados, destacou que “infelizmente o motivo principal [para a saída do cargo] era a falta de autonomia na Fiocruz”. Então, decidiu pela saída “mesmo com o salário atual menor”. Outro afirmou que o principal motivo para sua evasão era a “realização profissional e aderência à [sua] formação acadêmica, condições fundamentais que não foram encontradas na Fiocruz”. Mesmo aqueles que afirmaram como principal motivo para a saída do cargo o salário novo, também destacaram outros aspectos de importância menor em suas decisões. Houve quem afirmasse que “preferia trabalhar num órgão recém-criado, com muita coisa a implementar”. Outros demonstraram insatisfação com as atividades exercidas como analista de gestão em saúde, tendo no novo cargo um “escopo de trabalho mais atrativo que o realizado na Fiocruz (área tributária) ”.

Por fim, merece destaque as duas últimas perguntas do questionário. A primeira delas demonstra que para a maioria dos entrevistados, o fator remuneratório foi o principal motivo para a saída do cargo de analista de gestão em saúde. Contudo, na última pergunta, mais da metade dos analistas respondentes discordaram da afirmação em que continuaram na FIOCRUZ, ainda que ganhassem o mesmo valor de seus salários atuais (obviamente, fazendo sentido para aqueles que passaram a receber uma remuneração melhor). Ou seja, no caso em tela ficou demonstrado que embora seja um fator crucial para as políticas de atratividade e retenção, a remuneração sozinha não seria suficiente para melhorar o índice de satisfação dos servidores. A pesquisa de campo só veio reforçar a complexidade do tema sobre a motivação humana, demonstrando como situações aparentemente idênticas tem causas completamente diferentes.

Analisando-se agora a ótica da organização, deixando de lado os anseios dos trabalhadores, o afastamento do analista para realização do curso de mestrado e doutorado, acarreta uma ausência que deverá ser coberta por outro servidor. Além disso, o perfil acadêmico não se coaduna com as tarefas desempenhadas pelos analistas de gestão em saúde, transparecendo que a organização obtenha um retorno menor em comparação ao ganho remuneratório do servidor. Adicionais remuneratórios devem partir de um alinhamento entre o desempenho individual com o institucional, fazendo com que os servidores que ganhem mais, sejam aqueles que contribuam mais para a organização. No caso dos analistas, a realização de mestrado e doutorado não preenchem esta lacuna. Assim, compete à FIOCRUZ realizar estudos de viabilidade de ampliação ao acesso ou de substituição da RT, propondo parâmetros concretos

de mensuração dos resultados de desempenho que culminarão no recebimento dessa nova parcela remuneratória variável, buscando sempre a máxima transparência.

Um desses estudos é a proposta do Reconhecimento de Resultados de Aprendizagem (RRA), que surge a partir da análise sobre a necessidade de melhorias nas carreiras da FIOCRUZ. É outra forma de pensar a concessão de RT que não seja apenas a partir de titulação acadêmica (especialização, mestrado e doutorado). Contudo, o RRA proposto pela FIOCRUZ não teria a função de eliminar a concessão de RT por títulos acadêmicos, mas servir como alternativa. Ele pretende valorizar os resultados que os servidores apresentam a partir de outros tipos de aprendizado, que não sejam apenas os cursos acadêmicos, como por exemplo, escrever artigos científicos ou elaborar um projeto de inovação na área produção. As participações em congressos, *workshops*, palestras, seja como aluno ou como instrutor, também seriam computados como aprendizado adquirido ao longo da carreira.

Segundo a Diretoria de Recursos Humanos da FIOCRUZ (Direh), a metodologia utilizada para elaboração da proposta do RRA estaria fundamentada nas entregas que o servidor realiza em sua trajetória profissional. Na proposta, tanto a formação acadêmica, como os conhecimentos são válidos; contudo, o RRA deve ser um indutor de aprendizagem organizacional, estimulando um ambiente participativo e cooperativo. Ele deve refletir as diretrizes e objetivos estratégicos da FIOCRUZ, cabendo ao servidor alinhar sua trajetória pessoal com os interesses institucionais.

Embora tenha sido recebida por grande parte dos analistas de gestão com bons olhos, a proposta do RRA não consegue mitigar totalmente o fato de que o desempenho individual do servidor deveria estar alinhado com o desenvolvimento institucional. Ainda que se amplie o acesso ao recebimento da RT por meio de outras formas de aprendizados, qualificações e méritos (estes sim convergindo para as atividades exercidas pelos analistas de gestão e conseqüentemente para os objetivos institucionais), a pós-graduação *lato e stricto sensu* continuará sendo uma forma de remuneração adicional, mesmo que nesse caso a entrega para instituição seja baixa. Talvez, por ser também uma instituição de ensino, a oferta e valorização desses cursos pela FIOCRUZ seja uma forma de fortalecer essa vertente da organização. Mas para a qualificação do analista de gestão no desempenho de suas atividades, esse tipo de investimento é muito alto para um retorno baixo. Além disto, nem todos os servidores, em especial os analistas, possuem perfil para realização de mestrado e doutorado, já que muitos exercem funções totalmente desconexas da área acadêmica.

Uma alternativa à proposta do RRA, seria a desvinculação total da titulação acadêmica como forma de remuneração variável para os analistas de gestão. A incorporação dos valores

da RT pelas gratificações de desempenho pode ser uma solução para esse problema. A exemplo do INMETRO, que reduziu muito os valores de suas RT, incorporando-os na gratificação de desempenho. Esse modelo de remuneração é convergente ao desenvolvimento organizacional, pois alinha o desempenho individual do servidor com o desempenho institucional, remunerando melhor aqueles que fizerem melhores entregas ao órgão. Contudo, essa gratificação de desempenho tem que ter critérios transparentes e não pode ser enxergada pelo servidor como parte fixa de sua remuneração. Verificando a tabela remuneratória do INMETRO, entretanto, constata-se que um dos atuais problemas no órgão é o alto percentual que a gratificação de desempenho possui. Como demonstrado pelo relatório da OCDE (2010), “os prêmios de desempenho passaram a fazer parte do salário regular da maioria do pessoal, perdendo o seu significado original de recompensa ao desempenho excepcional”. E essa situação tende a piorar quanto maior for o percentual da gratificação de desempenho na remuneração final. Pode-se pensar em percentuais menores de gratificação sobre o valor final do salário, porém, limitando o acesso a essas gratificações por parte dos trabalhadores.

Desta forma, percebe-se que a remuneração variável na administração pública relacionada ao desempenho e aos incentivos para o desenvolvimento, habilidades e conhecimentos, adaptada dos sistemas de remuneração estratégicos já utilizados em empresas e órgãos da iniciativa privada requer muita atenção e mudanças para atenderem às especificidades da Administração Pública. Atualmente, a progressão salarial não é usada como um dispositivo de gestão para a sinalização de um bom desempenho. Ela é baseada principalmente no “tempo de casa” e a remuneração por desempenho é atribuída em muitas partes da administração a todos numa carreira.

Outro ponto motivacional importante que impacta a carreira é o número de níveis que esta possui, desde o ingresso do trabalhador no órgão até ele chegar ao topo. Quanto a esses níveis de progressão, os analistas da FIOCRUZ encontram-se com números competitivos em relação aos demais órgãos. Atualmente, o analista de gestão em saúde percorre 15 (quinze) níveis desde o ingresso na carreira até alcançar seu topo. Conforme já demonstrado por ocasião das análises comparativas realizadas, essa é uma questão antagônica. Ao mesmo tempo que uma menor amplitude salarial contribui para tornar a carreira mais atrativa, também pode vir a desmotivar aquele servidor que se encontra no último nível e não tem mais perspectiva de crescimento. Para um indivíduo que tenha 30 (trinta) anos de vida laboral ativa dentro da fundação, metade desse período poderá ser sem nenhuma perspectiva de crescimento salarial, exceto os reajustes concedidos pelo governo como forma de reposição de inflação.

A Direh também apresentou em algumas discussões internas a proposta de aumentar os níveis de todas as carreiras da fundação de 15 (quinze) para 20 (vinte), elevando a atual remuneração final em mais cinco níveis, no caso daquelas de nível superior. Conforme demonstrado na Tabela 6, diversos planos de carreiras listados possuem 20 (vinte) níveis. Essa proposta poderia servir como estímulo ao fazer com que o servidor demore mais a alcançar o topo salarial, tendo perspectiva de crescimento por mais tempo enquanto estiver em atividade na fundação. A proposta, entretanto, foi rechaçada por muitos servidores, entendendo que o caminho para valorização das carreiras na FIOCRUZ deveria ser o oposto, diminuindo o número de níveis para se chegar ao teto remuneratório. Como relatado nas análises, o número de níveis não deve ser pensado pelos gestores de recursos humanos apenas sob a ótica da remuneração, mas especialmente pela construção de uma carreira estruturada, justa e motivadora que traga benefícios não apenas para o trabalhador, mas também para toda a organização.

O presente estudo demonstra que já não é suficiente apenas atrair e formar servidores capazes de aprender sistematicamente e que utilizem racionalmente suas habilidades e competências para consolidar novas situações que se apresentam. É necessário promover, seduzir, motivar, manter, comprometer e fidelizar esses talentos. Entretanto, é imperativa uma reflexão acerca da falência do atual modelo de remuneração em muitas organizações públicas, que não fornece suporte para manter um ambiente de compromisso e de motivação entre seus servidores, não alinhando a remuneração aos objetivos institucionais. O modelo salarial atual dos analistas na FIOCRUZ não converge o sistema de remuneração com as estratégias da fundação, levando em consideração o reconhecimento profissional alinhado ao desempenho organizacional. Para isso, os gestores devem distinguir pessoas e, conseqüentemente, promover melhores ganhos aos bons desempenhos, já que eles estarão impactando positivamente os resultados da organização. Não basta apenas pagar mais, a organização deve buscar remunerar melhor. Um programa estruturado de remuneração estratégica, baseada no desempenho, deve estar em sintonia com a complexidade organizacional da fundação.

## 6. CONCLUSÃO

Esta dissertação teve como principal objetivo relacionar os possíveis impactos na motivação do servidor público causados pelas distorções remuneratórias existentes entre os diferentes órgãos da administração pública. Para isso, foi analisado o patamar dessas iniquidades tendo como base o cargo de analista de gestão em saúde da FIOCRUZ. Conhecendo-se essas desigualdades, o estudo também faz um apanhado sobre as influências que elas causam nos aspectos de atratividade e retenção das carreiras públicas.

O serviço público ainda é bastante atrativo por aspectos como a estabilidade e boa remuneração. Com isso, a captação de talentos se torna bastante facilitada; no entanto, a retenção desses profissionais não segue o mesmo ritmo. Em muitos casos, os servidores mais preparados estão constantemente se aperfeiçoando e, na medida em que desenvolvem suas habilidades e competências, buscam novos concursos, visando o crescimento profissional. Desta forma, acabam gerando a vacância do cargo ou função anteriormente ocupados. As distorções salariais existentes entre as diferentes carreiras acabam gerando maior rotatividade em alguns cargos públicos.

Os estudos demonstraram que as relações no trabalho perpassam as questões materiais e de aspectos econômicos. Os fatores psicológicos são até mais importantes que os incentivos econômicos, conforme demonstrado na escala de necessidades de Maslow. Contudo, a teoria aponta que os trabalhadores ainda percebem positivamente a influência do retorno financeiro sobre sua motivação. E tão importante quanto o valor dos salários está o senso de justiça percebido pelo trabalhador. Logo, uma das principais formas de se evitar a evasão de trabalhadores das organizações é fazer com que estas adotem uma gestão capaz de zelar pela equidade interna e externa da remuneração. A falta do senso de justiça salarial no serviço público afeta a satisfação do colaborador, sua autoestima, o orgulho e o reconhecimento do seu trabalho (LONGO, 2007). O próprio resultado da pesquisa do tipo *survey*, aplicada aos ex-analistas de gestão em saúde, demonstrou que o fator remuneratório de forma isolada não é responsável pela desmotivação no cargo e a consequente evasão do servidor; mas apresenta-se como um item importante na política de retenção da força de trabalho. Conforme relatado na seção anterior, embora a maioria dos entrevistados tenha afirmado que o salário (e demais benefícios) fosse o principal fator a motivar a saída da FIOCRUZ, esses mesmos indivíduos discordaram de que continuariam no cargo de analista de gestão em saúde mesmo ganhando um salário maior, equivalente ao recebido no novo cargo.

A demanda da sociedade atual é por um serviço público eficiente, atendendo as necessidades do cidadão da melhor forma e ao menor custo possível. Os planos de cargos e salários das diversas carreiras devem estar alinhados a essa realidade, sendo inaceitável as distorções salariais. As carreiras públicas também devem convergir para esse cenário atual, estando atualizadas com as demandas impostas pelos novos conhecimentos e tecnologias, salários competitivos com o mercado de trabalho e com um certo grau de isonomia entre os diferentes órgãos, obviamente respeitada a complexidade de cada cargo público. A forma de ingresso no serviço público também deve ser repensada, com regulamentações que permitam avaliar competências, em vez de apenas o conhecimento formal.

O modelo de remuneração variável na administração pública deve buscar relacionar os incentivos para o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos com o desempenho individual/institucional. A adaptação dos sistemas de remuneração estratégicos já utilizados em empresas e órgãos da iniciativa privada requer muita atenção e mudanças para atenderem às especificidades dos órgãos públicos. No caso dos analistas de gestão em saúde da FIOCRUZ ficou demonstrado que o modelo remuneratório atual não alinha o desempenho individual do servidor com os objetivos organizacionais. Embora as taxas de evasão de analistas não sejam tão altas, o fato de todas elas ocorrerem de forma voluntária, e muitas para posse em outro cargo público melhor remunerado, é preocupante. A fundação deve envidar esforços para se posicionar de forma mais competitiva frente aos órgãos estratégicos do Estado, estudando meios de permitir maior acesso de servidores a patamares remuneratórios mais elevados, obviamente desde que cumpridos requisitos que tragam o retorno necessário à organização.

A proposta do RRA tenta suprir essa lacuna no curto prazo. Contudo ela atenderá apenas a demanda da FIOCRUZ, permanecendo as distorções entre os outros órgãos públicos. O governo deveria iniciar estudos voltados a criação de carreiras coletivas, focadas nas atribuições das atividades que são exercidas pelo servidor independentemente do órgão em que este esteja lotado. No caso dos analistas, foco desta pesquisa, uma única carreira com remuneração padronizada poderia ser uma solução para o fim das distorções. O servidor que ingressasse no serviço público para exercer funções de gestão administrativa, comuns aos diferentes órgãos, poderia ser lotado em qualquer organização pública dentro de uma mesma esfera e poder. A rotatividade existente pela saída de um cargo para posse em outro seria bastante reduzida. O servidor até poderia optar pela troca de órgão por questões pessoais, mas com a remuneração unificada esse fator reduziria drasticamente as mudanças de cargos, especialmente aquelas que se dão em busca de melhores remunerações. Utilizando-se como exemplo os analistas de gestão

que saíram da FIOCRUZ e responderam ao questionário, alguns deles continuam exercendo as mesmas atividades (inclusive com a nomenclatura de ‘analista’) apenas em órgãos diferentes.

A administração pública tendo como norteador os princípios constitucionais, tem por missão realizar ações que vão ao encontro dos anseios da população. Todavia a gestão de recursos humanos no setor público realizou, por muito tempo, atividades meramente operacionais, devido à falta de diretrizes claras e planejadas. A literatura apresentada traz fundamentos capazes de auxiliar os agentes públicos no desenvolvimento de políticas voltadas para a gestão de pessoas na área governamental, diminuindo a lacuna existente entre o modelo ideal de gerenciamento dos recursos humanos com aquele praticado atualmente.

O presente estudo deve contribuir para o fortalecimento da literatura existente acerca da motivação no serviço público, fazendo com que novas pesquisas busquem trazer soluções para as distorções salariais ocorridas entre as diferentes carreiras na administração pública, como um todo. As desigualdades tratadas neste estudo referem-se somente a uma parcela de servidores: os analistas de gestão pertencentes aos quadros de pessoal civil do Poder Executivo Federal. O estudo do impacto das distorções salariais e dos demais benefícios existentes entre as diferentes esferas (federal, estadual e municipal) e poderes (executivo, legislativo e judiciário) sobre aspectos motivacionais, ou qualquer outro de interesse público, é um tema vasto para futuras pesquisas acadêmicas.

## REFERÊNCIAS

ADAMS, J. S. *Inequity in social exchange*. In: Berkowitz, L. (ed.). *Advances in experimental social psychology*. v.2, p. 267-299. Nova Iorque: *Academic Press*, 1965.

ANDRADE, N. H. S. **A introdução dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental na Administração Pública Brasileira: análise comparativa da carreira nas esferas estadual e federal**. IV Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, 2011. 46 p.

ARCHER, E. R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed., p. 23-46. São Paulo: Atlas, 1997.

ARMOND, L. P. **Motivação pela remuneração por desempenho, justiça organizacional e desempenho humano no trabalho**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília. Brasília, 2017. 108 p.

ARONI, F. **Carreira: visão acadêmica e práticas do mercado de trabalho relatadas pela publicação Guia Você S/A Exame “As melhores empresas para você trabalhar”**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de São Paulo. São Paulo, 2011. 129 p.

ASSIS, L. **Efeitos organizacionais da implantação de metas e remuneração variável por desempenho: o caso da segurança pública em Minas Gerais**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – FGV/SP. São Paulo, 2012. 176 p.

ASSIS, L. O. M.; Neto, M. T. R. Remuneração Variável no Setor Público: Investigação das Causas do Fracasso e Implicações para o Estado Brasileiro. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional – PROAD/UFPE**, v. 9, n.3, p. 585-614. Pernambuco, 2011.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. 1.ed. Belo Horizonte: Edições UFMG, 1999.

BARATA, A. M. Questões relevantes sobre concurso público. **Revista do Ministério Público do Estado do Pará**, v. 4, n. 1, p. 41-55. Belém, 2009.

BENDER, S.; FERNANDES, R. **Gastos públicos com pessoal: uma análise de emprego e salário no setor público brasileiro no período 1992-2004**. In: XXXIV ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 2006. Anais do XXXIV Encontro Nacional de Economia da Anpec. Salvador, 2006.

BERGUE, S. T. Gestão estratégica de pessoas e *Balanced Scorecard* em organizações públicas. **Revista Análise**, v. 16, n. 2, ago./dez., p. 265–284. Porto Alegre, 2005. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/viewFile/274/223>>. Acesso em 18 mar. 2017

BINDERKRANTZ A. S.; CHRISTENSEN, J. G. *Agency Performance and Executive Pay in Government: An Empirical Test*. **Journal of Public Administration Research an Theory**,

n.22, p. 31–54. 2011. Disponível em: <<http://doi.org/10.1093/jopart/mur039>>. Acesso em 13 mar. 2017

BORGES-ANDRADE, J. E.; ZANELLI, J. C. Psicologia e produção do conhecimento em organizações de trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. BorgesAndrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. p. 492-517. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, p. 1-28, jan./abr. Brasília, 1996.

\_\_\_\_\_. Exposição no Senado sobre a Reforma da Administração. **Cadernos MARE da reforma do Estado**. v. 3, p. 1-42. Brasília, 1997.

CAMPOS, C. **Por que o médico não fica? Satisfação no Trabalho e Rotatividade dos Médicos do Programa de Saúde da Família do Município de São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – FGV/SP. São Paulo, 2005. 202 p.

DE CREMER, D.; VAN KLEEF, G. A. *When being overpaid makes me feel good about myself: It depends on how the other feels*. **Journal of Economic Psychology**, v. 30, n. 5, p. 793–802. Washington, 2009

GONÇALVES, H. A. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 2 ed. São Paulo: Avercamp, 2014.

HIPÓLITO, J. A. M. Remuneração por competências: recompensando o desenvolvimento e a contribuição do profissional. **Revista Fae Business**. n.3, set. Curitiba, 2002. 4p.

HOFFMANN, R. (2009). Desigualdade da distribuição da renda no Brasil: a contribuição de aposentadorias e pensões e de outras parcelas do rendimento domiciliar per capita. **Economia e Sociedade**. v. 18, n. 1, p. 213-231. Campinas, 2009.

KEINERT, T. M. M. Os paradigmas da Administração Pública no Brasil (1900-92). **Revista de Administração de Empresas**. v. 34, n. 3, p. 41–48, mai./jun. São Paulo, 1994.

KLEIN, F.A.; MASCARENHAS, A.O. **Motivação no Serviço Público: Efeitos Sobre a Retenção e Satisfação Profissional dos Gestores Governamentais**. XXXVIII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2014. 16 p.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista da Administração Pública**, v.50, n.1, p. 17–39. São Paulo, 2016.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LONGO, F. **Mérito e Flexibilidade: gestão das pessoas no setor público**. São Paulo: FUNDAP, 2007.

MARCONI, N. **Uma radiografia do emprego público no Brasil: análise e sugestões de políticas**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2009.

MASLOW, A. **A Psicologia do Ser**. Rio de Janeiro: Eldorado Tijuca, 1996.

MEDINA, J. **Fatores determinantes da permanência e evasão de funcionários de uma organização**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - FGV. Rio de Janeiro, 1987. 76 p.

MICHENER, G. Introdução e apresentação; PADILHA, H.; MICHENER, G. **Transparência local no Brasil: Avaliando a aplicação da Lei de Acesso nos estados e nas grandes cidades**. Rio de Janeiro: FGV-Open Society Foundations, 2016. 195 p.

NETO, E. T. **Estudo sobre a remuneração por subsídio aos servidores das agências reguladoras: a valorização da carreira da regulação federal**. Sinagências. Brasília, 2008. 15 p.

NOGUEIRA, R. P.; SANTANA, J. P. **Gestão de recursos humanos e reformas do setor público: tendências e pressupostos de uma nova abordagem**. Belo Horizonte, 2000. Disponível em: <<http://www.opas.org.br/rh/admin/documentos/ACF22.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2017.

OECD, Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – **Relatório da OCDE: Brasil - Governo Federal**, OECD Publishing. Paris, 2010.

OLIVEIRA, K. *et al.* **Retenção de pessoas no setor público mineiro: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental**. p. 46-64. Revista Carreiras & Pessoas. São Paulo, 2012.

ONU, Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais. A gestão de pessoas como um recurso estratégico. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 3, jul./set, p. 389-426. Brasília: ENAP, 2006.

PAVÃO, S.P. **Diz-me quanto ganhas e te direi como te sentes: análise do overpayment no funcionalismo público no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – FGV. Rio de Janeiro, 2011. 68 p.

PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. **Governança e new public management: convergências e contradições no contexto brasileiro**. Organ. Soc., v. 15, n. 46, p. 39-55, set. Salvador, 2008.

PEROVANO, D. G. **Manual de metodologia científica: para segurança pública e defesa social**. 1 ed. São Paulo: Jurua Editora, 2014.

PERRY, J. L., WISE, L. R. *The motivational bases of public service*. **Public Administration Review**, v. 50, n. 3, p. 367-373. 1990.

PETERS, S. L.; VAN DEN BOS, K.; BOBOCEL, D. R. *The Moral Superiority Effect: Self versus Other Differences in Satisfaction with Being Overpaid*. **Social Justice Research**, v.17, n.3. 2004.

PETERS, S. L.; VAN DEN BOS, K. *When fairness is especially important: Reactions to being inequitably paid in communal relationships*. *Social Justice Research*, n. 21, p. 86–105. 2008.

PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005. 100 p.

POCHMANN, M. (Coord.). **Hierarquia e desigualdade salarial na administração pública brasileira**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, 2007.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347–369. Rio de Janeiro, 2009.

VELASCO, S. M. V. Gestão de Desempenho: Estudo de uma Carreira Típica da Administração Pública Federal. In PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**, p. 195-218. Brasília: ENAP, 2010.

VINCI-JUNIOR, W. J. O servidor público estatutário e a nova ordem de competência justiça do trabalho estabelecida pela EC nº 45/04. **Cadernos de Iniciação Científica**, n. 2. 2015.

## APÊNDICE A – Descrição Sumária das Atividades

---

### **1 - Oficial Técnico de Inteligência (ABIN)**

- Edital nº 1 – ABIN, de 2 de setembro de 2010

(...)

#### **2.1 - OFICIAL TÉCNICO DE INTELIGÊNCIA DESCRIÇÃO SUMÁRIA DE ATIVIDADES:**

*I - planejar, executar, coordenar, supervisionar e controlar as atividades de gestão técnico-administrativas, suporte e apoio logístico: a) produção de conhecimentos de inteligência; b) ações de salvaguarda de assuntos sensíveis; c) operações de inteligência; d) atividades de pesquisa e desenvolvimento científico ou tecnológico, direcionadas à obtenção e análise de dados e à segurança da informação; e) atividades de construção e manutenção de prédios e outras instalações;*

*II - desenvolver recursos humanos para a gestão técnico-administrativa e apoio logístico da atividade de inteligência; e*

*III - desenvolver e operar máquinas, veículos, aparelhos, dispositivos, instrumentos, equipamentos e sistemas necessários às atividades técnico-administrativas e de apoio logístico da atividade de inteligência.*

(...)

---

### **2 – Analista-Tributário da Receita Federal do Brasil**

- Edital ESAF nº 23, de 06 de julho de 2012

(...)

#### **3 - DAS ATRIBUIÇÕES DO CARGO**

*As atribuições do cargo de Analista-Tributário da Receita Federal do Brasil correspondem às previstas no § 2º do art. 6º da Lei n. 10.593, de 06/12/2002, alterada pela Lei n. 11.457, de 16/3/2007, e no Decreto n. 6.641, de 10/11/2008.*

(...)

- Decreto nº 6.641/2008

(...)

*Art.3º - Incumbe aos ocupantes dos cargos de Analista-Tributário da Receita Federal do Brasil, resguardadas as atribuições privativas referidas no inciso I do art. 2º:*

*I - exercer atividades de natureza técnica, acessórias ou preparatórias ao exercício das atribuições privativas dos Auditores-Fiscais da Receita Federal do Brasil;*

*II - atuar no exame de matérias e processos administrativos, ressalvado o disposto na alínea “b” do inciso I do art. 2º; e*

*III - exercer, em caráter geral e concorrente, as demais atividades inerentes às competências da Secretaria da Receita Federal do Brasil.*

(...)

---

### **3 – Analista do Banco Central do Brasil**

- Edital nº 1/2013 BCB/DEPES, de 15 de agosto de 2013

(...)

*2.1.3 ATRIBUIÇÕES: ao cargo de Analista do Banco Central do Brasil correspondem as atribuições previstas no artigo 3º da Lei nº 9.650, de 1998, a seguir especificadas:*

*I – formulação, execução, acompanhamento e controle de planos, programas e projetos relativos a: a) gestão das reservas internacionais; b) políticas monetária, cambial e creditícia; c) emissão de moeda e papel-moeda; d) gestão de instituições financeiras sob regimes especiais; e) desenvolvimento organizacional; e f) gestão da informação e do conhecimento.*

*II – gestão do sistema de metas para a inflação, do sistema de pagamentos brasileiro e dos serviços do meio circulante.*

*III – monitoramento do passivo externo e a proposição das intervenções necessárias.*

*IV – supervisão do Sistema Financeiro, compreendendo: a) organização e a disciplina do sistema; b) fiscalização direta das instituições financeiras e das demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil; c) monitoramento indireto das instituições financeiras, de conglomerados bancários, de cooperativas de crédito, de sociedades de crédito ao microempreendedor, de administradoras de consórcio, de agências de fomento, de demais entidades financeiras independentes e de conglomerados financeiros que não possuam entre suas empresas bancos de qualquer espécie; d) prevenção de ilícitos cambiais e financeiros; e) monitoramento e análise da regularidade do funcionamento das instituições sujeitas à regulação e à fiscalização do Banco Central do Brasil; f) proposta de instauração de processo administrativo punitivo aplicado às instituições sujeitas à regulação e à fiscalização do Banco Central do Brasil; e g) análise de projetos, de planos de negócios e de autorizações relacionadas ao funcionamento de instituições sujeitas à fiscalização do Banco Central do Brasil.*

*V – elaboração de estudos e pesquisas relacionadas a: a) políticas econômicas; b) acompanhamento do balanço de pagamentos; c) desempenho das instituições financeiras não autorizadas a funcionar no País; e d) regulamentação das matérias de interesse do Banco Central do Brasil.*

*VI – formulação e proposição de políticas, diretrizes e cursos de ação relativamente à gestão estratégica dos processos organizacionais.*

*VII – fiscalização das operações do meio circulante realizadas por instituições custodiantes de numerário.*

*VIII – elaboração de relatórios, pareceres e de propostas de atos normativos relativos às atribuições previstas neste artigo.*

*IX – realização das atividades de auditoria interna.*

*X – elaboração de informações econômico-financeiras.*

(...)

---

#### **4 – Analista da Comissão de Valores Mobiliários (CVM)**

- Edital ESAF nº 94, de 11 de outubro de 2010

(...)

##### **3.2 – Analista:**

(...)

- *Recursos Humanos: Desenvolve atividades de gestão de pessoas, tais como processos seletivos, capacitação, avaliação de desempenho, administração de cargos e salários, benefícios, registro e acompanhamento funcional e outras tarefas correlatas.*

(...)

- *Planejamento e Execução Financeira: Desenvolve atividades relacionadas ao planejamento plurianual, planejamento e execução orçamentária, elaboração de processos licitatórios, auditoria interna, gestão de contratos e processos conexos.*

(...)

---

#### **5 – Analista de Planejamento e Orçamento (MP)**

- Edital nº 32, de 29 de junho de 2015

(...)

##### **3 - DAS ATRIBUIÇÕES DO CARGO:**

*Atividades de nível superior, de complexidade e responsabilidade elevadas, compreendendo direção superior da administração orçamentária e planejamento público, assessoramento especializado, inclusive na Área internacional, orientação e supervisão de auxiliares, abrangendo estudo, pesquisa, análise e interpretação da legislação econômico-fiscal, orçamentária, de planejamento, de pessoal e encargos sociais, com vistas à adequação da política de planejamento e orçamento ao desenvolvimento econômico; supervisão, coordenação e execução dos trabalhos referentes à elaboração, acompanhamento e revisão dos instrumentos legais de planejamento e orçamento (PPA, LDO e LOA); desenvolvimento dos trabalhos de articulação entre o planejamento e os orçamentos governamentais, modernização e informatização dos sistemas de planejamento e orçamento da União.*

(...)

---

#### **6 – Analista Técnico da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP)**

- Edital ESAF nº 03, de 19 de janeiro de 2010

(...)

*DAS ATRIBUIÇÕES DO CARGO: Desenvolver atividades ligadas a controle econômico, financeiro e contábil das entidades supervisionadas; fiscalizar, controlar e orientar as entidades supervisionadas; executar atividades relacionadas a regimes especiais; estudos atuariais e de normas técnicas no âmbito das operações realizadas pelas entidades supervisionadas; analisar a autorização de produtos; implantar sistemas informatizados; prestar suporte técnico e operacional aos usuários; administrar e gerenciar o parque computacional e os diversos sistemas federais da área de administração; executar outras atividades compatíveis com o nível de complexidade das atribuições do cargo.*

(...)

## **7 – Analista Administrativo - Agência Nacional de Águas (ANA)**

- Edital ESAF nº 96, de 27 de novembro de 2008

(...)

*3.3 - ANALISTA ADMINISTRATIVO (todas as Áreas de Conhecimento)*

*3.3.1- DESCRIÇÃO SUMÁRIA DAS ATRIBUIÇÕES: exercício de atividades administrativas e logísticas relativas às competências constitucionais e legais da ANA.*

(...)

## **8 – Analista Administrativo – Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC)**

- Edital ESAF nº 76, de 04 de dezembro de 2015

(...)

*3 – DAS ATRIBUIÇÕES DOS CARGOS*

*- Analista Administrativo: atribuições de nível superior, voltadas para o exercício de atividades administrativas e logísticas relativas ao exercício das competências constitucionais e legais a cargo da ANAC, fazendo uso de todos os equipamentos e recursos disponíveis para a consecução dessas atividades.*

(...)

## **9 – Analista Administrativo – Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL)**

- Edital nº 1 – ANEEL, de 12 de março de 2010

(...)

*CARGO: ANALISTA ADMINISTRATIVO*

*ATRIBUIÇÕES: exercício de atividades administrativas e logísticas relativas ao exercício das competências constitucionais e legais da ANEEL, fazendo uso de todos os equipamentos e recursos disponíveis para a consecução dessas atividades.*

(...)

---

**10 – Analista Administrativo – Agência Nacional de saúde Suplementar (ANSS)**

- Edital nº 1 – ANS, de 12 de abril de 2013

(...)

*CARGO 1: ANALISTA ADMINISTRATIVO*

(...)

*DESCRIÇÃO SUMÁRIA DAS ATIVIDADES: atividades administrativas e logísticas relativas ao exercício das competências constitucionais e legais a cargo da ANS, fazendo uso de todos os equipamentos e recursos disponíveis para a consecução dessas atividades; implementação e execução de planos, programas e projetos relativos às atividades de regulação; subsídio e apoio técnico às atividades de normatização e regulação e subsídio à formulação de planos, programas e projetos relativos às atividades inerentes à ANS.*

(...)

---

**11 – Analista Administrativo – Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL)**

- Edital nº 1 – ANATEL, de 25 de junho de 2014

(...)

*CARGO 1: ANALISTA ADMINISTRATIVO*

(...)

*2 - DESCRIÇÃO SUMÁRIA DAS ATIVIDADES: exercer atividades de nível superior, de elevada complexidade e responsabilidade, voltadas para o exercício de atividades administrativas e logísticas relativas ao exercício das competências constitucionais e legais a cargo da Anatel.*

(...)

---

**12 – Analista Administrativo – Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ)**

- Edital nº 1 – ANTAQ, de 17 de julho de 2014

(...)

*CARGO 4: ANALISTA ADMINISTRATIVO – ÁREA: QUALQUER ÁREA DE FORMAÇÃO*

(...)

*DESCRIÇÃO SUMÁRIA DAS ATIVIDADES: exercer atividades de nível superior, de elevada complexidade e responsabilidade, voltadas para o exercício de atividades administrativas e logísticas.*

(...)

---

**13 – Analista Administrativo – Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT)**

- Edital nº 1 – ANTT, de 28 de maio de 2013

(...)

*2.1 - NÍVEL SUPERIOR*

*ANALISTA ADMINISTRATIVO*

*DESCRIÇÃO SUMÁRIA DAS ATIVIDADES: atribuições de nível superior voltadas para o exercício de atividades administrativas e logísticas relativas ao exercício das competências constitucionais e legais, fazendo uso de todos os equipamentos e recursos disponíveis para a consecução dessas atividades.*

(...)

---

**14 – Analista Administrativo – Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA)**

- Concurso Público – Edital nº 1/2013 - ANVISA

(...)

*CARGO – ANALISTA ADMINISTRATIVO ESCOLARIDADE – NÍVEL SUPERIOR*

*ATRIBUIÇÕES DO CARGO: Atividades administrativas e logísticas relativas ao exercício das competências constitucionais e legais a cargo da ANVISA, fazendo uso de todos os equipamentos e recursos disponíveis para a consecução dessas atividades.*

(...)

---

**15 – Analista Administrativo – Agência Nacional do Cinema (ANCINE)**

- Edital nº 1 – ANCINE, de 23 de agosto de 2013

(...)

*2. DOS CARGOS*

*2.1 NÍVEL SUPERIOR*

*CARGO I: ANALISTA ADMINISTRATIVO – ÁREA I*

(...)

*DESCRIÇÃO SUMÁRIA DAS ATIVIDADES: realizar atividades administrativas e logísticas relativas ao exercício das competências constitucionais e legais a cargo da ANCINE de que trata a Lei nº 10.871/04.*

(...)

---

**16 – Analista Administrativo – Agência Nacional do Petróleo (ANP)**

- Edital nº 1/2012 – ANP, de 19 de outubro de 2012

(...)

**2 - DOS CARGOS****2.1 - ANALISTA ADMINISTRATIVO**

*ATRIBUIÇÕES DO CARGO: implementação e execução de planos, programas e projetos relativos às atividades de regulação; subsídio e apoio técnico às atividades de normatização e regulação; subsídio à formulação de planos, programas e projetos relativos a atividades inerentes à ANP; atribuições voltadas para o exercício de atividades administrativas e logísticas relativas ao exercício das competências constitucionais e legais da ANP conforme previsão no Art. 1º, XVII e Art. 4º da Lei nº 10.871, de 20 de maio de 2004, alterada pela Lei nº 11.292, de 26 de abril de 2006, estando os servidores sujeitos a remoções no interesse da administração, nos termos da legislação aplicável.*

(...)

---

**17 – Analista em Ciência e Tecnologia\***

- Edital nº 1 – MCTI, de 30 de maio de 2012

(...)

**2 - DOS CARGOS****2.1 - NÍVEL SUPERIOR****2.1.1 - ANALISTA EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA PLENO 1**

*ATRIBUIÇÕES DO CARGO: exercer atividades de apoio à direção, coordenação, organização, planejamento, controle e avaliação de projetos de pesquisa e desenvolvimento na área de Ciência e Tecnologia, bem como toda atividade de suporte administrativo do MCTI.*

(...)

---

**18 – Analista Administrativo – Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT)**

- Edital ESAF nº 66, de 05 de novembro de 2012

(...)

**3 - DAS ATRIBUIÇÕES DOS CARGOS:** *As atribuições dos cargos objeto do concurso público são estabelecidas na Lei nº 11.171, de 02/09/2005, e são voltadas para:*

(...)

*b) Analista Administrativo: atividades administrativas e logísticas de nível superior relativas ao exercício das atribuições do DNIT, fazendo uso de todos os equipamentos e recursos disponíveis para a consecução dessas atividades;*

(...)

---

## **19 – Analista Administrativo – Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM)**

- Edital nº 12/2009 – DNPM, de 18 de dezembro de 2009

(...)

### **2.1 DAS ATRIBUIÇÕES DOS CARGOS**

*2.1.1 ANALISTA ADMINISTRATIVO: dentro das atribuições vinculadas a cada habilitação profissional exigida, os candidatos serão selecionados para exercerem atribuições voltadas ao exercício de atividades administrativas e logísticas de nível superior relativas ao exercício das competências a cargo do DEPARTAMENTO NACIONAL DE PRODUÇÃO MINERAL - DNPM, fazendo uso de todos os equipamentos e recursos disponíveis para a consecução dessas atividades, em conformidade com a Lei nº 911.046/2004.*

(...)

---

## **20 – Analista de Gestão em Saúde – Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ)**

- Edital nº 02, de 28 de janeiro de 2014

(...)

### **ANEXO I - CARGO ANALISTA**

#### *Gestão e Desenvolvimento Institucional*

*Aplicar modelos de administração pública gerencial orientados aos resultados do setor público. Analisar a gestão governamental e operar a gestão institucional de forma integrada/alinhada. Coordenar processos de planejamento e programação. Desenvolver e aplicar metodologias de gestão dos planos estratégicos e operacionais. Coordenar e realizar atividades de gestão logística, gestão orçamentário-financeira, gestão de contratos, gestão de compras e gestão de custos. Realizar o gerenciamento de projetos: desenho e aplicação de metodologias de gestão de projetos individuais e portfólios, acompanhamento físico-financeiro de projetos, monitoramento das atividades em andamento dos projetos, modelagem de projetos, estudos de pré-viabilidade de novas propostas, estudos de viabilidade técnico-econômica dos projetos. Realizar monitoramento, avaliação e controle operacional e estratégico. Desenvolver atividades de inteligência mercadológica. Negociação, avaliação e estabelecimento de relações de cooperação com instituições nacionais e internacionais. Desenvolver instrumentos para otimizar o gerenciamento do desempenho institucional. Realizar monitoramento, avaliação e controle operacional e estratégico. Elaborar, monitorar e avaliar programação físico orçamentária-financeira.*

(...)

---

**21 – Analista Técnico-Administrativo do Hospital das Forças Armadas (HFA)**

- Edital nº 09 do Concurso Público HFA, de 3 de julho de 2009

(...)

**2. DOS CARGOS, DOS REQUISITOS, DAS ATRIBUIÇÕES, DOS NÚMEROS DE VAGAS E DAS REMUNERAÇÕES.****2.1. ANALISTA TÉCNICO-ADMINISTRATIVO (CÓDIGO 101)**

(...)

*2.1.2. ATRIBUIÇÕES: planejamento, supervisão, coordenação, controle, acompanhamento e a execução de atividades de atendimento ao cidadão e de atividades técnicas e especializadas, de nível superior, necessárias ao exercício das competências constitucionais e legais a cargo dos órgãos e entidades da administração pública federal, bem como a implementação de políticas e a realização de estudos e pesquisas na sua área de atuação, ressalvadas as atividades privativas de carreiras específicas, fazendo uso de todos os equipamentos e recursos disponíveis para a consecução dessas atividades.*

(...)

---

**22 – Analista Administrativo do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA)**

- Edital nº 1 – IBAMA, de 21 de março de 2013

**2 - DO CARGO DE ANALISTA ADMINISTRATIVO**

(...)

*2.2 - ATRIBUIÇÕES: são atribuições do cargo de Analista Administrativo o exercício de todas as atividades administrativas e logísticas relativas ao exercício das competências constitucionais e legais a cargo do IBAMA, fazendo uso de todos os equipamentos e recursos disponíveis para a consecução dessas atividades.*

*2.3 - DESCRIÇÃO SUMÁRIA DAS ATIVIDADES: realizar atividades administrativas, de nível superior, às unidades organizacionais do IBAMA, com atuação nas áreas de controle interno, documentação, gestão de pessoas, material, patrimônio, contratos e convênios, tecnologia da informação, finanças e contabilidade, compreendendo o levantamento de dados, a elaboração de relatórios estatísticos, planos, programas e projetos; a pesquisa de legislação; a emissão de relatórios técnicos e informações; a distribuição e controle de materiais de consumo e permanente; o acompanhamento da execução e fiscalização de contratos; a elaboração e conferência de cálculos diversos; a elaboração, revisão, reprodução, expedição e arquivamento de documentos e correspondências; o atendimento ao público interno e externo na sua unidade; a realização de trabalhos que exijam conhecimentos básicos e/ou específicos de informática; outras atividades de mesma natureza e grau de complexidade que venham a ser determinadas pela autoridade superior, bem como atividades acessórias às constantes deste rol.*

(...)

---

### **23 – Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura em Informações Geográficas e Estatísticas (IBGE)**

- Edital nº 01/2015 – Edital Retificado em 06 de maio de 2016

(...)

#### **ANEXO II – REQUISITOS E ATRIBUIÇÕES DOS CARGOS**

*As descrições sumárias das atribuições das Áreas de Conhecimento do cargo de ANALISTA DE PLANEJAMENTO, GESTÃO E INFRAESTRUTURA EM INFORMAÇÕES GEOGRÁFICAS E ESTATÍSTICAS são:*

(...)

*- ORÇAMENTO E FINANÇAS - Executar trabalhos especializados da área orçamentária e financeira, utilizando os Sistemas Governamentais e Corporativos, bem como ações administrativas decorrentes; analisar e pesquisar atos e fatos da administração orçamentária e financeira; programar, executar e controlar recursos orçamentários e financeiros; executar empenho, liquidação e pagamento das despesas; controlar e pagar restos a pagar e despesas de exercícios anteriores; gerir suprimento de fundos; executar a conformidade diária e documental e o rol de responsáveis; reter e recolher tributos incidentes sobre bens e serviços; elaborar estudos, relatórios e outros documentos, com base em registros administrativos; e executar outras atividades compatíveis com o cargo.*

*- PLANEJAMENTO E GESTÃO - Exercer atividades relacionadas ao planejamento e à gestão da Instituição, através da condução de processos integrados de discussão estratégica para a implementação de planos operacionais; atuar no planejamento orçamentário; elaborar e monitorar indicadores e métricas de apoio à gestão, utilizando os sistemas governamentais e corporativos para monitoramento do desempenho institucional; realizar estudos relacionados à modernização administrativa para implementação de medidas que visem à melhoria dos processos de trabalho e de mecanismos de acompanhamento e controle; produzir relatórios e outros documentos; e executar outras atividades compatíveis com o cargo.*

*- PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DISCIPLINARES - Instaurar processos administrativos disciplinares para apuração de responsabilidade, no âmbito do IBGE, por falta funcional praticada por servidor; elaborar documentação relativa à instrução processual, tais como: atas de instauração e de reunião, ofícios pertinentes ao processo, notificações, intimações, citações, termo de indicação, relatórios, dentre outros; emitir instruções técnico-normativas às unidades organizacionais e às comissões de processo administrativo disciplinar e de sindicância do IBGE, quanto à matéria de processo administrativo disciplinar; acompanhar, controlar e analisar os processos administrativos disciplinares e sindicâncias, instaurados no âmbito do IBGE, para atender à demanda de auditorias interna e externa; organizar, instrumentalizar, integrar e acompanhar a rede de colaboradores que atuam nos trabalhos referentes aos procedimentos disciplinares; e executar outras atividades compatíveis com o cargo.*

*- RECURSOS HUMANOS - ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL - Identificar melhorias e implantar procedimentos referentes ao controle dos dados de cadastro e pagamento, desde a*

*análise até a sua operacionalização; registrar e manter atualizadas, junto ao Sistema SIAPE e outros sistemas governamentais, todas as informações necessárias para o cadastro e pagamento dos servidores ativos, contratados temporários, aposentados, beneficiários de pensão e estagiários; executar a contratação de servidores e contratados temporários; organizar e manter atualizada a documentação funcional; controlar e conceder benefícios; conferir e controlar os dados dos relatórios de pagamentos recebidos quanto à exatidão de seus valores e dos comandos das alterações; analisar, instruir processos e orientar as Unidades Organizacionais do IBGE quanto aos assuntos relativos a pagamento, aposentadoria e pensão; emitir os relatórios e gerar os dados necessários aos recolhimentos dos encargos sociais e/ou impostos devidos ao governo (GFIP, RAIS, DIRF, etc.); fornecer informações gerenciais que retratem a situação das atividades desenvolvidas para tomada de decisões; e executar outras atividades compatíveis com o cargo.*

*- RECURSOS HUMANOS (DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS) - Planejar, desenvolver, monitorar e avaliar os processos de gestão de pessoas, tais como: recrutamento e seleção, integração, movimentação, acompanhamento e desenvolvimento de pessoas; planejar, desenvolver e avaliar os processos de gestão de desempenho e de competências, com vistas ao desenvolvimento funcional e sucessão gerencial; planejar, implementar e acompanhar programas de capacitação e desenvolvimento dos servidores visando à sua valorização, à melhoria do desempenho funcional e gerencial e ao atendimento das necessidades institucionais; viabilizar mecanismos para valorização de comportamentos que efetivem as práticas dos servidores para a excelência dos processos técnicos e administrativos do IBGE; e executar outras atividades compatíveis com o cargo.*

*- RECURSOS MATERIAIS E LOGÍSTICA Exercer atividades inerentes à área de suprimentos, logística e infraestrutura, com vistas à melhoria da qualidade dos processos de gestão institucional e da modernização administrativa, tais como: planejamento, análise, noções básicas sobre administração de contratos de serviços de forma indireta e contínua (elaboração de especificação de serviços, elaboração de projetos básicos, termo de referência, contratos administrativos, análise de planilhas de formação de preços, repactuação de contratos, reequilíbrio econômico-financeiro, elaboração de relatórios gerenciais de suporte a decisão); noções básicas sobre administração patrimonial (controle, guarda e distribuição de materiais e bens patrimoniais, implantação e execução de planos, programas e projetos relativos às atividades de Gestão Patrimonial de bens móveis e imóveis, racionalização e simplificação de processos); e executar outras atividades compatíveis com o cargo.*

(...)

---

## **24 – Administrador do Instituto Brasileiro do Turismo (EMBRATUR)**

- Edital nº 1, de 5 de novembro de 2010

(...)

### **2. DOS CARGOS**

(...)

#### **2.2. NÍVEL SUPERIOR**

##### **2.2.1. Cargo: ADMINISTRADOR (CÓDIGO 101)**

(...)

2.2.1.2. *Descrição sumária das atribuições: realizar estudos, análises, interpretações, planejamento, execução, coordenação e controle de trabalhos nos campos da administração, da logística, do orçamento e finanças, da gestão do trabalho e de materiais; implementar programas e projetos; elaborar planejamento organizacional; promover estudos de racionalização e controlar o desempenho organizacional; e prestar assessoria administrativa.*

(...)

## **25 – Analista de Gestão em Pesquisa e Investigação Biomédica – IEC e CENP**

- Edital nº 68 de 11 de fevereiro de 2010 - IEC/CENP

(...)

**3. CARREIRA DE GESTÃO EM PESQUISA E INVESTIGAÇÃO BIOMÉDICA EM SAÚDE PÚBLICA CARGO/CLASSE: ANALISTA DE GESTÃO EM PESQUISA E INVESTIGAÇÃO BIOMÉDICA EM SAÚDE PÚBLICA JUNIOR**

**ÁREA DE ATUAÇÃO GERAL: GESTÃO PÚBLICA**

*Síntese das atribuições: Realizar atividades de gestão de compras, contratos, planejamento e programação, orçamento e finanças, gestão de RH, da informação, marketing, gestão de projetos, gestão de ensino, de Ciência e Tecnologia em saúde.*

(...)

## **26 – Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura em Propriedade Industrial (INPI)**

- Edital nº 1 – INPI, 13 de novembro de 2012

(...)

**2 - DOS CARGOS**

**2.1 - NÍVEL SUPERIOR**

**ANALISTA DE PLANEJAMENTO, GESTÃO E INFRAESTRUTURA EM PROPRIEDADE INDUSTRIAL (Classe A, Padrão I)**

*SÍNTESE DAS ATRIBUIÇÕES: desenvolver atividades relacionadas à gestão corporativa e de infraestrutura, planejamento organizacional, auditoria, administração e desenvolvimento de recursos humanos, gestão patrimonial, orçamentária, financeira, de materiais e de contratos, bem como desenvolvimento de ações e projetos de divulgação e fortalecimento da propriedade industrial, além de outras atividades com o mesmo nível de complexidade relativas ao exercício das competências institucionais e legais a cargo do INPI.*

(...)

**27 – Técnico em Desenvolvimento e Administração do Instituto de Pesquisa Econômico Aplicada (IPEA)**

- Edital nº 1 – IPEA, de 8 de setembro de 2008

**2 - DOS CARGOS**

(...)

**2.2 CARGO: TÉCNICO DE DESENVOLVIMENTO E ADMINISTRAÇÃO**

*ATRIBUIÇÕES: propor, implementar e acompanhar o desenvolvimento e manutenção dos sistemas de recursos humanos, materiais, financeiros, processamento de dados, sistemas e métodos, comunicação, biblioteca e apoio administrativo, dimensionando e implementando rotinas, formulários, procedimentos e convênios, avaliando os reflexos, bem como emitindo parecer sobre o assunto; participar da elaboração de palestras, conferências e textos; ministrar aulas e palestras; executar tarefas correlatas.*

(...)

**28 – Analista Administrativo do Instituto de Colonização e Reforma Agrária (INCRA)**

- Edital nº 1, de 8 de abril de 2010

(...)

*Cargo: Analista Administrativo - Nível Superior*

*Atribuições: execução de atividades administrativas e logísticas de nível superior relativas ao exercício das competências constitucionais e legais a cargo do INCRA.*

(...)

**29 – Administrador do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira (INEP)**

- Edital nº 1/2004 – MEC, de 30 de novembro de 2004

(...)

**2 - DOS CARGOS**

**2.1- NÍVEL SUPERIOR**

**CARGO 1: ADMINISTRADOR**

(...)

*DESCRIÇÃO SUMÁRIA DAS ATIVIDADES: realizar atividades de execução qualificada, sob supervisão superior, referentes a estudos, pesquisas, análise e projetos relativos à administração de pessoal, de material, orçamento, organização e métodos.*

(...)

### **30 – Analista Executivo em Metrologia e Qualidade do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO)**

- Edital nº 1 – INMETRO, de 10 de novembro de 2014

(...)

#### **2 - DOS CARGOS**

(...)

##### **2.2 ANALISTA EXECUTIVO EM METROLOGIA E QUALIDADE (Padrão I, Classe C)**

*DESCRIÇÃO SUMÁRIA DAS ATRIBUIÇÕES GERAIS: desenvolver atividades voltadas para o exercício de atividades de planejamento, treinamento e logística relativas ao exercício das competências institucionais e legais a cargo do INMETRO, assim como assumir atividades de coordenação e execução de projetos em metrologia e qualidade e outras atividades relacionadas, como a metrologia legal, científica e industrial, qualidade, regulamentação, acreditação, avaliação da conformidade e informação tecnológica. Por força das atividades, os candidatos aprovados e empossados deverão assumir como atribuições inerentes à atividade: (a) a necessidade de deslocamentos terrestres e aéreos em missões nacionais e internacionais no desempenho de suas funções, tantas vezes quantas forem necessárias, e de acordo com a programação de atividades aprovadas pelas Diretorias e Coordenações, bem como pela Presidência da Instituição; (b) a condução de reuniões e treinamentos no Brasil e no exterior, participar e ministrar cursos, palestras e aulas; (c) representar o INMETRO em eventos e em negociações – referentes a sua área de atuação – com outras instituições públicas e privadas, no Brasil e no exterior, como: Ministérios, Secretarias de Governo, Agências Governamentais, Associações de Classe etc.; e, (d) ler e redigir documentação em papel e meio magnético.*

##### **CARGO 1: ANALISTA EXECUTIVO EM METROLOGIA E QUALIDADE – ÁREA: ADMINISTRAÇÃO GERAL E PÚBLICA**

(...)

*EXEMPLO DE ATRIBUIÇÕES: supervisão e coordenação de atividades do INMETRO e de suas diretorias relativas a planejamento, modernização institucional, monitoramento de resultados, práticas de gestão para a qualidade, gerenciamento de projetos, elaboração de relatórios gerenciais, implantação de ferramentas para aperfeiçoar o gerenciamento de projetos e processos, entre outras atividades que demandam conhecimento especializado.*

(...)

##### **CARGO 3: ANALISTA EXECUTIVO EM METROLOGIA E QUALIDADE – ÁREA: CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

*EXEMPLO DE ATRIBUIÇÕES: realizar atividades de execução qualificada, sob supervisão superior, de trabalhos relativos à administração financeira e patrimonial, bem como à contabilidade e auditoria, compreendendo análise, registro e perícia contábeis, elaboração de balancetes, balanços e demonstrações contábeis; prestar esclarecimento sobre as operações da instituição aos órgãos fiscalizadores: Auditoria Interna, Tribunal de Contas da União (TCU), Controladoria Geral da União (CGU) e Ministério do Trabalho, apresentando as*

*demonstrações contábeis e justificando as ocorrências; comprovar para a Auditoria Interna o cumprimento das normas internas e contábeis.*

(...)

**CARGO 5: ANALISTA EXECUTIVO EM METROLOGIA E QUALIDADE – ÁREA: CONTROLE E EXECUÇÃO INTERNA**

(...)

*EXEMPLO DE ATRIBUIÇÕES: assegurar, em conjunto com as demais áreas, a adequação, o fortalecimento e o funcionamento do Sistema de Controles e Execução Internos (“Compliance”) da Instituição, procurando mitigar os riscos de acordo com a complexidade de suas atividades, bem como disseminar a cultura de controles e execuções para assegurar o cumprimento de leis, decretos, normas e regulamentos existentes, evitando desvios administrativos involuntários que possam ocorrer. Atuar na orientação e conscientização à prevenção de atividades e condutas que possam ocasionar riscos à imagem da instituição. Fazer atender requisitos de leis, normas e códigos organizacionais, bem como princípios de boa governança. Contribuir para evitar inconformidades que possam ocorrer no âmbito da área de atividades da Instituição.*

(...)

**CARGO 7: ANALISTA EXECUTIVO EM METROLOGIA E QUALIDADE – ÁREA: PSICOLOGIA DO TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES**

(...)

*EXEMPLO DE ATRIBUIÇÕES: realizar diagnósticos e proposições sobre problemas organizacionais relativos à gestão de pessoas; realizar atividades voltadas aos aspectos de desenvolvimento do servidor, bem como dar suporte e assessoria em ações e processos institucionais relativos à gestão de desempenho, visando maior produtividade, realização pessoal e qualidade de vida no trabalho; definir e analisar perfis profissionais para subsidiar os processos de gestão de pessoas e de ação educativa; atuar, no âmbito de sua competência, nos processos de recrutamento, seleção, desligamento e preparação para aposentadoria; desenvolver e conduzir levantamento de necessidade de capacitação, formação e pesquisa no processo de educação corporativa; atuar como facilitador de processos de grupo e de intervenção psicossocial; participar de ações de gestão do clima organizacional, programas de qualidade de vida e prevenção de doenças ocupacionais. As atividades serão desenvolvidas juntamente com a área responsável pelos recursos humanos do INMETRO.*

(...)

### **31 - Administrador da Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA)**

- Edital nº 1 – SUFRAMA, de 19 de dezembro de 2013

(...)

#### **2 - DOS CARGOS**

##### **2.1 - NÍVEL SUPERIOR**

**CARGO 1: ADMINISTRADOR**

*DESCRIÇÃO SUMÁRIA DAS ATIVIDADES: realizar pesquisas, estudos, análise, interpretação, planejamento, execução, coordenação e controle de trabalhos nos campos da administração, gestão de pessoas, organização e métodos, logística, orçamento e finanças, bem como outros campos em que esses se desdobrem ou aos quais sejam conexos; elaborar pareceres, relatórios, planos, projetos, laudos, realizar exercício de outras atividades reconhecidas como do profissional de Administração; acompanhar/fiscalizar convênios, contratos e objetos congêneres; desenvolver atividades de direção e assessoramento superior; desenvolver outras atividades correlatas à natureza do cargo e às atividades finalísticas da Suframa, fazendo uso de todos equipamentos e recursos disponíveis para a consecução dessas atividades.*

(...)

### **32 – Analista Técnico-Administrativo do PGPE\***

- Edital nº 01 – AGU-SEP/PR, de 29 de abril de 2014

#### *2 - DOS CARGOS*

##### *2.1 NÍVEL SUPERIOR DO QUADRO DA AGU*

(...)

##### *2.1.2 CARGO: ANALISTA TÉCNICO ADMINISTRATIVO*

(...)

*ATRIBUIÇÕES: realizar atividades que envolvam a administração de pessoas, de processos, de recursos materiais e patrimoniais, de licitações e contratos, orçamento, finanças, contabilidade e auditoria; planejar, desenvolver, executar, acompanhar e avaliar planos, programas e projetos, inclusive voltados à modernização e à qualidade; realizar pesquisas e o processamento de informações; elaborar despachos, pareceres, informações, relatórios, certidões, declarações, ofícios, dentre outros; realizar trabalhos que exijam conhecimentos de informática; operar equipamentos disponíveis e os sistemas e recursos informatizados na execução de suas atividades; outras atividades de mesma natureza e grau de complexidade da função que venham a ser determinadas pela autoridade superior.*

(...)

### **33 – Analista do Seguro Social (INSS)**

- Edital nº 1/2013, de 9 de agosto de 2013

(...)

#### *2. DO CARGO*

##### *2.1. Analista do Seguro Social*

(...)

##### *2.1.2.4. Analista do Seguro Social, formação em Administração (código ADMIN)*

(...)

2.1.2.4.2. *Descrição sumária das atividades: realizar estudos, análise, interpretação, planejamento, execução, coordenação e controle de trabalhos nos campos da administração, organização e métodos, logística, orçamento e finanças, gestão de pessoas, bem como outros temas conexos; elaborar pareceres, relatórios, planos, projetos, laudos; e executar as demais atividades definidas em normas do INSS.*

(...)

---

### **34 – Analista Administrativo da Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC)**

- Edital nº 1 – PREVIC, de 10 de novembro de 2010.

(...)

#### **2.1 NÍVEL SUPERIOR**

**CARGO: ANALISTA ADMINISTRATIVO**

(...)

*ATRIBUIÇÕES: atribuições voltadas para o exercício de atividades administrativas e logísticas de nível superior relativas ao exercício das competências constitucionais e legais a cargo da Previc, fazendo uso dos equipamentos e recursos disponíveis para a consecução dessas atividades.*

(...)

---

(\*) Cargos pertencentes a diferentes órgãos públicos. Como exemplo das suas atribuições, utilizou-se o edital de um dos órgãos.