

Modernização da Arquitetura de Carreiras na Administração Pública Federal

Visão de futuro

*Proposição de modelo de arquitetura de carreiras para
a administração direta, autarquias e fundações do
Poder Executivo Federal*

Nelson Marconi

Brasília

Julho de 2013

[BdB1] Comentário:

Proposta acordada para a atividade 4:

Elaboração do Relatório "Visão de Futuro", composto, a partir dos produtos das Atividades 1, 2 e 3, por proposição de novo modelo de arquitetura de carreiras para a Administração Pública brasileira, acompanhado de sugestão de plano de implementação, fundados e compatíveis com a realidade brasileira. O produto desta atividade deverá conter, pelo menos:

1. justificativa,
2. objetivo,
3. detalhamento da ação,
4. resultados e impactos esperados, medidos por meio de indicadores

Resultados esperados:

- Modelo de arquitetura para a estruturação de cargos e carreiras da APF brasileira proposto.
- Sistemática sugerida para a implementação das soluções em arquitetura de carreiras que considere as especificidades da APF e do contexto político.
- Indicadores elaborados para a melhoria do processo decisório na área de carreiras.
- Registro da fase atual da organização de carreiras para posterior avaliação da evolução, que incorpore os indicadores propostos no item anterior.
- Informações prestadas para subsidiar grupo de trabalho no âmbito da Administração Pública com vistas à modelagem de diretrizes, modelos e linhas gerais para a estruturação de uma proposta de política pública que fortaleça e consolide uma política de cargos e carreiras com visão de longo prazo.

SUMÁRIO

SUMÁRIO EXECUTIVO

1. OBJETIVO

2. JUSTIFICATIVA – FUNDAMENTOS PARA A PROPOSTA DE ARQUITETURA DE CARREIRAS

3. MODELO DE ARQUITETURA DE CARREIRAS

4. DETALHAMENTO DO MODELO DE ARQUITETURA DE CARREIRAS

4.1 Metodologia

4.2 Pressupostos e Diretrizes

4.3 Descrição do Modelo

4.3.1 Núcleos de Competências

4.3.2 Abrangência e Natureza das Competências

4.3.3 Grupos de Carreiras

4.3.4 Modelagem dos Cargos

4.3.5 Correlação dos Cargos Atuais com os Núcleos de Competências

4.3.6 Estrutura das Carreiras

5. SUGESTÕES PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

6. SUGESTÕES PARA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

7. SUGESTÕES PARA A ESTRUTURA REMUNERATÓRIA

8. RECOMENDAÇÕES GERAIS

9. PLANO DE TRABALHO PARA IMPLEMENTAR O MODELO DE ARQUITETURA DE CARREIRAS

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

SUMÁRIO EXECUTIVO

O objetivo deste trabalho é a elaboração de uma proposta de Modelo de Arquitetura de Carreiras, visando a adequação e reformulação futura dos atuais Planos de Cargos e Carreiras do Governo Federal, abrangendo os órgãos da administração direta e indireta do Poder Executivo. A proposta se justifica em função do elevado número de cargos existentes atualmente em tal Administração, sendo que diversos deles existem em duplicidade, alguns são desnecessários ou possuem atribuições muito específicas na conjuntura atual.

O ponto de partida para a definição do modelo de arquitetura de carreiras é a relação de competências dos diversos órgãos; a partir delas foram estabelecidos os núcleos de competência, que guiarão o desenho futuro dos cargos necessários ao Poder Executivo Federal. Foi estabelecida também a correlação entre os cargos atuais e tais núcleos de competência para orientar o desenho dos futuros cargos e facilitar o posterior enquadramento de servidores na nova situação, se assim for desejável. Por fim, como complemento ao modelo, foram propostas regras para a gestão do desenvolvimento profissional dos servidores: estrutura de progressão/promoção, avaliação de desempenho, avaliação de competências e estrutura remuneratória.

Partiu-se do princípio de que a análise das competências da administração pública é o insumo principal para o desenho de um sistema de arquitetura de carreiras que possibilite posteriormente a criação de cargos de forma planejada, consistente e compatível com tais competências que o Poder Executivo Federal deve exercitar junto à sociedade.

Assim, este trabalho apresenta inicialmente o seu objetivo e, posteriormente, a justificativa para o desenho de uma proposta de arquitetura de carreiras; os fundamentos de tal proposta, o modelo em si, detalhando a metodologia adotada, seus pressupostos e diretrizes e sua descrição. Por fim, apresenta propostas que contribuem para a gestão do desenvolvimento profissional dos servidores, o plano de trabalho para implementar a proposta aqui apresentada e as referências bibliográficas, sendo que algumas contribuíram diretamente para a elaboração deste relatório e outras têm o papel de possibilitar uma maior análise sobre o tema, se assim desejar a equipe do Ministério do Planejamento.

O modelo aqui proposto, ao considerar as principais competências de todos os órgãos do Poder Executivo Federal e ao optar pela sua classificação em núcleos, pode implicar no redesenho de uma estrutura de cargos mais simplificada, prevendo atribuições mais amplas, compatíveis com as competências atuais do governo federal e deixando espaço para o surgimento de outras denominações de cargos no futuro. É importante frisar que buscou-se abarcar todas as principais competências do governo. Dadas estas características – alcance, flexibilidade e compatibilidade com as competências dos órgãos -, a implementação deste modelo deverá contribuir para a concepção de uma melhor estrutura de cargos na administração pública federal, a qual

possivelmente colaborará para um melhor desempenho do governo no tocante ao atendimento das diversas demandas da sociedade por serviços públicos.

1. OBJETIVO

De acordo com o contrato firmado com a CESO CI internacional, está previsto a entrega do Relatório nº 4 denominado “Visão de Futuro”, cujo objetivo é oferecer ao Ministério do Planejamento uma proposta de Modelo de Arquitetura de Carreiras, visando a adequação e reformulação futura dos atuais Planos de Cargos e Carreiras do Governo Federal, abrangendo os órgãos da administração direta e indireta do Poder Executivo.

Esta Proposta considera em sua elaboração os estudos contidos nos relatórios anteriormente apresentados no âmbito deste projeto, particularmente no que se refere à análise das melhores práticas de gestão de pessoas que foram pesquisadas e identificadas no âmbito dos países europeus e brasileiro, com ênfase nos aspectos relacionados ao modelo de arquitetura de carreiras e que sejam aplicáveis à realidade da atual estrutura da administração pública federal brasileira.

2. JUSTIFICATIVA E **INTRODUÇÃO** FUNDAMENTOS PARA A PROPOSTA DE ARQUITETURA DE CARREIRAS

2.1 JUSTIFICATIVA DA PROPOSTA

O Poder Executivo Federal possui um quadro de aproximadamente 650 mil servidores públicos civis (segundo o Boletim Estatístico de Pessoal, nº 203), os quais ocupam cargos organizados em carreira, com muitas denominações diferentes e lotados no mais diversos órgãos da Administração do Poder Executivo Federal. Levantamento baseado nos dados integrantes da “Tabela de Remunerações dos Servidores Públicos Federais”, nº 60 possibilitou a identificação de 391 cargos e outros 123 planos de cargos, para os quais não está detalhada a composição em tal publicação.

Assim, parece relevante que a administração pública federal se preocupe em desenhar um modelo de arquitetura de carreiras que possibilite a reorganização da atual estrutura de cargos. Não apenas devido à quantidade de cargos existentes, mas por causa das mudanças verificadas nos processos de trabalho – que foram se modernizando ao longo do tempo, em boa parte devido ao avanço da informática e das telecomunicações – e nas demandas por parte da sociedade junto ao setor público. A título de exemplo, há poucos anos a função reguladora não era relevante na administração pública, e a demanda por serviços sociais e direcionados à proteção ao meio-ambiente era menor que aquela que podemos observar atualmente. É importante garantir que todas as funções que o Estado desempenha junto à sociedade estejam previstas nas atribuições

[BdB2] Comentário:

Questão Central:

É fundamental inserir um sumário executivo consolidando o trabalho. Nele deverá constar, de forma didática e clara, no mínimo:

- 1-objetivo do trabalho;
- 2-justificativa para as linhas gerais escolhidas;
- 3- breve descrição do conteúdo do trabalho; e
- 4-justificativa/motivação para a implementação das recomendações.

No mesmo sentido, é crucial que ao final do trabalho estejam referenciadas todas as bibliografias utilizadas, ou seja:

- 5- Elaborar a seção Referências Bibliográficas.

dos diversos cargos de sua estrutura, de forma coerente e lógica. Para atender a estas mudanças, a Administração Pública Federal tem promovido adequações sistemáticas na composição do seu quadro de pessoal nas últimas décadas, as quais vêm ocorrendo de forma gradual.

Portanto, considerando as mudanças contínuas nos processos de trabalho e a introdução de novas formas de atendimento e gestão das demandas sociais, torna-se fundamental a formulação de uma política de cargos e carreiras de forma consistente, integrada e estratégica para em consonância com esse processo. O primeiro passo para este trabalho é a arquitetura de um modelo de carreiras, que estabeleça as diretrizes gerais para um processo de reorganização de cargos e para a formulação de políticas de gestão dos mesmos.

A seguir serão apresentados os fundamentos da proposta de arquitetura de carreiras que será apresentada neste estudo.

2.2 FUNDAMENTOS DA PROPOSTA

Pensar uma política geral de gestão de pessoas para a Administração Pública Federal requer, no mínimo, ter em mente as bases fundamentais que devem nortear a atuação de qualquer agente público, embora não exclusivamente, mas particularmente os artigos 1º, 2º e 3º da Constituição Federal.

“Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos:

I - a soberania;

II - a cidadania;

III - a dignidade da pessoa humana;

IV - os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa;

V - o pluralismo político.

Parágrafo único. Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição.

Art. 2º São Poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário.

Art. 3º Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:

I - construir uma sociedade livre, justa e solidária;

II - garantir o desenvolvimento nacional;

III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;

IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

Além de ter em mente tais princípios constitucionais, torna-se necessária uma rápida visão acerca do modelo organizacional da Administração Pública Brasileira, uma vez que as pessoas constituem-se em uma das dimensões do processo organizacional do Estado para dar cabo às suas atribuições.

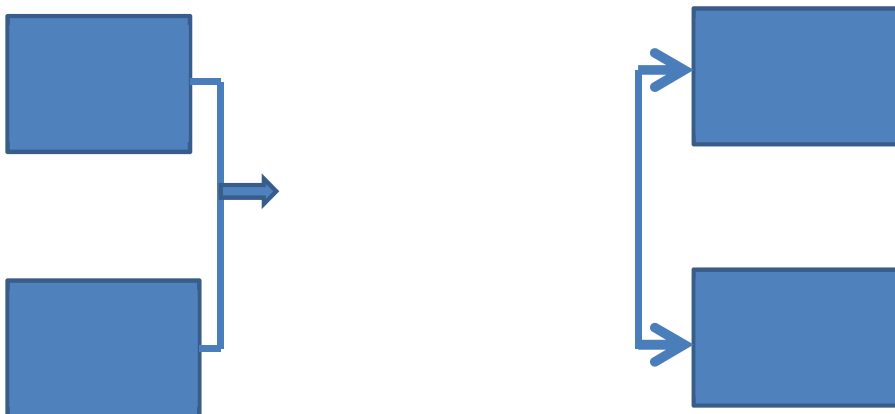
A Administração Pública Brasileira possui um modelo estrutural e de processos essencialmente tradicional e pautado nos princípios da burocracia e como resultado apresenta uma visão fortemente hierarquizada, funcional e departamentalizada. Como consequência, a administração pública brasileira está organizada de forma excessivamente atomizada.

Este modelo de gestão estratificado e segmentado acaba determinando, também, a adoção da mesma lógica para as políticas e práticas de gestão de pessoas, levando à criação de cargos e carreiras específicas para cada segmento de atividade da administração pública e, conseqüentemente, reforça a visão de que cada órgão é suficientemente específico não podendo intercambiar conhecimentos, experiências e, principalmente, competências.

Do ponto de vista da estrutura organizacional a administração pública estabelece claramente algumas funções especializadas ou específicas do Poder do Estado, como também outras funções que podem ser consideradas de natureza mais ampla e sistêmica, apesar da forte estratificação dos processos onde elas estão presentes. Podem ser consideradas como amplas ou mais sistêmicas as funções gerais relacionadas ao diagnóstico das demandas sociais, à concepção de políticas públicas, a formulação de projetos, planos e ações, incluindo a estratégica de implantação e controle e avaliação dos resultados.

Ainda que possamos considerar que o modelo de estrutura influencie a visão estratificada das carreiras, torna-se necessário levar em conta outro conceito fundamental quando estamos tratando da análise e formulação de cargos e carreiras. Este conceito refere-se aos elementos que compõem ou estão inerentes a qualquer macro processo de trabalho, seja quando olhamos uma organização como um todo, seja quando olhamos uma área de competência ou órgão da administração pública ou ainda uma unidade de trabalho. Tais elementos correspondem àqueles que à luz das ciências que estudam a organização do trabalho compõem um determinado fazer. Referenciando-se no texto de Sandro Trescastro Bergue, no seu livro *Gestão de Pessoas em Organizações Públicas*, entende-se um fazer como toda ação que tem um propósito, e que para tal mobiliza recursos, tais como insumos materiais, conhecimentos, informações, infra estrutura, recursos financeiros, tecnológicos e, obviamente pessoas, etc. Insumos esses que são demandados de diferentes formas para gerar resultados, sejam estes de natureza material ou de serviços. Graficamente podemos ilustrar este conceito no seguinte esquema, conforme demonstrado por Sandro Trescastro Bergue:

A demanda por “um fazer” envolve minimamente os seguintes componentes:



Estes componentes entram em ação tendo como condição o conceito de que qualquer operação, seja de natureza estratégica ou execução, envolve os seguintes elementos, que correspondem às funções básicas de Planejamento, Organização/Implementação, Gestão e Controle/Avaliação.

Esquemáticamente podemos ilustrar este conceito da seguinte forma.



Considerando que os elementos aqui apontados estão presentes em qualquer atividade, podemos por consequência adotá-los como referência para analisar as diferentes áreas de competências da Administração Pública Federal, desde uma visão macro como nos seus níveis variados de execução. O que queremos dizer é que todos os elementos destacados estão presentes tanto nos órgãos caracterizados como estratégicos, claramente responsáveis pela formulação de políticas públicas mais gerais, quanto nos órgãos específicos, que respondem

exclusivamente por uma área de competência do Estado Brasileiro. Deste ponto de vista, podemos considerar que em todos os órgãos da Administração Pública podemos analisar as suas competências sob o prisma das funções básicas de Planejar, Organizar/Implementar, Dirigir/Comandar e de Controlar e Avaliar. Embora não estejam descritas explicitamente nos documentos analisados neste trabalho, estas foram consideradas como pressupostos gerais.

Dado este referencial, torna-se importante destacar outro aspecto importante quando analisamos a organização do trabalho. Este aspecto refere-se ao contexto e à abrangência das competências para a Administração Pública Federal. Tais aspectos exigem, necessariamente, considerar os impactos ou os efeitos da operacionalização de determinadas competências à luz dos propósitos da Administração Pública Federal, o que naturalmente nos remeterá a considerar a existência de inter-relações ou interconexões entre as competências dentro de um mesmo órgão ou, ainda, entre os vários órgãos. Por consequência, esta condição nos remete à necessidade de levar em conta os conceitos de responsabilidade e complexidade das atividades que dão cabo às competências e sob as quais se desenvolvem as funções de Planejar, Organizar/Implementar, Dirigir, Controlar e Avaliar. Na prática tais funções poderão ser visíveis nas atribuições dos diferentes cargos. Deste ponto de vista é que, no nosso entendimento, deverão ser construídas as matrizes de cargos e carreiras para a Administração Pública Federal.

Utilizando conhecimentos derivados dos conceitos anteriormente citados, dentre outros de domínio deste consultor, as competências dos órgãos da Administração Federal foram analisadas, derivando o que denominamos núcleos de competências. No contexto deste trabalho “núcleos de competências” são caracterizados como uma síntese ocupacional decorrente das competências definidas para as unidades organizacionais que compõe a estrutura de cada órgão da Administração Pública Federal.

Esclarecemos, ainda, que tais núcleos de competências poderão ser detalhados com a descrição das “atividades” ou atribuições a serem previstas para os cargos, especialmente, àqueles amplos ou largos. Ressaltamos que tais descrições não constam deste documento, pois não fazem parte do escopo acordado para este trabalho.

As atividades derivam das competências estabelecidas para os órgãos, podendo estar relacionadas aos respectivos núcleos, especialmente quando se tratar de cargos amplos ou largos. Ressalta-se que as atividades não estão explicitadas no presente trabalho pois deverão ser exploradas, analisadas e descritas, quando forem implementadas as revisões para o Novo Plano de Cargos e Carreiras, pois delas decorrerão as descrições de atribuições dos cargos, as quais não se constituem em escopo deste trabalho.

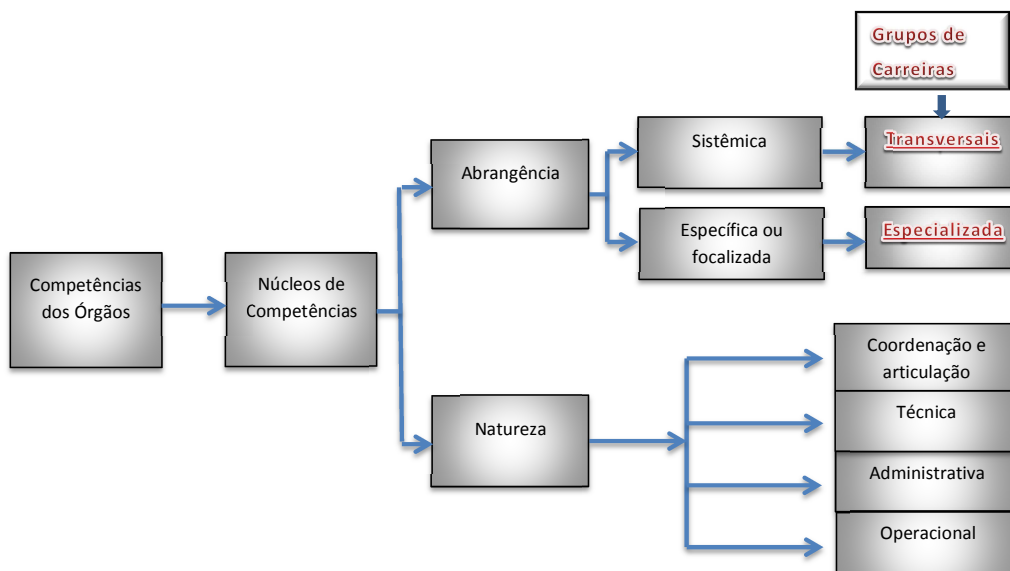
A partir desta justificativa e fundamentação, a seguir passamos a delinear o Modelo de Arquitetura das Carreiras para nortear a formulação das políticas de cargos e carreiras para a Administração Pública Federal.

3. MODELO DE ARQUITETURA DE CARREIRAS

Sinteticamente a arquitetura das carreiras compõe-se dos seguintes elementos:

- a) Grupos de Carreiras, sendo dois:
 - Transversais
 - Especializadas
- b) Núcleos de Competências, decorrentes das Competências dos Órgãos.
- c) Abrangência dos Núcleos de Competências, sendo dois:
 - Sistêmica ou de âmbito geral
 - Especializada ou Localizada ou Focada ou Específica
- d) Atribuições, que não estão abrangidas por este trabalho e deverão ser descritas quando forem efetivamente desenvolvidas as etapas para implantar a nova arquitetura das carreiras.

O modelo proposto será amplamente detalhado a seguir, porém esquematicamente demonstramos os principais elementos e suas inter-relações.



4. DETALHAMENTO DO MODELO DE ARQUITETURA DE CARREIRAS

4.1 Metodologia adotada para a elaboração da proposta

Para elaborar a presente proposta foram considerados os resultados obtidos pela pesquisa e análise dos consultores no âmbito deste projeto, principalmente os relatórios que avaliaram as experiências bem sucedidas brasileiras e internacionais.

Foram analisados, particularmente, a Lei nº 10.683 de 28 de maio de 2003 e posteriores atualizações, que fixa a estrutura da administração pública federal e os regimentos estruturais dos diferentes órgãos e, ainda, os regimentos internos dos órgãos que compõem a administração direta federal, visando identificar as competências que explicitam a organização dos processos de trabalho afetos à administração. Também foram levantadas as principais competências dos órgãos da administração indireta, através dos regulamentos disponíveis nas bases de legislação do Governo Federal e pesquisas nos sites dos respectivos órgãos.

Com base nesta análise foram delineados os Núcleos de Competências que deram o suporte para categorizar tais competências segundo a sua abrangência e natureza. As análises posteriores resultaram na definição dos dois Grupos de Carreiras, conforme demonstrado no esquema anterior.

Posteriormente foram analisados o conjunto e a estrutura atual das carreiras do Poder Executivo, bem como suas remunerações, os quais foram identificados através da “Tabela Remuneração dos Servidores Públicos Federais”, na qual estão sistematizados. Foi utilizada a tabela de nº 60, a mais recente disponível quando realizamos tal levantamento.

A formulação do Modelo requereu o desenvolvimento do trabalho em duas grandes etapas. A primeira refere-se à análise das competências dos diferentes órgãos, das quais foram derivados os núcleos de competências que foram classificados segundo a sua abrangência e natureza, que se encontra na Tabela I deste documento. A segunda refere-se à configuração da correlação dos atuais cargos com os núcleos de competências. Dessa segunda etapa deriva-se para a proposta de correlação dos cargos existentes com os núcleos de competências demonstrando a possível composição dos grupos de carreiras da Administração Pública Federal, que se encontra na Tabela II deste documento.

Também foram consultadas diversas leis relativas à organização das atuais carreiras, bem como o Boletim Estatístico de Pessoal e a Tabela de Áreas do Conhecimento, adotadas pela CAPES, CNPq e comunidade científica em geral, visando relacionar a proximidade entre as formações educacionais, o que nos auxiliou no desenho da correlação dos cargos atuais com os núcleos de competências. Tal Tabela poderá ser útil, particularmente, para especificar os conhecimentos prévios exigidos para os futuros concursos públicos. Ela é consagrada como aquela que define as áreas para os pesquisadores e educadores situarem suas atividades no quadro geral da produção e aplicação do conhecimento. Desta forma, sua análise possibilita identificar os grupos de conhecimentos que possuem afinidades.

4.2 Pressupostos e Diretrizes Para o Modelo de Arquitetura das Carreiras

4.2.1 Pressupostos

- Foi considerado o atual modelo de gestão e organizacional da Administração Pública Federal.
- Ainda que as competências da administração pública federal possam abranger atividades típicas ou inerentes ao Estado e atividades de âmbito geral ou sistêmicas, sejam quais forem elas, as suas operações contemplam as atividades de planejar, organizar e implementar, gerir, controlar e avaliar.
- As competências gerais ou sistêmicas estão presentes em todas as unidades organizacionais da Administração e algumas delas distribuídas geograficamente por todas as regiões da Federação Brasileira.
- Para fins deste trabalho foram consideradas as competências do Poder Executivo.

4.2.2 Diretrizes

- As carreiras respeitarão os princípios legais, particularmente, aquele previsto na Constituição Federal que condiciona o provimento dos cargos à aprovação prévia em concurso de provas e títulos. Neste sentido um servidor somente poderá se desenvolver nos limites estabelecidos para o seu cargo.
- Dado os limites legais, sugerimos que os cargos organizados em carreiras sejam desenhados, **prioritariamente**, segundo os conceitos de cargos largos, amplos ou multidisciplinares.
- Especialmente para os cargos largos, ainda que estes sejam classificados no grupo de carreiras transversais, a amplitude das atribuições deverá considerar que alguns profissionais podem não desenvolver um perfil mais abrangente para transitar pelos diferentes núcleos de competências. Desta forma, será conveniente analisar de forma mais cuidadosa as especificidades das atividades antes de decidir por um determinado cargo amplo. Apenas a título de exemplo, podemos citar o caso dos núcleos de competências do Ministério da Fazenda; talvez nem todos os profissionais possam se tornar hábeis para dar cabo a todos os seguimentos de competências, então, será conveniente e mais eficaz desenhar mais de um cargo, embora largo, para respeitar as especificidades. Esta medida poderá evitar gastos excessivos em capacitação e, eventualmente, a frustração por parte do servidor.
- Sugerimos que as atribuições do núcleo de competências de natureza operacional sejam terceirizadas em sua ampla maioria, dadas que não são intrínsecas aos processos de

trabalho dos diversos órgãos da administração pública e nem requerem conhecimento dos mesmos para a sua execução. A contratação de tais serviços junto a terceiros pode gerar ganhos de eficiência na medida em que a gestão de pessoal do Poder Executivo será direcionada apenas aos servidores que desempenham as atribuições características da administração pública ou aquelas de suporte administrativo que demandam um maior conhecimento dos objetivos e metas das organizações em que se inserem. Apenas uma minoria das atribuições operacionais que demandem conhecimentos específicos deveriam ser, se desejável, organizadas na forma de cargos inseridos em carreiras.

- O **princípio básico para o desenho dos cargos e carreiras** passa pelo entendimento dos núcleos de competências à luz da sua abrangência e natureza, independente do local (órgão) em que ela se encontra estabelecida. Segundo esta visão, a lógica para estabelecer o perfil do cargo deixa de focar na organização à qual se vincula o funcionário, mas às responsabilidades de suas atribuições e, de forma subsidiária, às áreas de formação profissional/educacional requeridas ou possíveis para o seu exercício..
- O desenho dos cargos especializados é justificado uma vez que alguns núcleos de competências abrangem atribuições essencialmente técnicas, especializadas e, muitas vezes, definidas para apenas um determinado órgão da Administração Pública Federal, como é o caso da polícia federal, ou podem, ainda, estar associadas às atribuições típicas de uma única categoria profissional, como é o caso dos médicos.
- Porém, para outros núcleos de competências, existe uma gama de atribuições que podem ser exercidas pelas mesmas pessoas e, portanto, podem estar associadas a um único cargo, neste caso, um cargo amplo.
- Como já destacado anteriormente, a formação não deve ser o determinante para o desenho dos cargos, no entanto, para a transição do atual modelo para o modelo futuro, a aglutinação dos cargos existentes poderá ser facilitada adotando-se como referência orientadora a “Tabela de Área de Conhecimentos” divulgada pela CAPES e CNPq, amplamente utilizada pelo mundo acadêmico brasileiro.
- A “Tabela de Área de Conhecimentos” poderá, ainda, ser útil, na elaboração dos futuros editais de concurso público, facilitando a correlação entre as atribuições dos cargos e os conteúdos educacionais das formações requeridas ou possíveis para o exercício das mesmas.
- Atividades de mesma natureza com níveis de complexidade diversos poderão requerer o desenho de diferentes cargos em razão dos diversos graus de escolaridade, ou seja, deverão ser agrupadas, de forma a garantir cargos que demandem escolaridade de nível superior e outros que demandem escolaridade de nível médio componham - se necessário - as diversas carreiras, podendo ser transversais ou especializadas.

- As carreiras deverão ser vistas como uma ferramenta que contribui diretamente para a melhoria contínua dos serviços públicos e para a eficácia dos recursos alocados. Neste sentido, todo esforço deverá ser empreendido para minimizar os interesses corporativos de determinadas categorias profissionais. Seguindo esta linha, as carreiras não necessariamente devem ter o mesmo formato, extensão ou valoração, pois estes aspectos decorrem do papel que cada carreira desempenha no contexto da Administração Pública Federal em prol dos fins da estrutura do Estado Brasileiro.
- As carreiras deverão considerar o ser humano como um todo. Particularmente deverão servir como meio para que a pessoa investida num cargo público tenha as condições propícias para se desenvolver e aplicar todo o seu potencial criativo, motivador e resolutivo na sua ação cotidiana no trabalho. Neste sentido as carreiras deverão propiciar, sempre que possível, um largo espectro de atribuições e o seu desempenho em diferentes ambientes organizacionais ou órgãos da administração.
- As carreiras deverão estimular a ampliação das responsabilidades do servidor, como contrapartida da elevação da sua maturidade, experiência e capacitações, ainda que esta condição tenha alguns limites dados pelas restrições legais para o exercício das atividades de direção e comando. Neste ponto enfatizamos que o servidor deverá ser estimulado, e mais, desafiado a ousar na sua capacidade de diagnosticar problemas e demandas, a liberar mais sua criatividade na formulação e desenvolvimento de projetos de políticas públicas, a insistir na integração das ações públicas e a criar metodologias de avaliação da eficácia e produtividade das ações públicas, dentre outras atividades. Ou seja, os servidores devem ser incentivados a expressarem o seu saber através da inovação dos seus próprios métodos de fazer o trabalho, a perseguirem continuamente a busca de bons resultados e a se orgulharem por isso, e devem ser criadas múltiplas alternativas para trocas de aprendizado. Logo, as últimas posições das carreiras (as mais elevadas) devem abrigar atribuições que levem os servidores a colocar em prática todo o seu saber e experiências, seja fortalecendo o sentido do seu trabalho, seja ensinando outros, seja aumentando e ampliando a integração interna entre diferentes órgãos.
- A evolução na carreira deverá associar distintos fatores como capacitação, experiência, desempenho, capacidade de entrega e potencial para se desenvolver continuamente.
- O potencial de desenvolvimento contínuo deve ser um aspecto central na política de gestão das carreiras. Os mecanismos de evolução na carreira devem contemplar meios que identifiquem, nos servidores, o nível de percepção que este tem sobre os problemas demandados pela sociedade, a interpretação destes problemas, a capacidade para formular e inovar as soluções e a amplitude de compreensão dos resultados alcançados.

- Neste sentido, será inevitável que a Administração Pública Federal prescindida da adoção de **sistemas de gestão de competências**. Competências, neste contexto, são entendidas não apenas como as competências legais que delimitam a área de poder e responsabilidade dos órgãos da administração, mas sim como a capacidade de realização e entrega de trabalhos dos próprios servidores. Assim, passaremos a utilizar o termo competências profissionais para exemplificar algumas delas que abrangem várias dimensões afetas ao trabalho. Dentre elas destacamos:
 - A visão sistêmica,
 - A competência de comunicação, incluindo fortemente a capacidade de escuta e interpretação dos fatos e demandas da sociedade.
 - As relações interpessoais, entre os diferentes níveis e âmbitos.
 - A competência prospectiva, incluindo aí o desenvolvimento da criatividade e a atualização técnica.
 - A competência para atualizar-se tecnologicamente, incluindo fortemente as tecnologias de informação.
 - A competência de aprender e reformular seu aprendizado continuamente. Neste aspecto é fundamental o investimento em processos de auto-desenvolvimento, como forma de superar resistências às mudanças.
- Os cargos deverão ser desenhados para as demandas que já são visíveis e também deverão prever espaços para abrigar futuras atividades e mesmo novas ocupações derivadas das mesmas. Este ponto é de extrema importância, não só em razão do dinamismo que impera nas demandas que a sociedade apresenta ao Estado, como em razão dos trâmites técnicos e burocráticos requeridos para a formulação e aprovação de uma nova carreira, além dos custos envolvidos.

4.3 Descrição do Modelo

4.3.1 Núcleos de Competências

Os núcleos de competências, indicados na Tabela I, correspondem ao primeiro elemento do Modelo de Arquitetura de Carreiras e fornecem a orientação e subsídio básico para a organização da força de trabalho do Poder Executivo. A partir dos núcleos de competências a Administração poderá desdobrar as atividades a eles correlacionadas e destas, a formatação dos cargos necessários para dar cabo a tais competências. Os núcleos de competências possibilitam, ainda, identificar quais deles requererem carreiras especializadas e quais podem abrigar carreiras transversais.

Os núcleos de competências foram definidos a partir da análise das competências fixadas para cada órgão, buscando vislumbrar os principais processos contidos em cada grupo destas últimas. Para tais análises o recurso fundamental utilizado foi a experiência deste consultor na definição de quais seriam estes processos e, por consequência, as competências essenciais. Uma vez identificadas tais competências, a análise posterior permitiu identificar aquelas que são correlacionadas - com base em suas características -, resultando na definição dos núcleos de competências.

Assim, foram inicialmente identificadas as competências essenciais de cada órgão, com base na análise da respectiva legislação. Uma leitura deste conjunto possibilitou a definição dos núcleos de competência, a partir da afinidade entre as competências dos diversos órgãos e buscando ser exaustivo naquilo que compete ao Poder Executivo Federal realizar. Da forma como as competências dos diversos órgãos estão redigidas na legislação, algumas delas têm uma parte de sua definição relacionada a um núcleo de competências e outra parte a um núcleo distinto, e por isso não foi estruturada uma tabela demonstrando todas as correlações entre as competências essenciais e os respectivos núcleos propostos. Na etapa seguinte, foram correlacionadas as competências de cada órgão com os possíveis núcleos que comportam as primeiras. Por seu turno, tal correlação entre as competências de cada órgão e dos núcleos de competência integra as tabelas apresentadas no Anexo I.

Resultante da análise das competências estabelecidas para os Ministérios e Secretarias foram configurados 23 núcleos de competências, denominados a seguir.

Advocacia

Atendimento médico e correlatos

Atividades administrativas

Auditoria e fiscalização

Controle de navegação marítima

Controle do tráfego aéreo

Defesa militar

Defesa sanitária e veterinária

Diplomacia

Ensino

Gestão cultural, do patrimônio histórico e do turismo

Gestão da Infra estrutura

Gestão da saúde e bem-estar da população

[MdPBdC3] Comentário: Tratam-se de competências. Os cargos têm atribuições, enquanto os órgãos têm competências legais, que delimitam sua área de poder e responsabilidade (verificar essas diferenças no direito administrativo).

Gestão de recursos naturais e do meio-ambiente

Gestão do desenvolvimento educacional

Gestão e formulação de políticas

Gestão financeira, econômica e do desenvolvimento

Gestão social, articulação política e comunicação

Guarda e custódia

Inteligência estratégica

Pesquisa e tecnologia

Policiamento

Regulação

4.3.2 Abrangência e Natureza das Competências

Ainda, adotando as técnicas de análise de processos de trabalho, os núcleos de competências foram avaliados e classificados segundo duas dimensões, a saber:

- **Abrangência** – Esta foi analisada a partir das seguintes categorias:
 - **Sistêmica ou de âmbito geral**, que estão inter-relacionadas com as competências dos vários órgãos que compõem a Administração Pública Federal.
 - **Especializada ou Localizada ou Focada ou Específica**, que estão circunscritas a um núcleo de competências ou a um órgão específico da estrutura da Administração Pública Federal.
- **Natureza** – Esta foi analisada a partir as seguintes categorias:
 - **Coordenação / articulação**, que correspondem aos núcleos de competências que requerem uma maior articulação entre os órgãos de governo visando a formulação e implementação de políticas públicas que sejam inter-setoriais. Não correspondem às funções de comando e direção, visto que estas são típicas dos cargos em comissão, as quais não serão tratadas no âmbito deste estudo sobre as carreiras.
 - **Técnica**, que correspondem aos núcleos de competências de execução das políticas públicas, podendo abranger diferentes níveis de complexidade e responsabilidades; demandam conhecimentos específicos para sua realização.

- **Administrativa**, que correspondem aos núcleos de competências que garantem a fluidez dos processos de trabalho, criando a teia que possibilita a execução das atividades técnicas; podem abranger diferentes níveis de complexidade e responsabilidade.
- **Operacional**, que correspondem aos núcleos de competências essencialmente de apoio e suporte geral e simplificado e, ainda, às competências de natureza administrativa, técnica ou de articulação que demandam conhecimentos básicos para a sua consecução.

A proposta de **arquitetura de carreiras** para a Administração Pública Federal foi delineada à luz das **duas dimensões** citadas acima. A definição da **abrangência** é importante para definir a transversalidade ou especialização de uma carreira, o alcance de sua atuação e por consequência a sua mobilidade, enquanto a **natureza** define o caráter dos núcleos de competências propostos por este consultor, os conhecimentos e o nível de escolaridade requerido para a sua consecução.

À luz destas duas dimensões, os níveis de escolaridade são tratados a partir do detalhamento e entendimento da natureza dos núcleos de competências em termos da sua complexidade e responsabilidade, no âmbito das competências dos diferentes órgãos. Níveis distintos de complexidade e responsabilidade requerem níveis também diversos de conhecimentos requeridos para execução das respectivas competências. Assim, a definição do nível de escolaridade requerido depende da análise sobre a complexidade e responsabilidades das atribuições dos cargos, considerando ainda a sua natureza.

Em função destas definições, foi possível depreender que as atividades inerentes aos núcleos de competências cuja natureza seja de coordenação e articulação devem ser desenvolvidas por profissionais que possuem formação de nível superior. As atribuições dos núcleos de competências de natureza técnica deverão ser primordialmente desenvolvidas por profissionais de nível superior, às vezes acompanhadas de suporte técnico especializado por parte de profissionais de nível médio, e neste caso deverá ser exigida formação técnica. Em alguns casos poderá ser exigida formação em nível de pós-graduação, incluindo aí especializações, mestrado ou doutorado.

Depreende-se também que as atividades inerentes ao núcleo de competências de natureza administrativa deverão ser desenvolvidas por servidores com escolaridade tanto de nível superior como de nível médio, dependendo do grau de complexidade, sendo que as realizadas pelos últimos deverão ser apenas assessorias e em número inferior ao que se observa atualmente, pois a maior parte das atribuições administrativas deverão requerer conhecimentos de nível superior para a sua execução.

4.3.3 Grupos de Carreiras

Para subsidiar a definição dos grupos de carreiras (transversais ou especializadas) optou-se por verificar a frequência em que os núcleos de competências foram correlacionados com as competências dos órgãos do Poder Executivo, mais especificamente nos 40 órgãos constantes na Lei nº 10.683/2003 e posteriores atualizações. Conforme pode ser observado no gráfico a seguir, 15 núcleos de competências apresentam frequência maior que 2, demonstrando a transversalidade dos mesmos. Quando a frequência é igual ou inferior a 2, considerou-se que os núcleos são especializados ou específicos de determinados órgãos, pois neste caso a possibilidade de mobilidade de servidores entre órgãos é bastante reduzida, restringindo-se apenas a outro órgão além daquele em que o servidor já atua (considerando, logicamente, que a definição das carreiras às quais os servidores estarão vinculados será associada à definição dos núcleos de competências).



Resultante de todas as análises, especialmente aquelas relacionadas aos núcleos de competências, identificamos que a Administração Pública Federal poderá organizar as suas carreiras em dois grandes grupos:

- **Carreiras Transversais**, correspondendo aos cargos classificados como amplos ou multifuncionais ou multidisciplinares; os três termos poderão ser adotados. Os ocupantes de tais cargos, respeitado o escopo das suas atribuições, poderão desempenhar distintas atividades (dentro dos limites já discutidos) em diferentes

órgãos da Administração Pública Federal. Os cargos cujas atribuições estejam relacionadas aos núcleos de competências da natureza de coordenação/articulação, técnica, administrativa e operacional poderão pertencer a este grupo.

- **Carreiras Especializadas**, compreendendo os cargos destinados a núcleos específicos de competências, exercidas em no máximo dois órgãos, ou associadas a uma formação profissional também específica. A mobilidade dos integrantes deste grupo é menor que a das carreiras que integram o grupo das carreiras transversais. Somente cargos cujas atribuições sejam vinculadas aos núcleos de competências de natureza técnica poderão pertencer ao grupo das carreiras especializadas.

Assim, para classificar uma carreira como transversal ou especializada, deve-se atentar para a frequência com que o núcleo de competências ao qual ela estiver associada é correlacionado com as competências dos diversos órgãos da administração pública.

É importante ressaltar que a Tabela I não inclui as atividades administrativas enquanto núcleo de competências, pois a descrição das competências dos órgãos na Lei nº 10.683/2003 não incluem aquelas típicas de suporte. Entretanto, sabemos que tais competências cabem a todos os órgãos, e desta maneira foram contabilizadas no gráfico acima. Da mesma forma, as competências de advocacia e gestão da saúde e do bem-estar da população podem ser encontradas em todos os órgãos, porém só foram contabilizadas quando identificadas nas competências dos órgãos relacionadas em tal Lei, que são as finalísticas. Este critério não impediu, contudo, que as carreiras associadas a estes dois núcleos de competências sejam classificadas como transversais.

A seguir demonstramos a frequência dos núcleos de competências e a classificação segundo os dois grupos de carreiras.

Núcleo de Competências	Qtde de órgãos onde aparecem os núcleos de competências	Denominação dos Órgãos	Grupo de Carreira
Atividades Administrativas	40	Todos os órgãos	Transversal
Advocacia	5	Casa Civil, Secretaria dos Direitos Humanos, Advocacia Geral da União, Ministério da Fazenda e Ministério da Justiça.	Transversal
Atendimento Médico e correlatos	1	Ministério da Saúde	Especializada
Auditoria e Fiscalização	3	Controladoria Geral da União, Ministério da Fazenda e Ministério do Trabalho e Emprego	Transversal
Controle de Tráfego Aéreo	1	Ministério da Defesa	Especializada
Controle Navegação Marítima	1	Ministério da Defesa	Especializada
Defesa Militar	2	Gabinete de Segurança Institucional e Ministério da Defesa	Especializada
Defesa Sanitária e Veterinária	2	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e Ministério da Saúde	Especializada
Diplomacia	2	Assessoria Especial do Presidente da República e Ministério das Relações Exteriores	Especializada
Ensino	2	Ministério da Defesa e Autarquias vinculadas ao Ministério da Educação	Especializada

Núcleo de Competências	Qtde de órgãos onde aparecem os núcleos de competências	Denominação dos Órgãos	Grupo de Carreira
Gestão cultural, do patrimônio histórico e do turismo	4	Ministério da Cultura, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Ministério da Justiça e Ministério das Relações Exteriores.	Transversal
Gestão da infraestrutura	10	Secretaria de Portos, Secretaria de Assuntos Estratégicos, Secretaria de Aviação Civil, Ministério das Cidades, Ministério das Comunicações, Ministério da Defesa, Ministério do Esporte, Ministério da Integração Nacional, Ministério da Justiça e Ministério dos Transportes.	Transversal
Gestão da saúde e bem-estar da população	5	Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, Ministério do Esporte, Ministério da Justiça, Ministério da Previdência Social e Ministério da Saúde.	Transversal
Gestão de recursos naturais e do meio-ambiente	8	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Ministério do Desenvolvimento Agrário, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Ministério da Integração Nacional, Ministério da Justiça, Ministério da Meio Ambiente, Ministério das Minas e Energia e Ministério da Pesca e Aquicultura.	Transversal
Gestão do desenvolvimento educacional	3	Ministério da Educação, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Ministério do Trabalho e Emprego.	Transversal

Núcleo de Competências	Qtde de órgãos onde aparecem os núcleos de competências	Denominação dos Órgãos	Grupo de Carreira
Gestão e formulação de políticas	34	Casa Civil, Secretaria de Relações Institucionais, Secretaria de Comunicação Social, Secretaria Geral, Assessoria Especial do Presidente da República, Secretaria de Políticas para as Mulheres, Secretaria de Direitos Humanos, Secretaria de Portos, Secretaria de Assuntos Estratégicos, Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial, Secretaria de Aviação Civil, Secretaria da Micro e Pequena Empresa, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, Ministério das Cidades, Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, Ministério das Comunicações, Ministério da Cultura, Ministério do Desenvolvimento Agrário, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Ministério da Educação, Ministério do Esporte, Ministério da Fazenda, Ministério da Integração Nacional, Ministério da Justiça, Ministério do Meio Ambiente, Ministério de Minas e Energia, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Ministério da Previdência Social, Ministério da Saúde, Ministério do Trabalho e Emprego, Ministério dos Transportes, Ministério do Turismo e Ministério da Pesca e Aquicultura.	Transversal

Núcleo de Competências	Qtde de órgãos onde aparecem os núcleos de competências	Denominação dos Órgãos	Grupo de Carreira
Gestão financeira, econômica e do desenvolvimento	13	Secretaria Geral, Secretaria de Assuntos Estratégicos, Secretaria da Micro e Pequena Empresa, Controladoria-Geral da União, Ministério da Defesa, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Ministério da Educação, Ministério da Fazenda, Ministério da Integração Nacional, Ministério da Justiça, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Ministério da Previdência Social, Ministério do Trabalho e Emprego,	Transversal
Gestão social, articulação política e comunicação	17	Casa Civil, Secretaria de Relações Institucionais, Secretaria de Comunicação Social, Secretaria Geral, Secretaria de Políticas para as Mulheres, Secretaria de Direitos Humanos, Secretaria de Assuntos Estratégicos, Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial, Secretaria da Micro e Pequena Empresa, Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, Ministério das Cidades, Ministério do Desenvolvimento Agrário, Ministério da Educação, Ministério da Integração Nacional, Ministério da Justiça, Ministério da Previdência Social, Ministério do Trabalho e Emprego,	Transversal

Núcleo de Competências	Qtde de órgãos onde aparecem os núcleos de competências	Denominação dos Órgãos	Grupo de Carreira
Guarda e custódia	1	Ministério da Justiça	Especializada
Inteligência estratégica	3	Casa Civil, Gabinete de Segurança Institucional e Ministério da Defesa.	Transversal
Pesquisa e tecnologia	11	Secretaria de Assuntos Estratégicos, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, Ministério da Cultura, Ministério da Defesa, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Ministério da Educação, Ministério do Meio Ambiente, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Ministério da Saúde e Ministério do Trabalho e Emprego.	Transversal
Policiamento	2	Gabinete de Segurança Institucional e Ministério da Justiça	Especializada
Regulação	8	Secretaria de Aviação Civil, Ministério das Comunicações, Ministério da Cultura, Ministério da Fazenda, Ministério do Meio Ambiente, Ministério de Minas e Energia, Ministério da Saúde, Ministério dos Transportes,	Transversal

4.3.4 Modelagem dos Cargos

Embora não seja objeto deste trabalho, é fundamental descrever alguns aspectos básicos acerca dos cargos, uma vez que estes são a essência do Modelo de Arquitetura das Carreiras. O princípio básico para a formulação dos cargos e carreiras passa pelo entendimento dos núcleos de competências à luz da sua abrangência e natureza, independente do local (órgão) em que ela se encontra estabelecida. Segundo esta visão, a lógica para estabelecer o perfil do cargo deixa de focar na organização à qual se vincula o funcionário, mas às responsabilidades de suas

atribuições e, de forma subsidiária, às áreas de formação profissional/educacional requeridas ou possíveis para o seu exercício.

Assim, prevê-se que os cargos deverão ser desenhados considerando os núcleos de competências dos vários órgãos, que na prática sintetizam as atividades segundo sua natureza (coordenação/articulação, técnica, administrativa ou operacional). A análise dos núcleos de competências, de suas respectivas atividades e a sua estratificação em níveis de complexidade e responsabilidade será fundamental para vislumbrar quais cargos são necessários, quais atribuições devem abarcar cada cargo e quais deverão ser as trajetórias de desenvolvimento do profissional na sua carreira. Isto é, os núcleos de competências determinarão o espectro ou escopo de atribuições dos cargos, sob os quais o servidor desenvolver-se-á na carreira.

Dito de outra forma, a partir dos núcleos de competências serão definidos os cargos que deverão integrar o quadro de carreiras da administração pública. Para cada núcleo será definido um determinado número de cargos, dependendo da amplitude que a administração pública desejar para os mesmos. Entretanto, o inverso não é verdadeiro, isto é, um cargo não deverá estar vinculado a mais de um núcleo de competências, pois neste caso a definição de suas atribuições se basearia em competências bastante distintas, que requerem conhecimentos também bastante diversos.

Por exemplo, podemos afirmar que integram o núcleo de competências “Gestão de recursos naturais e do meio-ambiente”, de forma resumida, as competências associadas à gestão, exploração e fiscalização da ocupação e uso do solo e dos recursos naturais. Para possibilitar o exercício de tais competências por parte do setor público, é necessário um determinado conjunto de cargos de natureza técnica, como por exemplo analistas ambientais, de recursos minerais, de ocupação e uso do solo e indigenistas que realizarão as atividades relacionadas a tais competências, além de, em algumas situações, cargos de nível médio correspondentes para realizar as atividades de suporte aos analistas. Os gestores da política de recursos humanos, juntamente com as demais partes envolvidas e interessadas, podem definir quantos cargos serão criados – se um único denominado analista ambiental e de recursos minerais, por exemplo, ou se dois distintos, cada qual associado a uma destas atividades – análise da ocupação do meio ambiente ou do uso dos recursos minerais.

A amplitude das atribuições dos cargos dependerá do grau de mobilidade que a administração pública desejar aos seus servidores, e tal decisão deve levar em consideração aspectos como o ganho em termos de experiência e conhecimento que o exercício de atividades em diversos órgãos pode trazer, mas também as resistências políticas a esta mobilidade e uma possível redução do sentimento de “espírito de corpo” por parte dos servidores em relação aos órgãos em que estiverem atuando. A tabela de conhecimentos também pode auxiliar neste processo na medida em que possibilita identificar se a formação prévia requerida para o exercício das atribuições dos cargos é muito distinta. Por exemplo, no caso do analista ambiental e de recursos

minerais, o grupo “geociências” (dentre outros) na tabela de conhecimentos parece implicar em uma formação que possibilita exercer ambas atribuições. Assim, a sua junção em um único cargo não implicará em dificuldades de compatibilização sob o prisma da formação prévia requerida, que é um componente importante dos processos seletivos. Já no caso do núcleo de competências “gestão e formulação de políticas”, a abrangência de sua definição também implica no desenho de um cargo com atribuições amplas e várias possibilidades de formação prévia para o seu exercício. A análise descrita acima, efetuada para todos os núcleos de competências, leva à definição do conjunto de cargos necessários no Poder Executivo Federal.

A etapa anteriormente descrita como aquela em que são definidos os cargos que tornarão possível a consecução de tais competências pode se iniciar pela correlação entre os cargos atualmente existentes e os núcleos de competências (que será apresentada mais à frente para os cargos possíveis de realiza-la). Uma vez efetuada esta correlação, deve-se identificar, a partir das competências de cada núcleo, se algumas delas não encontram correspondente nas atribuições do conjunto de cargos resultante, o que implicará na definição de outros cargos que considerem tais atribuições. A etapa posterior corresponde à definição do aglutinamento dos cargos existentes e daqueles que precisariam ser criados, em função do grau de mobilidade desejável para os servidores. E assim se completaria o processo de definição do conjunto de cargos necessários.

Os núcleos de competências serão fundamentais para determinar os pré-requisitos para os processos de concurso público e o estabelecimento de trajetórias de formação e desenvolvimento profissional, se assim a Administração vier a adotar os focos para formação e capacitação e as trilhas de desenvolvimento profissional, entre outras finalidades que envolvam a vida funcional do servidor. Reforçamos que considerar os núcleos de competências no desenho dos cargos será fundamental para garantir a fixação de diferentes formações educacionais mais focadas para dar cabo às competências previstas nos órgãos, além de garantir a existência de profissionais devidamente habilitados profissionalmente para responder por atividades ou atribuições eventualmente especializadas, lembrando que estas não deverão ser frequentes, pois se assim for, justificar-se-à a constituição de um cargo especializado ou específico.

Desta forma, poderá ocorrer que um determinado profissional com uma formação específica seja requisitado para fazer uso das suas capacidades ou habilitações técnicas relativas à sua formação educacional em uma pequena parcela das suas atribuições. Ou seja, queremos dizer que uma parte das atribuições poderão requerer formações multidisciplinares, porém com conteúdos próximos.

Nestes casos o caráter dado à responsabilidade técnica abarcada pelas categorias profissionais regulamentadas poderá ser pouco requerido para desempenhar as atribuições em vários núcleos de competências da Administração Pública Federal.

Isto não significa que a Administração Pública deva prescindir de manter no seu quadro profissionais devidamente habilitados para algumas atividades. Significa apenas que este não deve ser o foco principal.

O argumento em prol da maior amplitude das atribuições e mobilidade dos cargos, apresentado neste trabalho, parte do entendimento de que cada vez mais os problemas demandam visões e capacidades múltiplas, portanto quanto mais diversificadas, mais exitosas tendem ser as soluções vislumbradas. Ademais, a definição de cargos com atribuições mais amplas e a possibilidade de mobilidade estão incluídas no rol das possíveis características das atuais reformas da gestão de recursos humanos no setor público. Longo (2004: 156, 176, 177) destaca a ampliação nas descrições dos cargos e a mobilidade como características de tais reformas. Relatório da OECD (2005, pg.21) sobre tendências na gestão da política de recursos humanos nos países que a integram também destacam a definição de cargos com atribuições largas e a mobilidade como possíveis componentes de tais reformas. O relatório integrante deste projeto que analisou as experiências de reformas nacionais e estrangeiras também indicou a presença de tais características.

Este entendimento merece um detalhamento mais amplo, visto que ele se constitui numa mudança fundamental de visão na gestão de pessoas na Administração Pública Federal. Embora os argumentos aqui expostos não se constituam em referencial científico, é notório que as demandas sociais e por serviços públicos brasileiros exigem soluções integradas e multidisciplinares. Por exemplo, não é possível entender que as ofertas de serviços de saúde possam estar desvinculadas das soluções para a educação, para a infra-estrutura urbana, para a economia, para o desenvolvimento social, etc. etc. Não é possível desconsiderar que as políticas econômicas interferem diretamente na condição social, nas possibilidades de acesso à educação, à cultura, na garantia da segurança pública, etc. etc. Em última instância, queremos dizer que, se as políticas e ações do setor público visam atender as necessidades humanas e do meio ambiente, visto da forma mais ampla possível, é fundamental que os profissionais que se dedicam a este setor sejam formados e desenvolvidos buscando uma visão que estimule a agregação dos diferentes campos do conhecimento. Quanto mais multidimensional for a compreensão dos problemas que afetam os serviços públicos, mais integradas tendem a ser as soluções e, conseqüentemente mais eficazes, pois os problemas que afetam uma determinada área de competência do Estado podem ser apenas os sintomas mais visíveis vistos sob uma determinada ótica, mas podem não corresponder à situação como um todo. Deste ponto de vista, quanto mais especializados forem os servidores públicos, mais restrita pode ser a sua visão. Como destacado em vários momentos neste documento, não queremos dizer que a Administração Pública Federal deva evitar manter profissionais especializados, pois estes são necessários; estamos dizendo apenas que a visão do servidor público deve ser a mais ampla possível.

[BdB4] Comentário:

Explorar mais este pressuposto:

1. **Justificar/embasar/defender** com base em indicadores/índices/referências bibliográficas de peso.


Afinal de contas, é uma revisão de paradigma da APF em termos da organização dos cargos e carreiras.

Ademais, é tanto um "pressuposto específico" quanto uma "diretriz geral" da proposta.

Ainda, é fundamental que o trabalho subsidie o MP sobre essa temática.

Na pag. 10, terceiro ponto, argumenta um pouco, mas ainda insuficiente.

Considerando esta Arquitetura, a seguir demonstramos um exemplo de formato mínimo para o possível desenho futuro de um cargo, uma vez que tal definição não está contemplada no presente trabalho.

Denominação do Cargo		Pré-requisitos, incluindo a formação escolar e habilidades ou especializações, se for o caso		
Escopo da Carreira				
Missão do Cargo ou descrição sumária	Núcleo de Competência correspondente	Atribuições do cargo	Estrutura da Carreira	Referência Salarial
).....			Código da referência inicial e final de acordo com a tabela salarial
).....			

4.3.5 Correlação dos Cargos Atuais com os Núcleos de Competências

Para demonstrar a adequação do Modelo de Arquitetura das Carreiras à estrutura de cargos existente foi adotada uma metodologia para correlacionar estes últimos com os núcleos de competências, conforme descrito a seguir.

- Como já citado, inicialmente, foram analisadas as competências dos diversos órgãos (Secretarias Especiais, Secretarias ligadas à Presidência e Ministérios) da administração direta, e também da administração indireta (autarquias e fundações, com exceção das empresas públicas e sociedades de economia mista), a fim de reconhecer suas responsabilidades gerais.
- Posteriormente foram analisadas as atribuições dos cargos existentes na administração pública e realizada a correlação com os núcleos de competências propostos, a fim de avaliar as possibilidades de compatibilização e a viabilidade da proposta elaborada. Quando necessário, foi utilizada a Tabela de Conhecimentos para avaliar a proximidade entre os conhecimentos prévios requeridos, apenas como informação subsidiária, nos casos em que tal esclarecimento se fez necessário, conforme exemplo descrito na seção 4.3.4. Estes casos correspondem àqueles em que haveria dúvida sobre a possibilidade de aglutinação com algum outro dentre os

existentes. Ainda que este relatório não esteja propondo uma estrutura de cargos, a correlação entre os existentes e os núcleos de competências já levou em consideração a possibilidade de realizar tal junção no futuro.

- Foram correlacionados os cargos passíveis de identificação através da análise da Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais, nº 60, que era a mais recente disponível à época da elaboração do estudo. Conforme afirmado no início deste relatório, foram identificados 391 cargos e outros 123 planos de cargos, para os quais não está detalhada a composição em tal publicação, o que inviabiliza a correlação destes últimos neste relatório. Sugere-se que este trabalho seja realizado posteriormente pelas áreas do Ministério que possuam conhecimento detalhado do conteúdo de tais planos.
- Os cargos em comissão não integram o escopo de análise deste trabalho.

Os núcleos de competências das diversas organizações do Poder Executivo implicaram na análise da sua natureza e para facilitar a compreensão por parte deste consultor, as quatro categorias de naturezas inicialmente adotadas foram associadas em dois grandes blocos:

- As de **natureza de coordenação/articulação ou técnico**, podendo incluir tanto as carreiras de nível superior como médio com formação técnica, se assim exigir o exercício das atribuições. Estas carreiras poderão ser especializadas ou transversais, de acordo com a classificação apresentada anteriormente. As carreiras de natureza **operacional** integram este bloco, mas poderão, se for o caso, existir apenas para situações muito específicas em que for comprovado que os conhecimentos deste nível de escolaridade são necessários e suficientes para exercer determinadas atividades, como por exemplo no setor primário da economia (agricultura ou meio-ambiente).
- As de **natureza administrativa**, que incluem as carreiras de nível superior e médio (neste caso, não necessariamente com formação técnica). Esse grupo de carreiras é totalmente transversal, o que significa que não há necessidade de fazer distinção entre os cargos que atuam nas diversas organizações. Em outras palavras, sugere-se que exista apenas um cargo administrativo de nível superior e outro de nível médio, ainda que possam ser demandadas qualificações específicas nos concursos de acordo com as necessidades de cada área. Esta decisão facilitará a maior mobilidade entre órgãos.

A frequência com que cada núcleo de competências é correlacionado com o conjunto de competências de cada órgão foi o critério adotado para definir seu caráter transversal ou específico, conforme já explicado anteriormente.

Esclarecemos que o critério básico utilizado para correlacionar os cargos existentes aos núcleos de competências nos órgãos da Administração Pública Federal foi a interpretação deste consultor

[BdB5] Comentário:

Questão Central:

Explorar melhor os seguintes aspectos:

1. Como foi feita esta definição? Foi embasada em alguma tipologia de funções do Governo? Qual?
2. Que critérios foram utilizados para esta adequabilidade/compatibilidade dos cargos?
3. Dê um exemplo representativo (suficientemente amplo, de forma a abarcar um número grande de aspectos considerados cruciais para tomar a decisão sobre a adequabilidade/compatibilidade).

fundamentada pela sua experiência, assim como nos conceitos gerais indicados no início deste documento e na literatura sobre gestão de recursos humanos citada ao final deste relatório.

A correlação entre os núcleos de competências e os atuais cargos passíveis de serem identificados encontra-se demonstrada na Tabela II, anexa a este documento.

A metodologia para o detalhamento deste processo associa a análise das duas tabelas anexas. A primeira, como já citado, é a MATRIZ DE COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS, que consolida e aglutina as competências dos diferentes órgãos da Administração Pública Federal, e as correlaciona com a abrangência (sistêmica ou especializada) e natureza segundo os critérios de (coordenação/articulação, técnica, administrativa e operacional). Com base na análise das competências dos órgãos, são indicadas, nas colunas seguintes, quais são os núcleos de competências derivados das mesmas e a característica mais geral das possíveis carreiras no tocante ao nível de escolaridade e ao caráter transversal ou específico das mesmas (via de regra, as organizações analisadas terão, em seus quadros, tanto carreiras transversais como especializadas). Estão descritas na tabela apenas as competências constantes da Lei nº 10.683/2003, que condensam as principais do Poder Executivo.

Na Tabela II, intitulada “CORRELAÇÃO ENTRE NÚCLEOS DE COMPETÊNCIAS E CARREIRAS CARGOS ATUAIS”, estão agrupados os cargos atuais passíveis de identificação de acordo com os núcleos de competência propostos. No caso de diversos cargos de médico, foi sugerida a correlação com o núcleo de competências “Gestão da Saúde e bem-estar” ou “Atendimento médico e correlatos”, pois os ocupantes destes cargos podem tanto estar envolvidos no atendimento direto à população como na gestão de políticas de saúde. Assim, sua situação deve ser estudada mais detalhadamente por ocasião da elaboração do plano de cargos.

As competências dos órgãos da administração indireta, mais especificamente das autarquias e fundações foram analisadas de forma mais detalhada quando assim se fez necessário, isto é, quando a descrição das competências incluídas na lei 10.683/2003 não era suficiente seja para compreendê-las ou para definir a correlação de cargos. Por exemplo, foi necessário identificar as competências da SUSEP e da CVM, bem como as atividades dos cargos que integram seus planos, para entender se a sua correlação deveria se dar em relação ao núcleo de competências “auditoria e fiscalização” ou “gestão financeira, econômica e do desenvolvimento”. Por fim, uma parcela dos cargos destes órgãos foi correlacionada ao primeiro núcleo e outra parcela ao segundo núcleo, conforme pode se observar na Tabela II.

As formações requeridas para ingresso nos diversos cargos variam muito, e deverão ser alvo de estudo mais específico quando da elaboração dos planos de cargos, que definirão os pré requisitos necessários para o ingresso em cada cargo e em cada organização. O insumo básico para determinar os pré requisitos serão as atividades inerentes de cada cargo e o núcleo de

[BdB6] Comentário:

1-Isso significa que a tabela de matriz de competência levou em consideração as atribuição das vinculadas, certo?

2-Seria interessante ter algum registro desta atividade. Incluir um exemplo representativo que demonstre, de forma objetiva e didática, uma análise das competências dessas entidades.

[BdB7] Comentário:

Na página 9 disse que: “. o limite da possibilidade de junção de atribuições está associado à proximidade entre conteúdos das formações requeridas para o exercício de tais atribuições. Para analisar a proximidade entre o conteúdo das diversas formações, foi consultada as Tabelas de Áreas do Conhecimento divulgadas pela CAPES.”

1.Em que momento analisou a tabela capes? Foi para juntar os cargos nos 24 grupos apresentados acima? Se sim, explicar como isso foi feito.
2. Dê um exemplo que possibilite ao MP realizar a tarefa de completar os outros 40% que não estão classificados (“a definir”) na tabela de correlação da proposta com as carreiras atuais.

competências associado. Neste momento a Tabela de Conhecimentos poderá ser muito útil para definir as possíveis áreas de formação dos profissionais.

Em relação aos planos cuja composição não foi passível de identificação, e que se encontram classificados como “a definir” na Tabela II, deve-se inicialmente identificar os cargos que compõem cada um destes atuais planos de cargos / carreiras e suas atribuições; posteriormente tais cargos devem ser relacionados a fim de identificar similaridades de denominações e atribuições, e por fim devem ser correlacionados com os núcleos de competências propostos neste relatório, da mesma forma que se procedeu em relação aos cargos cuja identificação foi possível. Este levantamento e análise devem ocorrer, certamente, antes do processo de aglutinação dos cargos atuais e definição dos novos cargos, para que todos os cargos atuais possam integrar tal processo.

Para facilitar a interpretação da Tabela II é necessário esclarecer que em alguns casos os núcleos de competências podem requerer a existência de um cargo para desempenhar atribuições mais específicas, por exemplo, Procurador, Advogado, Médico, Agente Policial, etc. e em outras, embora possam existir atribuições específicas, estas poderão estar contidas em cargos amplos; porém, para exercê-las deverá ser garantida a disponibilidade de integrantes da carreira que detenham a formação e habilitação para o desempenho das tarefas correlacionadas. Estas situações podem ser, por exemplo, a fiscalização e análise de atividades sanitárias, para as quais sejam requeridos os conhecimentos e a habilitação técnica típicas de um médico, biólogo ou de um engenheiro de alimentos, etc. Desta forma, para esses casos a Administração Pública deverá garantir, por um lado, a disponibilidade deste profissional no seu quadro e, de outro lado, que a atividade seja realizada por alguém com tal habilitação.

É importante ressaltar novamente que, dada a característica de algumas denominações da estrutura de cargos que levantamos (constante do Caderno de Remunerações nº 60), que são bastante amplas, não foi possível definir a sua correlação com a estrutura proposta. Estes cargos estão classificados como “a definir”. Por consequência, alguns núcleos de competências propostos não foram correlacionados com um número significativo de cargos atuais devido à necessidade desta análise mais detalhada. Por exemplo, o núcleo de competências denominado “Gestão cultural, do patrimônio histórico e do turismo” certamente será correlacionado com uma quantidade maior de cargos da EMBRATUR ou do Ministério da Cultura. Mas como os cargos destes órgãos não estão detalhados na lista que integra o Caderno de Remunerações, não há como fazê-la de imediato.

Por outro lado, outros cargos atuais foram correlacionados com mais de um núcleo de competências, dado que suas possíveis atribuições correntes se adequam a mais de um dentre os núcleos que estão sendo propostos. Porém, sugere-se que no momento de criação de novos cargos, não sejam definidas denominações associadas a mais de um núcleo de competências, pelos motivos já explicados anteriormente.

Assim, o objetivo desta tabela é explicitar quais são os núcleos de competências propostos e qual a sua correlação com uma parcela da estrutura atual de cargos, mais especificamente, com aquela que foi possível identificar com as fontes utilizadas neste trabalho. O detalhamento desta correlação não se constitui em um objetivo deste trabalho. A intenção é ilustrar, com a correlação, quais as características e possíveis atribuições principais de cada um dos núcleos propostos e sugerir uma possível agregação de alguns cargos existentes atualmente.

Conforme dito acima, a correlação efetuada não significa que o número de cargos do Poder Executivo deva ser equivalente. Pode até ser, porém como a proposta está elaborada com base na definição dos núcleos de competências e não no rol de cargos, é possível conceber um número maior de cargos que o de tais núcleos. Os critérios relevantes para definir o alcance de aglutinação de cargos estão relacionados ao grau de mobilidade que a administração pública desejar aos seus servidores (descritos na seção 4.3.4): o ganho em termos de experiência e conhecimento que o exercício de atividades em diversos órgãos pode trazer, as resistências políticas a esta mobilidade e uma possível redução do sentimento de “espírito de corpo” por parte dos servidores em relação aos órgãos em que estiverem atuando. Conforme já afirmado na mesma seção, a tabela de conhecimentos também pode auxiliar neste processo na medida em que possibilita identificar se a formação prévia requerida para o exercício das atribuições dos cargos é muito distinta.

Na Tabela II também estão indicadas as remunerações iniciais e finais atualmente praticadas, bem como o valor máximo para os aposentados (certamente praticado com maior frequência que o inicial, pois os aposentados se encontravam nos últimos graus de suas carreiras quando deixam de trabalhar), que se constituem em mais um insumo para avaliar a possibilidade da aglutinação dos cargos, além de contribuir para a definição de uma estratégia de implementação desta proposta considerando o cenário atual. Explicando melhor, se a administração optar uma aglutinação de cargos com remunerações distintas, possivelmente não poderá adotar de forma disseminada o mecanismo da transposição dos atuais ocupantes dos cargos atuais para os novos a serem definidos, dados os custos elevados decorrentes das mudanças salariais que implicará. Se a aglutinação considerar o princípio da equivalência remuneratória, a transposição é menos onerosa e poderá ser mais disseminada para os ocupantes dos diversos cargos atuais. Esta é uma escolha que cabe aos gestores da política de recursos humanos e demais envolvidos, incluindo a área econômica do governo. Por exemplo, dentre o conjunto de cargos que foi correlacionado com o núcleo de competências “Gestão financeira, econômica e do desenvolvimento”, vários deles recebem salários muito díspares; caberia a junção de diversos deles, em função da proximidade de suas atribuições, mas a questão financeira pode restringir tal aglutinação, como no caso do Analista Técnico da SUSEP, o Especialista em Previdência Complementar e o Analista de Seguro Social.

Assim, a amplitude de tal aglutinação vai depender do ritmo em que o Poder Executivo decidir implementar uma nova estrutura de cargos; se desejar que a mudança seja imediata, terá que agregar um número menor de cargos, em função das restrições citadas no parágrafo anterior. Se quiser uma estrutura mais enxuta, com poucos cargos ou um número muito parecido com os núcleos de competências que estamos propondo (23), terá que optar por criar novos cargos e realizar pouca ou nenhuma transposição. Esta é uma escolha que os gestores da política de recursos humanos e seus apoiadores, como a Casa Civil e a área econômica, deverão fazer para definir a estratégia e o ritmo das mudanças na estrutura de cargos.

Nas áreas de saúde e educação, especificamente, estão sendo sugeridos dois núcleos de competências distintos: um que executa diretamente tais atividades – ensino e atendimento médico e correlatos, respectivamente – e outros dois que cuidam da gestão de tais políticas, gestão do desenvolvimento educacional e gestão da saúde e bem-estar da população, respectivamente.

A análise da correlação entre a estrutura proposta e a atual também identificou que algumas atividades relevantes do Poder Executivo não são realizadas por nenhum cargo especificamente ou, dito de outra maneira, tais atividades não estão previstas nas atribuições de nenhum cargo atual ou, se estiverem, apenas de forma muito genérica e conjunta com várias outras. Assim, algumas atribuições, não identificadas, devem ser necessariamente incluídas por ocasião do detalhamento dos seguintes grupos de carreiras:

- Para o núcleo de competências “Gestão financeira, econômica e do desenvolvimento”, é importante prever as atribuições de formulação da política econômica, crucial para o governo e que vem sendo atendida por ocupantes de cargos comissionados; deve-se consolidar um quadro de servidores efetivos que cuidem do assunto de forma perene. Esta é uma atividade que demanda conhecimentos bastante específicos de macroeconomia, técnicas estatísticas e econométricas, sendo que tais competências (do ponto de vista pessoal, não das organizações) são encontradas atualmente apenas no Banco Central. A não ser que o Ministério da Fazenda desejasse abrir da mão da formulação de tal política, o que não parece ser o caso, é importante estruturar um grupo de servidores efetivos com tais características.
- Não foi identificada pelo consultor, em sua análise da estrutura de cargos atuais, outra área que estivesse demandando conhecimentos técnicos tão específicos e cujas atribuições correspondentes não estivessem previstas em algum dentre os cargos avaliados. Como caso mais geral, caso sejam detectadas situações similares, há que se analisar a viabilidade da criação de cargos específicos ou da previsão de tais atribuições em cargos mais amplos. Via de regra, a criação de cargos com atribuições mais amplas deve ser sempre a primeira opção, pela série de motivos discutidos neste trabalho. Deve-se escolher o desenho de um cargo específico apenas se suas atribuições forem também

[BdB8] Comentário:

Explorar melhor, em termos gerais:

1. De forma geral (e não apenas para este caso em particular), **defenda porque isso é importante?**
2. Quais os **riscos** (de não se ter uma carreira específica) e **benefícios envolvidos?**
3. Com base nessa defesa, que outras áreas (além da econômica) também deveriam ter cargos com atribuições de formulação de políticas?

muito específicas e os conhecimentos prévios requeridos não puderem ser aplicados em outras competências do mesmo núcleo de competências.

- Para o núcleo de competências “gestão social, articulação política e comunicação”, é importante incluir as atribuições de articulação política e comunicação social que, assim como na situação acima, atualmente também são desempenhadas apenas por ocupantes de cargos comissionados.
- Para o núcleo de competências “gestão da saúde e bem-estar da população”, é importante incluir, dentre as competências requeridas, as associadas às atividades de fisioterapia, psicologia e prática desportiva, dentre outras correlatas, para viabilizar a gestão mais abrangente das políticas associadas ao tema. O grupo de atendimento médico e correlatos também deve prever também tais atividades, acrescidas da enfermagem, caso o governo federal continue a provê-las diretamente.
- Aliás, essa é uma atividade que este estudo assumiu como sendo executada diretamente pelo Poder Executivo. Se sua atuação passar a ser vinculada a uma empresa pública, nos moldes do que foi definido para os hospitais universitários, sua amplitude de ação, enquanto carreira com cargos efetivos, será bastante reduzida, permanecendo apenas o atendimento ambulatorial nos órgãos públicos para os próprios servidores, restringindo-a a uma atividade típica de suporte (também neste caso, se tais serviços não forem terceirizados).

4.3.6 Estrutura das Carreiras

Inicialmente é importante destacar que quando falamos de carreira no setor público esta se desenvolve nos limites de um único cargo, ou seja, a trajetória que um servidor poderá seguir estará limitada ao escopo do respectivo cargo.

Desta forma neste item passamos a descrever a nossa proposta para estruturar os cargos em carreira.

4.3.6.1 Justificativas e Fundamentos Conceituais

Qualquer atividade ou área de competência (Órgão) da Administração Pública Federal pode ser concebida a partir de quatro grandes dimensões:

- Um conteúdo, ou conjunto de competências/responsabilidades de um determinado órgão,
- Um conjunto de sistemas ou “modus operandi” ou modo de operação das atividades,
- Uma visão ou compreensão sobre o propósito da atividade ou do Órgão;
- Os resultados esperados pela atividade/competência Órgão.

Este conceito pode ser dito de outra forma, ou seja, qualquer órgão da Administração Pública Federal possui um conjunto de competências, as quais, de acordo com uma determinada visão

acerca de seus desafios e objetivos, são organizadas segundo um conjunto de procedimentos, regras ou sistemas de trabalho, visando atingir determinados resultados.

Este conceito pode ser ilustrado no seguinte esquema.

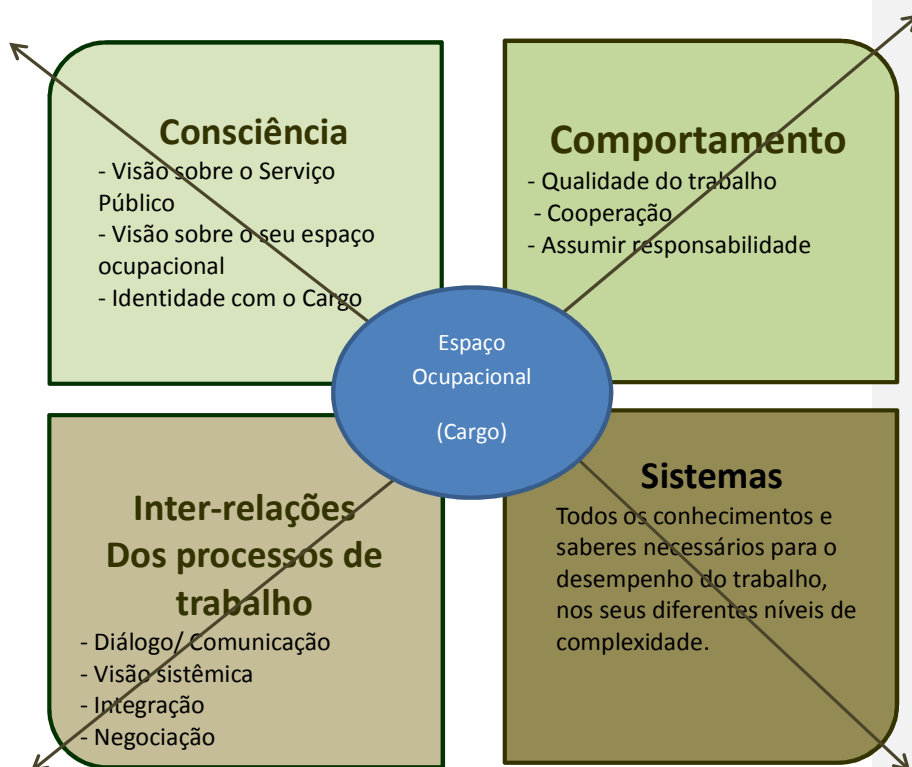


À luz deste conceito é possível derivar para algumas premissas.

- Todo servidor público, no espaço ocupacional que ocupa, tem um conjunto de atribuições ou atividades que visam a determinados objetivos, sendo que estas devem ser desenvolvidas de acordo com um conjunto de regras e procedimentos, os quais devem conduzir a resultados.
- O nível de resultados, por outro lado, decorrem da clareza e da compreensão sobre o que tem que ser feito, do como deve ser feito e sobre as suas inter-relações.
- No âmbito de um cargo é possível reconhecer que um servidor no exercício de seu espaço ocupacional deve operar, também, segundo quatro dimensões. Duas delas diretamente relacionadas com os seus recursos internos ou intrínsecos e duas outras relacionadas com a sua interação com as dimensões externas.

- Os recursos internos referem-se à **CONSCIÊNCIA**, ou seja, às suas próprias capacidades e habilidades pessoais em termos de visão ou identidade com o seu papel ocupacional e ao **COMPORTAMENTO** ou atitudes frente ao seu trabalho.
- As dimensões externas se referem ao conhecimento dos **SISTEMAS** ou dos procedimentos e regras do seu trabalho e das **INTER-RELAÇÕES** e **IMPACTOS** do seu trabalho na Administração Pública Federal.

Esquemáticamente tais premissas podem ser ilustradas da seguinte forma.



A partir deste esquema podemos considerar que as duas dimensões colocadas nos quadrantes inferiores decorrem de um processo de aquisição de conhecimentos, procedimentos, ferramentas, instrumentos, etc, ou seja, estão relacionadas com o saber.

As duas dimensões colocadas nos quadrantes superiores decorrem de um processo de auto desenvolvimento, ou seja, estão relacionadas com o saber fazer.

4.3.6.2 Diretrizes da Estrutura das Carreiras

É importante destacar que este item trata especificamente do desenho estrutural da carreira para os cargos, portanto, as diretrizes aqui descritas não podem ser confundidas com aquelas indicadas para o Modelo da Arquitetura Geral das Carreiras anteriormente citadas.

Com base nas premissas do item anterior apontamos as diretrizes que norteiam a proposta de estrutura das carreiras da Administração Pública Federal.

- As carreiras deverão ser projetadas para um horizonte de longo prazo, ou seja, para um horizonte de desenvolvimento de 20 a 30 anos.
- Os servidores integrantes das carreiras transversais poderão seguir sua trajetória em diferentes órgãos da Administração Pública Federal.
- Os servidores integrantes das carreiras especializadas seguirão sua trajetória estritamente nos órgãos de vinculação do respectivo cargo, ou em um número bastante restrito de órgãos ou organizações.
- As carreiras serão estruturas com trajetórias horizontais e verticais.
- A trajetória vertical será organizada em níveis sucessivamente crescentes, associados à elevação da responsabilidade e complexidade do escopo de ocupações de um cargo.
- As trajetórias das carreiras serão constituídas em quatro níveis de complexidade e responsabilidades para aquelas que exigem formação superior e três níveis para aquelas que exigem formação de escolaridade média ou fundamental.
- A trajetória horizontal será constituída por diferentes padrões salariais entre os níveis da carreira, ou seja, dentro de um mesmo nível da carreira. Tais padrões salariais poderão denominar-se referência ou grau salarial.
- As trajetórias de carreiras serão estabelecidas de acordo com critérios específicos, os quais deverão considerar:
 - Para a movimentação horizontal - o desempenho do servidor
 - Para a movimentação vertical – a aquisição de conhecimentos e avaliação de competências.
 - Nos dois tipos de movimentação será considerado, implicitamente, o critério tempo de carreira (enquanto requisito mínimo necessário, mas não suficiente), como forma de considerar o efeito da maturidade nos resultados do desempenho e, principalmente, na qualidade dos trabalhos realizados.

4.3.6.3 Desenho das Carreiras

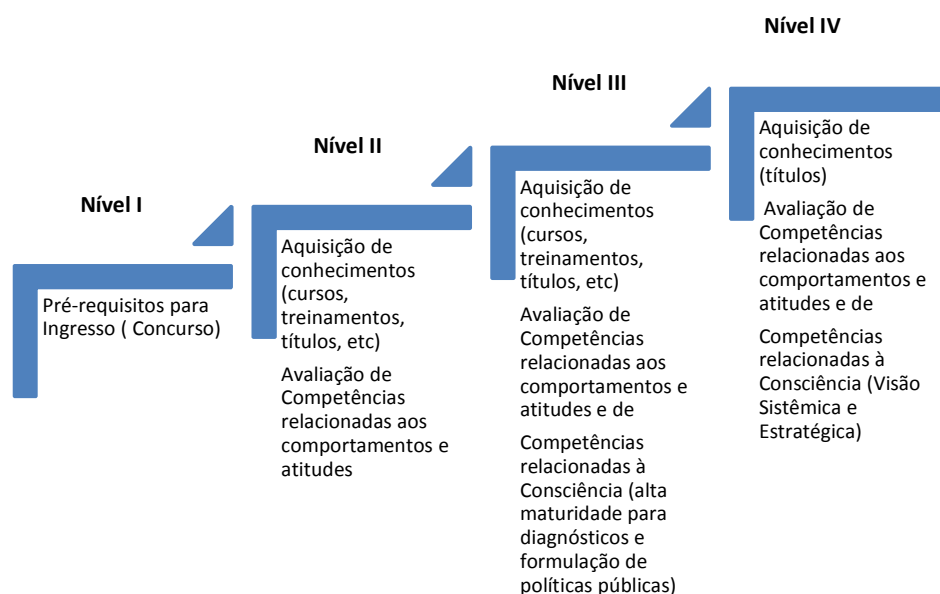
De acordo com as diretrizes descritas no item anterior as carreiras com requisitos de formação escolar média ou fundamental serão constituídas com três níveis e aquelas com requisito de formação superior serão constituídas com quatro níveis, considerando os quadrantes propostos nas premissas para a modelagem dos cargos e carreiras.

À luz das premissas descritas, propomos que para as carreiras com pré-requisitos de formação superior, a **ascensão ao nível II** das carreiras, se dê maior ênfase às dimensões SISTEMAS E INTER-RELAÇÕES DOS PROCESSOS DE TRABALHO e para ascender aos níveis III e IV haja um equilíbrio entre as dimensões SISTEMAS E INTER-RELAÇÕES DOS PROCESSOS DE TRABALHO e as dimensões COMPORTAMENTO E CONSCIÊNCIA.

[MdPBdC9] Comentário: Conforme o esquema abaixo, em uma estrutura de 4 níveis há 3 níveis para serem galgados por promoção (movimentação vertical). Ajustar texto

Para esta proposição consideramos que nas carreiras com formação superior a educação continuada, associada ao auto desenvolvimento, é condicionante para a elevação permanente da qualidade dos resultados dos trabalhos na Administração Pública.

Assim, a estrutura das carreiras com pré-requisito de formação superior poderá ser ilustrada da seguinte forma.

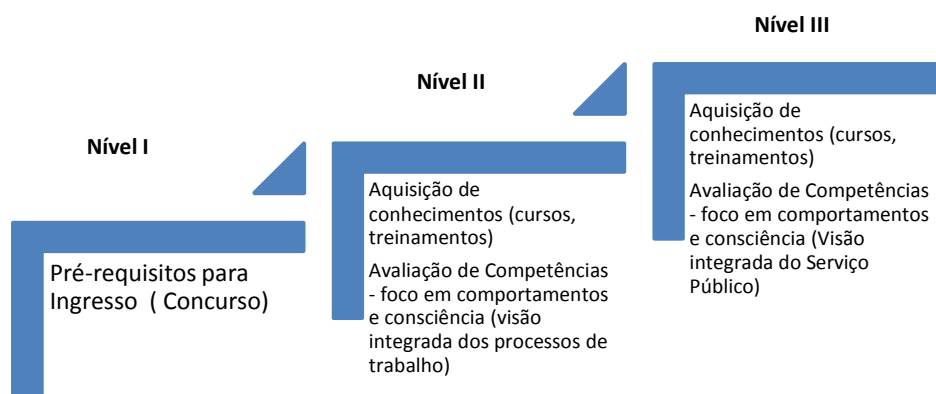


Para as carreiras cujo pré-requisito requeira a formação média ou fundamental propõe-se que para ascender ao Nível II os critérios deem maior ênfase aos SISTEMAS E INTER-RELAÇÕES DOS PROCESSOS DE TRABALHO e menor ênfase na dimensão COMPORTAMENTO E CONSCIÊNCIA. Para ascender ao Nível III, os critérios deem maior ênfase às dimensões COMPORTAMENTO E CONSCIÊNCIA e menor ênfase às dimensões SISTEMAS E INTER-RELAÇÕES DOS PROCESSOS DE TRABALHO.

Para esta proposição consideramos que nas carreiras com formação média ou fundamental a educação continuada não deixa de ser necessária, porém é menos abrangente que os processos relacionados ao auto desenvolvimento. Assim, o auto desenvolvimento, no nosso entendimento

assume papel fundamental para a elevação permanente da qualidade dos resultados dos trabalhos na Administração Pública.

Assim, a estrutura das carreiras com escolaridade média e fundamental poderá ser ilustrada da seguinte forma.



Entre os níveis serão constituídos os Graus ou Referências Salariais. A quantidade ou extensão dos graus dependerá da extensão da Tabela de Remuneração das diferentes carreiras, ou seja, dos valores do piso e do teto salarial de cada carreira.

No entanto, sugere-se que sejam definidos na maior quantidade possível, pois nestes intervalos, a Administração Pública Federal poderá imprimir fortemente a política de melhoria contínua de desempenho dos profissionais, propiciando, ainda, movimentações salariais mais frequentes e com menor espaço de tempo, favorecendo a motivação dos servidores.

Para estabelecer a quantidade de graus ou referências salariais deverão ser considerados os valores do piso e do teto da carreira, e o percentual de variação entre um grau e o imediatamente superior. O percentual de variação entre uma referência salarial e outra deverá, ainda, levar em conta as disponibilidades financeiras aportadas para as movimentações horizontais nas carreiras, assim como a quantidade de servidores que poderão ser elegíveis para promoções em cada ciclo anual.

Nota-se que comumente esta variação percentual situa-se em torno de 4 a 6% entre um e outro grau ou referência salarial.

Estas regras deverão ser aplicáveis a todas as carreiras, por serem diretrizes gerais, e detalhadas para cada carreira (cursos que serão necessários, competências que serão requeridas etc.).

4.3.6.4 Critérios para as movimentações nas carreiras

Já sinalizamos que as carreiras serão estruturadas em níveis e, entre os níveis, com graus ou referências salariais. Também sinalizamos que as movimentações nas carreiras poderão ser horizontais e verticais.

Agora detalharemos como poderá ocorrer cada uma destas movimentações.

- **Movimentações Horizontais** – correspondem às **mudanças salariais** de um grau para outro superior, de acordo com critérios pré-estabelecidos, conforme sugestões a seguir:
 - O critério básico deverá ser os resultados da Avaliação de Desempenho, que deverá ter um ciclo anual, iniciando sempre no meio de um ano e encerrando no meio do ano seguinte. Para a avaliação de desempenho apontamos mais a frente neste documento algumas diretrizes gerais que poderão ser avaliadas pela Administração Pública Federal.
 - Na hipótese de existir uma quantidade grande de graus ou de referências salariais entre os níveis, poderão ser introduzidos critérios que privilegiem os servidores com graus maiores de desempenho. Ou seja, poderão ser adotados critérios que permitam aos servidores que obtiverem os mais altos desempenhos, de acordo com critério estatístico, serem movimentados em dois ou até três graus salariais.
 - Para as movimentações horizontais na carreira, sugerimos que não seja adotado como critério o cumprimento de interstício de tempo, uma vez que isto pode levar à desmotivação para melhorar continuamente o desempenho. Deste critério estão excluídos os servidores que se encontram em estágio probatório, pois estes não poderão ser movimentados em carreira enquanto não adquirirem a estabilidade no cargo, excetuando os casos previstos na legislação própria, se houver.
 - O outro critério básico deve estar relacionado com o limite de aporte financeiro. Este valor deverá ser amplamente discutido e acordado previamente com a área econômica e quiçá com os representantes dos servidores, pois ele será o segundo critério, ou às vezes, até o primeiro para estabelecer a linha de corte entre os que serão promovidos e os que não serão promovidos.
- **Movimentações Verticais** – correspondem às **mudanças de nível**, de acordo com os critérios a seguir sugeridos:

Para todas as carreiras – Sugerimos a associação de três critérios comuns:

A. **Interstício mínimo de tempo na carreira** – este deverá variar de um nível para outro, ou seja, para o nível II das carreiras com escolaridade superior, poderá ser requerido, por exemplo, 5 anos de carreira, para o nível III, poderá ser exigido 12 anos de carreira e para o nível IV, 18 anos de carreira. Este é somente um exemplo, pois a quantidade de anos vai depender, além de aspectos técnicos, de aspectos motivacionais.

Do ponto de vista técnico, deverá ser considerado, quando possível, o tempo que se julga necessário para que o profissional, dada as condições oferecidas, possa adquirir a maturidade suficiente para assumir mais responsabilidades e responder por trabalhos mais complexos e abrangentes.

B. **Aquisição de conhecimentos** – presumindo que todas as ocupações requeiram o domínio de determinados conhecimentos típicos da ocupação e, principalmente, relacionados ao contexto à administração pública, deverão ser exigidos a participação e, em alguns casos, titulação em determinados saberes.

Os conhecimentos requeridos para o desempenho de cada cargo deverão ser previamente estabelecidos, podendo ser classificados em diferentes categorias, por exemplo, conhecimentos relacionados ao funcionamento da administração pública brasileira, podendo ainda ser genéricos (estrutura e organização, regras jurídicas gerais, etc) ou específicos por área de atuação (políticas de saúde, de educação, de promoção da justiça, de energia, de meio ambiente, etc), ou ainda especializados, por exemplo (atuação em saúde pública, atuação em ação policial, atuação em fiscalização, atuação em normatização, etc).

Em relação aos conhecimentos deverão, ainda, ser declarados os meios através dos quais os servidores poderão ou deverão adquirir tais conhecimentos, ou seja, deverá ficar claro quais os conhecimentos que serão oferecidos pela Administração Pública Federal e quais deverão ser adquiridos por iniciativa do próprio servidor.

C. **Avaliação de Competências** – considerando a premissa de que a qualidade dos serviços públicos e a correta aplicação dos recursos alocados somente ocorrerão com a melhoria contínua da atuação dos servidores públicos, entendemos que não há como a Administração Pública Federal prescindir de um bom sistema de avaliação de competências.

A avaliação de competências pressupõe, como condição, a elaboração de um mapa ou matriz de competências que possa orientar a melhor metodologia para sua operacionalização.

Para elaborar este mapa ou matriz torna-se necessário um trabalho específico que analise, minimamente, as operações detalhadas das áreas de competências da

Administração Pública Federal, suas estratégias de atuação e seus objetivos de médio e longo prazos.

Para todas as carreiras sugerimos que não seja fixada a obrigatoriedade do servidor estar posicionado em algum grau ou referência salarial específico, visto que já existirá a exigência do interstício de tempo, descrito anteriormente. Isso significa que o servidor pode concorrer à promoção, desde que cumpra os requisitos necessários, mesmo que não se situe no grau final de um determinado nível. Desta forma a política de gestão de carreira reduzirá os critérios que possam ser percebidos como barreiras extrínsecas ao próprio servidor. Esta condição aumenta a percepção, por parte do servidor, de que a sua evolução depende mais dele que da Administração Pública Federal, tornando-se, ainda um fator motivador e de percepção de autonomia para conduzir a sua própria carreira.

Para todas as carreiras transversais – Sugerimos adicionar mais um critério, Mobilidade, devendo para tal, serem adotadas algumas providências primordiais para sua introdução. Este critério explicitaria a valorização da multidisciplinaridade ou multifuncionalidade dos cargos com carreiras transversais.

- D. **Mobilidade** – Este critério não poderá ser um condicionante para a promoção vertical, mas sim um diferencial. Ou seja, poderá ser estabelecida uma grade para atribuir uma pontuação adicional na classificação para promoção ao servidor que na sua trajetória funcional desempenhou suas atribuições em mais de um órgão.

A grade de pontuação deverá ser estabelecida considerando o perfil histórico existente das rotatividades dos servidores, no âmbito da Administração Pública Federal. Ainda que o histórico demonstre uma baixa quantidade de servidores que atuaram em diferentes órgãos, valeria a pena pontuar aqueles servidores que mudaram pelo menos uma vez de órgão de atuação.

O instrumento da mobilidade é relevante na política de recursos humanos porque propicia ao servidor conhecer uma quantidade maior de atividades, outros ambientes de trabalho e culturas e, com isso, ampliar as suas competências no exercício de suas atribuições.

Porém, é importante que sua adoção seja ordenada e no interesse da administração. Para tal, sugere-se a estruturação de um banco de talentos, de livre adesão, com os dados que contenham as informações curriculares dos interessados. Aqueles servidores que tenham interesse em movimentar-se podem se cadastrar, talvez de forma anônima, e as organizações que estejam necessitando de servidores para preencher alguma posição fariam a seleção através de tal banco.

Para tal, devem ser primeiramente reestruturadas as carreiras, inclusive no tocante à equiparação salarial, e a legislação deve possibilitar a movimentação de servidores

pertencentes ao mesmo cargo entre os diversos órgãos em que está previsto seu exercício. As novas carreiras devem incluir esta regra de movimentação. Além disso, a legislação também deve prever que o servidor passará a ocupar uma vaga disponível no órgão para o qual for transferido e deixará uma vaga livre no órgão de origem.

Caso venha a ser adotado este critério, a sugestão é que seja permitida a mobilidade após o estágio probatório, quando o servidor já tiver adquirido alguma experiência na administração pública federal.

Esta política poderá incluir desde as transferências propriamente ditas, ou ainda, estágios temporários.

RESUMO DAS MOVIMENTAÇÕES NAS CARREIRAS

Carreiras com Escolaridade Superior

Promoção (Movimentação Vertical)	Pré-requisito	Ênfase	Progressão (Movimentação horizontal)
Nível IV	Mínimo de 18 anos na carreira e Avaliação de Competências	Equilíbrio entre a aquisição de conhecimentos (títulos) e as Competências relacionadas aos comportamentos e atitudes e relacionadas à Consciência (Visão Sistêmica e Estratégica)	Mediante avaliação de desempenho
Nível III	Mínimo de 12 anos na carreira e Avaliação de Competências	Equilíbrio entre aquisição de conhecimentos (cursos, treinamentos, títulos, etc) e as competências relacionadas a atitudes e à Consciência (alta maturidade para diagnósticos e formulação de políticas públicas)	Mediante avaliação de desempenho
Nível II	Mínimo de 5 anos na	Maior ênfase nos	Mediante avaliação

	carreira e Avaliação de Competências	conhecimentos e nas competências relacionadas a atitudes e comportamentos	de desempenho
Nível I	Ingresso	ingresso	Mediante avaliação de desempenho

5. SUGESTÕES PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Em relação à avaliação de desempenho, sugerimos que a Administração Pública Federal desenvolva estudos mais aprofundados sobre a sistemática adotada pela Prefeitura de São Paulo, que foi apresentado no Produto que discutiu as experiências bem sucedidas brasileiras e internacionais, elaborado por este Consultor. Este modelo nos pareceu bastante apropriado e abrangente, pois contempla dimensões do desempenho muito relevantes para o setor público, como por exemplo, a previsão de metas baseadas em indicadores das políticas públicas e a avaliação dos serviços públicos pelo usuário, além de considerar as condições de trabalho como um fator compensatório quando estas são inapropriadas para o bom desempenho.

Embora a seguir sejam apresentadas algumas sugestões sobre a Avaliação de Competências, existe ainda a possibilidade de a Administração Pública Federal incluir na própria modelagem da Avaliação de Desempenho a dimensão de competências. Esta poderá ser uma alternativa para evitar a introdução de mais um ferramental de gestão de pessoas, o que poderá ser mais favorável para os gestores públicos e também para os próprios servidores.

Para favorecer uma análise conjunta desta sugestão à luz deste documento no Anexo III juntamos uma síntese da sistemática de avaliação de desempenho da Prefeitura de São Paulo.

6. SUGESTÕES PARA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Primeiramente é fundamental destacar que a elaboração de um modelo de gestão e avaliação por competências é um trabalho complexo que envolve várias etapas até chegar a uma configuração que retrate os conteúdos ocupacionais ou atribuições dos cargos e os seus requisitos nas várias dimensões, tais como, saberes, habilidades e resultados esperados. Desta forma não temos a pretensão, no escopo deste trabalho, de oferecer um modelo de avaliação de competências; no entanto, faz parte da nossa responsabilidade indicar os possíveis caminhos para que a Administração Pública Federal inicie um trabalho para o modelo de gestão por competências.

O primeiro passo deverá ser a definição do modelo mais apropriado. Por exemplo, poderá ser adotado um modelo baseado nos princípios de Certificação de Competências como foi adotado

[BdB10] Comentário:

1-Seria possível encaminhar este material?

OBS: esse material não foi apresentado nas atividades anteriores.

[N11] Comentário: Este material foi apresentado no relatório anterior, mas de qualquer forma estamos apresentando novamente na forma de anexo.

pela Companhia de Engenharia de Tráfego da Prefeitura de São Paulo e pelo Estado de Minas Gerais. Tais modelos estão calcados na aferição de conhecimentos e habilidades, por meio de provas conceituais e situacionais ou práticas. Estes modelos foram citados no produto sobre experiências bem sucedidas supra citado, desenvolvido no âmbito deste projeto de consultoria.

Nesta linha a Avaliação de Competências é realizada de forma periódica, a cada 3 ou 4 anos, por instituição externa, contratada especialmente para esta finalidade. Os resultados são utilizados para compor os critérios de promoções nas carreiras e para orientar o Plano de Capacitação e Desenvolvimento.

Outros modelos buscam identificar competências voltadas às características pessoais, as quais são avaliadas por meios internos à organização, a exemplo do que ocorrem com as sistemáticas de avaliação de desempenho.

Nesta linha, não ocorrem avaliações dos conhecimentos de forma direta. O processo de avaliação é anual e sistemático. Os avaliadores podem ser múltiplos, desde gestores, pares, usuários internos ou externos, etc.

Apenas para facilitar o entendimento, demonstramos um possível mapa de competências para uma possível carreira de Analista de Políticas Sociais.

Considerando as premissas adotadas para a estrutura das carreiras, apresentamos algumas competências como exemplo:

[BdB12] Comentário:
Colocou na figura abaixo "EPPGG". Ajustar para deixar coerente.

ÁREAS DE COMPETÊNCIAS



7. SUGESTÃO PARA A ESTRUTURA REMUNERATÓRIA

Em relação à composição das remunerações, sugere-se que a sua estrutura deve ser simplificada, de modo a conter o menor número possível de parcelas. Isto torna a hierarquia salarial mais transparente, tanto para os servidores como para os gerentes de equipes e a própria sociedade. A situação ideal é aquela em que existe uma única parcela remuneratória e uma única escala salarial, bastante ampla, onde os valores mínimo e máximo definidos para cada cargo são alocados em alguma posição desta tabela. Entretanto, simplificações da estrutura salarial também podem impactar fortemente nas despesas, pois diversas gratificações passam a ser incorporadas ao vencimento básico, fato que eleva a base de cálculo das demais parcelas salariais que permanecerem existindo e que são, invariavelmente, calculadas com base em tal vencimento.

Uma nova estrutura remuneratória só poderá ser, por consequência, implementada para os integrantes de novas carreiras a serem criadas. Alternativamente, se for concedida a opção pela mudança de carreira aos servidores das carreiras atuais, eles deverão renunciar à estrutura salarial antiga para passarem a perceber seus vencimentos segundo a nova tabela salarial. Para que os servidores exerçam esta opção e abdicuem da estrutura atual, que no caso das carreiras mais antigas pode possuir componentes desvinculados do desempenho e da aquisição de competências e resulta em um crescimento vegetativo das despesas indesejável e desordenado, algum incentivo compensatório poderá ser criado e aplicado somente aos que fizerem a opção pela mudança para a estrutura proposta. Se a opção for pela transposição indiscriminada de todos os servidores para a nova estrutura de carreira, as mudanças na estrutura salarial terão que ser bastante graduais e lentas em função de seus impactos financeiros. Esta opção por outra tabela salarial deve ser fartamente documentada para evitar problemas jurídicos futuros.

Complementando esta parcela salarial única, sugere-se a criação de um bônus vinculado aos resultados obtidos na organização e pelas equipes, de forma a recompensar a performance e estimular o trabalho em grupo e o envolvimento de todos os servidores no alcance das metas definidas para a organização, conforme adotado pelo governo de Minas Gerais e discutido no relatório sobre as experiências brasileiras e internacionais. Este mecanismo de remuneração variável é totalmente compatível com um modelo de gestão orientado para resultados e recursos humanos baseado no desempenho e na aquisição de competências.

Seu pagamento não pode ser mensal; sua periodicidade deve obedecer a um intervalo maior, como um ano por exemplo, a fim de não caracterizá-lo como uma parcela da remuneração habitual do servidor que possa ser incorporada com o passar do tempo. O orçamento deve conter uma previsão de recursos para pagamento do bônus, e o valor efetivamente despendido será proporcional ao percentual das metas cumpridas em relação às pré-estabelecidas no planejamento estratégico. A distribuição interna dependerá de critérios a serem definidos.

8. RECOMENDAÇÕES GERAIS

Para Concursos Públicos – Para os cargos amplos afetos às carreiras transversais é fundamental estabelecer no Edital de Concurso Público as várias possibilidades núcleos de competências e áreas/órgãos de atuação, especificando as atividades a serem realizadas, o perfil desejado e a formação necessária, por núcleo de competências, se for o caso. Deverá deixar especificado, ainda, que o servidor poderá atuar em diferentes órgãos da Administração Pública Federal.

Para a capacitação – Para os cargos amplos deverão ser oferecidas oportunidades para que os servidores ampliem os seus conhecimentos nos diferentes áreas de competências/órgãos nos quais poderão atuar.

Formato de Escala/Tabela Salarial – Propomos que a Tabela Salarial seja organizada de forma simples e clara. Neste sentido notamos que as tabelas em forma de torre, com valores sucessivos crescentes são mais adequadas para esta finalidade.

Cuidados e estratégias para a reformulação das carreiras – É fundamental a participação e o debate das propostas com os representantes dos servidores. Um modelo possível refere-se ao que foi adotado pela Prefeitura de São Paulo – SINP – Sistema de Negociação Permanente, que foi apresentado no Produto supra citado. Também consideramos importante que a revisão ocorra em etapas, começando por grupos de carreiras que apresentam menores resistências às mudanças.

9. PLANO DE TRABALHO PARA IMPLEMENTAR ESTE MODELO DE ARQUITETURA DE CARREIRAS

Para implementar este projeto, sugere-se o seguinte **plano de trabalho**, com as etapas listadas abaixo:

A. Detalhamento da correlação entre a tabela de cargos atuais e a proposta de núcleos de competências para identificar a correlação entre os demais cargos integrantes dos planos de órgãos específicos e do próprio PGPE, que constam do grupo “a definir” neste trabalho. Espera-se que essa ação possibilite aos gestores da política de recursos humanos identificar o alcance do processo de aglutinação dos cargos inerentes a este projeto, já que completará a correlação de cargos e a lista de salários praticados para os diversos cargos, contribuindo para identificar as dificuldades de ordem política e jurídica para a implementação de tal medida.

- **Indicador:** Percentual de cargos atuais correlacionados com os grupos de carreira propostos

B. Definição e desenho da estrutura dos novos cargos e carreiras: definição das denominações, detalhamento das atribuições, da estrutura de desenvolvimento profissional e da estrutura e amplitude salarial dos novos cargos. Com essa ação, o plano terá sua concepção praticamente completa, faltando apenas a definição das competências requeridas para o exercício de suas diversas atribuições.

- **Indicadores:**
 - Definição completa da relação de cargos que integrarão o plano de carreiras
 - Percentual de cargos propostos para os quais for definido o detalhamento das atribuições

- Percentual de cargos para os quais forem definidas a estrutura e as regras de desenvolvimento profissional, de acordo o modelo apresentado neste relatório.
 - Percentual de cargos para os quais for definida a estrutura de cargos e a amplitude salarial, isto é, a composição das parcelas remuneratórias, o salário inicial e final e os níveis salariais de cada grau na estrutura de desenvolvimento profissional.
- C.** Definição dos pré-requisitos requeridos para o ingresso, exercício de cada cargo e para a promoção aos níveis superiores: requer a realização prévia do planejamento da força de trabalho para identificar os perfis necessários em cada organização.
- **Indicador:** Percentual de cargos propostos para os quais foram definidas as competências necessárias para ingresso, exercício e promoção.
- D.** Definição do quantitativo de vagas para cada novo cargo (que integrará o quadro de lotação dos diversos órgãos): também requer a realização prévia do planejamento da força de trabalho, o qual identificará a quantidade de servidores necessários em cada organização/órgão.
- **Indicadores:**
 - Percentual de cargos propostos para os quais foi definido o número de vagas necessário.
 - Percentual de órgãos para os quais foi definido o quadro de lotação necessária.
- E.** Definição e implantação das regras de enquadramento dos ocupantes dos atuais cargos para os cargos propostos (caso a integração nas novas carreiras seja uma opção escolhida pelos responsáveis pela política de recursos humanos do governo federal).
- **Indicadores:**
 - Regras de enquadramento prontas
 - Percentual de ocupantes de cargos atuais enquadrados nos novos cargos
- F.** Concepção e implementação de uma sistemática de mobilidade com regras claras (se desejável). Implica no desenvolvimento do banco de talentos e das regras de movimentação de servidores.
- **Indicadores:**
 - Concepção das regras de mobilidade finalizada
 - Concepção do banco de talentos, necessário para a implementação de uma sistemática de mobilidade, finalizada
 - Implementação do banco de talentos finalizada

- Implementação das regras de mobilidade finalizada
- G.** Concepção e implementação de novo modelo de avaliação de desempenho, baseado nas premissas apresentadas neste relatório e que se constitua em um insumo para a capacitação e a progressão (se desejável)
- **Indicadores:**
 - Concepção das regras de avaliação de desempenho finalizada
 - Implementação das regras de avaliação de desempenho finalizada
 - Primeira avaliação de desempenho realizada
- H.** Concepção e implementação de sistemática de avaliação de desempenho vinculada ao alcance de resultados, visando o pagamento de um bônus por desempenho (se desejável). Implica no desenho do modelo de avaliação por resultados e das regras de pagamento de remuneração variável segundo os resultados alcançados.
- **Indicadores:**
 - Concepção das regras de avaliação de desempenho por resultados finalizada
 - Concepção das regras de pagamento do bônus finalizada
 - Percentual de órgãos que tenham implementado a sistemática de avaliação de desempenho por resultados
 - Percentual de órgãos que tenham pago a primeira remuneração variável na forma de bônus vinculado ao alcance de resultados

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BACH, Stephen (2010). "Human Resource Management in the Public Sector", in Wilkinson, A., Bacon N., Redman T. e Snell, S., The SAGE Handbook of Human Resource Management, SAGE Publications Ltd.
- BERGUE, Sandro Trescastro (2010). Gestão de pessoas em organizações públicas. 3. ed. rev. atual., Caxias do Sul: EducS.
- DUTRA, Joel Souza (2004) – Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna – 1ª edição. São Paulo: Ed. Atlas.
- LONGO, Francisco (2007). Gestão de Recursos Humanos: Mérito e Flexibilidade. São Paulo: Fundap.

- MARCONI, Nelson (2005). “Políticas integradas de recursos humanos para o setor público”, in Levy, Evelyn e Drago, Pedro A., orgs., Gestão Pública no Brasil Contemporâneo. São Paulo: Fundap..
- MARÍN, Santiago Pereda e BERROCAL, Francisca Berrocal (2001). Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Madrid: Ed. Centro de Estudios Ramón Areces.
- MARINÉ, Fernando Bayón (2002). Organizaciones y Recursos Humanos. Madrid: Editorial Síntesis.
- MATUS, Carlos (1996) - Estratégias Políticas – Chimpanzé, Maquiavel e Ghandi. São Paulo: Fundap
- OECD (2005b). “Trends in Human Resources Management policies in OECD countries – an analysis of the results of the OECD survey on strategic human resources management”. Human Resources Management Working Party, OECD. Paris.

Em anexo constam os seguintes documentos:

Anexo I “MATRIZ DE COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS”

Anexo II “MATRIZ CORRELAÇÃO ENTRE NÚCLEOS DE COMPETÊNCIAS E CARREIRAS CARGOS ATUAIS”

Anexo III – Sistemática de Avaliação de Desempenho da Prefeitura de São Paulo

Legendas das Matrizes são:

Sist = sistêmica

Espec = específica

Adm = administrativa

Tecn = técnica

Oper = operacional

Coord / estrat = coordenação / estratégica

Escol = escolaridade requerida

Trans = transversal

Espec = especializada

ANEXO I

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS

COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS * Lei nº 10.683/2003	Abrangência		Natureza das Competências				Caracterização dos grupos de carreiras			
	Sist	Espec	Adm	Téc	Oper	Coord / estrat	Núcleos de Competências	Escol	Grupo de Carreira	
									Trans	Espec
Casa Civil										
Compete à Casa Civil: I - assistir direta e imediatamente ao Presidente da República no desempenho de suas atribuições, especialmente: a) na coordenação e na integração das ações do Governo; b) na verificação prévia da constitucionalidade e legalidade dos atos presidenciais; c) na análise do mérito, da oportunidade e da compatibilidade das propostas, inclusive das matérias em tramitação no Congresso Nacional, com as diretrizes governamentais; d) na avaliação e monitoramento da ação governamental e da gestão dos órgãos e entidades da administração pública federal; (Incluído pela Lei nº 12.462, de 2011) II - promover a publicação e a preservação dos atos oficiais. (Incluído pela Lei nº 12.462, de 2011) Autarquia vinculada: .ITI (Instituto Nacional de Tecnologia da Informação)	x		x			x	Gestão e formulação de políticas Advocacia Gestão social, articulação política e comunicação Inteligência estratégica	S		x
Secretaria de Relações Institucionais										
Compete assistir direta e imediatamente ao Presidente da República no desempenho de suas atribuições e, em especial: I - na coordenação política do Governo; II - na condução do relacionamento do Governo com o Congresso Nacional e os Partidos Políticos; e III - na interlocução com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios.	x		x			x	Gestão e formulação de políticas Gestão social, articulação política e comunicação	S		x
Secretaria de Comunicação Social										

COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS * Lei nº 10.683/2003	Abrangência		Natureza das Competências				Caracterização dos grupos de carreiras			
	Sist	Espec	Adm	Téc	Oper	Coord / estrat	Núcleos de Competências	Escol	Grupo de Carreira	
									Trans	Espec
<p>Assistir direta e imediatamente ao Presidente da República no desempenho de suas atribuições, especialmente:</p> <p>I - na formulação e implementação da política de comunicação e divulgação social do Governo;</p> <p>II - na implantação de programas informativos;</p> <p>III - na organização e desenvolvimento de sistemas de informação e pesquisa de opinião pública;</p> <p>IV - na coordenação da comunicação interministerial e das ações de informação e difusão das políticas de governo;</p> <p>V - na coordenação, normatização, supervisão e controle da publicidade e de patrocínios dos órgãos e das entidades da administração pública federal, direta e indireta, e de sociedades sob controle da União;</p> <p>VI - na convocação de redes obrigatórias de rádio e televisão; e</p> <p>VII - na coordenação e consolidação da implantação do sistema brasileiro de televisão pública.</p> <p>Compete, ainda, à Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República assistir direta e imediatamente ao Presidente da República no desempenho de suas atribuições, relativamente à comunicação com a sociedade, por intermédio da divulgação dos atos do Presidente da República e sobre os temas que lhe forem determinados, falando em seu nome e promovendo o esclarecimento dos programas e políticas de governo, contribuindo para a sua compreensão e expressando os pontos de vista do Presidente da República, por determinação deste, em todas as comunicações dirigidas à sociedade e à imprensa e, ainda, no que se refere à cobertura jornalística das audiências concedidas pela Presidência da República, ao relacionamento do Presidente da República com a imprensa nacional, regional e internacional, à coordenação do credenciamento de profissionais de imprensa, do acesso e do fluxo a locais onde ocorram atividades de que participe o Presidente da República, à articulação com os órgãos governamentais de comunicação social na divulgação de programas e políticas e em atos, eventos, solenidades e viagens de que participe o Presidente da República, bem como prestar apoio jornalístico e administrativo ao comitê de imprensa do Palácio do Planalto, promover a divulgação de atos e de documentação para órgãos públicos e prestar apoio aos órgãos integrantes da Presidência da República no relacionamento com a imprensa.</p>	X		X			X	Gestão e formulação de políticas Gestão social, articulação política e comunicação	S	X	
Secretaria Geral										

COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS * Lei nº 10.683/2003	Abrangência		Natureza das Competências				Caracterização dos grupos de carreiras				
	Sist	Espec	Adm	Téc	Oper	Coord / estrat	Núcleos de Competências	Escol	Grupo de Carreira		
									Trans	Espec	
Compete assistir direta e imediatamente ao Presidente da República no desempenho de suas atribuições e, especialmente, realizar estudos e contatos que por ele lhe sejam determinados em assuntos que subsidiem a coordenação de ações em setores específicos do Governo, assistir ao Presidente da República, em articulação com o Gabinete Pessoal, na preparação de material de informação e de apoio, de encontros e audiências com autoridades e personalidades nacionais e estrangeiras, preparar a correspondência do Presidente da República com autoridades e personalidades estrangeiras, participar, juntamente com os demais órgãos competentes, do planejamento, preparação e execução das viagens de que participe o Presidente da República, e encaminhar e processar proposições e expedientes da área diplomática em tramitação na Presidência da República.	X		X	X			Gestão e formulação de políticas Diplomacia	S		X	X
Gabinete de Segurança Institucional											
I - assistir direta e imediatamente ao Presidente da República no desempenho de suas atribuições; II - prevenir a ocorrência e articular o gerenciamento de crises, em caso de grave e iminente ameaça à estabilidade institucional; III - realizar o assessoramento pessoal em assuntos militares e de segurança; IV - coordenar as atividades de inteligência federal e de segurança da informação; V - zelar, assegurado o exercício do poder de polícia, pela segurança pessoal do Chefe de Estado, do Vice-Presidente da República e respectivos familiares, dos titulares dos órgãos essenciais da Presidência da República e de outras autoridades ou personalidades quando determinado pelo Presidente da República, bem como pela segurança dos palácios presidenciais e das residências do Presidente e do Vice-Presidente da República. Os locais onde o Chefe de Estado e o Vice-Presidente da República trabalham, residem, estejam ou haja a iminência de virem a estar, e adjacências, são áreas consideradas de segurança das referidas autoridades, cabendo ao Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República, para os fins do disposto neste artigo, adotar as necessárias medidas para a sua proteção, bem como coordenar a participação de outros órgãos de segurança nessas ações.		X		X		X	Defesa militar Inteligência estratégica Policimento	S		X	X
Secretaria de Políticas para as Mulheres											

COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS * Lei nº 10.683/2003	Abrangência		Natureza das Competências				Caracterização dos grupos de carreiras				
	Sist	Espec	Adm	Téc	Oper	Coord / estrat	Núcleos de Competências	Escol	Grupo de Carreira		
									Trans	Espec	
Assessorar direta e imediatamente o Presidente da República na formulação, coordenação e articulação de políticas para as mulheres, bem como elaborar e implementar campanhas educativas e antidiscriminatórias de caráter nacional, elaborar o planejamento de gênero que contribua na ação do governo federal e demais esferas de governo, com vistas na promoção da igualdade, articular, promover e executar programas de cooperação com organismos nacionais e internacionais, públicos e privados, voltados à implementação de políticas para as mulheres, promover o acompanhamento da implementação de legislação de ação afirmativa e definição de ações públicas que visem ao cumprimento dos acordos, convenções e planos de ação assinados pelo Brasil, nos aspectos relativos à igualdade entre mulheres e homens e de combate à discriminação.	X		X			X	Gestão e formulação de políticas Gestão social, articulação política e comunicação	S e M		X	
Secretaria de Direitos Humanos											
Assessorar direta e imediatamente o Presidente da República na formulação de políticas e diretrizes voltadas à promoção dos direitos da cidadania, da criança, do adolescente, do idoso e das minorias e à defesa dos direitos das pessoas com deficiência e promoção da sua integração à vida comunitária, bem como coordenar a política nacional de direitos humanos, em conformidade com as diretrizes do Programa Nacional de Direitos Humanos - PNDH, articular iniciativas e apoiar projetos voltados para a proteção e promoção dos direitos humanos em âmbito nacional, tanto por organismos governamentais, incluindo os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, quanto por organizações da sociedade, e exercer as funções de ouvidoria nacional de direitos humanos, da criança, do adolescente, do idoso e das minorias. Atuar em favor da ressocialização e da proteção dos dependentes químicos.	X		X			X	Gestão e formulação de políticas Gestão social, articulação política e comunicação Advocacia	S e M		X	
Secretaria de Portos											

COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS * Lei nº 10.683/2003	Abrangência		Natureza das Competências				Caracterização dos grupos de carreiras				
	Sist	Espec	Adm	Téc	Oper	Coord / estrat	Núcleos de Competências	Escol	Grupo de Carreira		
									Trans	Espec	
Assessorar direta e imediatamente o Presidente da República na formulação de políticas e diretrizes para o desenvolvimento e o fomento do setor de portos e instalações portuárias marítimos, fluviais e lacustres e, especialmente, promover a execução e a avaliação de medidas, programas e projetos de apoio ao desenvolvimento da infraestrutura e da superestrutura dos portos e instalações portuárias marítimos, fluviais e lacustres. I - a formulação, coordenação e supervisão das políticas nacionais; II - a participação no planejamento estratégico, o estabelecimento de diretrizes para sua implementação e a definição das prioridades dos programas de investimentos; III - a elaboração dos planos gerais de outorgas; IV - o estabelecimento de diretrizes para a representação do Brasil nos organismos internacionais e em convenções, acordos e tratados referentes às competências mencionadas no caput deste artigo; e V - o desenvolvimento da infraestrutura e da superestrutura aquaviária dos portos e instalações portuárias sob sua esfera de atuação, com a finalidade de promover a segurança e a eficiência do transporte aquaviário de cargas e de passageiros.		X	X	X		X	Gestão e formulação de políticas Gestão da infra estrutura	S e M		X	
Secretaria de Assuntos Estratégicos											
O planejamento nacional de longo prazo; II - a discussão das opções estratégicas do País, considerando a situação presente e as possibilidades do futuro; III - a articulação com o governo e a sociedade para formular a estratégia nacional de desenvolvimento de longo prazo; e IV - a elaboração de subsídios para a preparação de ações de governo. Autarquia vinculada: IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada)	X		X	X		X	Gestão e formulação de políticas Gestão da infra estrutura Gestão financeira, econômica e do desenvolvimento Gestão social, articulação política e comunicação Pesquisa e tecnologia	S		X	
Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial											

COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS * Lei nº 10.683/2003	Abrangência		Natureza das Competências				Caracterização dos grupos de carreiras			
	Sist	Espec	Adm	Téc	Oper	Coord / estrat	Núcleos de Competências	Escol	Grupo de Carreira	
									Trans	Espec
Assessorar direta e imediatamente o Presidente da República na formulação, coordenação e articulação de políticas e diretrizes para a promoção da igualdade racial na formulação, coordenação e avaliação das políticas públicas afirmativas de promoção da igualdade e da proteção dos direitos de indivíduos e grupos raciais e étnicos, com ênfase na população negra, afetados por discriminação racial e demais formas de intolerância, na articulação, promoção e acompanhamento da execução dos programas de cooperação com organismos nacionais e internacionais, públicos e privados, voltados à implementação da promoção da igualdade racial, na formulação, coordenação e acompanhamento das políticas transversais de governo para a promoção da igualdade racial, no planejamento, coordenação da execução e avaliação do Programa Nacional de Ações Afirmativas e na promoção do acompanhamento da implementação de legislação de ação afirmativa e definição de ações públicas que visem ao cumprimento dos acordos, convenções e outros instrumentos congêneres assinados pelo Brasil, nos aspectos relativos à promoção da igualdade e de combate à discriminação racial ou étnica.	X		X			X	Gestão e formulação de políticas Gestão social, articulação política e comunicação	S e M	X	
Secretaria de Aviação Civil										
I - formular, coordenar e supervisionar as políticas para o desenvolvimento do setor de aviação civil e das infraestruturas aeroportuária e aeronáutica civil, em articulação, no que couber, com o Ministério da Defesa; II - elaborar estudos e projeções relativos aos assuntos de aviação civil e de infraestruturas aeroportuária e aeronáutica civil e sobre a logística do transporte aéreo e do transporte intermodal e multimodal, ao longo de eixos e fluxos de produção em articulação com os demais órgãos governamentais competentes, com atenção às exigências de mobilidade urbana e acessibilidade; III - formular e implementar o planejamento estratégico do setor, definindo prioridades dos programas de investimentos; IV - elaborar e aprovar os planos de outorgas para exploração da infraestrutura aeroportuária, ouvida a Agência Nacional de Aviação Civil (Anac); V - propor ao Presidente da República a declaração de utilidade pública, para fins de desapropriação ou instituição de servidão administrativa, dos bens necessários à construção, manutenção e expansão da infraestrutura aeronáutica e aeroportuária;		X	X	X		X	Gestão e formulação de políticas Gestão da infra estrutura Regulação	S e M	X	

COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS * Lei nº 10.683/2003	Abrangência		Natureza das Competências				Caracterização dos grupos de carreiras							
	Sist	Espec	Adm	Téc	Oper	Coord / estrat	Núcleos de Competências	Escol	Grupo de Carreira					
									Trans	Espec				
VI - administrar recursos e programas de desenvolvimento da infraestrutura de aviação civil; VII - coordenar os órgãos e entidades do sistema de aviação civil, em articulação com o Ministério da Defesa, no que couber; e VIII - transferir para Estados, Distrito Federal e Municípios a implantação, administração, operação, manutenção e exploração de aeródromos públicos, direta ou indiretamente. Autarquia vinculada: ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil)														
Secretaria da Micro e Pequena Empresa														
Assessorar direta e imediatamente o Presidente da República, especialmente: I - na formulação, coordenação e articulação de: a) políticas e diretrizes para o apoio à microempresa, empresa de pequeno porte e artesanato e de fortalecimento, expansão e formalização de Micro e Pequenas Empresas; b) programas de incentivo e promoção de arranjos produtivos locais relacionados às microempresas e empresas de pequeno porte e de promoção do desenvolvimento da produção; c) programas e ações de qualificação e extensão empresarial voltadas à microempresa, empresa de pequeno porte e artesanato; e d) programas de promoção da competitividade e inovação voltados à microempresa e empresa de pequeno porte; II - na coordenação e supervisão dos Programas de Apoio às Empresas de Pequeno Porte custeados com recursos da União; III - na articulação e incentivo à participação da microempresa, empresa de pequeno porte e artesanato nas exportações brasileiras de bens e serviços e sua internacionalização. Participar na formulação de políticas voltadas ao microempreendedorismo e ao microcrédito, exercendo suas competências em articulação com os demais órgãos da administração pública federal, em especial com os Ministérios do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, da Fazenda, da Ciência, Tecnologia e Inovação e do Trabalho e Emprego.	X		X			X				Gestão e formulação de políticas Gestão financeira, econômica e do desenvolvimento Gestão social, articulação política e comunicação	S e M	X		
Advocacia-Geral da União														

COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS * Lei nº 10.683/2003	Abrangência		Natureza das Competências				Caracterização dos grupos de carreiras				
	Sist	Espec	Adm	Téc	Oper	Coord / estrat	Núcleos de Competências	Escol	Grupo de Carreira		
									Trans	Espec	
Assessorar o Presidente da República em assuntos de natureza jurídica, elaborando pareceres e estudos ou propondo normas, medidas, diretrizes, assistir-lhe no controle interno da legalidade dos atos da Administração Pública Federal, sugerir-lhe medidas de caráter jurídico reclamadas pelo interesse público e apresentar-lhe as informações a ser prestadas ao Poder Judiciário quando impugnado ato ou omissão presidencial. Atividades de consultoria e assessoramento jurídicos ao Poder Executivo Representar a União judicialmente	X		X	X		X	Advocacia	S		X	
Controladoria-Geral da União											
Assistir direta e imediatamente ao Presidente da República no desempenho de suas atribuições quanto aos assuntos e providências que, no âmbito do Poder Executivo, sejam atinentes à defesa do patrimônio público, ao controle interno, à auditoria pública, à correição, à prevenção e ao combate à corrupção, às atividades de ouvidoria e ao incremento da transparência da gestão no âmbito da administração pública federal.	X		X	X		X	Auditoria e fiscalização Gestão financeira, econômica e do desenvolvimento	S		X	
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento											
a) política agrícola, abrangendo produção e comercialização, abastecimento, armazenagem e garantia de preços mínimos; b) produção e fomento agropecuário, inclusive das atividades da heveicultura; c) mercado, comercialização e abastecimento agropecuário, inclusive estoques reguladores e estratégicos; d) informação agrícola; e) defesa sanitária animal e vegetal; f) fiscalização dos insumos utilizados nas atividades agropecuárias e da prestação de serviços no setor; g) classificação e inspeção de produtos e derivados animais e vegetais, inclusive em ações de apoio às atividades exercidas pelo Ministério da Fazenda, relativamente ao comércio exterior; h) proteção, conservação e manejo do solo, voltados ao processo produtivo agrícola e pecuário; i) pesquisa tecnológica em agricultura e pecuária; j) meteorologia e climatologia; l) cooperativismo e associativismo rural; m) energização rural, agroenergia, inclusive eletrificação rural; n) assistência técnica e extensão rural; o) política relativa ao café, açúcar e álcool; p) planejamento e exercício da ação governamental nas atividades		X	X	X	X		Gestão e formulação de políticas Gestão de recursos naturais e do meio-ambiente Defesa sanitária e veterinária Pesquisa e tecnologia	S e M		X	X

COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS * Lei nº 10.683/2003	Abrangência		Natureza das Competências				Caracterização dos grupos de carreiras			
	Sist	Espec	Adm	Téc	Oper	Coord / estrat	Núcleos de Competências	Escol	Grupo de Carreira	
									Trans	Espec
do setor agroindustrial canavieiro. A competência atribuída ao Ministério do Meio Ambiente de que trata a alínea f do inciso XV (zoneamento ecológico-econômico); será exercida em conjunto com os Ministérios da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior; da Integração Nacional; e da Pesca e Aquicultura.										
Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome										
a) política nacional de desenvolvimento social; b) política nacional de segurança alimentar e nutricional c) política nacional de assistência social; d) política nacional de renda de cidadania; e) articulação com os governos federal, estaduais, do Distrito Federal e municipais e a sociedade civil no estabelecimento de diretrizes para as políticas nacionais de desenvolvimento social, de segurança alimentar e nutricional, de renda de cidadania e de assistência social f) articulação entre as políticas e programas dos governos federal, estaduais, do Distrito Federal e municipais e as ações da sociedade civil ligadas ao desenvolvimento social, à produção alimentar, alimentação e nutrição, à renda de cidadania e à assistência social; g) orientação, acompanhamento, avaliação e supervisão de planos, programas e projetos relativos às áreas de desenvolvimento social, segurança alimentar e nutricional, de renda de cidadania e de assistência social; h) normatização, orientação, supervisão e avaliação da execução das políticas de desenvolvimento social, segurança alimentar e nutricional, de renda de cidadania e de assistência social; i) gestão do Fundo Nacional de Assistência Social; j) coordenação, supervisão, controle e avaliação da operacionalização de programas de transferência de renda; l) aprovação dos orçamentos gerais do Serviço Social da Indústria - SESI, do Serviço Social do Comércio - SESC e do Serviço Social do Transporte - SEST	X		X	X		X		S e M	X	
Ministério das Cidades										
a) política de desenvolvimento urbano; b) políticas setoriais de habitação, saneamento ambiental, transporte urbano e trânsito; c) promoção, em articulação com as diversas esferas de governo, com o setor privado e organizações não-governamentais, de ações e programas de urbanização, de habitação, de saneamento básico e	X		X	X		X		S e M	X	

COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS * Lei nº 10.683/2003	Abrangência		Natureza das Competências				Caracterização dos grupos de carreiras			
	Sist	Espec	Adm	Téc	Oper	Coord / estrat	Núcleos de Competências	Escol	Grupo de Carreira	
									Trans	Espec
ambiental, transporte urbano, trânsito e desenvolvimento urbano; d) política de subsídio à habitação popular, saneamento e transporte urbano; e) planejamento, regulação, normatização e gestão da aplicação de recursos em políticas de desenvolvimento urbano, urbanização, habitação, saneamento básico e ambiental, transporte urbano e trânsito; f) participação na formulação das diretrizes gerais para conservação dos sistemas urbanos de água, bem como para a adoção de bacias hidrográficas como unidades básicas do planejamento e gestão do saneamento.							Gestão da infra estrutura			
Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação										
a) políticas nacionais de pesquisa científica e tecnológica e de incentivo à inovação; b) planejamento, coordenação, supervisão e controle das atividades de ciência, tecnologia e inovação; c) política de desenvolvimento de informática e automação; d) política nacional de biossegurança; e) política espacial; f) política nuclear; g) controle da exportação de bens e serviços sensíveis; h) articulação com os governos estaduais, do Distrito Federal e municipais, com a sociedade civil e com outros órgãos do Governo Federal no estabelecimento de diretrizes para as políticas nacionais de ciência, tecnologia e inovação. Autarquias e fundações vinculadas: AEB (Agência Espacial Brasileira) CNEN (Comissão Nacional de Energia Nuclear) CNPQ (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico)	X		X	X		X	Gestão e formulação de políticas Pesquisa e tecnologia	S e M		X
Ministério das Comunicações										
a) política nacional de telecomunicações; b) política nacional de radiodifusão; c) serviços postais, telecomunicações e radiodifusão; Autarquia vinculada: ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações)		X	X	X		X	Gestão e formulação de políticas Gestão da infra estrutura Regulação	S e M		X

COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS * Lei nº 10.683/2003	Abrangência		Natureza das Competências				Caracterização dos grupos de carreiras			
	Sist	Espec	Adm	Téc	Oper	Coord / estrat	Núcleos de Competências	Escol	Grupo de Carreira	
									Trans	Espec
Ministério da Cultura										
a) política nacional de cultura; b) proteção do patrimônio histórico e cultural; c) delimitação das terras dos remanescentes das comunidades dos quilombos, bem como determinação de suas demarcações, que serão homologadas mediante decreto Autarquias e fundações vinculadas: ANCINE (Agência Nacional do Cinema) IPHAN (Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional) IBRAM (Instituto Brasileiro de Museus) Fundação Biblioteca Nacional Fundação Casa de Rui Barbosa Fundação Cultural Palmares FUNARTE (Fundação Nacional de Artes)		X	X	X		X	Gestão e formulação de políticas Gestão cultural, do patrimônio histórico e do turismo Pesquisa e Tecnologia Regulação	S e M	X	
Ministério da Defesa										
a) política de defesa nacional, estratégia nacional de defesa e elaboração do Livro Branco de Defesa Nacional; b) políticas e estratégias setoriais de defesa e militares; c) doutrina, planejamento, organização, preparo e emprego conjunto e singular das Forças Armadas; d) projetos especiais de interesse da defesa nacional; e) inteligência estratégica e operacional no interesse da defesa; f) operações militares das Forças Armadas; g) relacionamento internacional de defesa; h) orçamento de defesa; i) legislação de defesa e militar j) política de mobilização nacional; k) política de ensino de defesa; l) política de ciência, tecnologia e inovação de defesa; m) política de comunicação social de defesa; n) política de remuneração dos militares e pensionistas;		X	X	X	X	X	Defesa militar Controle navegação marítima Pesquisa e tecnologia Inteligência estratégica Controle do tráfego aéreo Pesquisa e tecnologia Gestão financeira, econômica e do desenvolvimento Gestão da infra estrutura	S e M	X	X

COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS * Lei nº 10.683/2003	Abrangência		Natureza das Competências				Caracterização dos grupos de carreiras			
	Sist	Espec	Adm	Téc	Oper	Coord / estrat	Núcleos de Competências	Escol	Grupo de Carreira	
									Trans	Espec
<p>o) política nacional:</p> <p>1. de exportação de produtos de defesa, bem como fomento às atividades de pesquisa e desenvolvimento, produção e exportação em áreas de interesse da defesa e controle da exportação de produtos de defesa;</p> <p>2. de indústria de defesa; e</p> <p>3. de inteligência de defesa</p> <p>p) atuação das Forças Armadas, quando couber, na garantia da lei e da ordem, visando à preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, na garantia da votação e da apuração eleitoral, bem como sua cooperação com o desenvolvimento nacional e a defesa civil e no combate a delitos transfronteiriços e ambientais;</p> <p>q) logística de defesa;</p> <p>r) serviço militar;</p> <p>s) assistência à saúde, social e religiosa das Forças Armadas;</p> <p>t) constituição, organização, efetivos, adestramento e aprestamento das forças navais, terrestres e aéreas;</p> <p>u) política marítima nacional;</p> <p>v) segurança da navegação aérea e do tráfego aquaviário e salvaguarda da vida humana no mar;</p> <p>w) patrimônio imobiliário administrado pelas Forças Armadas, sem prejuízo das competências atribuídas ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão;</p> <p>x) política militar aeronáutica e atuação na política aeroespacial nacional; e</p> <p>y) infraestrutura aeroespacial e aeronáutica;</p> <p>z) operacionalização do Sistema de Proteção da Amazônia (Sipam).</p> <p>A competência atribuída ao Ministério da Integração Nacional de que trata a alínea I do inciso XIII (formulação e condução da política de desenvolvimento nacional integrada) será exercida em conjunto com o Ministério da Defesa.</p> <p>Autarquias vinculadas: CCCPMC (Caixa de Construções de Casas para o Pessoal da Marinha) CFIAE (Caixa de Financiamento Imobiliário da Aeronáutica) FHE (Fundação habitacional do Exército) Fundação Osório (escola de ensino fundamental e médio)</p>							Ensino			
Ministério do Desenvolvimento Agrário										
<p>a) reforma agrária;</p> <p>b) promoção do desenvolvimento sustentável do segmento rural</p>	X		X	X	X			S e M	X	

COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS * Lei nº 10.683/2003	Abrangência		Natureza das Competências				Caracterização dos grupos de carreiras			
	Sist	Espec	Adm	Téc	Oper	Coord / estrat	Núcleos de Competências	Escol	Grupo de Carreira	
									Trans	Espec
<p>constituído pelos agricultores familiares; A competência atribuída ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, de que trata a alínea n do inciso I, (assistência técnica e extensão rural), será exercida, também, pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário, relativamente a sua área de atuação. Autarquias vinculadas: INCRA (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária)</p>							<p>Gestão e formulação de políticas</p> <p>Gestão social, articulação política e comunicação</p> <p>Gestão de recursos naturais e do meio-ambiente</p>			
<p>Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior</p>										
<p>a) política de desenvolvimento da indústria, do comércio e dos serviços; b) propriedade intelectual e transferência de tecnologia; c) metrologia, normalização e qualidade industrial; d) políticas de comércio exterior; e) regulamentação e execução dos programas e atividades relativas ao comércio exterior; f) aplicação dos mecanismos de defesa comercial; g) participação em negociações internacionais relativas ao comércio exterior; i) execução das atividades de registro do comércio. j) zoneamento ecológico-econômico; A competência atribuída ao Ministério do Meio Ambiente de que trata a alínea f do inciso XV (zoneamento ecológico-econômico); será exercida em conjunto com os Ministérios da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior; da Integração Nacional; e da Pesca e Aquicultura. Autarquias vinculadas: INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial) INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial)</p>	X		X	X		X	<p>Gestão e formulação de políticas</p> <p>Gestão financeira, econômica e do desenvolvimento</p> <p>Gestão de recursos naturais e do meio-ambiente</p> <p>Gestão cultural, do patrimônio histórico e do turismo</p> <p>Pesquisa e tecnologia</p>	S e M	X	

COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS * Lei nº 10.683/2003	Abrangência		Natureza das Competências				Caracterização dos grupos de carreiras			
	Sist	Espec	Adm	Téc	Oper	Coord / estrat	Núcleos de Competências	Escol	Grupo de Carreira	
									Trans	Espec
SUFRAMA (Superintendência da Zona Franca de Manaus)										
Ministério da Educação										
a) política nacional de educação; b) educação infantil; c) educação em geral, compreendendo ensino fundamental, ensino médio, ensino superior, educação de jovens e adultos, educação profissional, educação especial e educação a distância, exceto ensino militar; d) avaliação, informação e pesquisa educacional; e) pesquisa e extensão universitária; f) magistério; g) assistência financeira a famílias carentes para a escolarização de seus filhos ou dependentes; Autarquias vinculadas: FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação) INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira) Universidades Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia Centros Federais de Educação Tecnológica Colégio Dom Pedro II CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) FUNDAJ (Fundação Joaquim Nabuco)	X		X	X		X	Gestão e formulação de políticas Gestão social, articulação política e comunicação Gestão do desenvolvimento educacional Gestão financeira, econômica e do desenvolvimento Ensino Pesquisa e Tecnologia	S e M	X	X
Ministério do Esporte										
a) política nacional de desenvolvimento da prática dos esportes; b) intercâmbio com organismos públicos e privados, nacionais, internacionais e estrangeiros, voltados à promoção do esporte; c) estímulo às iniciativas públicas e privadas de incentivo às atividades esportivas; d) planejamento, coordenação, supervisão e avaliação dos planos e programas de incentivo aos esportes e de ações de democratização da prática esportiva e inclusão social por intermédio do esporte. Autarquia especial vinculada: Autoridade Pública Olímpica	X		X	X		X	Gestão e formulação de políticas Gestão da saúde e bem-estar da população Gestão da infra estrutura	S e M	X	
Ministério da Fazenda										

COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS * Lei nº 10.683/2003	Abrangência		Natureza das Competências				Caracterização dos grupos de carreiras			
	Sist	Espec	Adm	Téc	Oper	Coord / estrat	Núcleos de Competências	Escol	Grupo de Carreira	
									Trans	Espec
<p>a) moeda, crédito, instituições financeiras, capitalização, poupança popular, seguros privados e previdência privada aberta;</p> <p>b) política, administração, fiscalização e arrecadação tributária e aduaneira;</p> <p>c) administração financeira e contabilidade públicas;</p> <p>d) administração das dívidas públicas interna e externa;</p> <p>e) negociações econômicas e financeiras com governos, organismos multilaterais e agências governamentais;</p> <p>f) preços em geral e tarifas públicas e administradas;</p> <p>g) fiscalização e controle do comércio exterior;</p> <p>h) realização de estudos e pesquisas para acompanhamento da conjuntura econômica;</p> <p>i) autorização, ressalvadas as competências do Conselho Monetário Nacional:</p> <p>1. da distribuição gratuita de prêmios a título de propaganda quando efetuada mediante sorteio, vale-brinde, concurso ou operação assemelhada;</p> <p>2. das operações de consórcio, fundo mútuo e outras formas associativas assemelhadas, que objetivem a aquisição de bens de qualquer natureza;</p> <p>3. da venda ou promessa de venda de mercadorias a varejo, mediante oferta pública e com recebimento antecipado, parcial ou total, do respectivo preço;</p> <p>4. da venda ou promessa de venda de direitos, inclusive cotas de propriedade de entidades civis, tais como hospital, motel, clube, hotel, centro de recreação ou alojamento e organização de serviços de qualquer natureza com ou sem rateio de despesas de manutenção, mediante oferta pública e com pagamento antecipado do preço;</p> <p>5. da venda ou promessa de venda de terrenos loteados a prestações mediante sorteio;</p> <p>6. da exploração de loterias, inclusive os Sweepstakes e outras modalidades de loterias realizadas por entidades promotoras de corridas de cavalos.</p> <p>À Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, órgão administrativamente subordinado ao titular do Ministério da Fazenda, compete especialmente:</p> <p>I - apurar a liquidez e certeza da dívida ativa da União de natureza tributária, inscrevendo-a para fins de cobrança, amigável ou judicial;</p> <p>II - representar privativamente a União, na execução de sua dívida ativa de caráter tributário;</p> <p>III - examinar previamente a legalidade dos contratos, acordos, ajustes e convênios que interessem ao Ministério da Fazenda,</p>	X	X	X	X		X	<p>Gestão e formulação de políticas</p> <p>Auditoria e fiscalização</p> <p>Regulação</p> <p>Gestão financeira, econômica e do desenvolvimento</p> <p>Advocacia</p>	S e M	X	

COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS * Lei nº 10.683/2003	Abrangência		Natureza das Competências				Caracterização dos grupos de carreiras			
	Sist	Espec	Adm	Téc	Oper	Coord / estrat	Núcleos de Competências	Escol	Grupo de Carreira	
									Trans	Espec
inclusive os referentes à dívida pública externa, e promover a respectiva rescisão por via administrativa ou judicial; IV - representar a União nas causas de natureza fiscal. Autarquias vinculadas: Banco Central CVM (Comissão de Valores Mobiliários) SUSEP (Superintendência de Seguros Privados)										
Ministério da Integração Nacional										
a) formulação e condução da política de desenvolvimento nacional integrada; b) formulação dos planos e programas regionais de desenvolvimento; c) estabelecimento de estratégias de integração das economias regionais; d) estabelecimento das diretrizes e prioridades na aplicação dos recursos dos programas de financiamento de que trata a <u>alínea c do inciso I do art. 159 da Constituição Federal</u> ; e) estabelecimento das diretrizes e prioridades na aplicação dos recursos do Fundo de Desenvolvimento da Amazônia e do Fundo de Desenvolvimento do Nordeste; f) estabelecimento de normas para cumprimento dos programas de financiamento dos fundos constitucionais e das programações orçamentárias dos fundos de investimentos regionais; g) acompanhamento e avaliação dos programas integrados de desenvolvimento nacional; h) defesa civil; i) obras contra as secas e de infra-estrutura hídrica; j) formulação e condução da política nacional de irrigação; l) ordenação territorial; m) obras públicas em faixas de fronteiras. A competência atribuída ao Ministério do Meio Ambiente de que trata a alínea f do inciso XV (zoneamento ecológico-econômico); será exercida em conjunto com os Ministérios da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior; da Integração Nacional; e da Pesca e Aquicultura. Autarquias vinculadas: SUDAM (Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia) SUDENE (Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste) SUDECO (Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste) DNOCS (Departamento Nacional de Obras contra as Secas)	X		X	X		X		S e M	X	

COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS * Lei nº 10.683/2003	Abrangência		Natureza das Competências				Caracterização dos grupos de carreiras			
	Sist	Espec	Adm	Téc	Oper	Coord / estrat	Núcleos de Competências	Escol	Grupo de Carreira	
									Trans	Espec
Ministério da Justiça										
<p>a) defesa da ordem jurídica, dos direitos políticos e das garantias constitucionais;</p> <p>b) política judiciária;</p> <p>c) direitos dos índios; inclui o acompanhamento das ações de saúde desenvolvidas em prol das comunidades indígenas</p> <p>d) entorpecentes, segurança pública, Polícias Federal, Rodoviária e Ferroviária Federal e do Distrito Federal;</p> <p>e) defesa da ordem econômica nacional e dos direitos do consumidor;</p> <p>f) planejamento, coordenação e administração da política penitenciária nacional;</p> <p>g) nacionalidade, imigração e estrangeiros;</p> <p>h) ouvidoria-geral dos índios e do consumidor;</p> <p>i) ouvidoria das polícias federais;</p> <p>j) assistência jurídica, judicial e extrajudicial, integral e gratuita, aos necessitados, assim considerados em lei;</p> <p>l) defesa dos bens e dos próprios da União e das entidades integrantes da Administração Pública Federal indireta;</p> <p>m) articulação, coordenação, supervisão, integração e proposição das ações do Governo e do Sistema Nacional de Políticas sobre Drogas nos aspectos relacionados com as atividades de prevenção, repressão ao tráfico ilícito e à produção não autorizada de drogas, bem como aquelas relacionadas com o tratamento, a recuperação e a reinserção social de usuários e dependentes e ao Plano Integrado de Enfrentamento ao Crack e outras Drogas;</p> <p>n) política nacional de arquivos;</p> <p>o) assistência ao Presidente da República em matérias não afetas a outro Ministério.</p> <p>Caberá ao Departamento de Polícia Federal, inclusive mediante a ação policial necessária, coibir a turbação e o esbulho possessórios dos bens e dos próprios da União e das entidades integrantes da Administração Pública Federal indireta, sem prejuízo da responsabilidade das Polícias Militares dos Estados pela manutenção da ordem pública.</p> <p>Compete, ainda, ao Ministério da Justiça, através da Polícia Federal, a fiscalização fluvial, no tocante ao inciso II do § 1º do art. 144 da Constituição Federal.</p> <p>Autarquias e fundações vinculadas: CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) FUNAI (Fundação Nacional do Índio)</p>	X		X	X	X	X	<p>Gestão e formulação de políticas</p> <p>Gestão financeira, econômica e do desenvolvimento</p> <p>Gestão social, articulação política e comunicação</p> <p>Gestão da infra estrutura</p> <p>Gestão de recursos naturais e do meio-ambiente</p> <p>Policiamento</p> <p>Advocacia</p> <p>Gestão da saúde e bem-estar da população</p> <p>Guarda e custódia</p> <p>Gestão cultural, do patrimônio histórico e do turismo</p>	S e M	X	X

COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS * Lei nº 10.683/2003	Abrangência		Natureza das Competências				Caracterização dos grupos de carreiras			
	Sist	Espec	Adm	Téc	Oper	Coord / estrat	Núcleos de Competências	Escol	Grupo de Carreira	
									Trans	Espec
Ministério do Meio Ambiente										
a) política nacional do meio ambiente e dos recursos hídricos; b) política de preservação, conservação e utilização sustentável de ecossistemas, e biodiversidade e florestas; c) proposição de estratégias, mecanismos e instrumentos econômicos e sociais para a melhoria da qualidade ambiental e do uso sustentável dos recursos naturais; d) políticas para integração do meio ambiente e produção; e) políticas e programas ambientais para a Amazônia Legal; f) zoneamento ecológico-econômico; Cabe aos Ministérios da Pesca e Aquicultura e do Meio Ambiente, em conjunto e sob a coordenação do primeiro, nos aspectos relacionados ao uso sustentável dos recursos pesqueiros I - fixar as normas, critérios, padrões e medidas de ordenamento do uso sustentável dos recursos pesqueiros, com base nos melhores dados científicos e existentes, na forma de regulamento; II - subsidiar, assessorar e participar, em interação com o Ministério das Relações Exteriores, de negociações e eventos que envolvam o comprometimento de direitos e a interferência em interesses nacionais sobre a pesca e aquicultura. Autarquias vinculadas Instituto Chico Mendes ANA (Agencia Nacional de Aguas) IBAMA (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis) Jardim Botânico do Rio de Janeiro	X		X	X		X	Gestão e formulação de políticas Gestão de recursos naturais e do meio-ambiente Regulação Pesquisa e Tecnologia	S e M	X	
Ministério de Minas e Energia										
a) geologia, recursos minerais e energéticos; b) aproveitamento da energia hidráulica; c) mineração e metalurgia; d) petróleo, combustível e energia elétrica, inclusive nuclear. Autarquias vinculadas: ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica) ANP (Agência Natural do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis)		X	X	X		X	Gestão e formulação de políticas Gestão de recursos naturais e do meio-ambiente Regulação	S e M	X	

COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS * Lei nº 10.683/2003	Abrangência		Natureza das Competências				Caracterização dos grupos de carreiras			
	Sist	Espec	Adm	Téc	Oper	Coord / estrat	Núcleos de Competências	Escol	Grupo de Carreira	
									Trans	Espec
DNPM (Departamento Nacional de Produção Mineral)										
Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão										
a) participação na formulação do planejamento estratégico nacional; b) avaliação dos impactos socioeconômicos das políticas e programas do Governo Federal e elaboração de estudos especiais para a reformulação de políticas; c) realização de estudos e pesquisas para acompanhamento da conjuntura socioeconômica e gestão dos sistemas cartográficos e estatísticos nacionais; d) elaboração, acompanhamento e avaliação do plano plurianual de investimentos e dos orçamentos anuais; e) viabilização de novas fontes de recursos para os planos de governo; f) formulação de diretrizes, coordenação das negociações, acompanhamento e avaliação dos financiamentos externos de projetos públicos com organismos multilaterais e agências governamentais; g) coordenação e gestão dos sistemas de planejamento e orçamento federal, de pessoal civil, de organização e modernização administrativa, de administração de recursos da informação e informática e de serviços gerais; h) formulação de diretrizes, coordenação e definição de critérios de governança corporativa das empresas estatais federais; i) administração patrimonial; l) política e diretrizes para modernização do Estado. Fundações vinculadas: ENAP (Escola Nacional de Administração Pública) FUNPRESP – EXE (Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal) IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística)	x		x	x		x	Gestão e formulação de políticas Gestão financeira, econômica e do desenvolvimento Gestão do desenvolvimento educacional Pesquisa e tecnologia	S e M	x	
Ministério da Previdência Social										
a) previdência social; b) previdência complementar; Autarquias vinculadas: INSS (Instituto Nacional do Seguro Social) PREVIC (Superintendência Nacional de Previdência Complementar)		x	x	x			Gestão e formulação de políticas Gestão financeira, econômica e do desenvolvimento Gestão social, articulação política e	S e M	x	

COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS * Lei nº 10.683/2003	Abrangência		Natureza das Competências				Caracterização dos grupos de carreiras				
	Sist	Espec	Adm	Téc	Oper	Coord / estrat	Núcleos de Competências	Escol	Grupo de Carreira		
									Trans	Espec	
							comunicação Gestão da saúde e bem-estar da população				
Ministério das Relações Exteriores											
a) política internacional; b) relações diplomáticas e serviços consulares; c) participação nas negociações comerciais, econômicas, técnicas e culturais com governos e entidades estrangeiras; d) programas de cooperação internacional; e) apoio a delegações, comitivas e representações brasileiras em agências e organismos internacionais e multilaterais. Fundação vinculada: FUNAG (Fundação Alexandre Gusmão)	X		X	X		X	Diplomacia	S e M			X
Ministério da Saúde											
a) política nacional de saúde; b) coordenação e fiscalização do Sistema Único de Saúde; c) saúde ambiental e ações de promoção, proteção e recuperação da saúde individual e coletiva, inclusive a dos trabalhadores e dos índios; d) informações de saúde; e) insumos críticos para a saúde; f) ação preventiva em geral, vigilância e controle sanitário de fronteiras e de portos marítimos, fluviais e aéreos; g) vigilância de saúde, especialmente quanto às drogas, medicamentos e alimentos; h) pesquisa científica e tecnologia na área de saúde Autarquias e fundações vinculadas:	X		X	X	X	X	Gestão e formulação de políticas Gestão da saúde e bem-estar da população Atendimento médico e correlatos Defesa sanitária e veterinária Regulação Pesquisa e Tecnologia	S e M	X		X

COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS * Lei nº 10.683/2003	Abrangência		Natureza das Competências				Caracterização dos grupos de carreiras			
	Sist	Espec	Adm	Téc	Oper	Coord / estrat	Núcleos de Competências	Escol	Grupo de Carreira	
									Trans	Espec
ANS (Agência Nacional de Saúde Suplementar) ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) FIOCRUZ (Fundação Oswaldo Cruz) FUNASA (Fundação Nacional de Saúde)										
Ministério do Trabalho e Emprego										
a) política e diretrizes para a geração de emprego e renda e de apoio ao trabalhador; b) política e diretrizes para a modernização das relações de trabalho; c) fiscalização do trabalho, inclusive do trabalho portuário, bem como aplicação das sanções previstas em normas legais ou coletivas; d) política salarial; e) formação e desenvolvimento profissional; f) segurança e saúde no trabalho; g) política de imigração; h) cooperativismo e associativismo urbanos. Autarquia vinculada: FUNDACENTRO (Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho)	X		X	X		X	Gestão e formulação de políticas Gestão social, articulação política e comunicação Gestão financeira, econômica e do desenvolvimento Gestão do desenvolvimento educacional Auditoria e fiscalização Pesquisa e tecnologia	S e M		X
Ministério dos Transportes										
a) política nacional de transportes ferroviário, rodoviário e aquaviário; b) marinha mercante e vias navegáveis; e c) participação na coordenação dos transportes aeroviários; As competências atribuídas ao Ministério dos Transportes nas alíneas a e b compreendem: I - a formulação, coordenação e supervisão das políticas nacionais; II - a participação no planejamento estratégico, o estabelecimento de diretrizes para sua implementação e a definição das prioridades	X		X	X		X	Gestão e formulação de políticas Gestão da infra estrutura Regulação	S e M		X

COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS * Lei nº 10.683/2003	Abrangência		Natureza das Competências				Caracterização dos grupos de carreiras			
	Sist	Espec	Adm	Téc	Oper	Coord / estrat	Núcleos de Competências	Escol	Grupo de Carreira	
									Trans	Espec
<p>dos programas de investimentos; III - a aprovação dos planos de outorgas; IV - o estabelecimento de diretrizes para a representação do Brasil nos organismos internacionais e em convenções, acordos e tratados referentes aos meios de transportes; V - a formulação e supervisão da execução da política referente ao Fundo de Marinha Mercante, destinado à renovação, recuperação e ampliação da frota mercante nacional, em articulação com os Ministérios da Fazenda, do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e do Planejamento, Orçamento e Gestão; VI - o estabelecimento de diretrizes para afretamento de embarcações estrangeiras por empresas brasileiras de navegação e para liberação do transporte de cargas prescritas. Autarquias vinculadas: ANTAQ (Agência Nacional de Transportes Aquaviários) ANTT (Agência Nacional de Transportes Terrestres) DNIT: (Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes)</p>										
Ministério do Turismo										
<p>a) política nacional de desenvolvimento do turismo; b) promoção e divulgação do turismo nacional, no País e no exterior; c) estímulo às iniciativas públicas e privadas de incentivo às atividades turísticas; d) planejamento, coordenação, supervisão e avaliação dos planos e programas de incentivo ao turismo; e) gestão do Fundo Geral de Turismo; f) desenvolvimento do Sistema Brasileiro de Certificação e Classificação das atividades, empreendimentos e equipamentos dos prestadores de serviços turísticos. Autarquia vinculada: EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo)</p>	X		X	X		X	Gestão e formulação de políticas Gestão cultural, do patrimônio histórico e do turismo	S e M		X
Ministério da Pesca e Aquicultura										
<p>a) política nacional pesqueira e aquícola, abrangendo produção, transporte, beneficiamento, transformação, comercialização, abastecimento e armazenagem; b) fomento da produção pesqueira e aquícola; c) implantação de infraestrutura de apoio à produção, ao beneficiamento e à comercialização do pescado e de fomento à pesca e aquicultura;</p>		X	X	X	X		Gestão e formulação de políticas Gestão de recursos naturais e do meio-ambiente	S e M		X

COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS * Lei nº 10.683/2003	Abrangência		Natureza das Competências				Caracterização dos grupos de carreiras			
	Sist	Espec	Adm	Téc	Oper	Coord / estrat	Núcleos de Competências	Escol	Grupo de Carreira	
									Trans	Espec
<p>d) organização e manutenção do Registro Geral da Pesca;</p> <p>e) sanidade pesqueira e aquícola;</p> <p>f) normatização das atividades de aquicultura e pesca;</p> <p>g) fiscalização das atividades de aquicultura e pesca no âmbito de suas atribuições e competências;</p> <p>A competência referida na alínea <i>g</i> não exclui o exercício do poder de polícia ambiental do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - IBAMA.</p> <p>h) concessão de licenças, permissões e autorizações para o exercício da aquicultura e das seguintes modalidades de pesca no território nacional, compreendendo as águas continentais e interiores e o mar territorial da Plataforma Continental, da Zona Econômica Exclusiva, áreas adjacentes e águas internacionais, excluídas as Unidades de Conservação federais e sem prejuízo das licenças ambientais previstas na legislação vigente:</p> <p>1) pesca comercial, compreendendo as categorias industrial e artesanal;</p> <p>2) pesca de espécimes ornamentais;</p> <p>3) pesca de subsistência</p> <p>4) pesca amadora ou desportiva;</p> <p>i) autorização do arrendamento de embarcações estrangeiras de pesca e de sua operação, observados os limites de sustentabilidade estabelecidos em conjunto com o Ministério do Meio Ambiente</p> <p>j) operacionalização da concessão da subvenção econômica ao preço do óleo diesel instituída pela <u>Lei nº 9.445, de 14 de março de 1997</u>;</p> <p>l) pesquisa pesqueira e aquícola; e</p> <p>m) fornecimento ao Ministério do Meio Ambiente dos dados do Registro Geral da Pesca relativos às licenças, permissões e autorizações concedidas para pesca e aquicultura, para fins de registro automático dos beneficiários no Cadastro Técnico Federal de Atividades Potencialmente Poluidoras e Utilizadoras de Recursos Ambientais.</p> <p>A competência de que trata a alínea <i>m</i> do inciso I será exercida pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, quando baseada em recursos do Orçamento Geral da União, e pelo Ministério de Minas e Energia, quando baseada em recursos vinculados ao Sistema Elétrico Nacional.</p> <p>A competência atribuída ao Ministério do Meio Ambiente de que trata a alínea <i>f</i> do inciso XV (zoneamento ecológico-econômico); será exercida em conjunto com os Ministérios da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; do Desenvolvimento, Indústria e</p>										

COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS * Lei nº 10.683/2003	Abrangência		Natureza das Competências				Caracterização dos grupos de carreiras			
	Sist	Espec	Adm	Técnc	Oper	Coord / estrat	Núcleos de Competências	Escol	Grupo de Carreira	
									Trans	Espec
<p>Comércio Exterior; da Integração Nacional; e da Pesca e Aquicultura.</p> <p>Cabe aos Ministérios da Pesca e Aquicultura e do Meio Ambiente, em conjunto e sob a coordenação do primeiro, nos aspectos relacionados ao uso sustentável dos recursos pesqueiros</p> <p>I - fixar as normas, critérios, padrões e medidas de ordenamento do uso sustentável dos recursos pesqueiros, com base nos melhores dados científicos e existentes, na forma de regulamento;</p> <p>II - subsidiar, assessorar e participar, em interação com o Ministério das Relações Exteriores, de negociações e eventos que envolvam o comprometimento de direitos e a interferência em interesses nacionais sobre a pesca e aquicultura.</p> <p>Cabe ao Ministério da Pesca e Aquicultura repassar ao Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - IBAMA 50% (cinquenta por cento) das receitas das taxas arrecadadas, destinadas ao custeio das atividades de fiscalização da pesca e da aquicultura.</p>										

ANEXO II

MATRIZ DE CORRELAÇÃO ENTRE NÚCLEOS DE COMPETÊNCIAS E CARGOS E CARREIRAS ATUAIS

Núcleos de Competências	Carreira atual (classificação do Cad. Remun.)	Nível	Denominação do cargo atual	Ativos	Ativos	Inativos
				Remun Inicial	Remun Final	Remun Final
Advocacia	Advocacia da União	NS	Advogado da União - NS	15.719	20.424	20.424
Advocacia	Advocacia da União	NS	Defensor Público da União - NS	15.719	20.424	20.424
Advocacia	Advocacia da União	NS	Procurador da Fazenda Nacional - NS	15.719	20.424	20.424
Advocacia	Advocacia da União	NS	Procurador Federal - NS	15.719	20.424	20.424
Advocacia	Banco Central do Brasil	NS	Procurador do Banco Central do Brasil - NS	14.971	19.451	19.451
Atividades administrativas	Agências Reguladoras	NS	Analista Administrativo - ANA - NS	12.018	16.367	11.362
Atividades administrativas	Agências Reguladoras	NS	Analista Administrativo - ANAC - NS	12.018	16.367	11.362
Atividades administrativas	Agências Reguladoras	NS	Analista Administrativo - ANEEL - NS	12.018	16.367	11.362
Atividades administrativas	Agências Reguladoras	NS	Analista Administrativo - ANSS - NS	12.018	16.367	11.362
Atividades administrativas	Agências Reguladoras	NS	Analista Administrativo - ANATEL - NS	12.018	16.367	11.362
Atividades administrativas	Agências Reguladoras	NS	Analista Administrativo - ANTAQ - NS	12.018	16.367	11.362
Atividades administrativas	Agências Reguladoras	NS	Analista Administrativo - ANTT - NS	12.018	16.367	11.362
Atividades administrativas	Agências Reguladoras	NS	Analista Administrativo - ANVISA - NS	12.018	16.367	11.362
Atividades administrativas	Agências Reguladoras	NS	Analista Administrativo - ANCINE - NS	12.018	16.367	11.362
Atividades administrativas	Agências Reguladoras	NS	Analista Administrativo - ANP - NS	12.018	16.367	11.362
Atividades administrativas	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA	NS	Técnico em desenvolvimento e Administração do IPEA - NS	11.744	16.451	13.211
Atividades administrativas	Superintendência Nacional de Previdência Complementar - PREVIC	NS	Analista Administrativo da PREVIC (inciso II do caput do art 18 da Lei nº 12154/2009) - NS	10.961	15.531	11.941
Atividades administrativas	Departamento Nacional de Produção Mineral - DNPM	NS	Analista Administrativo - DNPM - NS	7.200	10.234	7.333
Atividades administrativas	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - INMETRO	NS	Analista Executivo em Metrologia e Qualidade - INMETRO - NS	7.191	15.615	12.425
Atividades administrativas	Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes - DNIT	NS	Analista Administrativo - DNIT - NS	7.107	10.123	8.344
Atividades administrativas	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE	NS	Analista de Planejamento, Gestão e Infra-Estrutura em Informações Geográficas e Estatísticas - IBGE - NS	6.957	14.885	12.636

[BdB13] Comentário:
1 – “Fixar”o cabeçalho, e para que as outras páginas também o tenham (como feito na matriz anterior).

Núcleos de Competências	Carreira atual (classificação do Cad. Remun.)	Nível	Denominação do cargo atual	Ativos	Ativos	Inativos
				Remun Inicial	Remun Final	Remun Final
Atividades administrativas	Instituto Nacional da Propriedade Industrial - INPI	NS	Analista de Planejamento, Gestão e Infra-Estrutura em Propriedade Industrial - INPI - NS	6.945	14.864	12.707
Atividades administrativas	IBAMA, Instituto Chico Mendes e Ministério do Meio Ambiente,	NS	Analista Administrativo do IBAMA, Instituto Chico Mendes e Ministério do Meio Ambiente - NS	6.502	11.194	8.918
Atividades administrativas	Fundação Oswaldo Cruz - FIOCRUZ	NS	Analista de Gestão em Saúde - FIOCRUZ - NS	6.087	15.072	13.494
Atividades administrativas	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NS	Analista Técnico-Administrativo do PGPE (item II do § único do art 1º da Lei nº 11357/2006) exercício na SPU/MP - NS	6.004	7.449	5.474
Atividades administrativas	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NS	Analista em Tecnologia da Informação do PGPE (item IV do § único do art 1º da Lei nº 11357/2006) exercício na SPU/MPA - NS	6.004	7.449	5.474
Atividades administrativas	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NS	Analista Técnico-Administrativo do PGPE (item II do § único do art 1º da Lei nº 11357/2006) lotado/exercício na CEPLAC/MAPA - NS	5.270	8.663	6.688
Atividades administrativas	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NS	Analista em Tecnologia da Informação do PGPE (item IV do § único do art 1º da Lei nº 11357/2006) lotado/exercício na CEPLAC/MAPA - NS	5.270	8.663	6.688
Atividades administrativas	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NS	Analista Técnico-Administrativo do PGPE (item II do § único do art 1º da Lei nº 11357/2006) lotado/exercício no INMET/MAPA - NS	5.270	8.663	6.688
Atividades administrativas	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NS	Analista em Tecnologia da Informação do PGPE (item IV do § único do art 1º da Lei nº 11357/2006) lotado/exercício no INMET/MAPA - NS	5.270	8.663	6.688
Atividades administrativas	Ciência e Tecnologia	NS	Analista em Ciência e Tecnologia - NS	5.209	14.682	13.570
Atividades administrativas	Instituto Evandro Chagas - IEC e Centro Nacional de Primatas - CENP	NS	Analista de Gestão em Pesquisa e Investigação Biomédica - NS	5.206	14.677	13.566
Atividades administrativas	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NS	Analista Técnico-Administrativo do PGPE (item II do § único do art 1º da Lei nº 11357/2006) - NS	4.478	7.333	5.224
Atividades administrativas	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NS	Analista em Tecnologia da Informação do PGPE (item IV do § único do art 1º da Lei nº 11357/2006) - NS	4.478	7.333	5.224
Atividades administrativas	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA	NS	Analista Administrativo - INCRA - NS	4.173	7.001	4.962
Atividades administrativas	Superintendência Nacional de Previdência Complementar - PREVIC	NI	Técnico Administrativo da PREVIC (inciso III do caput do art 18 da Lei nº 12154/2009) - NI	5.384	7.772	5.829
Atividades administrativas	Agências Reguladoras	NI	Técnico Administrativo - ANA - NI	5.300	7.665	5.816
Atividades administrativas	Agências Reguladoras	NI	Técnico Administrativo - ANAC - NI	5.300	7.665	5.816
Atividades administrativas	Agências Reguladoras	NI	Técnico Administrativo - ANEEL - NI	5.300	7.665	5.816
Atividades administrativas	Agências Reguladoras	NI	Técnico Administrativo - ANSS - NI	5.300	7.665	5.816
Atividades administrativas	Agências Reguladoras	NI	Técnico Administrativo - ANATEL - NI	5.300	7.665	5.816

Núcleos de Competências	Carreira atual (classificação do Cad. Remun.)	Nível	Denominação do cargo atual	Ativos	Ativos	Inativos
				Remun Inicial	Remun Final	Remun Final
Atividades administrativas	Agências Reguladoras	NI	Técnico Administrativo - ANTAQ - NI	5.300	7.665	5.816
Atividades administrativas	Agências Reguladoras	NI	Técnico Administrativo - ANTT - NI	5.300	7.665	5.816
Atividades administrativas	Agências Reguladoras	NI	Técnico Administrativo - ANVISA - NI	5.300	7.665	5.816
Atividades administrativas	Agências Reguladoras	NI	Técnico Administrativo - ANCINE - NI	5.300	7.665	5.816
Atividades administrativas	Agências Reguladoras	NI	Técnico Administrativo - ANP - NI	5.300	7.665	5.816
Atividades administrativas	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA	NI	Auxiliar Administrativo do IPEA - NI	5.100	7.522	6.041
Atividades administrativas	Seguro Social	NI	Agente de Serviços Diversos - 40 hs - NI	4.413	7.375	4.825
Atividades administrativas	Seguro Social	NI	Técnico de Serviços Diversos - 40 hs - NI	4.413	7.375	4.825
Atividades administrativas	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NI	Assistente Técnico-Administrativo do PGPE (item III do § único do art 1º da Lei nº 11357/2006) exercício na SPU/MP - NI	3.527	3.882	2.903
Atividades administrativas	Diplomacia	NI	Assistente de Chancelaria - NI	3.294	6.999	6.999
Atividades administrativas	Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE	NI	Técnico-Administrativos - Nível Classificação: E - PCCTAE	3.288	9.888	9.888
Atividades administrativas	Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE	NI	Técnico-Marítimos - Nível Classificação: E - PCCTAE	3.288	9.888	9.888
Atividades administrativas	Comissão de Valores Mobiliários - CVM	NI	Auxiliar de Serviços Gerais da CVM - NI	3.220	4.205	2.886
Atividades administrativas	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE	NI	Técnico em Planejamento, Gestão e Infra-Estrutura em Informações Geográficas e Estatísticas - IBGE - NI	3.013	6.746	6.062
Atividades administrativas	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NI	Assistente Técnico-Administrativo do PGPE (item III do § único do art 1º da Lei nº 11357/2006) lotado/exercício na CEPLAC/MAPA - NI	2.989	4.210	3.458
Atividades administrativas	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NI	Assistente Técnico-Administrativo do PGPE (item III do § único do art 1º da Lei nº 11357/2006) lotado/exercício no INMET/MAPA - NI	2.989	4.210	3.458
Atividades administrativas	IBAMA, Instituto Chico Mendes e Ministério do Meio Ambiente,	NI	Técnico Administrativo do IBAMA, Instituto Chico Mendes e Ministério do Meio Ambiente - NI	2.893	4.898	3.915
Atividades administrativas	Fundação Oswaldo Cruz - FIOCRUZ	NI	Assistente Técnico de Gestão em Saúde - FIOCRUZ - NI	2.869	7.342	6.778
Atividades administrativas	Ciência e Tecnologia	NI	Assistente em Ciência e Tecnologia - NI	2.867	7.357	6.800
Atividades administrativas	Instituto Evandro Chagas - IEC e Centro Nacional de Primatas - CENP	NI	Assistente Técnico de Gestão em Pesquisa e Investigação Biomédica - NI	2.866	7.355	6.798
Atividades administrativas	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - INMETRO	NI	Assistente Executivo em Metrologia e Qualidade - INMETRO - NI	2.857	7.325	6.464
Atividades administrativas	Instituto Nacional da Propriedade Industrial - INPI	NI	Técnico em Planejamento, Gestão e Infra-Estrutura em Propriedade Industrial - INPI - NI	2.843	6.797	6.236
Atividades administrativas	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NI	Assistente Técnico-Administrativo do PGPE (item III do § único do art 1º da Lei nº 11357/2006) - NI	2.820	3.427	2.675

Núcleos de Competências	Carreira atual (classificação do Cad. Remun.)	Nível	Denominação do cargo atual	Ativos	Ativos	Inativos
				Remun Inicial	Remun Final	Remun Final
Atividades administrativas	Departamento Nacional de Produção Mineral - DNPM	NI	Técnico Administrativo - DNPM - NI	2.772	4.578	3.683
Atividades administrativas	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA	NI	Técnico Administrativo - INCRA - NI	2.742	3.358	2.387
Atividades administrativas	Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes - DNIT	NI	Técnico Administrativo - DNIT - NI	2.739	4.482	3.594
Atividades administrativas	Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE	NI	Técnico-Administrativos - Nível Classificação: D - PCCTAE	2.004	6.026	6.026
Atividades administrativas	Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE	NI	Técnico-Marítimos - Nível Classificação: D - PCCTAE	2.004	6.026	6.026
Atividades administrativas	Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE	NI	Técnico-Administrativos - Nível Classificação: C - PCCTAE	1.621	4.874	4.874
Atividades administrativas	Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE	NI	Técnico-Marítimos - Nível Classificação: C - PCCTAE	1.621	4.874	4.874
Atividades administrativas	Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE	NI	Técnico-Administrativos - Nível Classificação: B - PCCTAE	1.358	4.084	4.084
Atividades administrativas	Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE	NI	Técnico-Marítimos - Nível Classificação: B - PCCTAE	1.358	4.084	4.084
Atividades administrativas	Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE	NI	Técnico-Administrativos - Nível Classificação: A - PCCTAE	1.138	3.422	3.422
Atividades administrativas	Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE	NI	Técnico-Marítimos - Nível Classificação: A - PCCTAE	1.138	3.422	3.422
Auditoria e fiscalização	Auditoria Federal	NS	Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil - NS	13.600	19.451	19.451
Auditoria e fiscalização	Auditoria Federal	NS	Auditor-Fiscal do Trabalho - NS	13.600	19.451	19.451
Auditoria e fiscalização	Comissão de Valores Mobiliários - CVM	NS	Inspetor da CVM - NS	12.961	18.478	18.478
Auditoria e fiscalização	Superintendência de Seguros Privados - SUSEP	NS	Analista Técnico da SUSEP - NS	12.961	18.478	18.478
Auditoria e fiscalização	Auditoria Federal	NS	Analista Tributário da Receita Federal do Brasil - NS	7.996	11.595	11.595
Auditoria e fiscalização	Comissão de Valores Mobiliários - CVM	NI	Agente Executivo da CVM - NI	4.854	7.161	5.751
Auditoria e fiscalização	Superintendência de Seguros Privados - SUSEP	NI	Agente Executivo da SUSEP - NI	4.854	7.161	5.751
Controle navegação mar	Tribunal Marítimo	NS	Juiz-Presidente - NS	17.778	17.778	15.238
Controle navegação mar	Tribunal Marítimo	NS	Juiz do Tribunal Marítimo - NS	17.778	17.778	15.238
Controle tráfego aéreo	Grupo-Defesa Aérea e Controle do Tráfego Aéreo - DACTA	NS	Nível Superior - DACTA	7.553	10.174	6.863
Controle tráfego aéreo	Grupo-Defesa Aérea e Controle do Tráfego Aéreo - DACTA	NI	Nível Intermediário - DACTA	4.863	5.527	3.773
Defesa sanitária e veterinária	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	NS	Fiscal Federal Agropecuário - MAPA - NS	11.532	16.111	16.111
Defesa sanitária e veterinária	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	NI	Agente de Atividades Agropecuárias - MAPA - NI	6.326	7.340	5.026

Núcleos de Competências	Carreira atual (classificação do Cad. Remun.)	Nível	Denominação do cargo atual	Ativos	Ativos	Inativos
				Remun Inicial	Remun Final	Remun Final
Defesa sanitária e veterinária	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	NI	Agente de Inspeção Sanitária e Industrial de Produtos de Origem Animal - MAPA - NI	6.326	7.340	5.026
Defesa sanitária e veterinária	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	NI	Técnico de Laboratório - MAPA - NI	6.326	7.340	5.026
Diplomacia	Diplomacia	NS	Diplomata - NS	13.623	19.421	19.421
Diplomacia	Diplomacia	NS	Oficial de Chancelaria - NS	6.620	9.688	9.688
Ensino	Docente	NS	Cargo Isolado de Professor Titular do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico - Dedicção Exclusiva	5.347	12.225	12.225
Ensino	Docente	NS	Magistério Superior - Cargos de que trata a Lei nº 7596/87 - Dedicção Exclusiva	4.838	12.225	12.225
Ensino	Docente	NS	Cargo Isolado de Professor Titular do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico - 40 h	3.485	5.919	5.919
Ensino	Docente	NS	Magistério Superior - Cargos de que trata a Lei nº 7596/87 - 40 h	3.137	5.919	5.919
Ensino	Docente	NS	Cargo de Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico - Dedicção Exclusiva	2.873	11.881	11.881
Ensino	Docente	NS	Cargo de Professor do Ensino Básico Federal - Dedicção Exclusiva	2.762	11.424	11.424
Ensino	Docente	NS	Cargo de Professor do Ensino Básico Federal dos Ex-Territórios - Dedicção Exclusiva	2.762	11.424	11.424
Ensino	Docente	NS	Cargo Isolado de Professor Titular do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico - 20 h	2.287	3.622	3.622
Ensino	Docente	NS	Cargo de Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico - 40 h	2.216	5.486	5.486
Ensino	Docente	NS	Cargo de Professor do Ensino Básico Federal - 40 h	2.130	5.275	5.275
Ensino	Docente	NS	Cargo de Professor do Ensino Básico Federal dos Ex-Territórios - 40 h	2.130	5.275	5.275
Ensino	Docente	NS	Magistério Superior - Cargos de que trata a Lei nº 7596/87 - 20 h	2.073	3.622	3.622
Ensino	Docente	NS	Cargo de Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico - 20 h	1.598	3.403	3.403
Ensino	Docente	NS	Cargo de Professor do Ensino Básico Federal dos Ex-Territórios - 20 h	1.589	3.272	3.272
Ensino	Docente	NS	Cargo de Professor do Ensino Básico Federal - 20 h	1.536	3.272	3.272
Gestão cultural, patrim hist e turismo	Fundação Nacional do Índio - FUNAI	NS	Indigenista Especializado da FUNAI (item V do § único do art 1º da Lei nº 11357/2006) - NS	5.333	7.866	6.096
Gestão cultural, patrim hist e turismo	Fundação Nacional do Índio - FUNAI	NI	Agente em Indigenismo da FUNAI (item VI do § único do art 1º da Lei nº 11357/2006) - NI	4.874	6.359	4.589
Gestão cultural, patrim hist e turismo	Fundação Nacional do Índio - FUNAI	NA	Auxiliar em Indigenismo da FUNAI (item VII do § único do art 1º da Lei nº 11357/2006) - NA	1.991	1.968	1.569

Núcleos de Competências	Carreira atual (classificação do Cad. Remun.)	Nível	Denominação do cargo atual	Ativos	Ativos	Inativos
				Remun Inicial	Remun Final	Remun Final
Gestão desenv educacional	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE	NS	Especialista em Financiamento e Execução de Programas e Projetos Educacionais - FNDE - NS	6.193	14.585	12.874
Gestão desenv educacional	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE	NI	Técnico em Financiamento e Execução de Programas e Projetos Educacionais - FNDE - NI	3.254	5.458	4.555
Gestão e form políticas	Gestão e formulação de políticas	NS	Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental - NS	13.609	19.402	19.402
Gestão financ, econ e desenv	Grupo de Gestão	NS	Analista de Finanças e Controle - NS	13.609	19.402	19.402
Gestão financ, econ e desenv	Grupo de Gestão	NS	Analista de Planejamento e Orçamento - NS	13.609	19.402	19.402
Gestão financ, econ e desenv	Grupo de Gestão	NS	Analista de Comércio Exterior - NS	13.609	19.402	19.402
Gestão financ, econ e desenv	Banco Central do Brasil	NS	Analista do Banco Central do Brasil - NS	12.961	18.478	18.478
Gestão financ, econ e desenv	Comissão de Valores Mobiliários - CVM	NS	Analista da CVM - NS	12.961	18.478	18.478
Gestão financ, econ e desenv	Superintendência de Seguros Privados - SUSEP	NS	Analista Técnico da SUSEP - NS	12.961	18.478	18.478
Gestão financ, econ e desenv	Superintendência Nacional de Previdência Complementar - PREVIC	NS	Especialista em Previdência Complementar da PREVIC (inciso I do caput do art 18 da Lei nº 12154/2009) - NS	11.954	16.700	12.525
Gestão financ, econ e desenv	Seguro Social	NS	Analista do Seguro Social 40 hs - NS	6.774	10.570	6.800
Gestão financ, econ e desenv	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE	NS	Especialista em Financiamento e Execução de Programas e Projetos Educacionais - FNDE - NS	6.193	14.585	12.874
Gestão financ, econ e desenv	Grupo de Gestão	NI	Técnico de Finanças e Controle - Carreira de Finanças e Controle	5.163	8.872	8.872
Gestão financ, econ e desenv	Grupo de Gestão	NI	Técnico de Planejamento e Orçamento - Carreira de Planejamento e Orçamento	5.163	8.872	8.872
Gestão financ, econ e desenv	Banco Central do Brasil	NI	Técnico do Banco Central do Brasil - NI	4.917	8.449	8.449
Gestão financ, econ e desenv	Comissão de Valores Mobiliários - CVM	NI	Agente Executivo da CVM - NI	4.854	7.161	5.751
Gestão financ, econ e desenv	Superintendência de Seguros Privados - SUSEP	NI	Agente Executivo da SUSEP - NI	4.854	7.161	5.751
Gestão financ, econ e desenv	Seguro Social	NI	Técnico do Seguro Social - 40 hs - NI	4.413	7.375	4.825
Gestão financ, econ e desenv	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE	NI	Técnico em Financiamento e Execução de Programas e Projetos Educacionais - FNDE - NI	3.254	5.458	4.555
Gestão infra-estrutura	Infra-Estrutura	NS	Cargo Isolado de Especialista em Infra-Estrutura Sênior - NS	13.969	13.969	10.814
Gestão infra-estrutura	Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes - DNIT	NS	Analista de Infra-Estrutura de Transportes - DNIT - NS	9.980	13.389	10.063

Núcleos de Competências	Carreira atual (classificação do Cad. Remun.)	Nível	Denominação do cargo atual	Ativos	Ativos	Inativos
				Remun Inicial	Remun Final	Remun Final
Gestão infra-estrutura	Infra-Estrutura	NS	Analista de Infra-Estrutura - NS	9.980	13.389	10.376
Gestão rec nat e meio amb	Departamento Nacional de Produção Mineral - DNPM	NS	Especialista em Recursos Minerais - DNPM - NS	9.980	13.389	8.911
Gestão rec nat e meio amb	IBAMA, Instituto Chico Mendes e Ministério do Meio Ambiente,	NS	Analista Ambiental do IBAMA, Instituto Chico Mendes e Ministério do Meio Ambiente - NS	6.502	11.194	8.918
Gestão rec nat e meio amb	Fundação Nacional do Índio - FUNAI	NS	Indigenista Especializado da FUNAI (item V do § único do art 1º da Lei nº 11357/2006) - NS	5.333	7.866	6.096
Gestão rec nat e meio amb	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA	NS	Analista Reforma e Desenvolvimento Agrário - INCRA - NS	4.173	7.001	4.962
Gestão rec nat e meio amb	Fundação Nacional do Índio - FUNAI	NI	Agente em Indigenismo da FUNAI (item VI do § único do art 1º da Lei nº 11357/2006) - NI	4.874	6.359	4.589
Gestão rec nat e meio amb	Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes - DNIT	NI	Técnico de Suporte em Infra-Estrutura de Transportes - DNIT - NI	4.037	6.144	4.095
Gestão rec nat e meio amb	Departamento Nacional de Produção Mineral - DNPM	NI	Técnico em Atividades de Mineração - DNPM - NI	4.037	6.144	4.466
Gestão rec nat e meio amb	IBAMA, Instituto Chico Mendes e Ministério do Meio Ambiente,	NI	Técnico Ambiental do IBAMA, Instituto Chico Mendes e Ministério do Meio Ambiente - NI	2.893	4.898	3.915
Gestão rec nat e meio amb	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA	NI	Técnico em Reforma e Desenvolvimento Agrário - INCRA - NI	2.742	3.358	2.387
Gestão rec nat e meio amb	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	NA	Auxiliar de Laboratório - MAPA - NA	3.950	4.105	3.059
Gestão rec nat e meio amb	Fundação Nacional do Índio - FUNAI	NA	Auxiliar em Indigenismo da FUNAI (item VII do § único do art 1º da Lei nº 11357/2006) - NA	1.991	1.968	1.569
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA	NS	Médico do IPEA de que trata a Lei nº1 1890/2008 - 20 h - NS	11.344	15.825	12.658
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Superintendência da Zona Franca de Manaus - SUFRAMA	NS	Médico do Plano Especial de Cargos da SUFRAMA de que trata a Lei nº1 1356/2006 - 40 h - NS	9.626	15.164	11.834
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Seguro Social	NS	Médico da Carreira do Seguro Social de que trata a Lei nº 10855/2004 - 40 h - NS	8.700	13.233	9.469
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes - DNIT	NS	Médico do Plano Especial de Cargos do DNIT, de que trata o art 3º da Lei nº1 1171/2005 - 40 h - NS	8.687	13.852	10.378
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	IBAMA, Instituto Chico Mendes e Ministério do Meio Ambiente,	NS	Médico do Plano Especial de Cargos - PECMA de que trata a Lei nº1 1357/2006 - 40 h - NS	8.387	16.575	14.363
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Plano Especial de Cargos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária	NS	Médico 40 h do Plano Especial de Cargos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - NS	8.096	12.132	9.099
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Plano Especial de Cargos das Agências Reguladoras (ANA - ANAC - ANEEL - ANSS - ANATEL - ANTAQ - ANTT - ANCINE - ANP)	NS	Médico de 40 h do Plano Especial de Cargos das Agências Reguladoras art 31 da Lei nº 11357/2006 - NS	8.096	12.132	9.099
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Fundação Nacional do Índio - FUNAI	NS	Médico do Quadro de Pessoal da FUNAI de que trata a Lei nº 11907/2009 - 40 h - NS	7.320	11.246	9.477
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Quadro de Pessoal da Advocacia-Geral da União - AGU	NS	Médico do Quadro de Pessoal da Advocacia-Geral da União de que trata a Lei no 10480/2005 - 40 h - NS	6.799	10.697	9.115

Núcleos de Competências	Carreira atual (classificação do Cad. Remun.)	Nível	Denominação do cargo atual	Ativos	Ativos	Inativos
				Remun Inicial	Remun Final	Remun Final
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Seguro Social	NS	Médico da Carreira do Seguro Social de que trata a Lei nº 10855/2004 - 20 h - NS	6.605	10.216	6.534
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE	NS	Médico do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE, de que trata a Lei nº 1 1091/2005 - 40 h - NS	6.577	19.775	19.775
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE	NS	Médico-Área do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE, de que trata a Lei nº 1 1091/2005 - 40 h - NS	6.577	19.775	19.775
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Plano de Classificação de Cargos - (PCC)	NS	Médico de que trata a Lei nº 5645/70 -PCC - 40 h - NS	6.509	8.889	6.070
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Plano de Classificação de Cargos - (PCC)	NS	Médico do Trabalho de que trata a Lei nº 5645/70 - PCC - 40 h - NS	6.509	8.889	6.070
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Previdência, Saúde e Trabalho	NS	Médico da Carreira da Seguridade Social e do Trabalho-Quadros Pessoal MS, MPS, MTE e FUNASA - Lei 10483/02 - 40 h -NS	6.506	8.888	6.438
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Previdência, Saúde e Trabalho	NS	Médico do Trabalho da Carreira da Seguridade Social e do Trabalho - Quadros Pessoal MS, MPS, MTE e FUNASA - Lei 10483/02E - 40 h - NS	6.506	8.888	6.438
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Previdência, Saúde e Trabalho	NS	Médico de Saúde Pública da Carreira da Seguridade Social e do Trabalho - Quadros Pessoal MS, MPS, MTE e FUNASA - Lei 10483/02 - 20 h - NS	6.506	8.888	6.438
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Hospital da Forças Armadas - HFA	NS	Médico da Área Médica do HFA - 40 h - NS	6.503	10.357	8.969
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Seguro Social	NS	Médico do Quadro de Pessoal do INSS referenciados no art 1º da Lei no 10355/2001 - 40 h - NS	6.486	8.888	6.486
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Federal	NS	Médico do Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Federal de que trata a Lei nº 10682/2003 - 40 h - NS	6.359	9.625	8.043
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Rodoviária Federal	NS	Médico do Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Rodoviária Federal - 40 h - NS	6.359	9.625	8.043
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes - DNIT	NS	Médico do Plano Especial de Cargos do DNIT, de que trata o art 3º da Lei nº 1 1171/2005 - 20 h - NS	6.331	10.010	6.536
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA	NS	Médico do Plano de Carreira dos Cargos de Reforma e Desenvolvimento Agrário de que trata a Lei nº 11090/2005 - 40 h - NS	6.091	9.418	7.632
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Previdência, Saúde e Trabalho	NS	Sanitarista - Grupo-Saúde Pública da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho - NS	6.071	10.039	8.064
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE	NS	Médico de que trata a Lei nº 11355/2006 - IBGE - 40 h - NS	5.988	14.722	12.473
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Plano Especial de Cargos da Cultura	NS	Médico-Profissional Técnico Superior de que trata a Lei nº 1 1233/2005 - 40 h - NS	5.854	9.363	8.065

Núcleos de Competências	Carreira atual (classificação do Cad. Remun.)	Nível	Denominação do cargo atual	Ativos	Ativos	Inativos
				Remun Inicial	Remun Final	Remun Final
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Plano Especial de Cargos do Ministério da Fazenda - PECFAZ	NS	Médico do Plano Especial de Cargos de que trata a Lei nº 1 1907/2010 - PECFAZ - 40 h - NS	5.854	9.363	8.065
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NS	Médico do PGPE de que trata a Lei nº 11357/2006 - 40 h - NS	5.854	9.363	8.065
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NS	Médico de Saúde Pública do PGPE de que trata a Lei nº 11357/2006 - - 40 h - NS	5.854	9.363	8.065
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NS	Médico do Trabalho do PGPE de que trata a Lei nº 11357/2006 - 40 h - NS	5.854	9.363	8.065
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NS	Médico Marítimo do PGPE de que trata a Lei nº 11357/2006 - 40 h - NS	5.854	9.363	8.065
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Previdência, Saúde e Trabalho	NS	Médico da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, de que trata a Lei nº 1 1355/2006 - 40 h - NS	5.854	9.363	8.065
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Previdência, Saúde e Trabalho	NS	Médico Cirurgião da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, de que trata a Lei nº 1 1355/2006 - 40 h - NS	5.854	9.363	8.065
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Previdência, Saúde e Trabalho	NS	Médico do Trabalho da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, de que trata a Lei nº 1 1355/2 006 - 40 h - NS	5.854	9.363	8.065
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Previdência, Saúde e Trabalho	NS	Médico de Saúde Pública da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, de que trata a Lei nº 1 1355/2 006 - 40 h - NS	5.854	9.363	8.065
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Previdência, Saúde e Trabalho	NS	Sanitarista (Grupo-Saúde Pública) - da Carreira da Seguridade Social e do Trabalho - Quadros Pessoal MS, MPS, MTE e FUNASA - NS	5.713	8.846	5.180
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Imprensa Nacional	NS	Médico do Quadro de Pessoal da Imprensa Nacional - 40 h - NS	5.545	8.889	8.889
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Superintendência da Zona Franca de Manaus - SUFRAMA	NS	Médico do Plano Especial de Cargos da SUFRAMA de que trata a Lei nº 1 1356/2006 - 20 h - NS	5.411	8.620	6.436
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Fundação Oswaldo Cruz - FIOCRUZ	NS	Médico do Plano de Carreiras e Cargos de Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública - FIOCRUZ - 40 h - NS	5.407	14.524	12.946
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	IBAMA, Instituto Chico Mendes e Ministério do Meio Ambiente,	NS	Médico do Plano Especial de Cargos - PECMA de que trata a Lei nº 1 1357/2006 - 20 h - NS	5.272	10.335	8.205
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Fundação Nacional do Índio - FUNAI	NS	Médico do Quadro de Pessoal da FUNAI de que trata a Lei nº 11907/2009 - 20 h - NS	5.165	7.698	6.012
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Plano de Classificação de Cargos - (PCC)	NS	Médico de que trata a Lei nº 5645/70 - PCC - 20 h - NS	5.101	7.098	4.362
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Plano de Classificação de Cargos - (PCC)	NS	Médico do Trabalho de que trata a Lei nº 5645/70 - PCC - 20 h - NS	5.101	7.098	4.362
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Previdência, Saúde e Trabalho	NS	Médico da Carreira da Seguridade Social e do Trabalho - Quadros Pessoal MS, MPS, MTE e FUNASA - Lei 10483/02 - 20 h - NS	4.847	6.833	4.465

Núcleos de Competências	Carreira atual (classificação do Cad. Remun.)	Nível	Denominação do cargo atual	Ativos	Ativos	Inativos
				Remun Inicial	Remun Final	Remun Final
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Previdência, Saúde e Trabalho	NS	Médico de Saúde Pública da Carreira da Seguridade Social e do Trabalho - Quadros Pessoal MS, MPS, MTE e FUNASA - Lei 10483/02 - 20 h - NS	4.847	6.833	4.465
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Previdência, Saúde e Trabalho	NS	Médico do Trabalho da Carreira da Seguridade Social e do Trabalho - Quadros Pessoal MS, MPS, MTE e FUNASA - Lei 10483/02 - 20 h - NS	4.847	6.833	4.465
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Seguro Social	NS	Médico do Quadro de Pessoal do INSS referenciados no art 1º da Lei no 10355/2001 - 20 h - NS	4.795	6.801	4.481
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Quadro de Pessoal da Advocacia-Geral da União - AGU	NS	Médico do Quadro de Pessoal da Advocacia-Geral da União de que trata a Lei no 10480/2005 - 20 h - NS	4.644	7.149	5.649
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Instituto Evandro Chagas - IEC e Centro Nacional de Primatas - CENP	NS	Médico do Plano de Carreiras e Cargos de Pesquisa e Investigação Biomédica em Saúde Pública - Lei nº 11907/2009 - 40 h - NS	4.501	14.677	13.566
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Hospital da Forças Armadas - HFA	NS	Especialista em Atividades Hospitalares da Área de Saúde do HFA - NS	4.468	8.527	6.354
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA	NS	Médico do Plano de Carreira dos Cargos de Reforma e Desenvolvimento Agrário de que trata a Lei nº 11090/2005 - 20 h - NS	4.159	6.495	4.709
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Plano Especial de Cargos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária	NS	Médico 20 h do Plano Especial de Cargos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - NS	4.049	6.066	4.549
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Plano Especial de Cargos das Agências Reguladoras (ANA - ANAC - ANEEL - ANSS - ANATEL - ANTAQ - ANTT - ANCINE - ANP)	NS	Médico de 20 h do Plano Especial de Cargos das Agências Reguladoras art 31 da Lei nº 11357/2006 - NS	4.049	6.066	4.549
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Federal	NS	Médico do Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Federal de que trata a Lei nº 10682/2003 - 20 h - NS	4.041	6.230	4.730
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Rodoviária Federal	NS	Médico do Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Rodoviária Federal - 20 h - NS	4.041	6.230	4.730
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Imprensa Nacional	NS	Médico do Quadro de Pessoal da Imprensa Nacional - 20 h - NS	3.929	6.112	6.112
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Plano Especial de Cargos da Cultura	NS	Médico-Profissional Técnico Superior de que trata a Lei nº 1 1233/2005 - 20 h - NS	3.699	5.815	4.599
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Plano Especial de Cargos do Ministério da Fazenda - PECFAZ	NS	Médico do Plano Especial de Cargos de que trata a Lei nº 1 1907/2010 - PECFAZ - 20 h - NS	3.699	5.815	4.599
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NS	Médico do PGPE de que trata a Lei nº 11357/2006 - 20 h - NS	3.699	5.815	4.599
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NS	Médico de Saúde Pública do PGPE de que trata a Lei nº 11357/2006 - - 20 h - NS	3.699	5.815	4.599
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NS	Médico do Trabalho do PGPE de que trata a Lei nº 11357/2006 - - 20 h - NS	3.699	5.815	4.599
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NS	Médico Marítimo do PGPE de que trata a Lei nº 11357/2006 - 20 h - NS	3.699	5.815	4.599

Núcleos de Competências	Carreira atual (classificação do Cad. Remun.)	Nível	Denominação do cargo atual	Ativos	Ativos	Inativos
				Remun Inicial	Remun Final	Remun Final
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Previdência, Saúde e Trabalho	NS	Médico da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, de que trata a Lei nº1 1355/2006 - 20 h - NS	3.699	5.815	4.599
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Previdência, Saúde e Trabalho	NS	Médico de Saúde Pública da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, de que trata a Lei nº1 1355/2 006 - 20 h - NS	3.699	5.815	4.599
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Previdência, Saúde e Trabalho	NS	Médico Cirurgião da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, de que trata a Lei nº 1 1355/2006 - 20 h - NS	3.699	5.815	4.599
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Previdência, Saúde e Trabalho	NS	Médico do Trabalho da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, de que trata a Lei nº1 1355/2 006E - 20 h - NS	3.699	5.815	4.599
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE	NS	Médico do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE, de que trata a Lei nº1 1091/2005 - 20 h - NS	3.288	9.888	9.888
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE	NS	Médico-Área do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE, de que trata a Lei nº1 1091/2005 - 20 h - NS	3.288	9.888	9.888
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Hospital da Forças Armadas - HFA	NS	Médico da Área Médica do HFA - 20 h - NS	3.252	5.179	4.485
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE	NS	Médico de que trata a Lei nº 11355/2006 - IBGE - 20 h - NS	2.994	7.361	6.237
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Fundação Oswaldo Cruz - FIOCRUZ	NS	Médico do Plano de Carreiras e Cargos de Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública - FIOCRUZ - 20 h - NS	2.704	7.262	6.473
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Instituto Evandro Chagas - IEC e Centro Nacional de Primatas - CENP	NS	Médico do Plano de Carreiras e Cargos de Pesquisa e Investigação Biomédica em Saúde Pública - Lei nº 11907/2009 - 20 h - NS	2.251	7.339	6.783
Gestao Saude e bem-estar ou Atend medico e correl	Hospital da Forças Armadas - HFA	NI	Técnico em Atividades Médico-Hospitalares da Área de Saúde do HFA - NI	2.545	3.653	2.812
Gestão saude e bem-estar popul	Instituto Nacional do Seguro Social - INSS	NS	Supervisor Médico-Pericial - INSS - 40 h - NS	10.315	14.701	11.925
Gestão saude e bem-estar popul	Instituto Nacional do Seguro Social - INSS	NS	Perito Médico Previdenciário - INSS - 40 h - NS	10.315	14.701	11.925
Gestão saude e bem-estar popul	Instituto Nacional do Seguro Social - INSS	NS	Supervisor Médico-Pericial - INSS - 30 h - NS	7.730	11.019	8.940
Gestão saude e bem-estar popul	Instituto Nacional do Seguro Social - INSS	NS	Perito Médico Previdenciário - INSS - 30 h - NS	7.730	11.019	8.940
Gestão saude e bem-estar popul	Instituto Nacional do Seguro Social - INSS	NS	Supervisor Médico-Pericial - INSS - 20 h - NS	5.158	7.350	5.962
Gestão saude e bem-estar popul	Instituto Nacional do Seguro Social - INSS	NS	Perito Médico Previdenciário - INSS - 20 h - NS	5.158	7.350	5.962

Núcleos de Competências	Carreira atual (classificação do Cad. Remun.)	Nível	Denominação do cargo atual	Ativos	Ativos	Inativos
				Remun Inicial	Remun Final	Remun Final
Gestão social, articul polit e comum	Seguro Social	NS	Analista do Seguro Social 40 hs - NS	6.774	10.570	6.800
Gestão social, articul polit e comum	Políticas Sociais	NS	Analista Técnico de Políticas Sociais - NS	5.742	10.780	8.125
Gestão social, articul polit e comum	Fundação Nacional do Índio - FUNAI	NS	Indigenista Especializado da FUNAI (item V do § único do art 1º da Lei nº 11357/2006) - NS	5.333	7.866	6.096
Gestão social, articul polit e comum	Quadro de Pessoal do Ministério da Justiça	NS	Especialista em Assistência Penitenciária - NS	4.638	6.386	5.739
Gestão social, articul polit e comum	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA	NS	Analista Reforma e Desenvolvimento Agrário - INCRA - NS	4.173	7.001	4.962
Gestão social, articul polit e comum	Fundação Nacional do Índio - FUNAI	NI	Agente em Indigenismo da FUNAI (item VI do § único do art 1º da Lei nº 11357/2006) - NI	4.874	6.359	4.589
Gestão social, articul polit e comum	Seguro Social	NI	Técnico do Seguro Social - 40 hs - NI	4.413	7.375	4.825
Gestão social, articul polit e comum	Quadro de Pessoal do Ministério da Justiça	NI	Técnico de Apoio à Assistência Penitenciária - NI	3.141	4.239	3.795
Gestão social, articul polit e comum	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA	NI	Técnico em Reforma e Desenvolvimento Agrário - INCRA - NI	2.742	3.358	2.387
Gestão social, articul polit e comum	Fundação Nacional do Índio - FUNAI	NA	Auxiliar em Indigenismo da FUNAI (item VII do § único do art 1º da Lei nº 11357/2006) - NA	1.991	1.968	1.569
Guarda e custódia	Quadro de Pessoal do Ministério da Justiça	NI	Agente Penitenciário Federal - NI	4.845	7.732	6.589
Inteligência estratégica	Agência Brasileira de Inteligência - ABIN	NS	Oficial de Inteligência - NS	13.622	19.338	19.338
Inteligência estratégica	Agência Brasileira de Inteligência - ABIN	NS	Oficial Técnico de Inteligência - NS	12.550	17.403	17.403
Inteligência estratégica	Agência Brasileira de Inteligência - ABIN	NS	Instrutor de Informações do Grupo informações - ABIN - NS	12.267	17.390	12.260
Inteligência estratégica	Agência Brasileira de Inteligência - ABIN	NI	Agente de Inteligência - NI	5.165	8.876	8.876
Inteligência estratégica	Agência Brasileira de Inteligência - ABIN	NI	Agente Técnico de Inteligência - NI	4.648	7.988	7.988
Inteligência estratégica	Agência Brasileira de Inteligência - ABIN	NI	Monitor de Informações do Grupo Informações da ABIN - NI	4.608	7.854	5.669
Pesquisa e tecnologia	Instituto Nacional da Propriedade Industrial - INPI	NS	Cargo Isolado de Provimento efetivo de Especialista Sênior em Propriedade Intelectual - INPI - NS	16.338	16.338	13.019
Pesquisa e tecnologia	Fundação Oswaldo Cruz - FIOCRUZ	NS	Cargo Isolado de Especialista em Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública - FIOCRUZ - NS	15.072	15.072	13.494
Pesquisa e tecnologia	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - INMETRO	NS	Cargo Isolado de Provimento efetivo de Especialista em Metrologia e Qualidade Sênior - INMETRO - NS	15.069	16.410	13.058
Pesquisa e tecnologia	Instituto Evandro Chagas - IEC e Centro Nacional de Primatas - CENP	NS	Cargos isolados de provimento efetivo de Especialista em Pesquisa e Investigação Biomédica em Saúde Pública - NS	14.233	14.677	13.566
Pesquisa e tecnologia	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA	NS	Técnico de Planejamento e Pesquisa do IPEA - NS	13.609	19.402	19.402

Núcleos de Competências	Carreira atual (classificação do Cad. Remun.)	Nível	Denominação do cargo atual	Ativos	Ativos	Inativos
				Remun Inicial	Remun Final	Remun Final
Pesquisa e tecnologia	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE	NS	Pesquisador em Informações Geográficas e Estatísticas - IBGE - NS	7.695	14.885	12.636
Pesquisa e tecnologia	Instituto Nacional da Propriedade Industrial - INPI	NS	Pesquisador em Propriedade Industrial - INPI - NS	7.683	14.864	12.707
Pesquisa e tecnologia	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - INMETRO	NS	Pesquisador-Tecnologista em Metrologia e Qualidade - INMETRO - NS	7.191	15.615	12.425
Pesquisa e tecnologia	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE	NS	Tecnologista em Informações Geográficas e Estatísticas - IBGE - NS	6.957	14.885	12.636
Pesquisa e tecnologia	Instituto Nacional da Propriedade Industrial - INPI	NS	Tecnologista em Propriedade Industrial - INPI - NS	6.945	14.864	12.707
Pesquisa e tecnologia	Fundação Oswaldo Cruz - FIOCRUZ	NS	Pesquisador em Saúde Pública - FIOCRUZ - NS	6.794	15.072	13.494
Pesquisa e tecnologia	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP	NS	Pesquisador-Tecnologista em Informações e Avaliações Educacionais - INEP - NS	6.193	14.585	12.874
Pesquisa e tecnologia	Fundação Oswaldo Cruz - FIOCRUZ	NS	Tecnologista em Saúde Pública - FIOCRUZ - NS	6.087	15.072	13.494
Pesquisa e tecnologia	Ciência e Tecnologia	NS	Pesquisador da Carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia - NS	5.841	14.682	13.570
Pesquisa e tecnologia	Instituto Evandro Chagas - IEC e Centro Nacional de Primatas - CENP	NS	Pesquisador em Saúde Pública - NS	5.838	14.677	13.566
Pesquisa e tecnologia	Ciência e Tecnologia	NS	Tecnologista da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico - NS	5.209	14.682	13.570
Pesquisa e tecnologia	Instituto Evandro Chagas - IEC e Centro Nacional de Primatas - CENP	NS	Tecnologista em Pesquisa e Investigação Biomédica - NS	5.206	14.677	13.566
Pesquisa e tecnologia	Tecnologia Militar	NS	Analista de Tecnologia Militar - NS	5.077	14.421	12.380
Pesquisa e tecnologia	Tecnologia Militar	NS	Engenheiro de Tecnologia Militar - NS	5.077	14.421	12.380
Pesquisa e tecnologia	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA	NI	Auxiliar Técnico do IPEA - NI	5.100	7.522	6.041
Pesquisa e tecnologia	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP	NI	Técnico em Informações Educacionais - INEP - NI	3.254	5.458	4.555
Pesquisa e tecnologia	Tecnologia Militar	NI	Técnico de Tecnologia Militar - NI	3.155	7.267	6.333
Pesquisa e tecnologia	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE	NI	Técnico em Informações Geográficas e Estatísticas - IBGE - NI	3.013	6.746	6.062
Pesquisa e tecnologia	Fundação Oswaldo Cruz - FIOCRUZ	NI	Técnico em Saúde Pública - FIOCRUZ - NI	2.869	7.342	6.778
Pesquisa e tecnologia	Ciência e Tecnologia	NI	Técnico da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico - NI	2.867	7.357	6.800
Pesquisa e tecnologia	Instituto Evandro Chagas - IEC e Centro Nacional de Primatas - CENP	NI	Técnico em Pesquisa e Investigação Biomédica - NI	2.866	7.355	6.798
Pesquisa e tecnologia	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - INMETRO	NI	Técnico em Metrologia e Qualidade - INMETRO - NI	2.857	7.325	6.464
Pesquisa e tecnologia	Instituto Nacional da Propriedade Industrial - INPI	NI	Técnico em Propriedade Industrial - INPI - NI	2.843	6.797	6.236
Pesquisa e tecnologia	Instituto Evandro Chagas - IEC e Centro Nacional de	NA	Auxiliar em Pesquisa e Investigação Biomédica em	1.964	2.551	2.048

Núcleos de Competências	Carreira atual (classificação do Cad. Remun.)	Nível	Denominação do cargo atual	Ativos	Ativos	Inativos
				Remun Inicial	Remun Final	Remun Final
	Primatas - CENP		Saúde Pública - NA			
Pesquisa e tecnologia	Ciência e Tecnologia	NA	Auxiliar Técnico da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico - NA	1.776	2.552	2.050
Policiamento	Polícia Federal	NS	Delegado de Polícia Federal - NS	14.037	20.685	20.685
Policiamento	Polícia Federal	NS	Perito Criminal Federal - NS	14.037	20.685	20.685
Policiamento	Polícia Federal	NS	Agente de Polícia Federal	7.514	11.879	11.879
Policiamento	Polícia Federal	NS	Escrivão de Polícia Federal	7.514	11.879	11.879
Policiamento	Polícia Federal	NS	Papiloscopista Policial Federal	7.514	11.879	11.879
Policiamento	Polícia Rodoviária	NS	Policial Rodoviário Federal - NS	6.107	11.092	11.092
Regulação	Agências Reguladoras	NS	Especialista em Geoprocessamento - ANA - NS	12.963	17.479	11.918
Regulação	Agências Reguladoras	NS	Especialista em Recursos Hídricos - ANA - NS	12.963	17.479	11.918
Regulação	Agências Reguladoras	NS	Especialista em Regulação de Aviação Civil - ANAC - NS	12.963	17.479	11.918
Regulação	Agências Reguladoras	NS	Especialista em Regulação de Serviços Públicos de Energia - ANEEL - NS	12.963	17.479	11.918
Regulação	Agências Reguladoras	NS	Especialista em Regulação de Saúde Suplementar - ANSS - NS	12.963	17.479	11.918
Regulação	Agências Reguladoras	NS	Especialista em Regulação de Serviços Públicos de Telecomunicações - ANATEL - NS	12.963	17.479	11.918
Regulação	Agências Reguladoras	NS	Especialista em Regulação de Serviços de Transportes Aquaviários - ANTAQ - NS	12.963	17.479	11.918
Regulação	Agências Reguladoras	NS	Especialista em Regulação de Serviços de Transportes Terrestres - ANTT - NS	12.963	17.479	11.918
Regulação	Agências Reguladoras	NS	Especialista em Regulação e Vigilância Sanitária - ANVISA - NS	12.963	17.479	11.918
Regulação	Agências Reguladoras	NS	Especialista em Regulação da Atividade Cinematográfica e Audiovisual - ANCINE - NS	12.963	17.479	11.918
Regulação	Agências Reguladoras	NS	Especialista em Geologia e Geofísica do Petróleo, Álcool Combustível e Gás Natural - ANP - NS	12.963	17.479	11.918
Regulação	Agências Reguladoras	NS	Especialista em Regulação de Petróleo e Derivados e Gás Natural - ANP - NS	12.963	17.479	11.918
Regulação	Banco Central do Brasil	NS	Analista do Banco Central do Brasil - NS	12.961	18.478	18.478
Regulação	Comissão de Valores Mobiliários - CVM	NS	Analista da CVM - NS	12.961	18.478	18.478
Regulação	Superintendência de Seguros Privados - SUSEP	NS	Analista Técnico da SUSEP - NS	12.961	18.478	18.478
Regulação	Agências Reguladoras	NI	Técnico em Regulação de Aviação Civil - ANAC - NI	5.581	7.936	5.952
Regulação	Agências Reguladoras	NI	Técnico em Regulação de Saúde Suplementar - ANSS -	5.581	7.936	5.952

Núcleos de Competências	Carreira atual (classificação do Cad. Remun.)	Nível	Denominação do cargo atual	Ativos	Ativos	Inativos
				Remun Inicial	Remun Final	Remun Final
			NI			
Regulação	Agências Reguladoras	NI	Técnico em Regulação de Serviços Públicos de Telecomunicações - ANATEL - NI	5.581	7.936	5.952
Regulação	Agências Reguladoras	NI	Técnico em Regulação de Serviços de Transportes Aquaviários - ANTAQ - NI	5.581	7.936	5.952
Regulação	Agências Reguladoras	NI	Técnico em Regulação de Serviços de Transportes Terrestres - ANTT - NI	5.581	7.936	5.952
Regulação	Agências Reguladoras	NI	Técnico em Regulação e Vigilância Sanitária - ANVISA - NI	5.581	7.936	5.952
Regulação	Agências Reguladoras	NI	Técnico em Regulação da Atividade Cinematográfica e Audiovisual - ANCINE - NI	5.581	7.936	5.952
Regulação	Agências Reguladoras	NI	Técnico em Regulação de Petróleo e Derivados, Álcool Combustível e Gás Natural - ANP - NI	5.581	7.936	5.952
Regulação	Comissão de Valores Mobiliários - CVM	NI	Agente Executivo da CVM - NI	4.854	7.161	5.751
Regulação	Superintendência de Seguros Privados - SUSEP	NI	Agente Executivo da SUSEP - NI	4.854	7.161	5.751
A definir	Advocacia da União	NS	Quadros Suplementares da Advocacia-Geral da União - NS	15.719	20.424	20.424
A definir	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA	NS	Técnico de Planejamento P-1501 do Grupo P-1500 - NS	11.744	16.451	13.211
A definir	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA	NS	Analista de Sistemas do IPEA - NS	11.744	16.451	13.211
A definir	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA	NS	Assessor Especializado do IPEA - NS	11.744	16.451	13.211
A definir	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA	NS	Técnico Especializado do IPEA - NS	11.744	16.451	13.211
A definir	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA	NS	Nível Superior integrantes do quadro suplementar do IPEA (§ 5º art120 da Lei nº 11890/2009) - NS	11.744	16.451	13.211
A definir	Agência Brasileira de Inteligência - ABIN	NS	Cargos de Nível Superior do Grupo de Informações da ABIN - (exceto Cargo Instrutor de Informações) - NS	11.356	16.237	11.447
A definir	Comissão de Valores Mobiliários - CVM	NS	Cargos de Nível Superior integrantes do Quadro Suplementar da CVM (§ 5º do art 87 da MP 440/2008) - NS	11.179	15.660	12.575
A definir	Superintendência de Seguros Privados - SUSEP	NS	Analista Técnico do Quadro Suplementar da SUSEP (§ 6º do art 52 da Lei nº 11890/2008) - NS	11.179	15.660	12.575
A definir	Superintendência Nacional de Previdência Complementar - PREVIC	NS	Cargos de Nível Superior da PREVIC (inciso IV do caput do art 18 da Lei nº 12154/2009) - NS	8.510	12.750	9.562
A definir	Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes - DNIT	NS	Arquiteto (referido no art 3º-A da Lei nº 11171/2005) - DNIT - NS	8.470	13.389	10.063
A definir	Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes - DNIT	NS	Economista (referido no art 3º-A da Lei nº 11171/2005) - DNIT - NS	8.470	13.389	10.063
A definir	Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes - DNIT	NS	Engenheiro (referido no art 3º-A da Lei nº 11171/2005) - DNIT - NS	8.470	13.389	10.063

Núcleos de Competências	Carreira atual (classificação do Cad. Remun.)	Nível	Denominação do cargo atual	Ativos	Ativos	Inativos
				Remun Inicial	Remun Final	Remun Final
A definir	Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes - DNIT	NS	Engenheiro Agrônomo (referido no art 3º-A da Lei nº 11171/2005) - DNIT - NS	8.470	13.389	10.063
A definir	Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes - DNIT	NS	Engenheiro de Operações (referido no art 3º-A da Lei nº 11171/2005) - DNIT - NS	8.470	13.389	10.063
A definir	Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes - DNIT	NS	Estatístico (referido no art 3º-A da Lei nº 11171/2005) - DNIT - NS	8.470	13.389	10.063
A definir	Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes - DNIT	NS	Geólogo (referido no art 3º-A da Lei nº 11171/2005) - DNIT - NS	8.470	13.389	10.063
A definir	IBAMA, Instituto Chico Mendes e Ministério do Meio Ambiente,	NS	Médico Veterinário do Plano Especial de Cargos - PECMA de que trata a Lei nº 11357/2006 - 40 h - NS	8.387	16.575	14.363
A definir	Plano Especial de Cargos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária	NS	Cargos de Nível Superior (exceto Médico) do Plano Especial de Cargos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - NS	8.096	12.132	9.099
A definir	Plano Especial de Cargos das Agências Reguladoras (ANA - ANAC - ANEEL - ANSS - ANATEL - ANTAQ - ANTT - ANCINE - ANP)	NS	Cargos de Nível Superior do Plano Especial de Cargos das Agências Reguladoras art 31 da Lei nº 11357/2006 - NS	8.096	12.132	9.099
A definir	Fundação Nacional do Índio - FUNAI	NS	Médico Veterinário do Quadro de Pessoal da FUNAI de que trata a Lei nº 11907/2009 - 40 h - NS	7.320	11.246	9.477
A definir	Seguro Social	NS	Cargos Nível Superior da Carreira Seguro Social (exceto Analista do Seguro Social) - art 2º da Lei nº 10855/2004 - 40 hs - NS	6.774	10.570	6.800
A definir	Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE	NS	Médico Veterinário do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE, de que trata a Lei nº 11091/2005 - 40 h - NS	6.577	19.775	19.775
A definir	Plano de Classificação de Cargos - (PCC)	NS	Médico Veterinário de que trata a Lei nº 5645/70 - PCC - 40 h - NS	6.509	8.889	6.070
A definir	Previdência, Saúde e Trabalho	NS	Médico Veterinário da Carreira da Seguridade Social e do Trabalho - Quadros Pessoal MS, MPS, MTE e FUNASA - Lei 10483/02 - 40 h - NS	6.506	8.888	6.438
A definir	IBAMA, Instituto Chico Mendes e Ministério do Meio Ambiente,	NS	Gestor Administrativo do IBAMA, Instituto Chico Mendes e Ministério do Meio Ambiente - NS	6.502	11.194	8.918
A definir	IBAMA, Instituto Chico Mendes e Ministério do Meio Ambiente,	NS	Gestor Ambiental do IBAMA, Instituto Chico Mendes e Ministério do Meio Ambiente - NS	6.502	11.194	8.918
A definir	Departamento Nacional de Produção Mineral - DNPM	NS	Economista (referido no art 15 da Lei nº 11046/2004) - DNPM - NS	6.386	10.124	6.621
A definir	Departamento Nacional de Produção Mineral - DNPM	NS	Engenheiro (referido no art 15 da Lei nº 11046/2004) - DNPM - NS	6.386	10.124	6.621
A definir	Departamento Nacional de Produção Mineral - DNPM	NS	Geógrafo (referido no art 15 da Lei nº 11046/2004) - DNPM - NS	6.386	10.124	6.621
A definir	Departamento Nacional de Produção Mineral - DNPM	NS	Geólogo (referido no art 15 da Lei nº 11046/2004) - DNPM - NS	6.386	10.124	6.621

Núcleos de Competências	Carreira atual (classificação do Cad. Remun.)	Nível	Denominação do cargo atual	Ativos	Ativos	Inativos
				Remun Inicial	Remun Final	Remun Final
A definir	Departamento Nacional de Produção Mineral - DNPM	NS	Pesquisador em Ciências Exatas e da Natureza (referido no art 15 da Lei nº 11046/2004) - DNPM - NS	6.386	10.124	6.621
A definir	Departamento Nacional de Produção Mineral - DNPM	NS	Químico (referido no art 15 da Lei nº 11046/2004) - DNPM - NS	6.386	10.124	6.621
A definir	Departamento Nacional de Produção Mineral - DNPM	NS	Cargos Nível Superior previstos no art 3º da Lei nº 11046/2004 - DNPM - NS	6.386	10.124	6.621
A definir	Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Federal	NS	Médico Veterinário do Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Federal de que trata a Lei nº 10682/2003 - 40 h - NS	6.359	9.625	8.043
A definir	Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes - DNIT	NS	Cargos de Nível Superior não referidos no art 3º-A da Lei nº 11171/2005 - DNIT - NS	6.331	10.010	7.316
A definir	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA	NS	Médico Veterinário do Plano de Carreira dos Cargos de Reforma e Desenvolvimento Agrário de que trata a Lei nº 11090/2005 - 40 h - NS	6.091	9.418	7.632
A definir	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NS	Engenheiro Agrônomo (Exceto INCRA) do PGPE - servidores do PGPE em exercício na SPU/MP - NS	6.004	7.449	5.474
A definir	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NS	Farmacêutico do PGPE - servidores do PGPE em exercício na SPU/MP - NS	6.004	7.449	5.474
A definir	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NS	Químico do PGPE - servidores do PGPE em exercício na SPU/MP - NS	6.004	7.449	5.474
A definir	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NS	Cargos de Nível Superior do PGPE (item I do § único do art 1º da Lei nº 11357/2006) exercício na SPU/MP - NS	6.004	7.449	5.474
A definir	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE	NS	Cargos de Nível Superior referidos no art 84 da Lei nº 11355/2006 - IBGE - NS	5.988	14.885	12.636
A definir	Plano Especial de Cargos do Ministério da Fazenda - PECFAZ	NS	Médico Veterinário do Plano Especial de Cargos de que trata a Lei nº 1 1907/2010 - PECFAZ - 40 h - NS	5.854	9.363	8.065
A definir	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NS	Médico Veterinário do PGPE de que trata a Lei nº 11357/2006 - 40 h - NS	5.854	9.363	8.065
A definir	Previdência, Saúde e Trabalho	NS	Médico Veterinário da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, de que trata a Lei nº 1 1355/2006 - 40 h - NS	5.854	9.363	8.065
A definir	Cargos Específicos	NS	Arquiteto - integrantes dos Planos de Carreiras e de Cargos referidos no Anexo XII da Lei 12277/2010- NS	5.739	10.730	7.250
A definir	Cargos Específicos	NS	Economista - integrantes dos Planos de Carreiras e de Cargos referidos no Anexo XII da Lei 12277/2010 - NS	5.739	10.730	7.250
A definir	Cargos Específicos	NS	Engenheiro - integrantes dos Planos de Carreiras e de Cargos referidos no Anexo XII da Lei 12277/2010 - NS	5.739	10.730	7.250
A definir	Cargos Específicos	NS	Estatístico - integrantes dos Planos de Carreiras e de Cargos referidos no Anexo XII da Lei 12277/2010 - NS	5.739	10.730	7.250
A definir	Cargos Específicos	NS	Geólogo - integrantes dos Planos de Carreiras e de Cargos referidos no Anexo XII da Lei 12277/2010 - NS	5.739	10.730	7.250

Núcleos de Competências	Carreira atual (classificação do Cad. Remun.)	Nível	Denominação do cargo atual	Ativos	Ativos	Inativos
				Remun Inicial	Remun Final	Remun Final
A definir	Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde - DENASUS	NS	Cargos de Nível Superior em efetivo exercício no DENASUS do MS - NS	5.738	10.484	6.934
A definir	IBAMA, Instituto Chico Mendes e Ministério do Meio Ambiente,	NS	Cargos Nível Superior do Plano Especial de Cargos - PECMA - NS	5.644	10.847	8.570
A definir	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE	NS	Cargos Nível Superior do Plano Especial de Cargos do FNDE - NS	5.627	13.632	11.797
A definir	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP	NS	Cargos de Nível Superior do Plano Especial de Cargos do INEP - PECINEP - NS	5.627	13.632	11.797
A definir	Quadro de Pessoal da Advocacia-Geral da União - AGU	NS	Cargos Nível Superior do Quadro de Pessoal da Advocacia-Geral da União - NS	5.595	8.100	6.125
A definir	Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR	NS	Cargos de Nível Superior da EMBRATUR - NS	5.579	8.788	6.520
A definir	Superintendência da Zona Franca de Manaus - SUFRAMA	NS	Plano Especial de Cargos da SUFRAMA - Nível Superior - NS	5.579	8.788	6.520
A definir	Agência Brasileira de Inteligência - ABIN	NS	Cargos de Nível Superior do Grupo Apoio da ABIN - NS	5.450	8.703	7.006
A definir	Fundação Oswaldo Cruz - FIOCRUZ	NS	Cargos Nível Superior referidos no art 28 da Lei nº 11355/2006 - FIOCRUZ - NS	5.407	15.072	13.494
A definir	Fundação Oswaldo Cruz - FIOCRUZ	NS	Médico Veterinário do Plano de Carreiras e Cargos de Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública - FIOCRUZ - 40 h - NS	5.407	14.524	12.946
A definir	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NS	Engenheiro Agrônomo (Exceto INCRA) do PGPE - servidores do PGPE lotados e em efetivo exercício na CEPLAC/MAPA - NS	5.334	8.779	6.804
A definir	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NS	Farmacêutico do PGPE - servidores do PGPE lotados e em efetivo exercício na CEPLAC/MAPA - NS	5.334	8.779	6.804
A definir	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NS	Químico do PGPE - servidores do PGPE lotados e em efetivo exercício na CEPLAC - NS	5.334	8.779	6.804
A definir	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NS	Engenheiro Agrônomo (Exceto INCRA) do PGPE - servidores do PGPE lotados e em efetivo exercício no INMET/MAPA - NS	5.334	8.779	6.804
A definir	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NS	Farmacêutico do PGPE - servidores do PGPE lotados e em efetivo exercício no INMET/MAPA - NS	5.334	8.779	6.804
A definir	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NS	Químico do PGPE - servidores do PGPE lotados e em efetivo exercício no INMET/MAPA - NS	5.334	8.779	6.804
A definir	Fundação Nacional do Índio - FUNAI	NS	Cargos Nível Superior do Quadro de Pessoal da FUNAI - NS	5.333	7.866	6.096
A definir	IBAMA, Instituto Chico Mendes e Ministério do Meio Ambiente,	NS	Médico Veterinário do Plano Especial de Cargos - PECMA de que trata a Lei nº 1 1357/2006 - 20 h - NS	5.272	10.335	8.205
A definir	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NS	Cargos de Nível Superior do PGPE (item I do § único do art 1º da Lei nº 11357/2006) lotados/exercício na CEPLAC/MAPA - NS	5.270	8.663	6.688

Núcleos de Competências	Carreira atual (classificação do Cad. Remun.)	Nível	Denominação do cargo atual	Ativos	Ativos	Inativos
				Remun Inicial	Remun Final	Remun Final
A definir	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NS	Cargos de Nível Superior do PGPE (item I do § único do art 1º da Lei nº 11357/2006) lotados/exercício no INMET/MAPA - NS	5.270	8.663	6.688
A definir	Fundação Nacional do Índio - FUNAI	NS	Médico Veterinário do Quadro de Pessoal da FUNAI de que trata a Lei nº 11907/2009 - 20 h - NS	5.165	7.698	6.012
A definir	Plano de Classificação de Cargos - (PCC)	NS	Médico Veterinário de que trata a Lei nº 5645/70 - PCC - 20 h - NS	5.101	7.098	4.362
A definir	Tecnologia Militar	NS	Cargos de Nível Superior do Quadro de Pessoal Civil das Organizações Militares - NS	5.077	14.421	12.380
A definir	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA	NS	Engenheiro Agrônomo do INCRA - NS	5.002	7.535	6.027
A definir	Previdência, Saúde e Trabalho	NS	Médico Veterinário da Carreira da Seguridade Social e do Trabalho - Quadros Pessoal MS, MPS, MTE e FUNASA - Lei 10483/02E - 20 h - NS	4.847	6.833	4.465
A definir	Plano de Classificação de Cargos - (PCC)	NS	Engenheiro Agrônomo (Exceto INCRA) do PCC - Nível Superior - NS	4.570	7.449	3.454
A definir	Plano de Classificação de Cargos - (PCC)	NS	Farmacêutico do PCC - Nível Superior - NS	4.570	7.449	3.454
A definir	Plano de Classificação de Cargos - (PCC)	NS	Químico do PCC - Nível Superior - NS	4.570	7.449	3.454
A definir	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NS	Engenheiro Agrônomo (Exceto INCRA) do PGPE - NS	4.542	7.449	5.474
A definir	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NS	Farmacêutico do PGPE - NS	4.542	7.449	5.474
A definir	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NS	Químico do PGPE - NS	4.542	7.449	5.474
A definir	Seguro Social	NS	Analista Previdenciário - NS	4.524	7.334	3.713
A definir	Seguro Social	NS	Cargos de Nível Superior do Quadro de Pessoal do INSS referenciados no art 1º da Lei no 10355/2001 - NS	4.524	7.334	3.713
A definir	Previdência, Saúde e Trabalho	NS	Cargos de Nível Superior da Carreira da Seguridade Social e do Trabalho - Quadros Pessoal MS, MPS, MTE e FUNASA - NS	4.518	7.334	3.668
A definir	Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Federal	NS	Cargos de Nível Superior do Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Federal - NS	4.511	7.334	5.282
A definir	Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Rodoviária Federal	NS	Cargos de Nível Superior do Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Rodoviária Federal - NS	4.507	7.334	5.282
A definir	Plano de Classificação de Cargos - (PCC)	NS	Cargos de Nível Superior do PCC - NS	4.506	7.334	3.338
A definir	Instituto Evandro Chagas - IEC e Centro Nacional de Primatas - CENP	NS	Cargos de Nível Superior do Plano de Carreiras e Cargos de Pesquisa e Investigação Biomédica em Saúde Pública - NS	4.501	14.677	13.566
A definir	Instituto Evandro Chagas - IEC e Centro Nacional de Primatas - CENP	NS	Médico Veterinário do Plano de Carreiras e Cargos de Pesquisa e Investigação Biomédica em Saúde Pública - Lei nº 11907/2009 - 40 h - NS	4.501	14.677	13.566

Núcleos de Competências	Carreira atual (classificação do Cad. Remun.)	Nível	Denominação do cargo atual	Ativos	Ativos	Inativos
				Remun Inicial	Remun Final	Remun Final
A definir	Previdência, Saúde e Trabalho	NS	Cargos Nível Superior da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho - NS	4.479	7.333	5.358
A definir	Plano Especial de Cargos da Cultura	NS	Cargos de Nível Superior do Plano Especial de Cargos da Cultura - art 1º da Lei nº 11233/2005 - NS	4.478	7.333	5.358
A definir	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NS	Cargos de Nível Superior do PGPE (item I do § único do art 1º da Lei nº 11357/2006) - NS	4.478	7.333	5.224
A definir	Plano Especial de Cargos do Ministério da Fazenda - PECFAZ	NS	Nível Superior do PECFAZ - NS	4.474	7.333	5.358
A definir	Imprensa Nacional	NS	Cargos de Nível Superior do Quadro de Pessoal da Imprensa Nacional - NS	4.465	7.333	7.333
A definir	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA	NS	Cargos de Nível Superior do Quadro de Pessoal do INCRA (art 2º da Lei nº 11090/2005) - INCRA - NS	4.173	7.001	4.962
A definir	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA	NS	Médico Veterinário do Plano de Carreira dos Cargos de Reforma e Desenvolvimento Agrário de que trata a Lei nº 11090/2005 - 20 h - NS	4.159	6.495	4.709
A definir	Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Federal	NS	Médico Veterinário do Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Federal de que trata a Lei nº 10682/2003 - 20 h - NS	4.041	6.230	4.730
A definir	Hospital da Forças Armadas - HFA	NS	Cargos de Nível Superior da Área Administrativa do Quadro de Pessoal do HFA - NS	3.916	7.333	5.160
A definir	Plano Especial de Cargos do Ministério da Fazenda - PECFAZ	NS	Médico Veterinário do Plano Especial de Cargos de que trata a Lei nº 11907/2010 - PECFAZ - 20 h - NS	3.699	5.815	4.599
A definir	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NS	Médico Veterinário do PGPE de que trata a Lei nº 11357/2006 - 20 h - NS	3.699	5.815	4.599
A definir	Previdência, Saúde e Trabalho	NS	Médico Veterinário da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, de que trata a Lei nº 11355/2006 - 20 h - NS	3.699	5.815	4.599
A definir	Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE	NS	Médico Veterinário do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE, de que trata a Lei nº 11091/2005 - 20 h - NS	3.288	9.888	9.888
A definir	IBAMA, Instituto Chico Mendes e Ministério do Meio Ambiente,	NS	Cargos Nível Superior do Quadro de Pessoal do IBAMA, Instituto Chico Mendes e Ministério do Meio Ambiente - art 9º da Lei 11156/2005 - NS	3.044	3.428	2.527
A definir	Fundação Oswaldo Cruz - FIOCRUZ	NS	Médico Veterinário do Plano de Carreiras e Cargos de Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública - FIOCRUZ - 20 h - NS	2.704	7.262	6.473
A definir	Instituto Evandro Chagas - IEC e Centro Nacional de Primatas - CENP	NS	Médico Veterinário do Plano de Carreiras e Cargos de Pesquisa e Investigação Biomédica em Saúde Pública - Lei nº 11907/2009 - 20 h - NS	2.251	7.339	6.783
A definir	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA	NI	Auxiliar de Serviços Gerais do IPEA - NI	5.100	7.522	6.041
A definir	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA	NI	Auxiliar de Manutenção e Serviços Operacionais do	5.100	7.522	6.041

Núcleos de Competências	Carreira atual (classificação do Cad. Remun.)	Nível	Denominação do cargo atual	Ativos	Ativos	Inativos
				Remun Inicial	Remun Final	Remun Final
			IPEA - NI			
A definir	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA	NI	Motorista do IPEA - NI	5.100	7.522	6.041
A definir	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA	NI	Secretária do IPEA - NI	5.100	7.522	6.041
A definir	Fundação Nacional do Índio - FUNAI	NI	Cargos Nível Intermediário do Quadro de Pessoal da FUNAI - NI	4.874	6.359	4.589
A definir	Superintendência de Seguros Privados - SUSEP	NI	Cargos de Nível Intermediário da SUSEP - NI	4.854	7.161	5.751
A definir	Plano Especial de Cargos da Cultura	NI	Cargos de Nível intermediário do Plano Especial de Cargos da Cultura - art 1º da Lei nº 11233/2005 - NI	4.506	7.334	3.338
A definir	Seguro Social	NI	Cargos Nível Intermediário da Carreira do Seguro Social (exceto Agente/Técnico de Serviços Diversos e Técnico Seguro Social) - 40 hs - NI	4.413	7.375	4.825
A definir	Agência Brasileira de Inteligência - ABIN	NI	Cargos de Nível Intermediário do Grupo de Informações da ABIN - (exceto Cargo Monitor de Informações) - NI	4.340	7.400	5.203
A definir	Superintendência Nacional de Previdência Complementar - PREVIC	NI	Cargos de Nível Intermediário da PREVIC (inciso IV do caput do art 18 da Lei nº 12154/2009) - NI	4.132	7.326	5.495
A definir	Imprensa Nacional	NI	Cargos de Nível Intermediário do Quadro de Pessoal da Imprensa Nacional - NI	4.123	5.177	5.177
A definir	Plano Especial de Cargos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária	NI	Cargos de Nível Intermediário do Plano Especial de Cargos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - NI	3.931	6.970	5.228
A definir	Plano Especial de Cargos das Agências Reguladoras (ANA - ANAC - ANEEL - ANSS - ANATEL - ANTAQ - ANTT - ANCINE - ANP)	NI	Cargos de Nível Intermediário do Plano Especial de Cargos das Agências Reguladoras art 31 da Lei nº 11357/2006 - NI	3.931	6.970	5.228
A definir	Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Federal	NI	Cargos de Nível intermediário do Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Federal - NI	3.635	4.131	3.139
A definir	Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Rodoviária Federal	NI	Cargos de Nível intermediário do Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Rodoviária Federal - NI	3.635	4.131	3.139
A definir	Agência Brasileira de Inteligência - ABIN	NI	Cargos de Nível Intermediário do Grupo Apoio da ABIN - NI	3.598	5.180	4.170
A definir	Quadro de Pessoal da Advocacia-Geral da União - AGU	NI	Cargos Nível Intermediário do Quadro de Pessoal da Advocacia-Geral da União - NI	3.566	4.319	3.324
A definir	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NI	Cargos de Nível Intermediário do PGPE (item I do § único do art 1º da Lei nº 11357/2006) exercício na SPU/MP - NI	3.527	3.882	2.903
A definir	Departamento Nacional de Produção Mineral - DNPM	NI	Desenhista (referido no art 15 da Lei nº 11046/2004) - DNPM - NI	3.517	5.625	3.788
A definir	Departamento Nacional de Produção Mineral - DNPM	NI	Técnico em Cartografia (referido no art 15 da Lei nº 11046/2004) - DNPM - NI	3.517	5.625	3.788
A definir	Departamento Nacional de Produção Mineral - DNPM	NI	Técnico de Recursos Minerais (referido no art 15 da Lei nº 11046/2004) - DNPM - NI	3.517	5.625	3.788

Núcleos de Competências	Carreira atual (classificação do Cad. Remun.)	Nível	Denominação do cargo atual	Ativos	Ativos	Inativos
				Remun Inicial	Remun Final	Remun Final
A definir	Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes - DNIT	NI	Agente de Serviços de Engenharia (referido no art 3º-A da Lei nº 11171/2005) - DNIT - NI	3.501	6.144	4.300
A definir	Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes - DNIT	NI	Técnico de Estradas (referido no art 3º-A da Lei nº 11171/2005 DNIT) - NI	3.501	6.144	4.300
A definir	Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes - DNIT	NI	Tecnologista (referido no art 3º-A da Lei nº 11171/2005 DNIT) - NI	3.501	6.144	4.300
A definir	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE	NI	Cargos Nível Intermediário do Plano Especial de Cargos do FNDE - NI	3.187	5.458	4.377
A definir	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP	NI	Cargos de Nível Intermediário do Plano Especial de Cargos do INEP - PECINEP - NI	3.187	5.458	4.377
A definir	Tecnologia Militar	NI	Cargos de Nível Intermediário do Quadro de Pessoal Civil das Organizações Militares - NI	3.155	7.267	6.333
A definir	Plano Especial de Cargos do Ministério da Fazenda - PECFAZ	NI	Nível Intermediário do PECFAZ - NI	3.111	3.668	2.796
A definir	Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde - DENASUS	NI	Cargos de Nível Intermediário em efetivo exercício no DENASUS do MS - NI	3.038	5.435	3.679
A definir	Departamento Nacional de Produção Mineral - DNPM	NI	Cargos Nível Intermediário previstos no art 3º da Lei nº 11046/2004 - DNPM - NI	3.029	5.137	3.788
A definir	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NI	Cargos de Nível Intermediário do PGPE (item I do § único do art 1º da Lei nº 11357/2006) lotado/exercício na CEPLAC/MAPA - NI	2.989	4.210	3.458
A definir	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NI	Cargos de Nível Intermediário do PGPE (item I do § único do art 1º da Lei nº 11357/2006) lotado/exercício no INMET/MAPA - NI	2.989	4.210	3.458
A definir	Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes - DNIT	NI	Cargos de Nível Intermediário não referidos no art 3º-A da Lei nº 11171/2005 - DNIT - NI	2.967	5.030	3.730
A definir	IBAMA, Instituto Chico Mendes e Ministério do Meio Ambiente,	NI	Cargos Nível Intermediário do Plano Especial de Cargos - PECMA - NI	2.893	4.898	3.915
A definir	Previdência, Saúde e Trabalho	NI	Cargos Nível Intermediário da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho - NI	2.824	3.427	2.675
A definir	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NI	Cargos de Nível Intermediário do PGPE (item I do § único do art 1º da Lei nº 11357/2006) - NI	2.820	3.427	2.675
A definir	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA	NI	Cargos de Nível Intermediário do Quadro de Pessoal do INCRA (art 2º da Lei nº 11090/2005) - INCRA - NI	2.742	3.358	2.387
A definir	Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR	NI	Cargos de Nível Intermediário da EMBRATUR - NI	2.739	4.227	3.288
A definir	Superintendência da Zona Franca de Manaus - SUFRAMA	NI	Plano Especial de Cargos da SUFRAMA - Nível Intermediário - NI	2.739	4.227	3.288
A definir	Hospital da Forças Armadas - HFA	NI	Cargos de Nível Intermediário da Área Administrativa do Quadro de Pessoal do HFA - NI	2.671	3.270	2.571
A definir	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE	NI	Cargos de Nível Intermediário referidos no art 84 da Lei nº 11355/2006 - IBGE - NI	2.629	6.746	6.062

Núcleos de Competências	Carreira atual (classificação do Cad. Remun.)	Nível	Denominação do cargo atual	Ativos	Ativos	Inativos
				Remun Inicial	Remun Final	Remun Final
A definir	Seguro Social	NI	Técnico Previdenciário - NI	2.585	2.608	1.999
A definir	Seguro Social	NI	Cargos de Nível Intermediário do Quadro de Pessoal do INSS referenciados no art 1º da Lei no 10355/2001 - NI	2.585	2.608	1.999
A definir	Fundação Oswaldo Cruz - FIOCRUZ	NI	Cargos Nível Intermediário referidos no art 28 da Lei nº 11355/2006 - FIOCRUZ - NI	2.549	7.342	6.778
A definir	Previdência, Saúde e Trabalho	NI	Cargos de Nível Intermediário da Carreira da Seguridade Social e do Trabalho - Quadros Pessoal MS, MPS, MTE e FUNASA - NI	2.473	2.496	1.920
A definir	Instituto Evandro Chagas - IEC e Centro Nacional de Primatas - CENP	NI	Cargos de Nível Intermediário do Plano de Carreiras e Cargos de Pesquisa e Investigação Biomédica em Saúde Pública - NI	2.467	7.355	6.798
A definir	Plano de Classificação de Cargos - (PCC)	NI	Cargos de Nível Intermediário do PCC - NI	2.248	2.271	1.564
A definir	IBAMA, Instituto Chico Mendes e Ministério do Meio Ambiente,	NI	Cargos Nível Intermediário do Quadro de Pessoal do IBAMA, Instituto Chico Mendes e Ministério do Meio Ambiente - art 9º da Lei 11156/2005 - NI	2.015	2.038	1.650
A definir	Imprensa Nacional	NA	Cargos de Nível Auxiliar do Quadro de Pessoal da Imprensa Nacional - NA	4.129	4.168	4.168
A definir	Plano Especial de Cargos do Ministério da Fazenda - PECFAZ	NA	Nível Auxiliar do PECFAZ - NA	2.982	2.999	2.225
A definir	Tecnologia Militar	NA	Cargos de Nível Auxiliar do Quadro de Pessoal Civil das Organizações Militares - NA	2.882	2.940	2.352
A definir	Quadro de Pessoal da Advocacia-Geral da União - AGU	NA	Cargos Nível Auxiliar do Quadro de Pessoal da Advocacia-Geral da União - NA	2.823	2.959	2.528
A definir	Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde - DENASUS	NA	Cargos de Nível Auxiliar em efetivo exercício no DENASUS do MS- NA	2.726	2.853	2.363
A definir	Agência Brasileira de Inteligência - ABIN	NA	Cargos de Nível Auxiliar do Grupo Apoio da ABIN - NA	2.539	2.569	2.246
A definir	Superintendência Nacional de Previdência Complementar - PREVIC	NA	Cargos de Nível Auxiliar da PREVIC (inciso IV do caput do art 18 da Lei nº 12154/2009) - NA	2.517	2.631	2.020
A definir	IBAMA, Instituto Chico Mendes e Ministério do Meio Ambiente,	NA	Auxiliar Administrativo do IBAMA, Instituto Chico Mendes e Ministério do Meio Ambiente - NA	2.511	2.700	2.123
A definir	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NA	Cargos de Nível Auxiliar do PGPE (item I do § único do art 1º da Lei nº 11357/2006) lotado/exercício na CEPLAC/MAPA - NA	2.509	2.663	2.410
A definir	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NA	Cargos de Nível Auxiliar do PGPE (item I do § único do art 1º da Lei nº 11357/2006) lotado/exercício no INMET/MAPA - NA	2.509	2.663	2.410
A definir	Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Federal	NA	Cargos de Nível Auxiliar do Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Federal - NA	2.508	2.524	2.167
A definir	Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Rodoviária Federal	NA	Cargos de Nível Auxiliar do Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Rodoviária Federal - NA	2.508	2.524	2.167

Núcleos de Competências	Carreira atual (classificação do Cad. Remun.)	Nível	Denominação do cargo atual	Ativos	Ativos	Inativos
				Remun Inicial	Remun Final	Remun Final
A definir	Plano Especial de Cargos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária	NA	Cargos de Nível Auxiliar do Plano Especial de Cargos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - NA	2.394	2.504	1.923
A definir	Plano Especial de Cargos das Agências Reguladoras (ANA - ANAC - ANEEL - ANSS - ANATEL - ANTAQ - ANTT - ANCINE - ANP)	NA	Cargos de Nível Auxiliar do Plano Especial de Cargos das Agências Reguladoras art 31 da Lei nº 11357/2006 - NA	2.394	2.504	1.923
A definir	Seguro Social	NA	Cargos de Nível Auxiliar do Quadro de Pessoal do INSS referenciados no art 1º da Lei no 10355/2001 - NA	2.276	2.300	1.904
A definir	Previdência, Saúde e Trabalho	NA	Cargos Nível Auxiliar da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho - NA	2.242	2.380	2.126
A definir	Plano Especial de Cargos da Cultura	NA	Cargos de Nível Auxiliar do Plano Especial de Cargos da Cultura - art 1º da Lei nº 11233/2005 - NA	2.242	2.380	2.126
A definir	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NA	Cargos de Nível Auxiliar do PGPE (item I do § único do art 1º da Lei nº 11357/2006) - NA	2.242	2.380	2.126
A definir	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	NA	Cargos de Nível Auxiliar do PGPE (item I do § único do art 1º da Lei nº 11357/2006) exercício na SPU/MP - NA	2.230	2.233	1.696
A definir	Instituto Evandro Chagas - IEC e Centro Nacional de Primatas - CENP	NA	Cargos de Nível Auxiliar do Plano de Carreiras e Cargos de Pesquisa e Investigação Biomédica em Saúde Pública - NA	2.198	2.551	2.048
A definir	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA	NA	Cargos de Nível Auxiliar do Quadro de Pessoal do INCRA (art 2º da Lei nº 11090/2005) - INCRA - NA	2.191	2.249	1.639
A definir	Seguro Social	NA	Auxiliar de Serviços Diversos - 40 hs - NA	2.167	2.257	1.853
A definir	Seguro Social	NA	Cargos Nível Auxiliar da Carreira do Seguro Social (exceto Auxiliar de Serviços Diversos) - art 2º da Lei nº 10855/2004 - 40 hs - NA	2.167	2.257	1.853
A definir	Previdência, Saúde e Trabalho	NA	Cargos de Nível Auxiliar da Carreira da Seguridade Social e do Trabalho - Quadros Pessoal MS, MPS, MTE e FUNASA - NA	2.155	2.179	1.823
A definir	Hospital da Forças Armadas - HFA	NA	Cargos de Nível Auxiliar da Área Administrativa do Quadro de Pessoal do HFA	2.141	2.212	1.758
A definir	Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR	NA	Cargos de Nível Auxiliar da EMBRATUR - NA	2.085	2.191	1.740
A definir	Superintendência da Zona Franca de Manaus - SUFRAMA	NA	Plano Especial de Cargos da SUFRAMA - Nível Auxiliar - NA	2.085	2.191	1.740
A definir	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE	NA	Cargos Nível Auxiliar do Plano Especial de Cargos do FNDE - NA	2.052	2.158	1.723
A definir	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP	NA	Cargos de Nível Auxiliar do Plano Especial de Cargos do INEP - PECINEP - NA	2.052	2.158	1.723
A definir	Fundação Nacional do Índio - FUNAI	NA	Cargos Nível Auxiliar do Quadro de Pessoal da FUNAI - NA	1.991	1.968	1.569
A definir	Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes - DNIT	NA	Cargos de Nível Auxiliar do Plano Especial de Cargos do DNIT - NA	1.959	2.050	1.610

Núcleos de Competências	Carreira atual (classificação do Cad. Remun.)	Nível	Denominação do cargo atual	Ativos	Ativos	Inativos
				Remun Inicial	Remun Final	Remun Final
A definir	Departamento Nacional de Produção Mineral - DNPM	NA	Cargos Nível Auxiliar previstos no art 3º da Lei nº 11046/2004 - DNPM - NA	1.959	2.050	1.696
A definir	Plano de Classificação de Cargos - (PCC)	NA	Cargos de Nível Auxiliar do PCC - NA	1.852	1.876	1.444
A definir	Ciência e Tecnologia	NA	Auxiliar em Ciência e Tecnologia - NA	1.776	2.552	2.050
A definir	IBAMA, Instituto Chico Mendes e Ministério do Meio Ambiente,	NA	Cargos Nível Auxiliar do Quadro de Pessoal do IBAMA, Instituto Chico Mendes e Ministério do Meio Ambiente - art 9º da Lei nº 11156/2005 - NA	1.670	1.694	1.476
A definir	IBAMA, Instituto Chico Mendes e Ministério do Meio Ambiente,	NA	Cargos Nível Auxiliar do Plano Especial de Cargos - PECMA - NA	1.633	2.700	2.123
A definir	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - INMETRO	NA	Auxiliar Executivo em Metrologia e Qualidade - INMETRO - NA	1.293	2.170	1.821

ANEXO III

SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA PREFEITURA DE SÃO PAULO

A implantação do sistema introduziu mudanças altamente relevantes para a gestão e a relação das equipes com as lideranças. Para tanto foi realizado um amplo programa de capacitação dos gestores municipais, envolvendo quase 10 mil participantes, além de um sistema informatizado para dar suporte ao tratamento e gerenciamento dos dados coletados.

O modelo de Avaliação de Desempenho abarcou alguns fundamentos inovadores para a administração pública, podendo destacar:

- a) Avaliação da atuação individual, com base nas competências necessárias pré-definidas.
- b) Avaliação dos resultados do trabalho, com base em metas e indicadores.
- c) Avaliação do trabalho em equipe.
- d) Avaliação das condições de trabalho.
- e) Avaliação dos usuários.

A nova sistemática de avaliação de desempenho introduziu fundamentos estrategicamente planejados para acompanhar o desenvolvimento e os resultados do trabalho, abrangendo o contexto onde se dão as relações de trabalho e a prestação de serviços, não se restringindo à atuação individual.

Introduziu, ainda, a avaliação das chefias realizada pelos subordinados, como forma de melhorar as relações entre estes dois agentes.

Reafirmando estas premissas, as pesquisas realizadas junto aos servidores e levadas a campo nos anos de 2002 e 2003 pela equipe técnica do Departamento de Recursos Humanos – DERH – com as Comissões de Avaliação de Desempenho de todas as Secretarias Municipais, apontaram três questões importantes que subsidiaram a formulação do novo modelo de avaliação:

- A inclusão de todos os servidores atuantes, de modo a não restringir o processo de avaliação de desempenho apenas aos funcionários efetivos;
- A influência das condições de trabalho por meio de resultados;
- E a necessidade de reformulação dos fatores de avaliação de desempenho.

Visando a formulação de um Modelo de Avaliação de Desempenho que melhor atendesse às necessidades da municipalidade, sob a Coordenação da então Secretaria Municipal de Gestão, foi constituído um grupo de trabalho com a participação de técnicos do Departamento de Recursos Humanos e de Representantes das Entidades Sindicais e a finalidade de elaborar um documento diretor.

O modelo de avaliação proposto partiu de uma abordagem sistêmica, buscando integrar as avaliações da atuação individual, do trabalho em equipe, dos resultados alcançados pelas unidades e da satisfação dos usuários dos serviços públicos.

A Avaliação de Desempenho é um processo contínuo de acompanhamento sobre o desempenho dos servidores, do ponto de vista individual, considerando os seguintes objetivos:

- Identificar necessidades de capacitação e desenvolvimento profissional;
- Favorecer reflexão junto ao servidor sobre seu trabalho e sua atuação por meio de uma avaliação diagnóstica;
- Identificar (os) potenciais, otimizando o aproveitamento e desenvolvimento profissional;
- Servir como instrumento de crescimento na carreira.

Em relação aos resultados institucionais, a Avaliação de Desempenho fornece informações importantes para o processo decisório e para a melhoria do gerenciamento dos serviços públicos municipais.

A Avaliação de Desempenho sob o ponto de vista institucional tem como objetivos:

- Aperfeiçoar a prestação de serviços externos e internos;
- Democratizar o ambiente de trabalho;
- Instituir novas práticas na gestão de pessoas;
- Planejar o desenvolvimento das carreiras;
- Otimizar os processos de gestão na área de Recursos Humanos;
- Identificar as limitações do sistema organizacional (individual, institucional e de atendimento à população);
- Subsidiar o planejamento de contratação de pessoal.

Deve-se considerar que a implantação desta sistemática envolveu uma mudança gradativa, cultural e organizacional e que, portanto, o sucesso deste modelo depende do grau de envolvimento e comprometimento de cada um dos servidores públicos municipais com o seu trabalho.

Considerando também que os fatores de desempenho devem estar alinhados às diretrizes institucionais e aos indicadores de desempenho, os mesmos deverão ser analisados e reformulados periodicamente.

A Avaliação de Desempenho é composta pelas Dimensões Individual e Institucional e envolve vários atores: os servidores, os gestores, as equipes de trabalho e os usuários, possibilitando uma leitura diferenciada e integrada de cada aspecto avaliado.

A Dimensão individual é composta por dois níveis de avaliação:

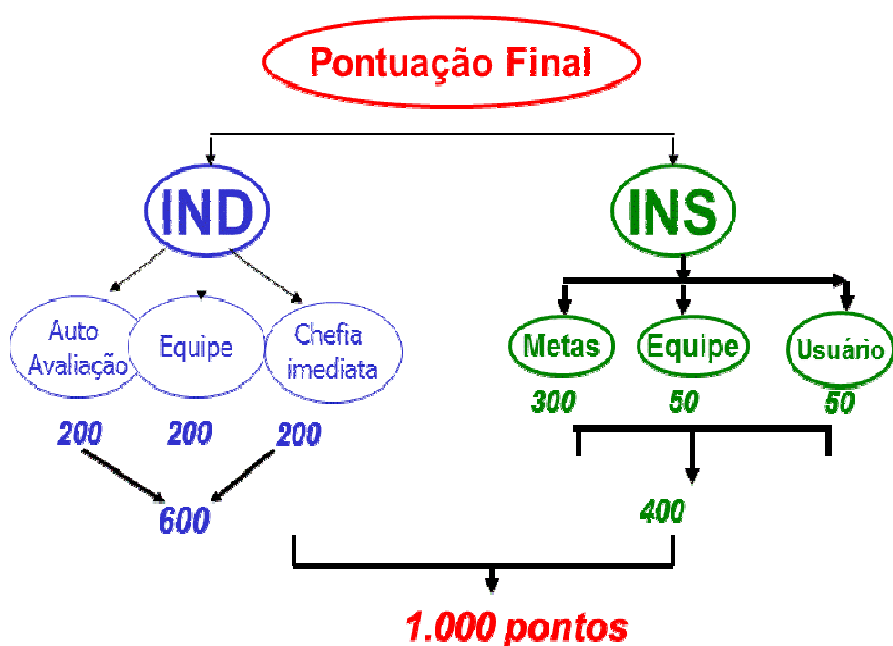
- Gerencial – para os servidores que têm equipes sob sua responsabilidade e;

- Funcional – para os servidores que não possuem equipes sob sua responsabilidade.

A Dimensão institucional é composta por:

- RT – resultado do plano de trabalho/metras;
- Equipe – avaliação do trabalho desenvolvido pela equipe;
- Usuário – captação do nível de satisfação dos usuários;
- Condições de trabalho – avaliadas pelas respectivas equipes, as condições da unidade influenciam nos resultados de trabalho.

Sinteticamente a avaliação de desempenho está refletiva no seguinte esquema:



Este esquema ilustra o modelo para a avaliação dos gestores. Para a avaliação dos servidores que não desempenham funções de comando, a dimensão individual possui apenas a auto avaliação e pela chefia imediata, portanto neste caso o total de 600 pontos decorre apenas de duas notas, a nota do próprio servidor e a nota atribuída pela chefia.

Avaliação da Dimensão Individual

Os servidores que não exercem a função de gestor são avaliados de acordo com os seguintes fatores de desempenho individuais:

- ABERTURA ÀS MUDANÇAS: Consegue se adaptar a situações novas e mudanças no trabalho, buscando entender e atender novas demandas e prioridades;
- CRIATIVIDADE: Busca realizar inovações no seu trabalho, visando melhorá-lo constantemente;

- c) CUMPRIMENTO DE PRAZOS: Executa as atividades profissionais dentro do prazo estabelecido;
- d) DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL: Aproveita as oportunidades de realizar trabalhos novos ou participar de cursos, estando atento para avaliar sua postura e atuação profissional;
- e) DETERMINAÇÃO: Esforça-se para resolver os problemas e concluir seu trabalho;
- f) COMPROMISSO: Assume suas responsabilidades, estando atento ao exercício do seu papel profissional;
- g) INICIATIVA: Empreende esforços para resolver as demandas e necessidades dos usuários e da equipe, tão logo elas surjam;
- h) PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO: Atua de forma planejada e organizada, otimizando tempo e recursos materiais;
- i) RELACIONAMENTO PESSOAL: Mantém bom relacionamento com usuários e membros da equipe de trabalho;
- j) TRABALHO EM EQUIPE: Assume suas atividades dispondo-se a colaborar com os membros da equipe de trabalho para melhorar o desempenho coletivo.

Os fatores de desempenho funcional são avaliados atribuindo-se uma pontuação com valores inteiros de 1 a 5 pontos, sendo a pontuação 1 (um) a menor e a pontuação 5 (cinco) a maior pontuação possível. Os fatores de avaliação de desempenho funcional são apurados por 2 (dois) avaliadores, a chefia imediata e o próprio servidor.

No nível gerencial, os gestores são avaliados de acordo com critérios relacionados à atividade de gerenciamento. Os fatores individuais de avaliação dos gestores são:

- a) ATUAÇÃO INTEGRADA: Coordena e orienta as atividades sob sua responsabilidade, considerando a relação com outras equipes, buscando atingir os objetivos de trabalho;
- b) COMPROMISSO: Assume suas responsabilidades, cumprindo os acordos e regras estabelecidas para o desempenho das suas atribuições, sendo assíduos, pontuais, eficientes, sérios e dedicados;
- c) COMUNICAÇÃO: Mantém as pessoas que compõem as equipes de trabalho, informadas e atualizadas nos assuntos que têm relação com as atividades desenvolvidos na unidade;
- d) DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: Promove e orienta a formação dos profissionais da sua equipe, empreendendo esforços para elevar a capacitação dos mesmos;
- e) DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL: Busca novos conhecimentos e práticas gerenciais, aplicando-os no trabalho;

- f) **ENERGIA NO TRABALHO:** Está disposto a encontrar soluções frente às dificuldades encontradas no trabalho;
- g) **FLEXIBILIDADE:** Analisa as situações que se apresentam e adapta com rapidez e facilidade os planos e ações frente às novas necessidades;
- h) **GESTÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO:** Está atento às condições de trabalho da sua unidade, buscando viabilizar as melhorias necessárias ao desempenho do trabalho;
- i) **GESTÃO DE RECURSOS:** Faz avaliação constante dos recursos e meios com o objetivo de otimizar a sua utilização para obter melhores resultados de trabalho.
- j) **LIDERANÇA:** Atua de forma a inspirar credibilidade junto à equipe;
- k) **PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO:** Fomenta planos, metas e prazos, distribuindo adequadamente as atividades e tarefas junto aos profissionais da unidade, acompanhando e avaliando a execução dos trabalhos;
- l) **RELACIONAMENTO PESSOAL:** Respeita as opiniões dos membros da equipe e administra os conflitos.

O desempenho gerencial é apurado por 3 (três) avaliadores, pelo próprio gestor, pelo superior imediato e pela respectiva equipe subordinada.

Avaliação da Dimensão Institucional

A dimensão institucional é composta pelos resultados do Plano de Trabalho/Metas, pela avaliação do trabalho em equipe, pela avaliação dos usuários dos serviços públicos da PMSP e pela avaliação das condições de trabalho, com base nos seguintes itens:

- Resultado do Trabalho: identificado a partir do alcance das metas estabelecidas no Plano de Trabalho/Metas;
- Avaliação pelos usuários: Captada por instrumento próprio, identificando o nível de satisfação dos usuários em relação aos serviços prestados;
- Avaliação da Equipe: Realizada pela própria equipe, com base em fatores de atuação coletiva, tornando-se uma nota igual para toda a equipe;
- Condições de trabalho: Avaliação dos fatores físicos, materiais e humanos que influenciam nos resultados institucionais da unidade de trabalho.

Para implantar o novo modelo de avaliação de desempenho a Prefeitura desenvolveu um amplo processo de divulgação e, especialmente, a capacitação dos gestores.

Para a divulgação do novo modelo para os servidores foi elaborada uma cartilha com instruções didáticas, além de reuniões nas diferentes unidades descentralizadas de recursos humanos.

A capacitação dos gestores se deu através de um programa de treinamento que abordou os conceitos fundamentais do novo modelo, a prática utilizando os formulários e recursos

tecnológicos correspondentes e um treinamento de habilidades pessoais para os avaliadores, destacando as habilidades para negociação e estabelecimento de compromissos e feedback dos resultados. O treinamento foi realizado com as equipes internas da área de recursos humanos e por uma empresa de consultoria especializada no desenvolvimento de habilidades e competências gerenciais. O treinamento atingiu mais de 9.000 gestores dos mais diferentes níveis e unidades da Prefeitura.

No primeiro ciclo de avaliação de desempenho os resultados foram bastante satisfatórios, apesar das dificuldades típicas de um modelo com esta abrangência. Entre as dificuldades destacou-se a aplicação da avaliação pelos usuários. Desta forma no primeiro ciclo a avaliação dos usuários foi coletada nas praças de atendimento instaladas nas 21 subprefeituras. Este resultado foi adotado para compor a nota final de avaliação de desempenho de todos os servidores. Nos ciclos seguintes a Prefeitura avançou significativamente e atualmente as avaliações dos usuários são coletadas nas várias unidades de prestação de serviços ao cidadão, tais como praças de atendimento, unidades básicas de saúde, escolas, parques, etc.

Com relação ao plano de metas que determina a nota da dimensão institucional, a avaliação vem evoluindo gradativamente, muito facilitada pela instituição do Programa de Metas através da Emenda nº 30 à Lei Orgânica do Município de São Paulo.

A Sistemática de Avaliação de Desempenho ao longo dos oito anos de existência vem sendo fortalecida e sua aplicação continuamente aperfeiçoada. Outros detalhes sobre a avaliação de desempenho poderão ser consultados diretamente no portal da Prefeitura de São Paulo, link http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/planejamento/portal_do_servidor/manuais_recur_sos_humanos/index.php?p=10689