



# RELATÓRIO TÉCNICO PESQUISA SALARIAL E DIAGNÓSTICO DE CARREIRA

Outubro/2019

## Índice

Introdução .....	3
Conceitos e Definições.....	5
Análise de Cenário .....	6
Metodologia da Pesquisa Salarial .....	14
Relatório 1 – ATIs e Iniciativa Privada.....	21
Objetivo e Resultados Esperados .....	21
Análise das Carreiras .....	22
Comparação entre os ATIs e a Iniciativa Privada.....	30
Resumo.....	36
Relatório 2 – Comparação Geral.....	37
Objetivo e Resultados Esperados .....	37
Análise da Carreira de TI na Administração Pública Federal .....	37
Comparação dos ATIs com os Poderes Legislativo e Judiciário .....	43
Comparação Geral de Carreiras .....	44
Resumo.....	47
Conclusões.....	48
Referências .....	50
Anexos .....	53

# Introdução

---

Remunerar um profissional por seu trabalho é uma questão estratégica para todas as organizações. O pagamento pelo tempo e pelo serviço de uma pessoa tomou várias formas no decorrer do sistema capitalista, havendo, hoje em dia, vários modelos concorrentes, regidos pela legislação brasileira. Uma organização, seja ela pública, privada ou mista, precisa decidir como vai estruturar sua remuneração de forma que consiga atrair e reter os melhores profissionais, atendendo a todos os requisitos legais.

Uma vez que os objetivos são atrair e reter talentos, o foco deixa de ser a organização e passa a ser o indivíduo, pois é ele quem toma as decisões de entrar na empresa e de continuar nela. Por isso, uma prática comum da iniciativa privada é realizar pesquisas salariais, onde a empresa compara sua remuneração com a remuneração de outras empresas. Assim, é possível entender seu posicionamento no ponto de vista do colaborador e planejar as ações para atingir o posicionamento desejado.

Apesar de pesquisas de opinião apontarem que a remuneração é um dos fatores menos valorizados pelos empregados, quando a questão é decidir entrar em uma organização, ela passa a ser um dos maiores direcionadores dos profissionais. Quando se trata de performance, a remuneração é um fator motivador extrínseco, indicando ao colaborador o que ele deve fazer e se está desempenhando bem, ou não, suas atribuições.

Considerando a crescente busca por propósito no trabalho, a remuneração dá ao profissional um ponto de referência interno e externo, indicando o que é esperado dele, o que lhe dá segurança para buscar significado em seu trabalho. E é nesse cenário que a remuneração ganha mais importância.

No relatório da Deloitte de 2019 em tendências de RH<sup>[1]</sup>, recompensa apareceu como uma das 10 tendências mais importantes. O que as empresas mais reconhecidas em gestão de pessoas, como Google, Microsoft, IBM e as que buscam modelos inovadores de gestão de pessoas, como Netflix e Spotify, tem em comum? Elas remuneram bem seus colaboradores.

No serviço público não é diferente, a remuneração é um dos pontos centrais. A estratégia adotada é usar a remuneração como uma ferramenta de “atração e retenção dos melhores e mais capazes”<sup>[2]</sup>. Esta estratégia vem do movimento de profissionalização do serviço público, que tem como pontos relevantes para sua política de vencimentos:





- ✓ Atração e desenvolvimento de pessoal;
- ✓ Premiar adequadamente o desempenho;
- ✓ Grau de complexidade dos cargos;

- ✓ Compatibilidade dos vencimentos com as remunerações praticadas em áreas afins.





Neste contexto, o objetivo deste trabalho foi analisar a remuneração de toda a carreira atual dos Analistas em Tecnologia da Informação do Ministério da Economia (ATIs), comparando-os com a remuneração na carreira da iniciativa privada (Relatório 1) e, posteriormente, com a carreira de outros órgãos da Administração Pública Federal (trabalho atualmente em andamento na consultoria e que será apresentado em próximo relatório).

A metodologia adotada para chegar no objetivo final pretendido foi construída da seguinte forma:



#### Análise de Cenário

-  TI no mundo
-  TI no Brasil
-  TI no Poder Executivo
-  Serviço público



#### Metodologia da Pesquisa Salarial

-  Pontuação de cargos
-  Metodologia B2HR de Pontuação de Cargos
-  Metodologia B2HR de Análise Salarial
-  Estudos de Remuneração



#### Análise em relação à Iniciativa Privada

-  Análise de Carreiras – TI no Ministério da Economia
  - ATIs do Ministério da Economia
  - Cargos de Referência na iniciativa privada
-  Comparação entre os ATIs e a iniciativa privada

#### Análise em relação a outros Órgãos Públicos Federais

-  Análise de Cenário – TI nos Poderes Legislativo e Judiciário
-  Comparação entre os ATIs e os Poderes Legislativo e Judiciário

#### Análise geral da Carreira de TI

-  Comparação entre os ATIs, a iniciativa privada e os Poderes Legislativo e Judiciário
-  Conclusões

# Conceitos e Definições

---

- a) **Base primária:** é uma base de dados adquiridos pelos autores da pesquisa. Pode ser definida como a fonte original do dado.
- b) **Base secundária:** é uma base de dados tratados, analisados ou interpretados anteriormente por um terceiro.
- c) **Benefícios:** são facilitadores, conveniências ou vantagens obrigatórias por lei ou oferecidas pela organização a seus colaboradores. Podem ser financiados inteira ou parcialmente pela organização.
- d) **Cargo:** posicionamento hierárquico na estrutura resultante do conjunto de responsabilidades, experiências, tipo de autonomia, formação e conhecimentos necessários para a realização das atividades. A sua denominação indica a carreira e faixa salarial ao qual o ocupante pertence.
- e) **Descrição de cargos:** detalhamento das informações referentes a cada cargo, definindo as atribuições, responsabilidades, experiências e conhecimentos técnicos.
- f) **Metodologia de pontuação:** ferramenta utilizada para a classificação de um cargo em uma estrutura sistematizada, através da valoração de aspectos que possuem impacto na organização. São levadas em consideração as informações contidas nas descrições dos cargos.
- g) **Pesquisa salarial:** coleta e análise de informações realizadas em empresas do mercado para verificar a compatibilidade dos valores praticados com a estratégia de remuneração da organização, visando estabelecer e/ou manter a competitividade salarial frente ao mercado selecionado.

# Análise de Cenário

---

## TI no mundo

A Tecnologia da Informação (TI) há décadas já vem transformando o mundo do trabalho. Inicialmente, sua função era a automatização das tarefas administrativas e, com o tempo, passou a ser cada vez mais estratégica. Atualmente, fala-se na Quarta Revolução Industrial<sup>[3]</sup>, onde se acredita que as fábricas serão completamente automatizadas, com integração entre todos os sistemas. Para isso, serão incorporados os conceitos de operação em tempo real, virtualização, descentralização, modularidade e orientação a serviços ao tradicional setor industrial por meio da tecnologia digital, da internet e da integração da informação<sup>[4]</sup>. Acredita-se que esta é uma revolução por causa de três características das transformações: velocidade, alcance e impacto dos sistemas. Sendo assim, a TI cada vez mais tem sido um importante agente de transformação do mundo corporativo. Um exemplo disso é a estimativa da Gartner<sup>[5]</sup>, que prevê que serão gastos mais de U\$ 3,8 trilhões pelos departamentos de TI em 2019.

A chegada da Quarta Revolução Industrial passa pela transformação digital de fábricas e empresas. Inovações como IoT, *big data*, *cloud computing* e inteligência artificial são as responsáveis pela maior parte do impacto da transformação digital. Com ela, espera-se que a eficiência do trabalho aumente de 10 a 25% até 2025<sup>[6]</sup>. As empresas estão buscando reinventar seus negócios com base nas tecnologias disponíveis e que estão sendo inventadas. Segundo a Gartner, os principais desafios serão<sup>[7]</sup>:

- 🌟 Coisas autônomas
- 🌟 Análise de dados aumentada
- 🌟 Desenvolvimento orientado por inteligência artificial
- 🌟 Representação digital
- 🌟 Potencialização de *Edge Computing*
- 🌟 Experiência imersivas
- 🌟 *Blockchain*
- 🌟 Espaços inteligentes
- 🌟 Privacidade e ética digital
- 🌟 Computação quântica

Os principais atores dessa transformação nas empresas são os profissionais de TI, que trabalham na execução (técnicos, programadores, entre outros), no tático (gestores de projetos, POs, coordenadores, entre outros) e na definição da estratégia das empresas (gerentes e diretores).

## TI no Brasil

Muitas das tendências descritas são conceituais e ainda estão chegando no mercado empresarial mundial. O Brasil vive hoje um momento onde as empresas passam pela transformação digital e buscam usar a tecnologia de forma estratégica, usando as inovações que surgem. Considerando este cenário, cresceu muito nos últimos anos a procura por profissionais de TI com perfis cada vez mais diversos.

Em 2018 e 2019, houve um crescimento de, respectivamente, 9,8% e 10,5% (projetado)<sup>[8]</sup> na busca por esses profissionais. Como resultado, houve uma escassez desses profissionais e estima-se que falem aproximadamente 48.000 para suprir as demandas existentes. E a falta desses profissionais pode levar a uma perda de receita potencial de 115 bilhões de reais até 2020<sup>[9]</sup>. Além disso, 96% dos cargos de TI apresentaram aumento salarial ou ficaram estáveis no ano de 2018<sup>[10]</sup>, diferente de outros mercados onde a crise levou, inclusive, à redução de patamares salariais.



Percentual dos cargos de TI que apresentaram crescimento salarial ou ficaram estáveis em 2018



Quanto à diversidade dos cargos, a transformação digital trouxe demanda inclusive por ocupações em novas áreas em TI dentro das empresas, sendo as 5 principais:

- 🔗 *Big data*
- 🔗 *Analytics*
- 🔗 *Cloud computing*
- 🔗 *Quality Assurance*
- 🔗 *Digital*

Essas áreas são todas interligadas, uma vez que o modelo de gestão Ágil, que é o mais usado pela TI das empresas, faz com que haja mais fluidez entre elas. Essa fluidez se estende inclusive a outras áreas do negócio.

Por exemplo, é muito comum que áreas como *Business Intelligence* (BI) contem com profissionais com conhecimento aprofundado do negócio (principalmente administradores e economistas) e profissionais com conhecimento aprofundado da tecnologia, que são da equipe de TI. Neste cenário, há, por exemplo, o cargo de *Business Partner* de BI, que faz a ponte entre os técnicos de TI, os analistas de outras áreas e o Gerente de Projetos de BI. Este último comanda a implementação e as melhorias com foco na estratégia do negócio.

Só nos últimos 4 anos, a quantidade de cargos de TI aumentou 350%. Para chegar a estas informações, foram analisados os principais guias salariais publicados de 2016 a 2019, e escolhidos os guias salariais da Hays<sup>[11][12][13][14]</sup> por sua consistência metodológica e de classificação de cargos nos últimos anos. (A quantidade de cargos em pesquisas é relevante porque eles são agrupados em categorias coesas).

Por exemplo, um gerente de projetos de BI e um gerente de projetos de desenvolvimento de sistemas podem ser agrupados em um único cargo se suas atribuições e seus pré-requisitos forem muito parecidos. O cargo de gerente de projetos, nesse caso, teria atribuições genéricas e práticas iguais de remuneração no mercado. No entanto, quando as práticas de remuneração, atribuições e pré-requisitos ficam diferentes, eles precisam ser separados na pesquisa salarial.

Em outras palavras, cargos discriminados em guias salariais indicam práticas específicas do mercado para a remuneração de cada um deles.

Para analisar os guias salariais, classificamos os cargos em 5 categorias: analista/especialista, gestor de projetos, coordenador, gerente e diretor. Analisamos a evolução da quantidade de cargos para cada um deles:

Tabela de quantidade de cargos por categoria por ano.

	2016	2017	2018	2019
<i>Analista / especialista</i>	8	14	14	<b>51</b>
<i>Gestor de projetos</i>	1	0	0	<b>7</b>
<i>Coordenador</i>	5	7	4	<b>12</b>
<i>Gerente</i>	3	9	7	<b>10</b>
<i>Diretor</i>	1	2	1	<b>2</b>
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>32</b>	<b>26</b>	<b>82</b>

\*Cargos de gestão de projetos encontrados, incluindo gestores de produtos: Scrum Master, Product Owner, Project Manager Agile, SAP Project Manager, Project Leader, Project Manager PMP e Product Manager .



A partir da tabela, vê-se que houve um aumento significativo na quantidade de cargos para todos os níveis, com exceção do diretor. Isso corrobora com a criação de novas áreas dentro da TI.

Uma característica específica de TI são os diferentes gestores de projetos. A área apresenta não apenas uma alta complexidade de gestão de equipes, mas também de gestão de projetos, além de muitos papéis diferentes para o nível de execução.

Outra especificidade encontrada na área é o primeiro nível de gestão (supervisores e coordenadores), que é ocupado por profissionais que se destacam pela capacidade técnica, pois eles também realizam a supervisão técnica da equipe. Isso faz com que as coordenações não sejam intercambiáveis. Em outras palavras, um coordenador de desenvolvimento de sistemas não consegue ocupar uma função de coordenador de banco de dados.

Analisando a carreira de gestão em TI, os gestores de projetos e os coordenadores de área precisam de uma formação em métodos ágeis e das certificações específicas de suas áreas. Além disso, há uma demanda para que eles entendam do negócio e não apenas de suas áreas técnicas. Essa demanda se expressa na forma de pós-graduações e MBAs em administração e gestão de projetos. Para chegar ao nível de coordenação e gestão de projetos, é necessário conhecer bem os impactos das atividades da área de atuação (conhecimento técnico), tanto quanto saber entender os riscos de um projeto, os impactos no negócio, conhecer os perfis dos profissionais que terá no time e saber fazer a gestão dos stakeholders com uma comunicação clara e alinhada para todos os envolvidos, garantindo assim a qualidade final da entrega. A partir disso, para subirem na carreira, os profissionais necessitam de visão estratégica, que é entender como a TI pode contribuir para o negócio, não somente do ponto de vista da sua área, mas entendendo o impacto no ecossistema organizacional como um todo. Sendo assim, os gerentes e diretores de TI, em geral, têm muita experiência na área, várias formações em gestão e uma formação inicial com excelente base técnica. É raro que um profissional de outra área conhecimento aprofundado na área de tecnologia, seja ele prático ou teórico e que não tenha formação em computação ou TI, ocupe uma dessas funções.

Para a elaboração da Tabela de pré-requisitos dos níveis de carreira de TI, foram compiladas a pesquisa da Brasscom sobre esta carreira<sup>[15]</sup> e a opinião de especialistas de TI e da área de recursos humanos.

Tabela de pré-requisitos para os níveis da carreira de TI.

	<b>Tempo de experiência mínimo</b>	<b>Escolaridade desejada</b>	<b>Principais cursos e certificações</b>
<b>Analista / especialista</b>	-	Superior completo em TI*	Específicos da área de atuação
<b>Gestor de projetos</b>	4 anos	Superior completo em TI*; Pós-graduação em projetos**	PMO, Metodologia Ágil e específicos da área
<b>Coordenador</b>	6 anos	Superior completo em TI*; Pós-graduação em TI*, projetos** e Adm	PMP, Metodologia Ágil e específicos da área
<b>Gerente</b>	8 anos	Superior completo em TI*; MBA em Adm e Pós-graduação em TI* e projetos**	PMP e Metodologia Ágil
<b>Diretor</b>	14 anos	Superior completo em TI*; Formação Executiva em Adm	PMP e Metodologia Ágil

\*como graduações e pós-graduações em TI foram consideradas todas as formações em computação e tecnologia da informação.

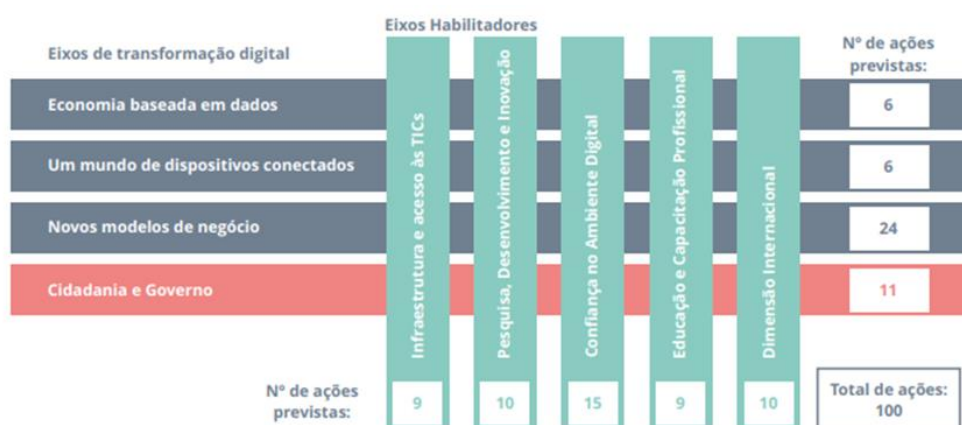
\*\*como projetos foram considerados cursos relacionados a gestão de projetos.

Conteúdo elaborado usando como base o manual desenvolvido pela Brasscom<sup>[12]</sup> e a opinião de especialistas.

## TI no Poder Executivo

A área de TI do Poder Executivo é a responsável por executar o plano da Estratégia Brasileira de Transformação Digital (E-digital)<sup>[16]</sup>. A E-Digital, a partir de um diagnóstico dos desafios e da visão de futuro do governo, apontou um conjunto de ações estratégicas para serem implementadas em âmbito federal. Foram definidas 100 ações, organizadas em 4 eixos de transformação digital e 5 eixos habilitadores. Essas ações estão no contexto das grandes agendas internacionais para o desenvolvimento, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 das Nações Unidas<sup>[17]</sup>.

Tabela de eixos habilitadores e de transformação digital do E-digital



Fonte: Estratégia Brasileira para a Transformação Digital – E-Digital

Essas ações não são apenas numerosas e diversas, elas também têm um impacto muito grande no país. Elas impactam todas as áreas da economia e têm o potencial de gerar um ganho de 480 bilhões de reais com sua implementação. Considerando também o tamanho do Brasil e a quantidade de pessoas impactadas, não há um projeto equivalente a este na iniciativa privada. O governo tem uma estrutura enorme e complexa, que muitas vezes tem processos incompatíveis com as inovações digitais. Isso quer dizer que os profissionais responsáveis por essa ação ocupam cargos com uma demanda ímpar.

## Serviço Público

A remuneração no serviço público sofreu sua maior transformação entre 2002 e 2008, sendo que algumas carreiras tiveram um aumento superior a 350%. A orientação política à época era fortalecer as instituições e profissionalizar a administração pública. A remuneração foi o meio usado para atingir esse objetivo, atraindo e retendo um corpo de servidores com elevado nível de qualificação profissional, recrutado à base de mérito e imune às mudanças na condução da política do aparelho do Estado. Junto à remuneração, a estabilidade no emprego, o desenvolvimento profissional mediante a progressão em carreiras e a política de benefícios serviram como suporte à profissionalização. O sistema de remuneração foi concebido para tomar como base a classificação dos cargos por grau de complexidade das atribuições, das habilidades e capacidades exigidas e da responsabilidade<sup>[2]</sup>. Esse sistema tem bases similares à metodologia de pontuação de cargos usada neste material. O objetivo final da remuneração é o mesmo na iniciativa privada e na administração pública:

*“O bom sistema de remuneração é aquele que consegue tornar o servidor mais contributivo em contrapartida à sua remuneração. Nesses termos, o sistema de remuneração deve permitir o equilíbrio entre os recursos disponíveis e as expectativas de geração de resultados, para ambos: o servidor e o serviço público.”<sup>[2]”</sup>*

A estratégia de remuneração utilizada é a de que ela seja a maior possível para a atração e retenção de talentos e a menor possível para não onerar a folha salarial<sup>[2]</sup>. A lógica é que a remuneração atrativa e a austeridade nos gastos se equilibrem para chegar em uma remuneração ideal. No entanto, essa abordagem não considera o elemento norteador da política de remuneração na iniciativa privada: colocar as pessoas certas no lugar certo<sup>[18]</sup>. Remunerar muito acima do mercado pode atrair profissionais super qualificados, que desempenharão melhor a função (nem sempre<sup>[19]</sup>), mas ficarão menos satisfeitos<sup>[20]</sup> e talvez até doentes, sendo que a melhor solução seria oferecer uma perspectiva de mudança e carreira<sup>[21]</sup>. No caso dos cargos operacionais, não é vantajoso remunerar muito acima do mercado, pois o impacto do profissional nos resultados da organização é pequeno.

Por exemplo, se o mercado remunera um auxiliar administrativo em aproximadamente R\$1.500 e uma organização decide pagar R\$10.000, ela vai atrair profissionais com alta escolaridade, por exemplo com mestrado e doutorado, para ocupar a função. Isso acontece porque o patamar de remuneração é similar ou superior ao patamar de remuneração dos cargos condizentes com a escolaridade. Dependendo do tipo de prova adotada, principalmente de conhecimentos gerais<sup>[22]</sup>, os mestres e doutores terão vantagem. Uma vez dentro da organização, eles podem realizar melhor as funções de auxiliar administrativo, mas pouco afetarão os resultados. Como as atribuições são muito simples para eles, ficarão desmotivados. Não tendo a possibilidade de ocupar cargos com complexidade maior por processo seletivo interno, e considerando a estabilidade, ficarão entrincheirados, presos. Além disso, o potencial destes profissionais, não poderá ser aproveitado em outra área e contexto, gerando assim uma relação “perde-perde”.

Apesar do aumento salarial entre os anos 2002 e 2008, os salários do serviço público são restritos a um teto definido pela Constituição Federal, que hoje é de R\$39.293,32. Na iniciativa privada, não há restrição para os salários a serem pagos. Em alguns casos, especificamente de gerentes e diretores, os salários são superiores ao teto do serviço público. Considerando que há livre concorrência na iniciativa privada, infere-se que a contribuição desses profissionais para a empresa é superior ao custo deles. Olhando pelo lado do profissional, se ele tem oportunidade de ganhar R\$50.000 ou R\$60.000, dificilmente escolherá ganhar R\$39.300 (desconsiderando outras variáveis de interesse pessoal, como a estabilidade). O teto constitucional, somado ao aumento salarial da maioria dos cargos levou a uma compressão salarial<sup>[2]</sup>. Isso quer dizer que a diferença entre os salários de início e fim de carreira diminuiu. Além disso, os aumentos salariais são definidos com base em negociações por categoria, onde o que mais pesa é o poder político do órgão<sup>[23]</sup>. Ou seja, cargos com a mesma complexidade em órgãos diferentes recebem remunerações diferentes.

Além disso, as empresas praticam benefícios diferenciados para níveis superiores de gestão, pois o impacto percentual no salário é pequeno.

Por exemplo, pagar R\$500 de plano de saúde para um profissional que ganha R\$1.500 equivale a 33% do valor do salário, enquanto pagar R\$3.000 para um profissional que ganha R\$20.000 a apenas 15% do salário.

Na administração pública, os benefícios são os mesmos para níveis operacionais e de gestão. Na iniciativa privada, a estratégia de benefício é diferenciada para níveis de gestão. Um dos motivos dessa prática, além da valorização do profissional, é a diferença de incidência de impostos sobre o salário e os benefícios, o que não é uma preocupação no serviço público.

Outro ponto importante é a remuneração variável, que é um ponto de grande discussão na administração pública. Os vencimentos são somados a gratificações por desempenho de funções, como a GDPGE e a GSISP. Elas estão ligadas às funções, mas não aos

resultados atingidos. Há algumas tentativas de aplicar remuneração variável atrelada a resultados na administração pública, mas os resultados são controversos<sup>[24]</sup>. Na iniciativa privada, quanto mais alto o cargo (p.ex.: gerentes e diretores), mais sua remuneração é atrelada ao resultado da empresa. Como referência de mercado, coordenadores recebem, em média, entre 1 e 3 salários ao ano, gerentes entre 3 e 6 e diretores entre 4 e 12.

Uma peculiaridade do serviço público é a gratificação por função de gestão. No Poder Executivo, a gratificação é a Direção e Assessoramento Superior (DAS). Esta gratificação pode ser dada a servidores públicos que assumem funções de gestão, sendo que eles podem escolher receber 60% da DAS mais seus salários ou receber apenas a DAS. Ela também pode ser paga a comissionados como remuneração. A DAS possui 6 níveis:

*“Entre os DAS, os níveis inferiores (1-3, por exemplo) são aqueles que concentram em seus quadros, em sua maioria, antigos servidores públicos de carreira, e nos níveis superiores (4-6) prevalecem os ingressantes, em sua maioria, por indicações fora da administração pública.”<sup>[25]</sup>”*

Os servidores recebem a DAS quando ocupam uma função de gestão, no entanto, esta gratificação não é fixa. Ou seja, ela pode ser retirada a qualquer momento e sem haver nenhuma relação com o desempenho do profissional que ocupa a função. Por causa das restrições da CLT, rebaixar um colaborador de um cargo de gestão para um cargo operacional não é possível, o que é uma desvantagem para os gestores da administração pública e pode impactar claramente nos resultados dos projetos que estão em andamento, caso esse movimento não ocorra por meio de um desempenho abaixo do esperado por parte do ocupante.

O que se observa ao comparar as remunerações do serviço e da iniciativa privada de forma geral, é um Efeito X. Isso quer dizer que, em relação à iniciativa privada, em geral, as remunerações em órgãos públicos são: maiores nos níveis mais baixos da organização; são similares nos níveis de coordenação e gerência; e são menores no nível de direção. Dessa forma, verifica-se que há um excesso de recursos financeiros utilizados na base da carreira, o que gera baixa eficácia operacional na máquina pública. O efeito inverso ocorre nas posições mais estratégicas. Estas deveriam ter suas remunerações revisadas, considerando o contexto competitivo em que estão inseridos os profissionais, que, ao se destacarem, podem sair de um cargo público para atuar no mercado privado. Com isso, o conhecimento e informação que possuem sobre os principais projetos públicos em que estão atuando se perde.

Apesar da possibilidade de os profissionais trocarem um cargo público pela iniciativa privada, o mais comum é que a transição seja feita para outro órgão público. Como os concursos públicos têm um processo seletivo muito específico, os profissionais precisam de tempo para se saírem bem na avaliação<sup>[22]</sup>. Esta habilidade é transferível de um concurso para outro, o que cria a figura do concurseiro<sup>[28]</sup>, que busca sempre órgãos com maior remuneração. Se a remuneração de um órgão é baixa em relação aos outros, ele constantemente perderá profissionais para a própria administração pública.

# Metodologia da Pesquisa Salarial

---

Uma pesquisa salarial nada mais é do que a comparação de uma posição em diferentes contextos. Para que a comparação seja fidedigna, é essencial garantir que os contextos que estão sendo comparados sejam similares.

Para garantir que a comparação seja adequada, usamos nossa metodologia de avaliação de pontos. A Metodologia de Pontos da B2HR é proprietária e baseada em 8 fatores. A análise destes fatores garante que o ponto de referência com o mercado seja adequado.

Apesar de não haver influência direta entre as taxas de salários praticadas nos setores, ambos competem pelos mesmos profissionais, que devem tomar a decisão de ingressar em uma carreira pública ou na iniciativa privada.

Sendo assim, é necessário identificar todos os componentes da remuneração que influenciam nesta escolha. Considerando isso, foi escolhida a remuneração total, que engloba salário, benefícios e remuneração variável, como ponto de comparação entre os setores. Uma ressalva ao ponto de comparação é a estabilidade profissional do serviço público, que, apesar de ter grande peso na decisão, não será considerada por ser intangível. Outro ponto que não está mensurado financeiramente, dado que esse aspecto é inerente a posição de gestão no setor público, é a exposição do servidor por meio do seu CPF para arcar de forma pessoal com possíveis consequências negativas de sua tomada de decisão, sendo responsabilizado por decisões equivocadas que possam gerar prejuízo para a sociedade ou benefício exclusivo para alguma parte interessada.

## Pontuação de Cargos

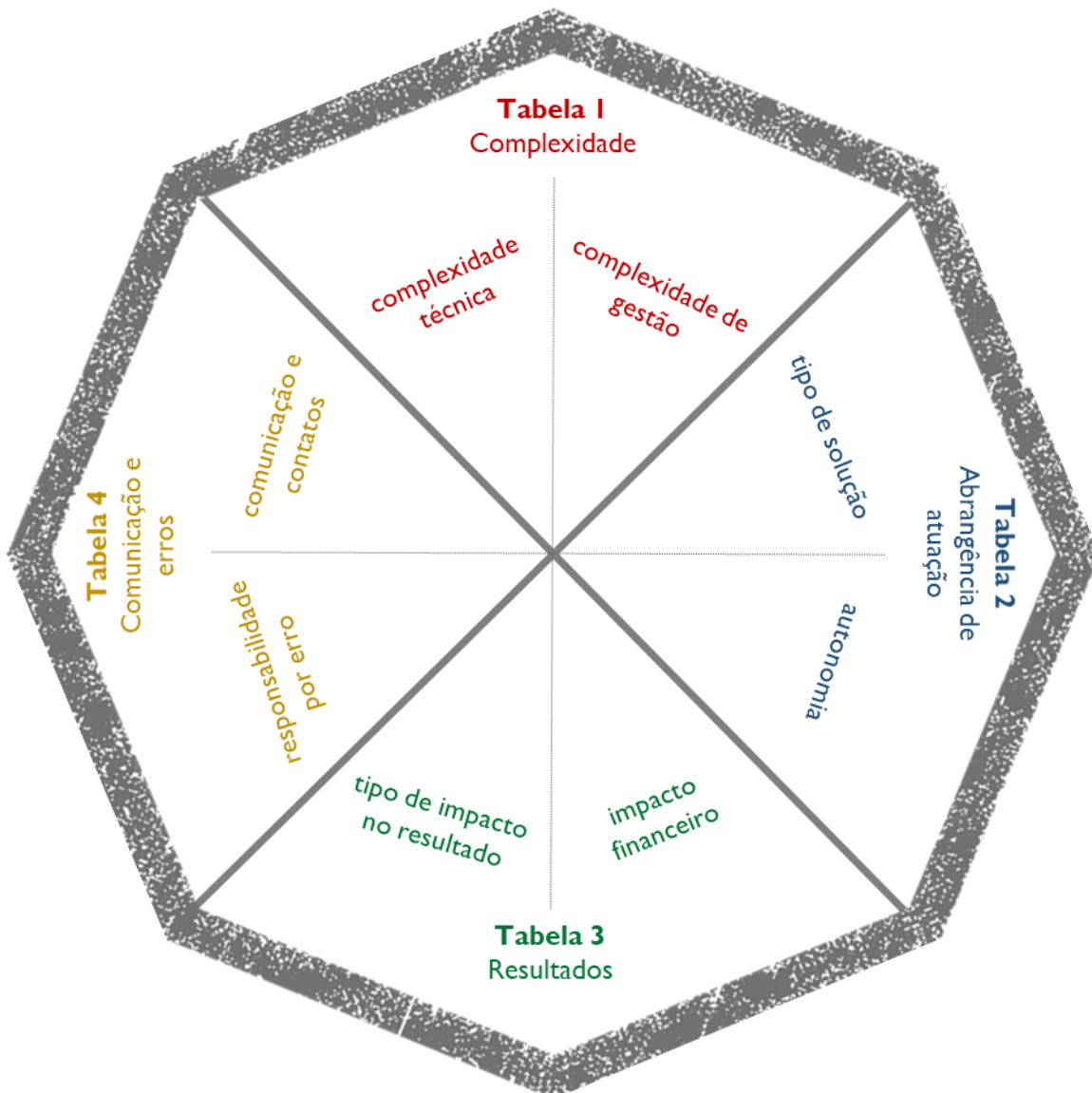
Os métodos de avaliação de cargos se dividem em globais, analíticos e sistêmicos. Os métodos sistêmicos entendem o cargo como um sistema, onde há uma entrada (requisitos), processamento ou aplicação (responsabilidades e complexidade) e uma saída (resultados produzidos). Dentre os métodos sistêmicos está o método de pontuação de cargos, que, em geral, pontua cada um dos cargos entre 6 a 10 fatores, de acordo com critérios predeterminados por uma consultoria<sup>[25]</sup>. Os principais pontos sobre essa metodologia são:

- ✚ Avalia os cargos atribuindo pontos em cada fator.
- ✚ O método é um dos mais utilizados em empresas privadas no Brasil e no mundo.
- ✚ É objetivo, analítico e possui maior precisão.

- ✚ É mais simples de apresentar e explicar para gestores e colaboradores.
- ✚ Os fatores servem como régulas para comparar os cargos. O detalhamento destes fatores forma um manual de avaliação dos cargos.
- ✚ Um ponto relevante é que para se montar uma metodologia deve-se cuidar para que todos os fatores sejam pertinentes aos cargos que estão sendo avaliados para evitar viés no resultado final.

## Metodologia B2HR de Pontuação de Cargos

A metodologia de pontuação de cargos aplicada neste trabalho é proprietária da B2HR e baseada em oito variáveis, combinados em quatro tabelas conforme abaixo:



### Tabela 1 – Complexidade do Cargo

- **Fator 1 – Complexidade Técnica:** Grau de conhecimento técnico necessário para a realização das atividades inerentes ao cargo em avaliação.
- **Fator 2 – Complexidade Gerencial / de Gestão:** Nível de abrangência e impactos da gestão exercida, avaliando a dimensão da área em atuação e a responsabilidade de delegação de atividades, metas e resultados.

### Tabela 2 – Abrangência de atuação do cargo

- **Fator 3 – Autonomia do Cargo:** Mede a flexibilidade de atuação nas atividades profissionais, grau de responsabilização dos atos e impactos gerados pela tomada de decisões táticas ou estratégicas.
- **Fator 4 – Tipo de Solução:** Analisa a capacidade e liberdade de criação de soluções inovadoras que contribuem para o aprimoramento dos processos internos.

### Tabela 3 – Resultados do Cargo

- **Fator 5 – Impacto financeiro do cargo:** Mede o valor de receitas e despesas de responsabilidade do cargo avaliado.
- **Fator 6 – Tipo de impacto no resultado (Direto, Indireto):** Mede a relevância da atuação do cargo nos impactos financeiros e nas decisões finais da empresa.

### Tabela 4 – Comunicação e Erros

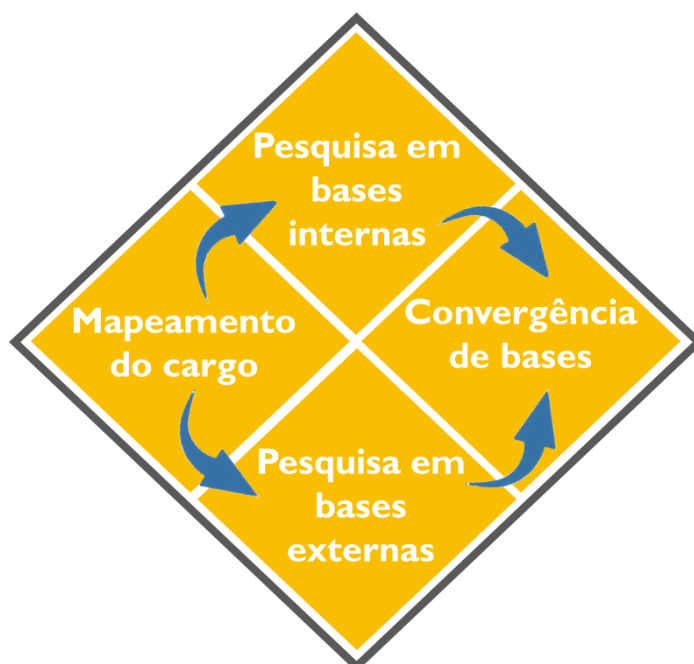
- **Fator 7 – Responsabilidade por Erro:** Mede a responsabilidade e o grau de impacto dos erros cometidos pelo ocupante do cargo na empresa, bem como a interferência destes erros nos ambientes internos e externos.
- **Fator 8 – Comunicação e Contatos:** Classifica o grau de alcance dos contatos no ambiente interno e/ou externos, e o nível de complexidade da comunicação frente às estratégias da empresa.



Todos os cargos foram avaliados em cada um dos fatores acima apresentados, gerando assim um mesmo padrão de análise. Com isso, foi possível comparar cargos da iniciativa privada com os ATIs do Ministério da Economia.

## Metodologia B2HR de Análise Salarial

Após consolidarmos nossa base primária em 2018, com mais de 12.000 entradas, desenvolvemos nosso procedimento para usá-la em conjunto com bases externas de dados. Dessa forma, conseguimos o máximo de fidedignidade nos dados, uma vez que, além de usarmos uma grande quantidade de dados para cada caso, estes dados também vêm de diversas fontes. Nosso procedimento verifica as convergências e divergências dentro das bases e entre elas para construir o modelo dos dados que melhor represente a realidade.

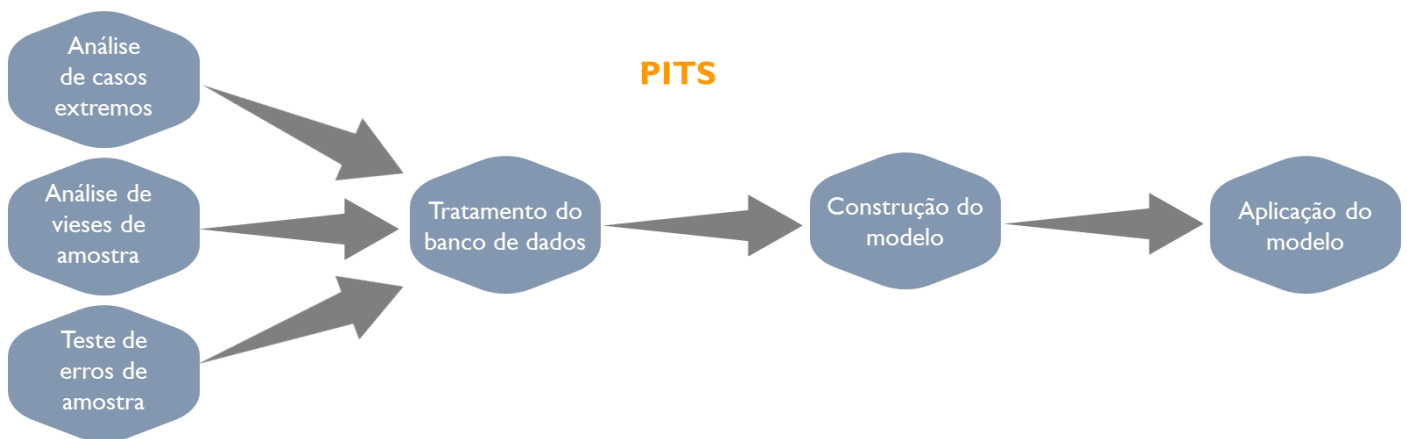


Fluxo geral da Metodologia B2HR de Análise Salarial

**Mapeamento do cargo:** mapeamos os cargos usando nossa metodologia de pontuação de oito fatores de acordo com as descrições estruturadas no Anexo 1 deste relatório.

**Pesquisa em bases internas:** Somos especializados em análise de remuneração e temos dados primários provenientes de pesquisas salariais padronizadas e customizadas. Além disso, realizamos uma pesquisa salarial geral no DF no ano de 2019, contando com mais de 12.000 entradas. Nossa base de dados também é formada por dados de empresas que

realizam Planos de Cargos e Salários conosco. Outra forma que coletamos dados primários são as vagas para as quais realizamos o processo seletivo onde diversos profissionais informam suas remunerações atuais para cada vaga. Todos os cargos são pareados com os principais cargos do mercado, que compõem nosso Book de Cargos. Para identificar os padrões de remuneração do mercado, usamos nosso PITS (Procedimento de Identificação de Tendência Salarial).

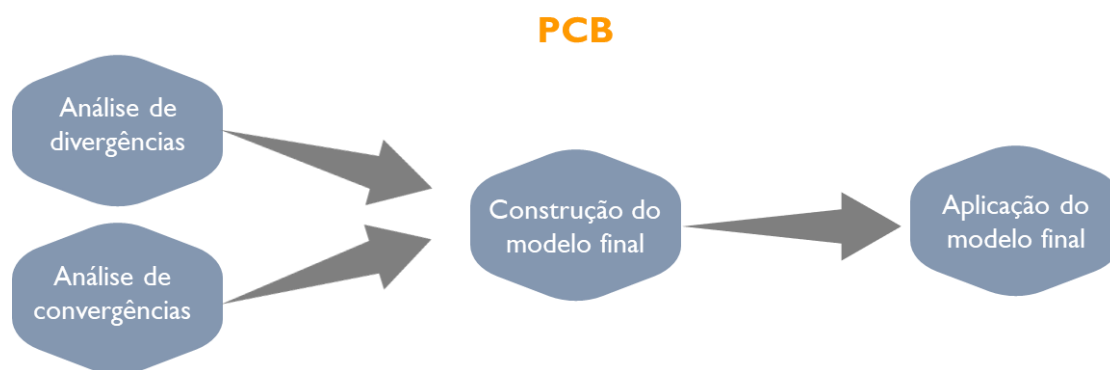


Fluxo do Procedimento de Identificação de Tendência Salarial

**Pesquisa em bases externas:** Cada método de coleta de dados é único, assim como cada amostra. Por isso, ao usar bases externas, entendemos como as pesquisas foram construídas e de onde vêm os dados. As bases externas são avaliadas em relação à relevância e confiabilidade dos dados. Analisamos também possíveis vieses de medida e séries históricas para validação dos dados. Para as bases que atendem aos critérios de relevância e confiabilidade, mapeamos os cargos para fazer o match com os cargos que estão sendo pesquisados. Com base na construção da pesquisa e a procedência dos dados, eles são tratados para vieses de medidas e convergência com os cargos analisados. Dessa forma, os dados encontrados e tratados poderão ajudar no estudo realizado apoiando na construção do modelo final.

**Convergência das bases:** Para saber realmente como o mercado remunera uma determinada função, seria necessário ter acesso a todas as remunerações de todas as empresas, assim como todas as variáveis que podem afetar o salário (p.ex.: salário-base, adicionais, benefícios pagos e seus valores, bônus, remuneração variável, entre outros), o que não é possível. Por isso, criamos modelos e para chegar em um modelo único para nossa base primária e as bases externas, usamos nosso PCG (Procedimento de Convergências de Bases). Os dados são agrupados de acordo com entregas / responsabilidades de cada cargo. Após essa convergência a B2HR elimina os dados que

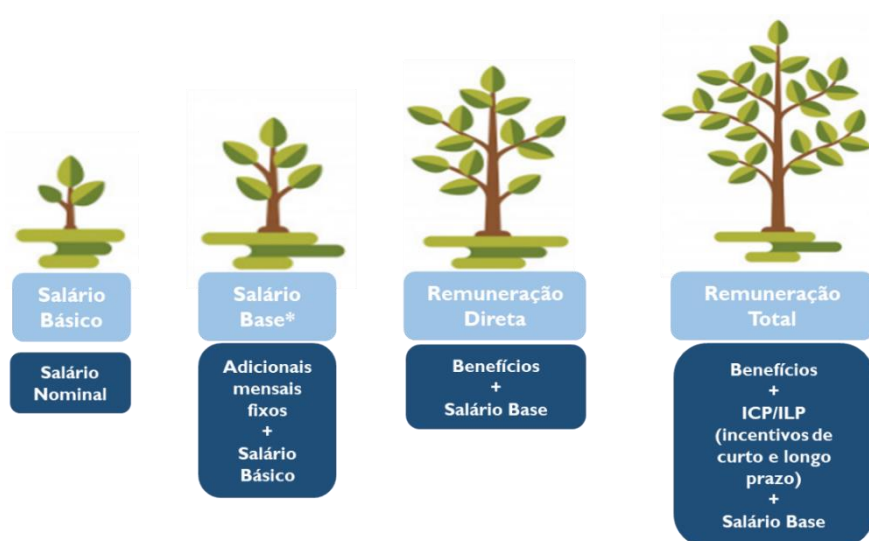
estão fora da dispersão limite, o que expurga informações desalinhadas com as práticas de mercado.



Fluxo do Procedimento de Convergência de Bases de Dados

## Estudos de Remuneração

A remuneração é composta por valores recebidos direta e indiretamente pelos colaboradores. Como a forma como a iniciativa privada remunera difere da administração pública, usamos como referência o valor total pago, que é a **remuneração total**. Para chegar nesse valor, é necessário somar ao salário os adicionais mensais fixos, os benefícios e os incentivos de curto e longo prazo, que foram chamados de remuneração variável. Uma ressalva importante é que são considerados os valores efetivamente pagos e não possibilidades de pagamento. Ou seja, o FGTS e nenhuma outra verba rescisória foram considerados para este cálculo.



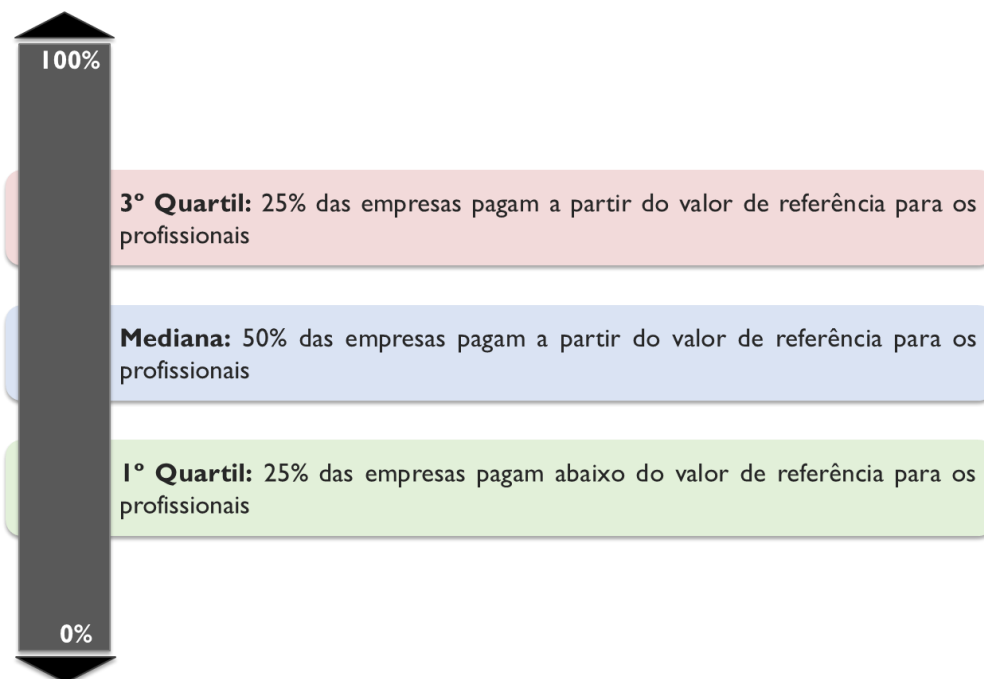
Representação dos conceitos de remuneração

Após a unificação dos dados, eles são analisados quanto a sua distribuição. A distribuição de remuneração não é uniforme. Para alguns cargos, há pouca variação salarial, como, por exemplo, o cargo de engenheiro, onde o piso salarial é alto. Por outro lado, há cargos de gerência com muita variação, considerando que empresas podem adotar remunerações diferentes para atingirem seus objetivos estratégicos. Sendo assim, muitas vezes a distribuição das amostras salariais não segue a distribuição normal e normalizar estas amostras implicaria em uma distorção desnecessária do fenômeno. Por isso, são adotadas medidas não paramétricas: a mediana, o primeiro quartil e o terceiro quartil. Essas medidas são usadas para comparar os dados da empresa com o mercado.

Pagar de acordo com a mediana significa que 50% das empresas paga mais e 50% paga menos do que o valor referência obtido. Pagar de acordo com o 3º quartil significa que a remuneração está entre as 25% maiores/melhores pagadoras de mercado. Pagar de acordo com o 1º quartil significa que a remuneração está entre as 25% menores/piores pagadoras de mercado. A escolha entre esses três pontos de referência depende da realidade da organização, seu modelo de negócio e de sua estratégia para atração e retenção de talento.

Para esta pesquisa, o salário foi usado como ponto de referência, o que é o procedimento de praxe. Isso quer dizer que os dados da amostra foram ordenados de acordo com o salário.

Representação das medidas de dispersão usadas em pesquisas salariais



# Relatório 1 – ATIs e Iniciativa Privada

## Objetivo e Resultados Esperados

---

O Relatório 1, referente à análise dos ATIs em relação à **iniciativa privada**, tem como objetivo comparar a remuneração dos ATIs com a remuneração da iniciativa privada por toda a carreira de cada um deles. Os resultados esperados para o atingimento do objetivo são:

- ✚ Mapeamento da carreira e das funções dos ATIs.
- ✚ Mapeamento do perfil dos ATIs.
- ✚ Identificação dos cargos da iniciativa privada que correspondem às funções dos ATIs.
- ✚ Mapeamento da carreira da iniciativa privada para os cargos correspondentes às funções dos ATIs.
- ✚ Comparação da remuneração da carreira da iniciativa privada com a remuneração dos ATIs.

# Análise das Carreiras

## ATIs do Ministério da Economia

Todos os ATIs ocupam o mesmo cargo, no entanto, as funções que desempenham variam de Gestor de Projetos a Diretor de TI. A partir das informações passadas pela Anati, foram usados como referência de mercado 8 cargos da iniciativa privada. As atribuições de cada um dos cargos estão descritas no Anexo 1. Esses cargos foram agrupados em 4 categorias. As quatro categorias são referentes a níveis de gestão na iniciativa privada (direção, gerência, coordenação e gerência de projetos) e no serviço público recebem DASs diferentes.

As DASs, apesar de comporem a remuneração, podem ser retiradas a qualquer momento. Os profissionais que as recebem são definidos pela equipe do ministro e seu recebimento não está ligado ao desempenho ou conhecimento técnico/experiência<sup>[26]</sup>. Diferentemente da iniciativa privada, não há cargos de gestão na carreira dos ATIs. Ou seja, eles não são promovidos a gestores, ocupam temporariamente uma função de gestão, o que pode gerar diversas disfunções na modelagem da equipe e na forma de reconhecimento, porém esse não é um aspecto a ser tratado neste estudo.

Os valores utilizados como referência foram de 60% da DAS, que é o valor recebido além do salário, caso o servidor opte por não substituir sua remuneração pela DAS. Na tabela abaixo estão os valores de referência, assim como os níveis dos cargos. O cargo de gerente de projetos, que não aparece na tabela por não receber DAS, está no nível tático.

Tabela de DAS por categoria de cargo

		Valor
<b>Tático</b>	<b>Coordenador de TI</b>	<b>DAS 2</b> R\$ 2.064,45
		<b>DAS 3</b> R\$ 3.411,33
<b>Estratégico</b>	<b>Gerente de TI</b>	<b>DAS 4</b> R\$ 6.223,98
	<b>Diretor de TI</b>	<b>DAS 5</b> R\$ 8.174,03

Gerente de Projetos de TI – Não possui DAS.

As descrições de cargo foram usadas para aplicar a metodologia de pontuação (Anexo 1). Essas descrições pontuadas foram usadas como base para a análise salarial. As descrições foram criadas a partir da descrição da realidade de trabalho dos profissionais. A B2HR é especializada em criação e análise de descrições de cargo e, por isso, conta com descrições padrão prontas, que contém as principais responsabilidades de mercado e são ajustadas de acordo com as informações passadas pelos clientes. Na tabela abaixo está o resumo das atribuições de cada um dos cargos analisados.

Tabela de resumo de atribuições

**Cargos da  
Iniciativa Privada**

**Resumo das atribuições**

<b>Diretor de TI</b>	Responsável por planejar e desdobrar as diretrizes, estratégias e metas de atuação da área de TI alinhadas as necessidades e impactos do negócio.
<b>Gerente de TI</b>	Responsável por garantir a implementação de procedimentos definidos para área de TI, avaliando e propondo tendências de mercado facilitando o alcance de metas definidas alinhado ao planejamento estratégico da organização e seus principais projetos e processos.
<b>Gerente de Projetos de TI</b>	Responsável por garantir a implementação de projetos, através da aplicação de metodologias de gerenciamento de projetos e levantamento de demandas com stakeholders dentro das premissas estabelecidas, inclusive financeira e de qualidade.
<b>Coordenador de Desenvolvimento de Sistemas</b>	Responsável por coordenar o desenvolvimento, manutenção e implementação de sistemas por meio de definição de prioridades e resultados definidos para a área.
<b>Coordenador de Infraestrutura de Redes</b>	Responsável por coordenar a implementação, configuração e manutenção da infraestrutura, viabilizando o adequado funcionamento de máquinas, equipamentos e redes, conforme demandas e resultados definidos para a área.
<b>Coordenador de Segurança da Informação</b>	Responsável por implementar soluções para a segurança de ambientes e dispositivos informatizados e gerenciar riscos, controlando ambientes computacionais e arquitetura tecnológica.
<b>Coordenador de Banco de Dados</b>	Responsável por projetar e implementar sistemas de banco de dados e monitorar a utilização deles, viabilizando tecnologias e propondo a definição de novos projetos visando a manutenção e segurança dos dados.
<b>Coordenador de Governança TIC</b>	Responsável por implementar práticas de governança, otimização e segurança dos recursos e alinhamento aos negócios da empresa.

Apesar dessa diversidade de cargos, há apenas quatro grupos identificáveis com base na estrutura remuneratória adotada para os ATIs. Esses grupos são: Diretor de TI (DAS 5),

Gerente de TI (DAS 4), Coordenador de TI (DAS 3) e Gerente de Projetos (sem DAS). Para que fosse possível compará-los com a iniciativa privada, foi criado um cargo agrupado e genérico de Coordenador de TI a partir dos 5 já listados. Esse cargo agrupado representa uma carreira fictícia onde o profissional entraria no cargo de menor complexidade e iria até o cargo de maior complexidade.

A carreira dos ATIs foi analisada de acordo com os valores da carreira PGPE-NS, que são os níveis salariais que os profissionais percorrem anualmente em caso de bom desempenho. Essa carreira tem 20 níveis e duração aproximada de 20 anos. Os valores foram comparados com a remuneração real dos profissionais constante no Portal da Transparência. A partir deles, chegou-se aos seguintes salários base (sem DAS) de entrada e fim de carreira:

- ✚ Entrada: R\$ 9.274,11.
- ✚ Fim de carreira: R\$ 12.459,76.

Com esses valores, foi possível calcular os salários básicos de entrada e fim de carreira, ao acrescentar a eles os valores de DAS. Os valores de benefícios foram levantados por meio da análise de editais e foram compostos de acordo com os valores abaixo, totalizando R\$ 1.219,00 por mês. Não foram considerados os benefícios de licença capacitação e prêmio.

- ✚ Plano de saúde individual: R\$ 150,00 (*fixo*).
- ✚ Vale alimentação: R\$ 458,00 (*fixo*).
- ✚ Auxílio natalidade: R\$ 65,00 (*variável por funcionário – fator de multiplicação usado: 0,1*).
- ✚ Auxílio pré-escolar: R\$ 321,00 (*variável por funcionário – fator de multiplicação usado: 1*).
- ✚ Plano de saúde para dependentes: R\$ 225,00 (*variável por funcionário – fator de multiplicação usado: 1,5*).

Acrescentando esses valores e os DASs ao salário inicial, foram obtidos os seguintes valores de salário básico e remuneração total:

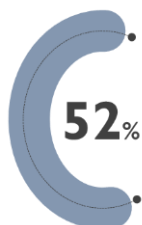


Tabela de salário básico e remuneração dos ATIs

Cargos da Iniciativa Privada	Salário básico			Remuneração total		
	Entrada	Meio	Fim	Entrada	Meio	Fim
Diretor de TI (DAS 5)	17.448,14	18.779,83	20.633,79	18.668,04	19.999,73	21.853,69
Gerente de TI (DAS 4)	15.498,09	16.829,78	18.683,74	16.717,99	18.049,68	19.903,64
Gerente de Projetos de TI (sem DAS)	9.274,11	10.605,80	12.459,76	10.494,01	11.825,70	13.679,66
Coordenador de TI (DAS 3)	12.685,44	14.017,13	15.871,09	13.905,34	15.237,03	17.090,99

Foram analisados também os dados sociodemográficos dos ATIs. A maior parte deles está entre 31 e 40 anos, são homens e 30% possuem pós-graduação. A maior parte ocupa as funções de Coordenador de TI e Gerente de Projetos.

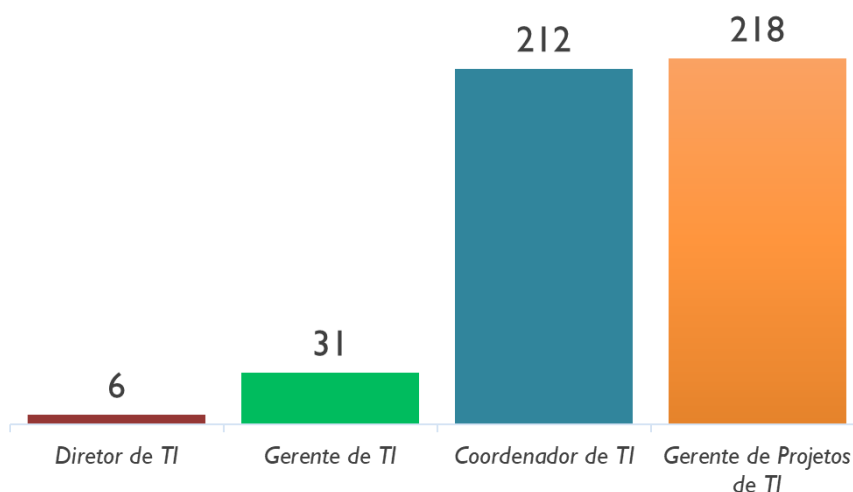
DE 31 A 40 ANOS



PÓS-GRADUAÇÃO



HOMENS



## Cargos de Referência na Iniciativa Privada

Considerando a realidade de trabalho dos ATIs do Ministério da Economia, estes foram comparados com empresas de grande porte. Empresas com tamanho a partir de 1.000 funcionários são consideradas como empresas de grande porte, no entanto, este tamanho não é condizente com a realidade do Ministério da Economia. Sendo assim, usou-se como ponto de referência de empresas da iniciativa privada as que têm faturamento superior a 1 bilhão. Além disso, foram selecionadas as empresas que atuam no ramo de serviços. Usando essas bases para a busca e a Metodologia B2HR de análise salarial, os salários básicos calculados constam na tabela abaixo.

Tabela de salários básicos praticados pela iniciativa privada

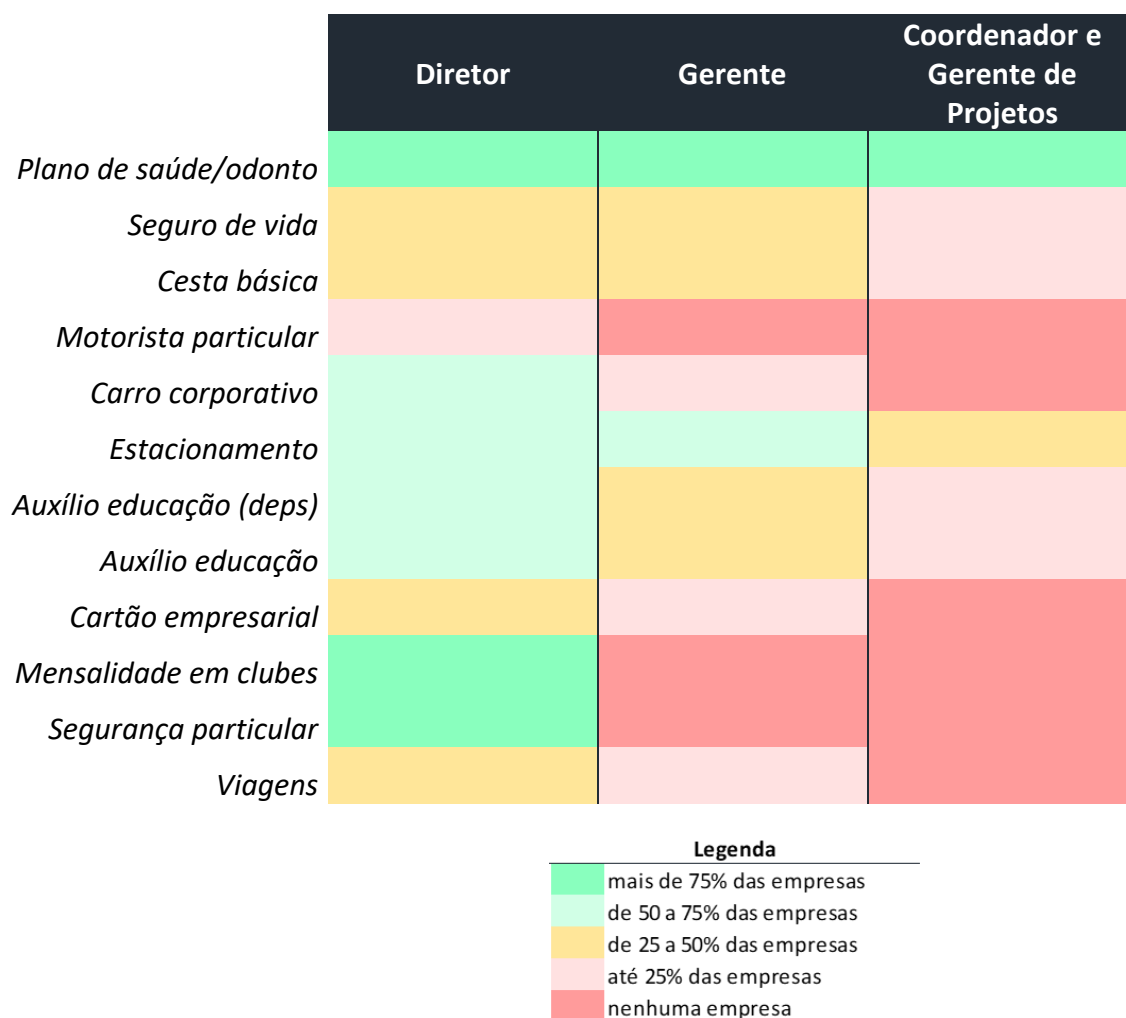
<b>Cargos da Iniciativa Privada</b>	<b>1° Quartil</b>	<b>Mediana</b>	<b>3° Quartil</b>
Diretor de TI	28.989,41	35.851,32	43.484,12
Gerente de TI	18.428,02	22.474,92	28.521,18
Gerente de Projetos de TI	11.886,10	14.476,66	18.286,30
ΣCoordenador de TI (geral)*	11.555,40	14.085,01	17.650,43
Coordenador de Desenvolvimento de Sistemas	12.377,88	15.203,91	18.943,23
Coordenador de Infraestrutura de Redes	9.179,77	11.293,34	14.122,72
Coordenador de Segurança da Informação	12.867,91	15.716,73	20.682,90
Coordenador de Banco de Dados	11.549,30	13.863,58	16.888,72
Coordenador de Governança TIC	11.802,14	14.347,48	17.614,59

Os benefícios da iniciativa foram pesquisados de duas formas: o valor monetário mensal gasto e os benefícios praticados. O valor monetário do benefício foi somado ao salário base para compor a remuneração direta.

Quanto às práticas de mercado, os benefícios foram dispostos na forma de mapa de calor de acordo com o percentual de empresas que pratica cada benefício. Os valores acima de 50% são verdes e abaixo de 25% são vermelhos e quanto mais escuros, mais próximos

dos extremos são os valores (de acordo com a legenda). Os benefícios praticados para os cargos de coordenação e gerência de projetos são similares, então estes foram agrupados.

Gráfico de calor dos benefícios praticados pela iniciativa privada



A remuneração variável foi calculada de forma monetária mensal. Por exemplo, se um cargo recebe aproximadamente R\$ 12.000,00 ao fim do ano em resultados da empresa, este valor é diluído em 12 meses para que seja possível chegar ao valor mensal. Os valores de remuneração variável foram somados aos valores monetários de benefícios e ao salário básico, formando a remuneração total. A remuneração total dos cargos de referência consta na tabela abaixo.

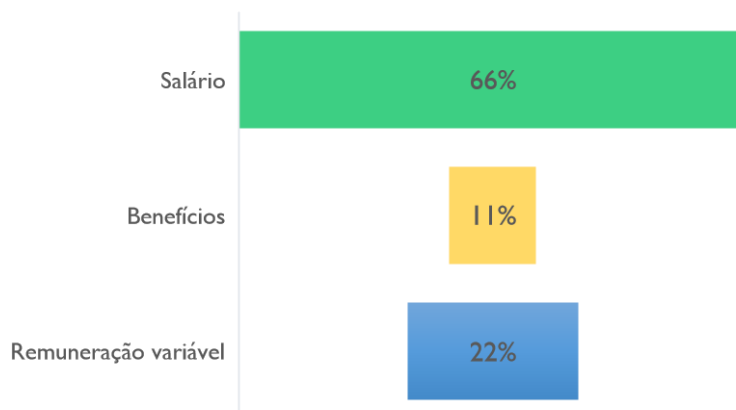
Tabela de remunerações totais praticadas pela iniciativa privada

<b>Cargos da Iniciativa Privada</b>	<b>1° Quartil</b>	<b>Mediana</b>	<b>3° Quartil</b>
Diretor de TI	47.517,94	53.961,05	61.477,18
Gerente de TI	27.852,95	32.067,59	38.444,75
Gerente de Projetos de TI	15.841,27	18.183,05	22.090,78
ΣCoordenador de TI (geral)*	16.433,94	19.316,29	22.740,10
Coordenador de Desenvolvimento de Sistemas	17.451,08	20.664,57	24.259,14
Coordenador de Infraestrutura de Redes	13.496,08	15.952,33	18.595,04
Coordenador de Segurança da Informação	18.057,08	21.282,50	26.303,25
Coordenador de Banco de Dados	16.426,39	19.049,57	21.845,09
Coordenador de Governança TIC	16.739,08	19.632,56	22.697,99

\*o cargo de Coordenador de TI (geral) foi criado realizando uma análise de agrupamento dos cargos de coordenação na área de TI. Ele representa um ponto médio entre os cargos e sua carreira foi elaborada considerando os salários de entrada dos cargos de menor complexidade e os salários de fim de carreira dos cargos de maior complexidade.

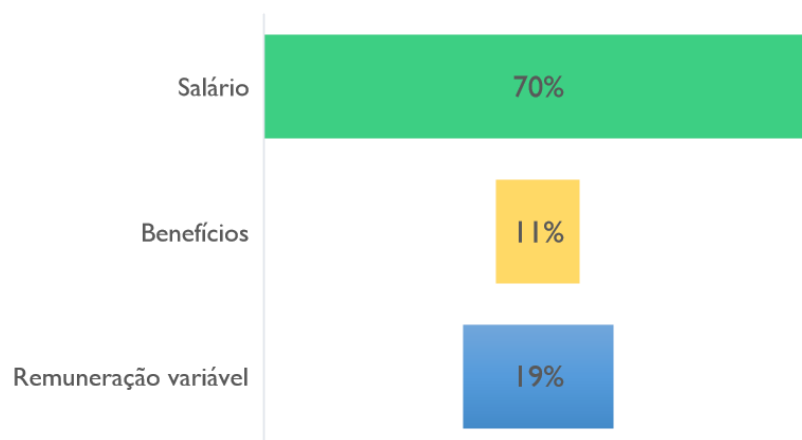
Para as análises subsequentes, foram usados apenas os cargos que podem ser comparados com os ATIS: Diretor de TI, Gerente de TI, Coordenador de TI (geral) e Gerente de Projetos. Os valores pagos a esses cargos foram colocados proporcionalmente em relação à remuneração total.

### Diretor de TI



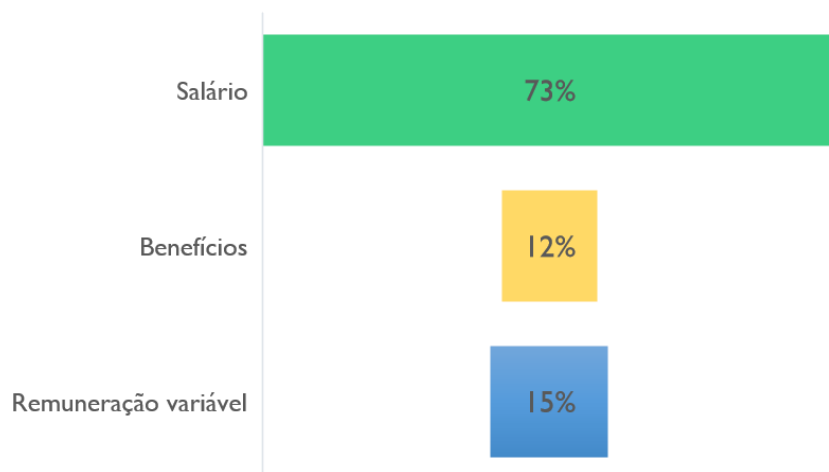
Remuneração variável: recebe aproximadamente 4,5 salários ao fim do ano, considerando seu desempenho no exercício.

## Gerente de TI



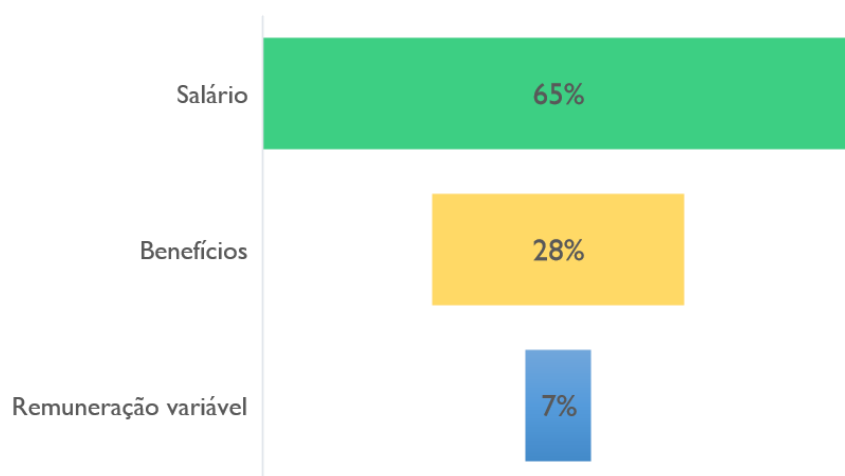
Remuneração variável: recebe aproximadamente 3,5 salários ao fim do ano, considerando seu desempenho no exercício.

## Coordenador de TI



Remuneração variável: recebe aproximadamente 2,5 salários ao fim do ano, considerando seu desempenho no exercício.

## Gerente de projetos de TI



Remuneração variável: recebe aproximadamente 2,5 salários ao fim do ano, considerando seu desempenho no exercício.

# Comparação entre os ATIs e a Iniciativa Privada

Para comparar a carreira dos ATIs com a iniciativa privada, foi projetada uma evolução salarial com base nas remunerações de início, meio e fim de carreira para cada um dos 4 cargos. A carreira dos ATIs tem, em tese, uma duração de 20 anos até chegar a seu topo, no entanto, esse período é muito grande para a iniciativa privada. Dificilmente um profissional fica por 20 anos como um coordenador, sem mudar de cargo, e, caso fique, ele geralmente atinge um máximo salarial bem antes disso. Baseado nas práticas de mercado, foi adotado o período de 10 anos, no mesmo cargo, para o atingimento do valor máximo de remuneração na iniciativa privada. Ou seja, o ponto de referência adotado foi o momento de carreira na empresa (início, meio e fim) e não a quantidade de anos que o profissional está no cargo.

Foi calculada a diferença salarial entre as medianas do meio da carreira como indicador de diferença salarial entre os ATIs e a iniciativa privada. Foi considerado o centro da carreira por ser a remuneração mais comum praticada pela iniciativa privada e ser comumente utilizada como ponto de referência. As referências de mercado de primeiro

quartil, mediada e terceiro quartil são selecionadas de acordo com as características da organização e seu direcionamento estratégico. As organizações que são líderes de mercado ou que buscam os melhores profissionais se posicionam no terceiro quartil. Enquanto isso, a estratégia mais comum é a mediana, que corta custos fixos na folha de pagamento e ao mesmo tempo que atrai bons profissionais. As empresas que buscam cortar gastos de forma agressiva podem se posicionar no primeiro quartil e tentam fazer a compensação de forma mais agressiva nos outros elementos de remuneração (benefícios e remuneração variável), no entanto, não é aconselhável ficar abaixo dele, pois isso gera dificuldade na atração e retenção de profissionais de alta performance e maduros em suas carreiras, na maioria das vezes.

Dado esse cenário, tomamos como referência a mediana por se tratar ao mesmo tempo de uma realidade mais complexa do que a iniciativa privada (em termo de impacto dos projetos e gestão) e haver o atrativo da estabilidade como um possível compensador para fazer o trade-off da remuneração mais agressiva em um 3º quartil.

Outro indicador calculado foi a amplitude salarial, que é a diferença entre o salário de entrada e o máximo da carreira. Recomenda-se que essa amplitude nunca seja inferior a 35%, pois isso gera baixa percepção de ganho financeiro e possível desmotivação dos funcionários na busca de desafios maiores em suas carreiras, já que a recompensa é baixa e uma vez que têm pouco a almejar no desempenho do cargo. Também recomenda-se que a duração da carreira seja ponderada por sua amplitude.

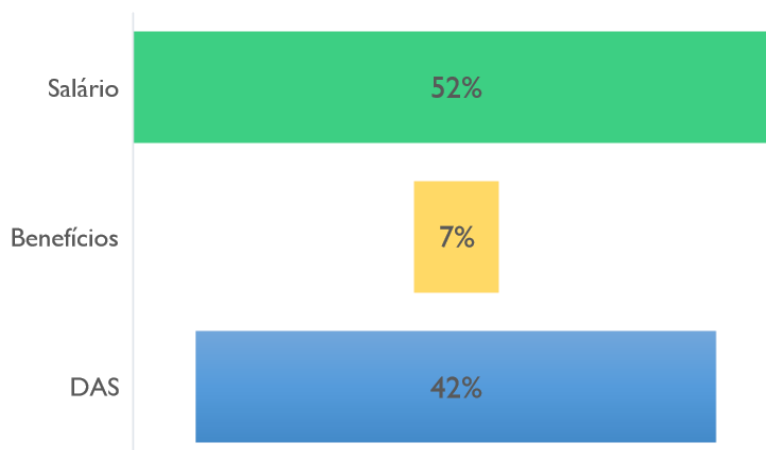
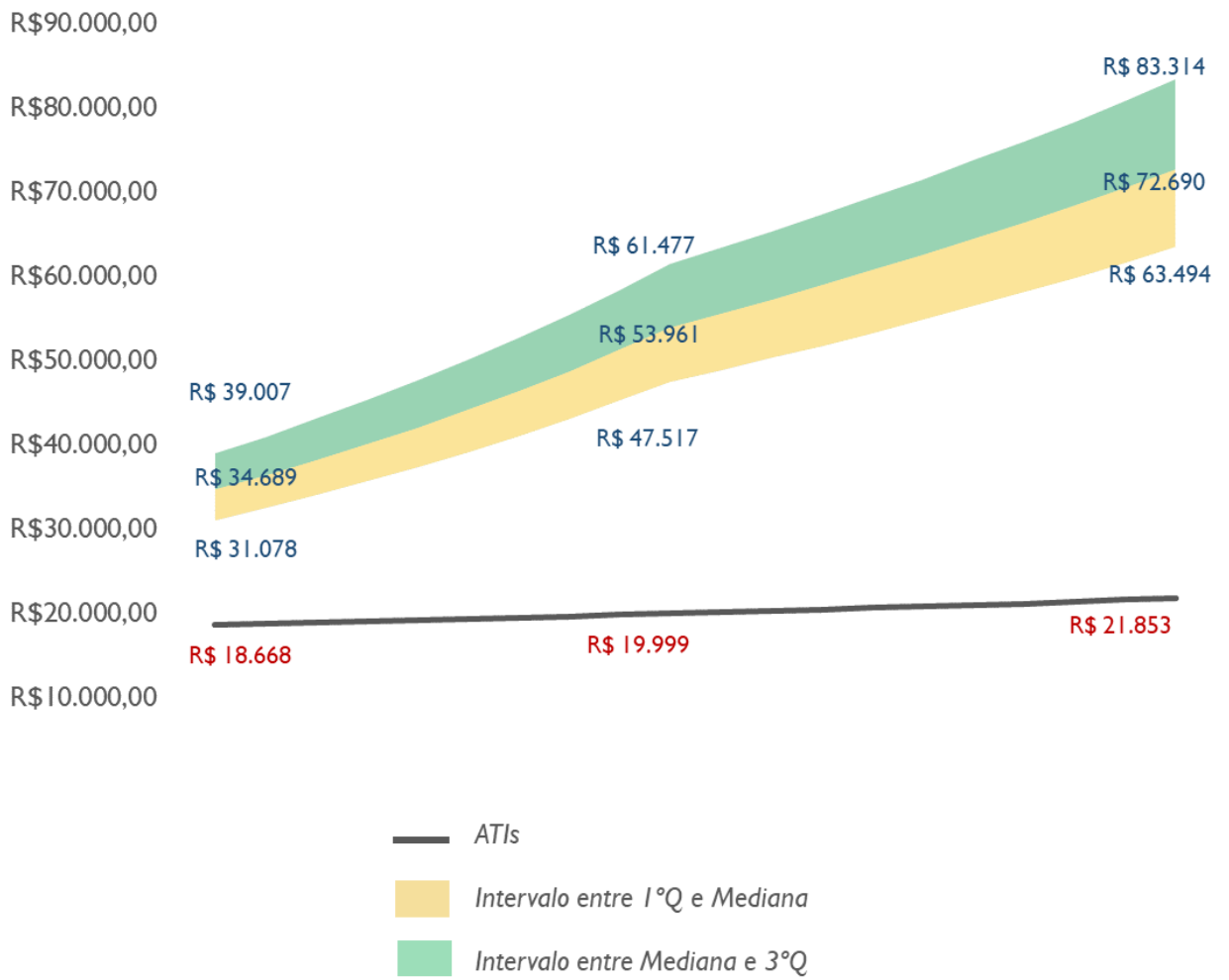
Por exemplo, uma carreira de 5 anos com 35% de amplitude é excelente no atual cenário econômico do país de baixa inflação e taxa de juros, o que permite um ganho real de remuneração elevado, pois o aumento médio seria de aproximadamente 6,2% ao ano. Por outro lado, a mesma amplitude para uma carreira de 20 anos significaria um aumento médio de 1,5% ao ano, o que reduz muito a expectativa de profissionais de alta performance e focados na entrega, pois eles sabem que se tiverem um esforço muito grande para realizar algo diferente sua recompensa financeira será mínima frente a um outro profissional que fez apenas o básico e por vezes também terá acesso a alguma movimentação salarial (por tempo que está em um órgão ou variável similar).

Além dos indicadores, para todos os cargos também foi disposta a composição percentual do salário.

## Diretor de TI x ATI DAS 5

Diferença salarial: **170%** (diferença entre R\$19.999 e R\$53.961)

Amplitude da carreira: **17%**

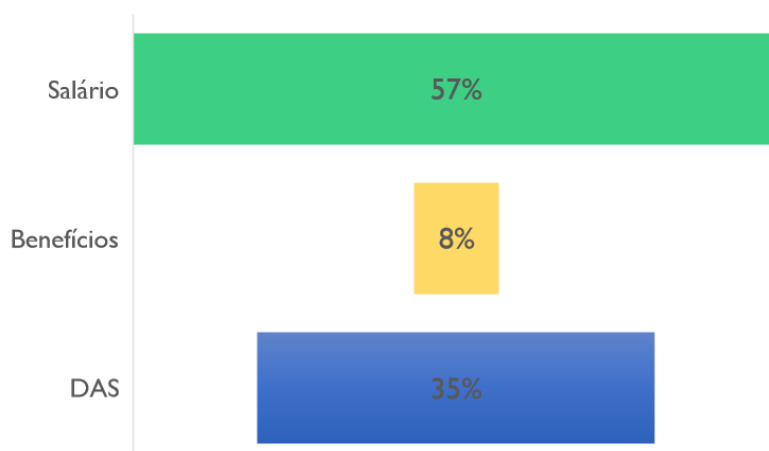
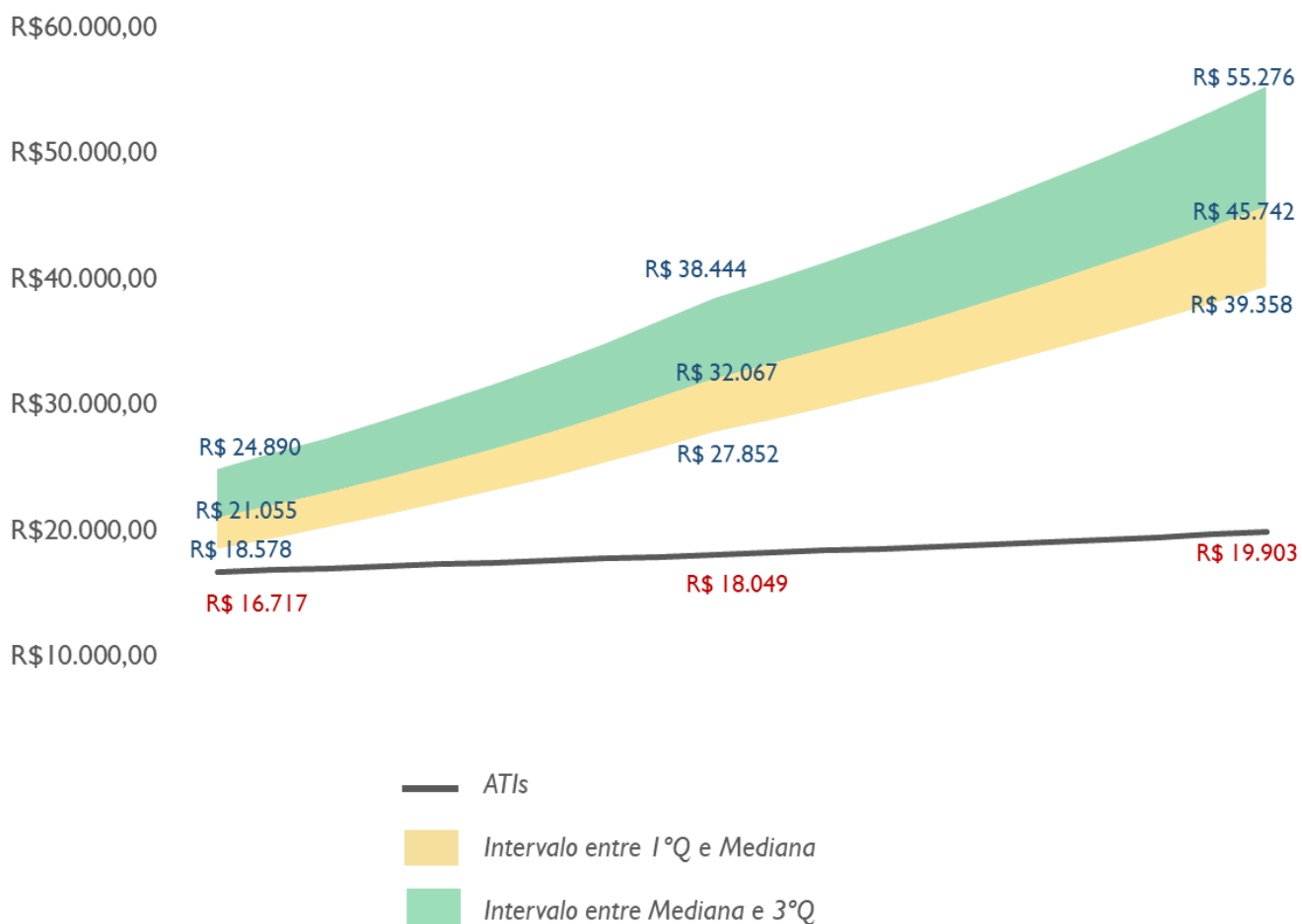




## Gerente de TI x ATI DAS 4

Diferença salarial: **78%** (diferença entre R\$18.049 e R\$32.067)

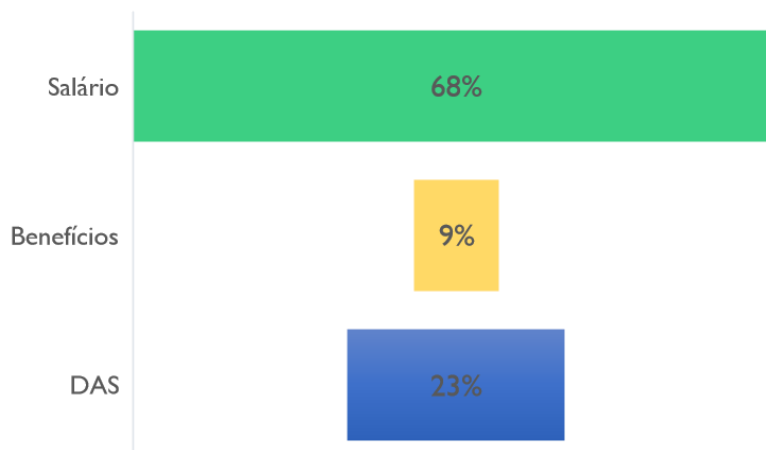
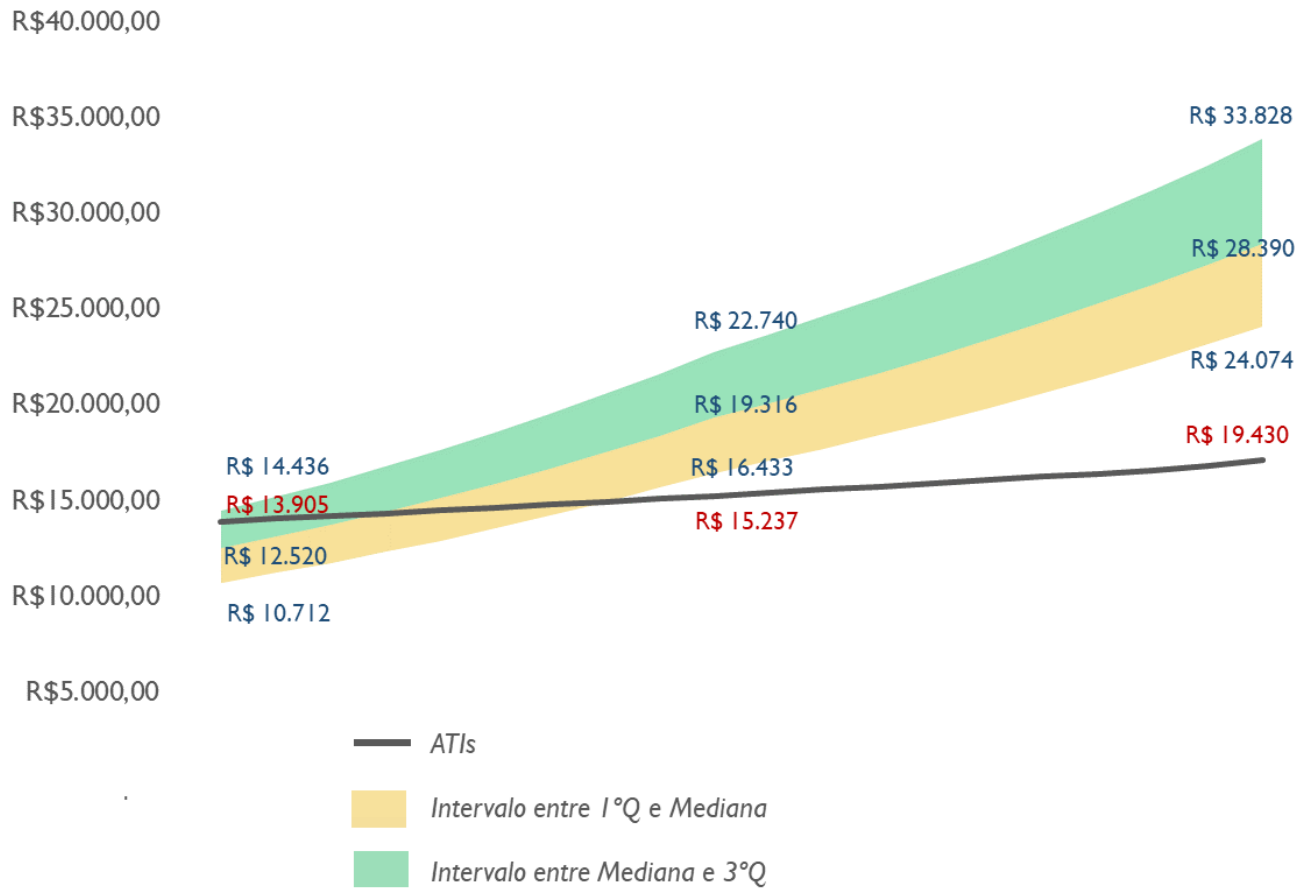
Amplitude da carreira: **19%**



## Coordenador de TI x ATI DAS 3

Diferença salarial: **27%** (diferença entre R\$15.237 e R\$19.316)

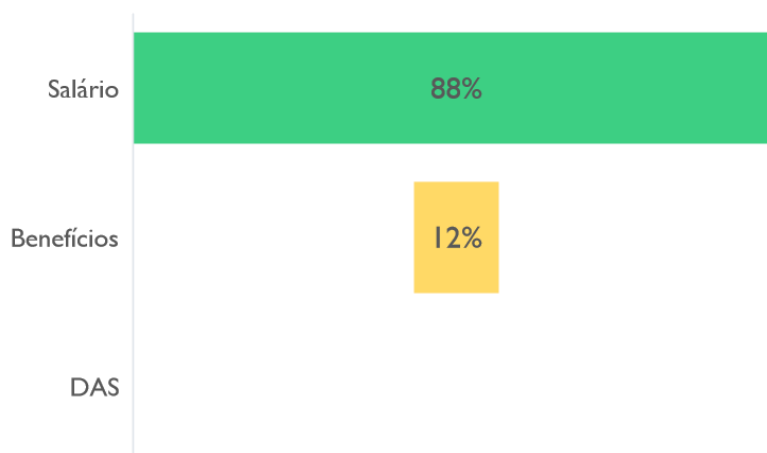
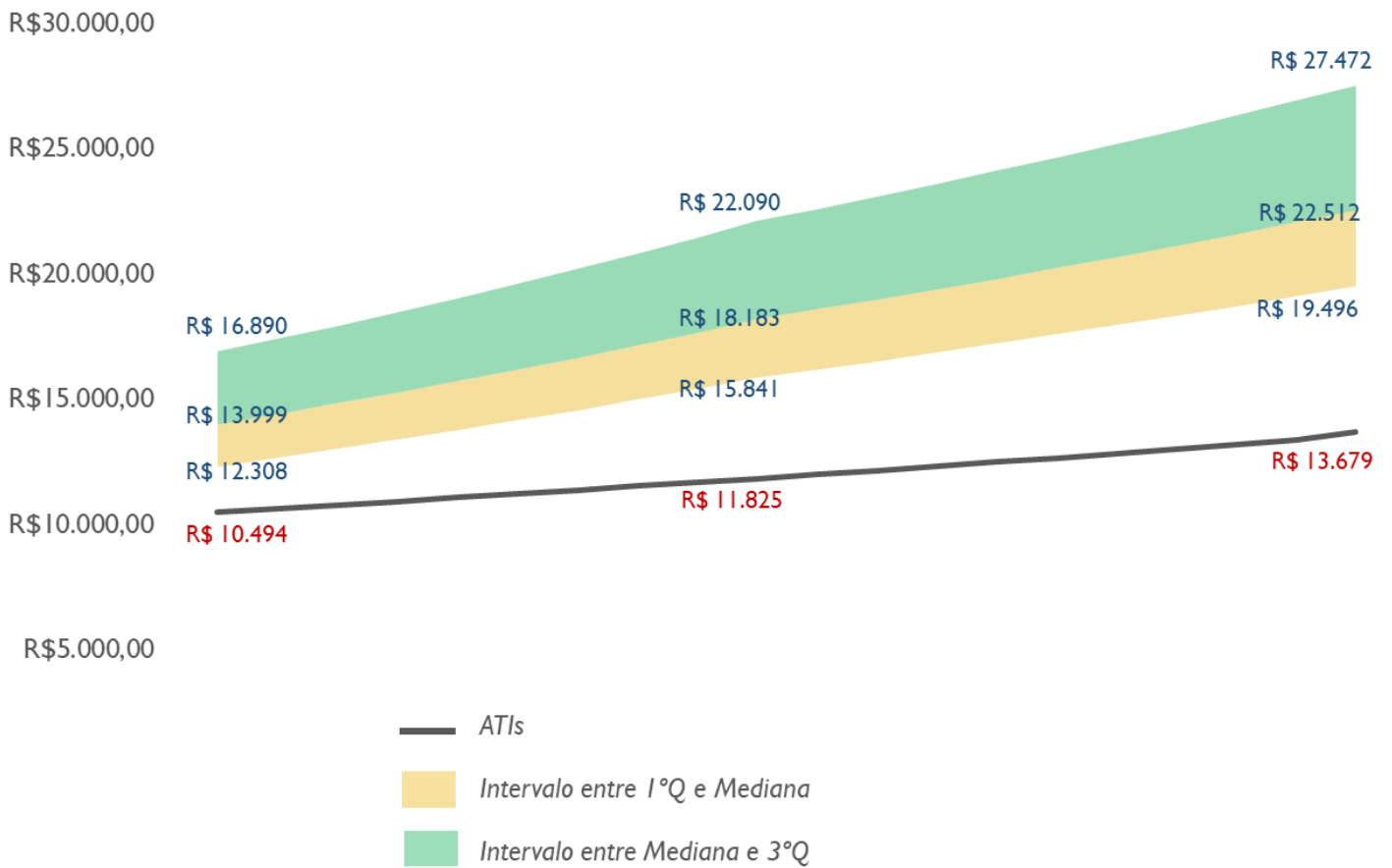
Amplitude da carreira: **23%**



## Gerente de Projetos de TI x ATI sem DAS

Diferença salarial: **54%**

Amplitude da carreira: **30%**



# Resumo

---

- ✚ A iniciativa privada remunera de **27%** a **170%** a mais do que o Ministério da Economia.
- ✚ A amplitude de remuneração dos ATIs em cada função é muito pequena (de 17% a 30%).
- ✚ Os benefícios dos ATIs são inferiores aos da iniciativa privada, principalmente nos níveis mais altos de gestão.

# Relatório 2 – Comparação Geral

## Objetivo e Resultados Esperados

---

O Relatório 2, referente à análise dos ATIs em relação à **administração pública federal** e, posteriormente, da análise geral em relação à **iniciativa privada** e à **administração pública**, tem como objetivo comparar a remuneração dos ATIs por toda a carreira com as carreiras dos outros dois cenários. Os resultados esperados para o atingimento do objetivo são:

- ✚ Identificação dos cargos que compõem a carreira de TI na administração pública federal.
- ✚ Mapeamento das carreiras de TI dos órgãos da administração pública federal.
- ✚ Compilação de remunerações similares na administração pública federal.
- ✚ Comparação da remuneração dos ATIs com a remuneração de servidores dos outros Poderes na carreira de TI.
- ✚ Construção da carreira de TI na iniciativa privada, considerando a ocupação de todos os níveis de gestão.
- ✚ Comparação geral entre as remunerações das carreiras de TI no Ministério da Economia (ATIs), na iniciativa privada e nos outros Poderes da administração pública federal.

## Análise da Carreira de TI na Administração Pública Federal

---

Considerando a atuação federal dos ATIs do Ministério da Economia, eles foram comparados com outros órgãos da administração pública federal. Os órgãos escolhidos compõem os Poderes Legislativo e Judiciário e a eles foram acrescentados o Tribunal de Contas da União (TCU) e o Ministério Público da União (MPU). A escolha foi baseada na representatividade deles em relação à remuneração e na disponibilidade de dados abertos.

Os órgãos analisados foram:

- ✚ Senado Federal
- ✚ Câmara dos Deputados
- ✚ Superior Tribunal Federal (STF)
- ✚ Tribunal Superior Eleitoral (TSE)
- ✚ Tribunal de Contas da União (TCU)
- ✚ Ministério Público da União (MPU)

Ao analisar os padrões remuneratórios<sup>[39][40][41][42][43][44]</sup> e os editais de concurso<sup>[45][46][47][48][49]</sup>, identificou-se que os padrões de remuneração na esfera federal dentro dos poderes são similares, sendo que podem ser agrupados e analisados de forma fidedigna em grupos. Além disso, a remuneração do TCU se assemelha (diferença inferior a 10%) à do Poder Legislativo e a remuneração do MPU se assemelha (diferença inferior a 10%) à do Poder Judiciário. Por isso, foram analisados conjuntamente para simplificar a exposição das comparações. Na tabela abaixo foram expostos os agrupamentos criados e os cargos da carreira de TI de cada um dos órgãos.

		Cargos
Poder Legislativo	<b>Senado Federal</b>	- Analista Legislativo – Informática Legislativa (análise de sistemas e análise de suporte de sistemas)
	<b>Câmara dos Deputados</b>	- Analista Legislativo - Informática
	<b>Tribunal de Contas da União (TCU)</b>	- Auditor Federal – Tecnologia da Informação
Poder Judiciário	<b>Superior Tribunal Federal (STF)</b>	- Analista Judiciário – Análise em Sistemas de Informação e Suporte em Tecnologia da Informação - Técnico Judiciário – Tecnologia da Informação
	<b>Tribunal Superior Eleitoral (TSE)</b>	- Analista Judiciário – Análise de Sistemas
	<b>Ministério Público da União (MPU)</b>	- Técnico / Apoio Técnico – Tecnologia da Informação - Analista / Tecnologia da Informação (desenvolvimento de sistemas, suporte e infraestrutura e perícia)

A administração pública federal é dividida em carreiras genéricas, tendo como base, principalmente, a escolaridade exigida para a função. Órgãos como a Câmara dos Deputados atribuem à maior parte dos servidores os mesmos dois cargos (analista legislativo e técnico legislativo). A implicação prática disso é que, por exemplo, analistas de RH e de TI têm o mesmo cargo. Sendo assim, não só todos os cargos de TI têm a mesma remuneração, como os de várias áreas, como RH, Finanças e Planejamento Estratégico. Ou seja, o problema já identificado em relação aos ATIs é ainda pior no caso dos outros órgãos analisados.

Na área de TI, usando como base os editais dos concursos, as funções, além das já identificadas (diretor de TI, gerente de TI, coordenador de TI, gerente de projetos de TI) incluem também algumas mais básicas (técnico de suporte e analista de TI). Comparando

os resumos de atividades de cada cargo em cada órgão em editais (Anexo 2) com os cargos da iniciativa privada, identificou-se que os servidores também ocupam os cargos de técnico de suporte e analista sênior de TI. Os analistas foram classificados como seniores devido às exigências técnicas dos concursos. Foram construídas e pontuadas as descrições para estes dois cargos (Anexo 1).

Quanto à classificação de acordo com o nível de gestão, os servidores da administração pública federal recebem, assim como os ATIs, gratificações por função, que variam de acordo com o órgão. A classificação foi feita de acordo com os critérios apontados no Anexo 3. Os cargos técnicos só foram usados para compor a carreira completa da administração pública, uma vez que os ATIs não exercem uma função similar.

Para a definição dos salários de entrada e final, foram analisadas as estruturas remuneratórias e os salários que os servidores efetivamente recebem, em fonte primária<sup>[33][34][35][36][37][38]</sup>. A combinação das análises permite determinar os salários que efetivamente são recebidos, que é a variável de interesse para o estudo. Para a definição dos valores de benefícios, foram analisados os benefícios divulgados em fontes abertas. Não foram considerados os benefícios de licença capacitação, licença prêmio e licenças para mestrado e doutorado. Nos valores apresentados não foram incluídas as gratificações por função, pois elas foram usadas apenas na comparação geral por carreiras. Usando estes critérios, foram feitas a análise descritiva dos Poderes.

## Poder Legislativo

No Poder Legislativo, os servidores de TI ocupam os cargos de analista legislativo (Câmara e Senado) e de auditor federal (TCU). A análise da estrutura remuneratória<sup>[39][40][44]</sup> mostra a quantidade de níveis e amplitude salarial das carreiras, que foram expostos na tabela abaixo.

### SALÁRIO

Órgão	Níveis	Salário de Entrada	Salário Final	Amplitude salarial
<b>Senado Federal</b>	9	R\$ 27.577,61	R\$ 30.558,84	11%
<b>Câmara dos Deputados</b>	10	R\$ 26.281,78	R\$ 33.100,93	26%
<b>TCU</b>	13	R\$ 24.979,52	R\$ 34.460,61	38%

Os valores de benefícios foram levantados por meio da análise de editais<sup>[45][46][49]</sup> e foram compilados em um valor único, de acordo com os valores abaixo. O total mensal dos benefícios foi de R\$ 2.337,79 por mês.

- ✚ Plano de saúde individual: R\$ 437,49 (*fixo*).
- ✚ Vale alimentação: R\$ 991,87 (*fixo*).
- ✚ Assistência pré-escolar: R\$ 81,79 (*variável por funcionário – fator de multiplicação usado: 0,1*).
- ✚ Auxílio transporte: R\$ 21,89 (*poucos servidores aderem – fator de multiplicação usado: 0,1*).
- ✚ Exames periódicos: R\$ 30,48 (*variável por funcionário – fator de multiplicação usado: 0,7*).
- ✚ Auxílio moradia e imóveis funcionais: 119,52 (*poucos servidores conseguem – fator de multiplicação usado: 0,04*).
- ✚ Plano de saúde para dependentes: R\$ 524,59 (*variável por funcionário – fator de multiplicação usado: 1,2*).

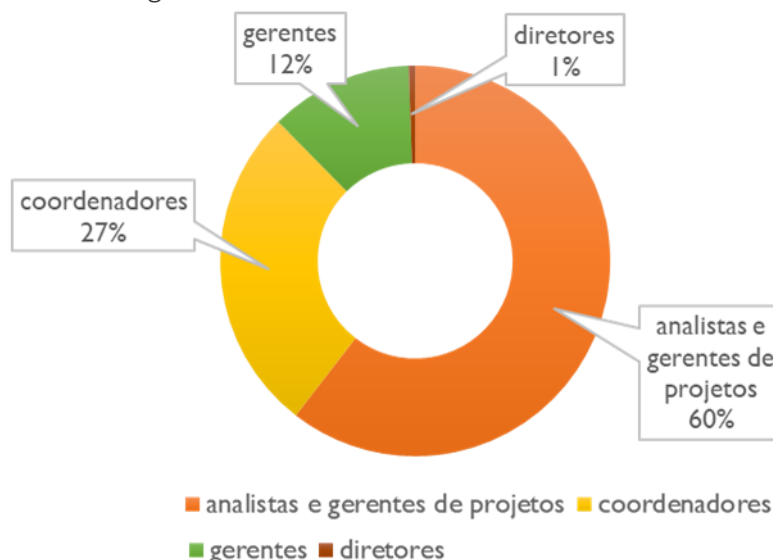
Acrescentando esses valores ao salário inicial, foram obtidos os seguintes valores de salário básico e remuneração total:

### REMUNERAÇÃO TOTAL

Órgão	Remuneração de Entrada	Remuneração Final	Amplitude de remuneração
<b>Poder Legislativo</b>	R\$ 28.617,43	R\$ 35.044,59	22%

No grupo do Poder Legislativo, todos os servidores são do nível de analista, logo, há a exigência do Ensino Superior para todos.

A partir da análise das gratificações por função, encontrou-se a seguinte distribuição de servidores por nível de gestão:





## Poder Judiciário

No Poder Judiciário, os servidores de TI ocupam os cargos de analista ou técnico. A análise da estrutura remuneratória<sup>[41][42][43]</sup> mostra a quantidade de níveis e amplitude salarial das carreiras, que foram expostos na tabela abaixo.

### SALÁRIO (analistas)

Órgão	Níveis	Salário de Entrada	Salário Final	Amplitude salarial
<b>STF</b>	13	R\$ 16.710,83	R\$ 25.251,21	51%
<b>TSE</b>	13	R\$ 16.770,73	R\$ 25.166,00	50%
<b>MPU</b>	13	R\$ 14.773,61	R\$ 21.019,83	42%

Os valores de benefícios foram levantados por meio da análise de editais<sup>[47][48]</sup> e foram compilados em um valor único, de acordo com os valores abaixo. O total mensal dos benefícios foi de R\$ 2.337,79 por mês.

- ✚ Plano de saúde individual: R\$ 414,91 (*fixo*).
- ✚ Vale alimentação: R\$ 910,08 (*fixo*).
- ✚ Assistência pré-escolar: R\$ 71,96 (*variável por funcionário – fator de multiplicação usado: 0,1*).
- ✚ Auxílio transporte: R\$ 13,40 (*poucos servidores aderem – fator de multiplicação usado: 0,1*).
- ✚ Exames periódicos: R\$ 21,86 (*variável por funcionário – fator de multiplicação usado: 0,7*).
- ✚ Auxílio moradia e imóveis funcionais: 119,52 (*poucos servidores conseguem – fator de multiplicação usado: 0,04*).
- ✚ Plano de saúde para dependentes: R\$ 663,86 (*variável por funcionário – fator de multiplicação usado: 1,6*).

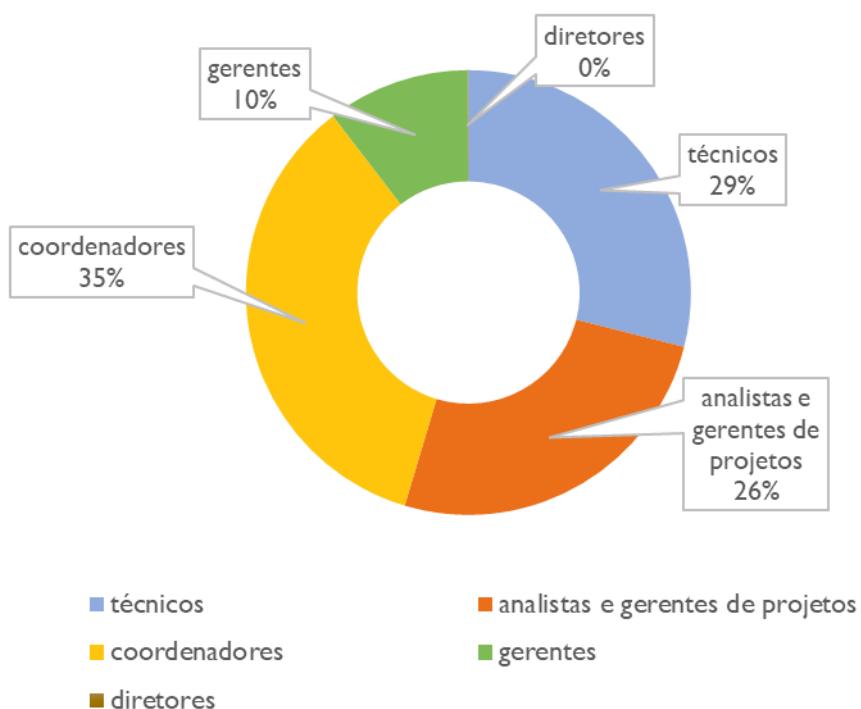
Acrescentando esses valores ao salário inicial, foram obtidos os seguintes valores de salário básico e remuneração total:

### REMUNERAÇÃO TOTAL (analistas)

Órgão	Remuneração de Entrada	Remuneração Final	Amplitude de remuneração
<b>Poder Judiciário</b>	R\$ 18.460,50	R\$ 26.187,79	42%

No grupo do Poder Judiciário, há analista e técnicos, sendo o requisito para eles Ensino Superior e Ensino Médio, respectivamente.

A partir da análise das gratificações por função, encontrou-se a seguinte distribuição de servidores por nível de gestão:

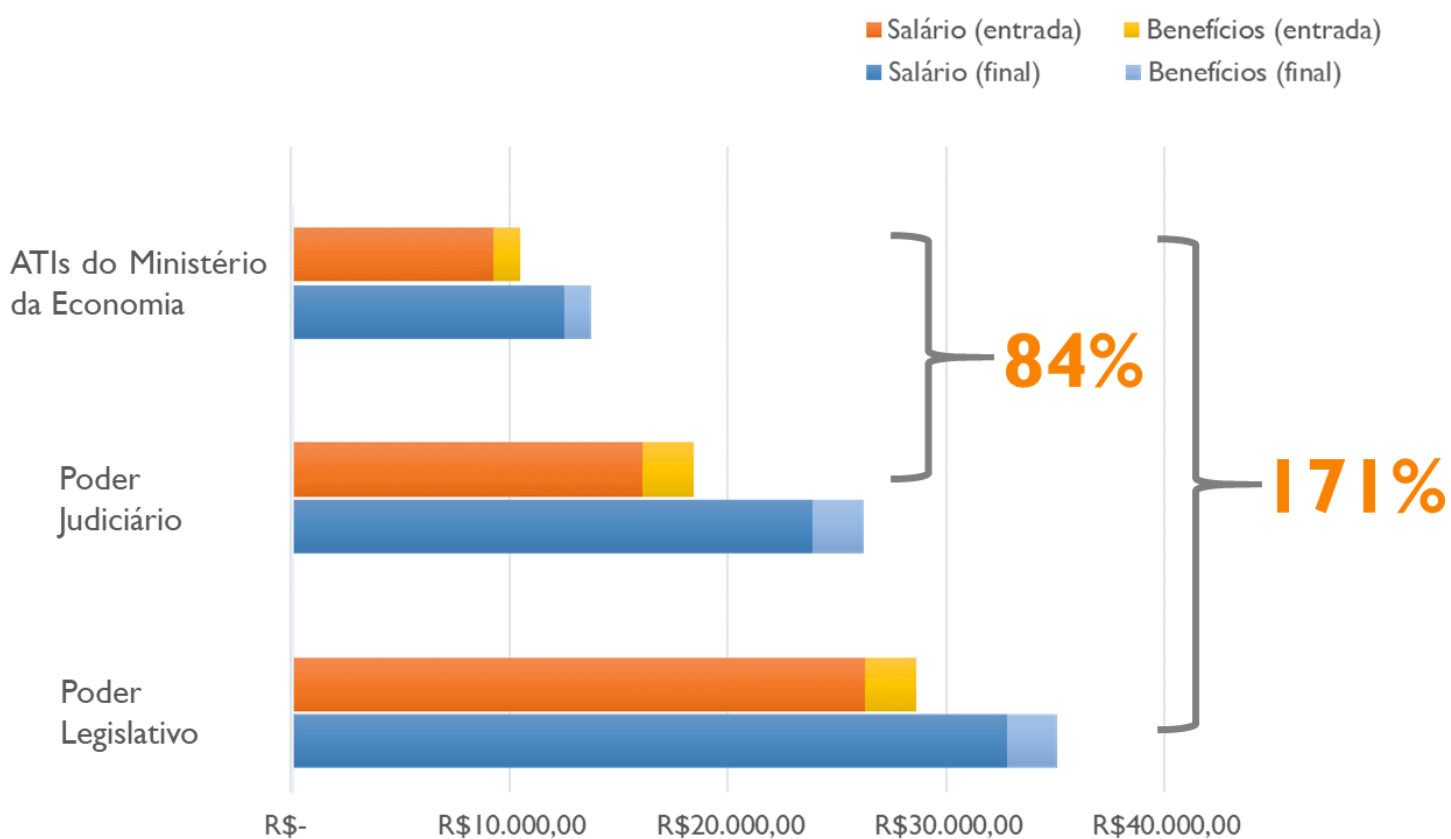


# Comparação dos ATIs com os Poderes

## Legislativo e Judiciário

Segundo a base teórica adotada, a diferença de remuneração mais adequada para este trabalho é em relação à remuneração total. Por isso, os ATIs foram comparados com os Poderes Legislativo e Judiciário a usando como base. Neste caso, não foram consideradas as gratificações por função, apenas as carreiras previstas em cada plano de carreira. Com esta comparação, foi possível analisar a diferença real de remuneração entre os ATIs e os outros Poderes sem analisar a complexidade do cargo de cada um. Isso porque não é escopo deste projeto comparar a complexidade de atribuições entre órgãos da administração pública. Ainda assim, cabe a observação de que as remunerações são definidas por meio de negociação política<sup>[2]</sup>, havendo provavelmente um privilégio em relação, principalmente, ao Poder Legislativo.

A partir dos critérios descritos, foi encontrado que a remuneração do Poder Judiciário é **84%** superior à remuneração dos ATIs e a do Poder Legislativo é **171%** superior.



	Níveis	Amplitude de remuneração	Diferença de remuneração
<b>ATIs do Ministério da Economia</b>	20	30%	-
<b>Poder Judiciário</b>	13	42%	<b>84%</b>
<b>Poder Legislativo</b>	9 a 13	22%	<b>171%</b>

## Comparação Geral de Carreiras

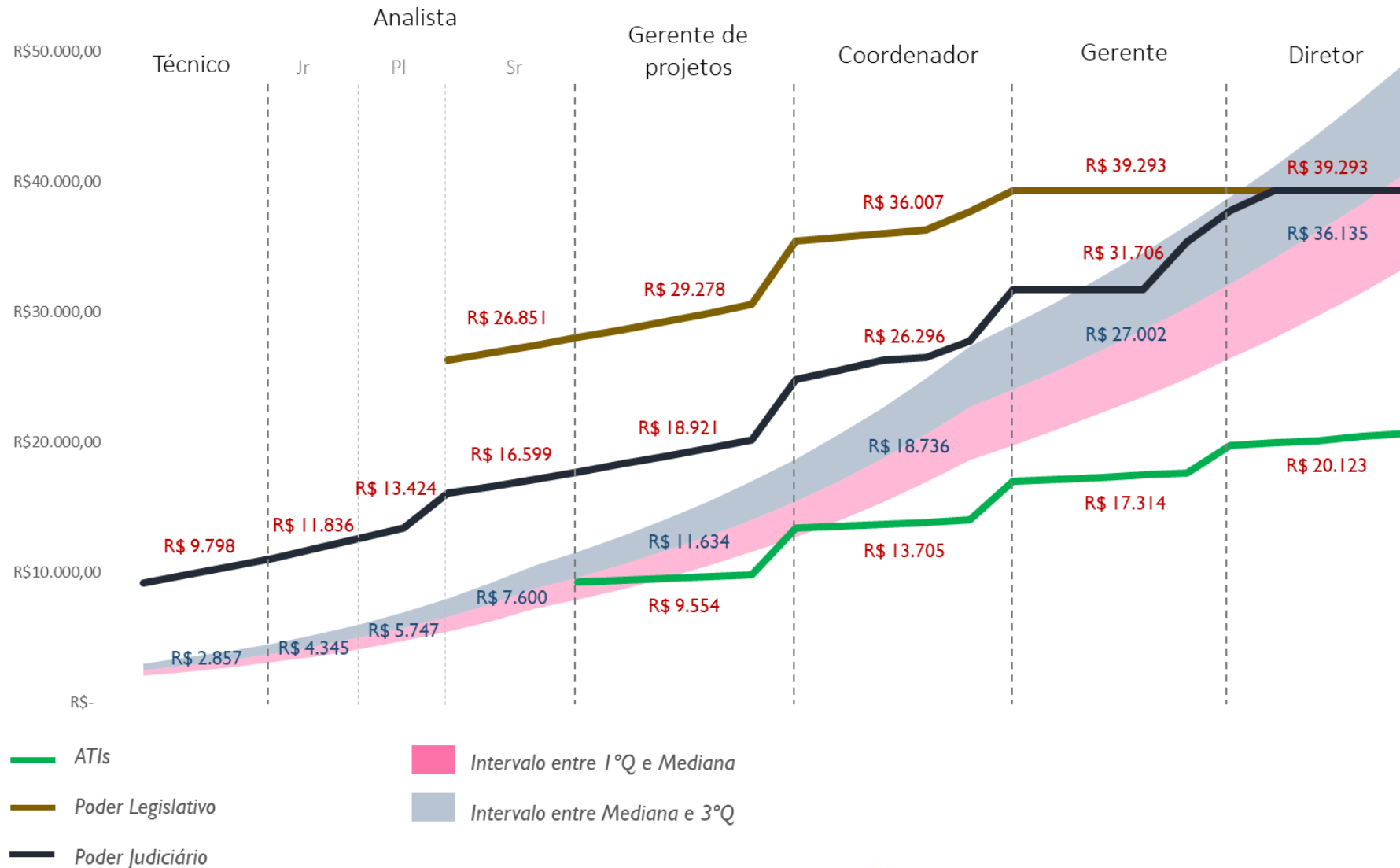
---

Comparar simultaneamente todas as carreiras analisadas é um desafio, pois elas seguem padrões de desenvolvimento de carreira muito diferentes. Por isso, a referência foi um período que comportasse o desenvolvimento de um profissional de um cargo de entrada (p.ex.: técnico de suporte) até o topo da carreira (diretor de TI). Foi adotado o período de 30 anos como referência. A pergunta que a análise de dados respondeu foi: o que acontece com um profissional ao longo de 30 anos de carreira em cada um dos cenários?

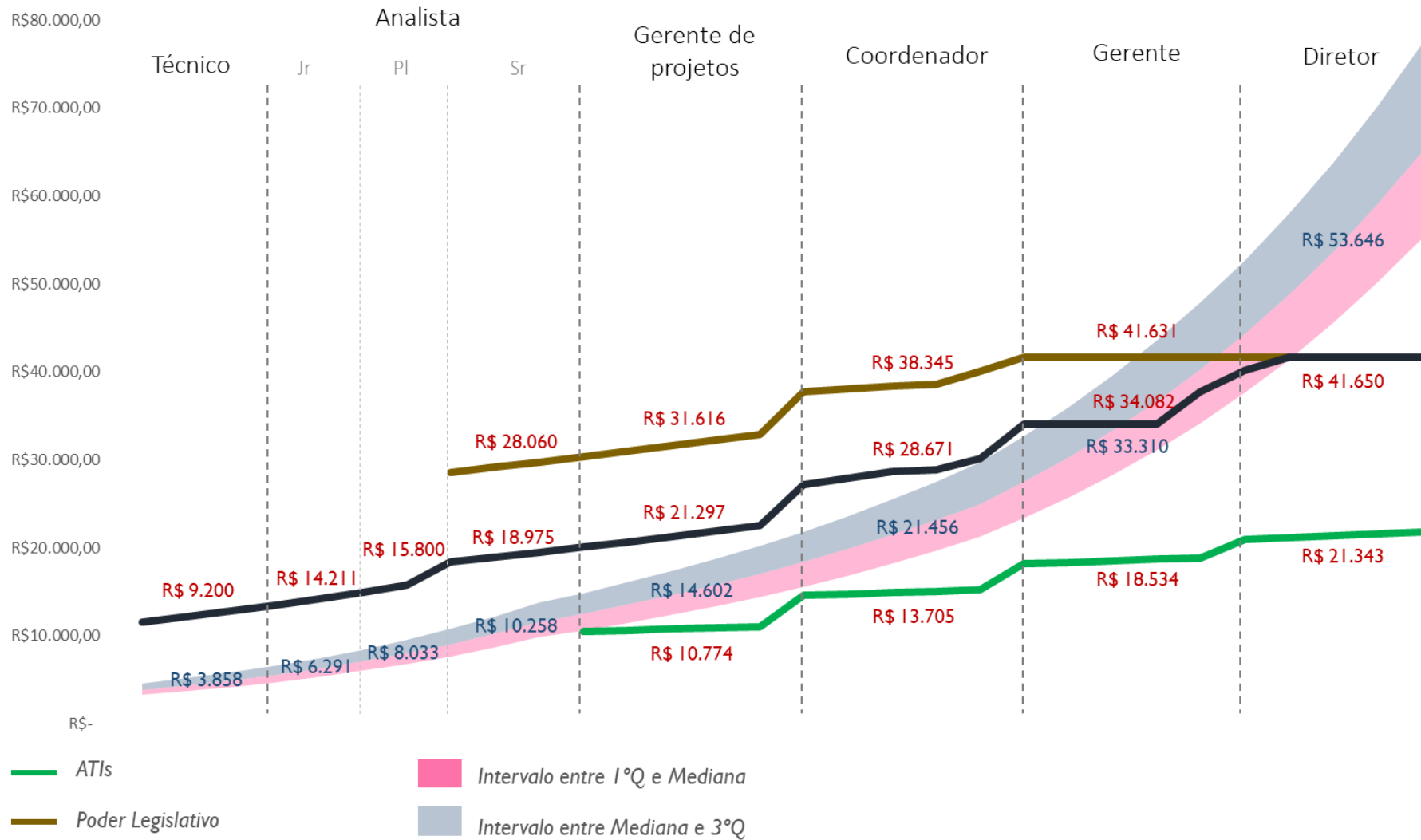
Para responder à pergunta, foram adotados períodos de transição (promoção de um analista para gerente de projetos) bem definidos e lineares. Assim, apesar desse caminho não ser seguido por todos os profissionais, ele é o mais próximo do caminho natural de desenvolvimento. Foram adotadas as seguintes premissas:

- 🎯 Passar por todos os níveis da hierarquia, inclusive a gerência de projetos.
- 🎯 Mudou de nível aproximadamente a cada 5 anos.
- 🎯 Não voltar para o nível anterior.
- 🎯 Não mudar de empresa.

Com essas premissas, foram obtidos os seguintes dados referentes a **salário básico**:



Com essas premissas, foram obtidos os seguintes dados referentes a remuneração total:



# Resumo

---

- ✚ A iniciativa privada remunera de **27%** a **170%** a que o Ministério da Economia e os órgãos públicos federais remuneram de **84%** a **171%** a mais.
- ✚ A carreira dos ATIs é mais longa (**20 níveis**) e tem pequena amplitude (de **17%** a **30%**), o que pouco valoriza os profissionais desta carreira comparando com os outros Poderes.
- ✚ Os benefícios dos ATIs são inferiores aos da iniciativa privada e aos dos outros Poderes.

# Conclusões

---

Por causa do objetivo de profissionalização do serviço público, houve uma valorização dos servidores em relação à remuneração. Isso afetou positivamente principalmente os níveis operacionais (auxiliares, assistentes e analistas), mas teve como efeito colateral a diminuição da amplitude salarial<sup>[2]</sup>. Em outras palavras, a diferença entre quem ganha menos e quem ganha mais diminuiu dentro do governo, o que leva os profissionais a buscarem o serviço público em início de carreira, onde a remuneração é consideravelmente maior do que a iniciativa privada<sup>[27]</sup>. Uma vez que o profissional entra na carreira pública, dificilmente ele busca a iniciativa privada novamente, exceto em cargos de Direção ou extremamente valorizados na iniciativa privada, sendo que a intenção de rotatividade, em algumas funções, chega a ser de 100% para passar em outros concursos públicos<sup>[28][29]</sup>. Como a remuneração dos ATIs é bem inferior às remunerações dos outros Poderes, é esperado que a rotatividade seja alta. Isso mostra uma falta de eficácia na utilização dos recursos públicos para o início de carreira e a falta de alinhamento entre as diversas carreiras de Estado.

Em cargos executivos e alguns de gestão, a iniciativa privada remunera melhor. Essa é a realidade encontrada para a carreira dos ATIs do Ministério da Economia. A remuneração de entrada está de acordo com o mercado até o nível dos coordenadores, abaixo do mercado para os gerentes de projetos e muito abaixo do mercado para os cargos estratégicos (gerente e diretor). Analisando de forma global e considerando a baixa amplitude, as remunerações para todos os níveis estão abaixo do mercado. Apesar de terem estabilidade, que pesa muito na escolha de carreira, estas remunerações estão bem distantes do recomendado para a complexidade dos cargos e suas responsabilidades de entrega para o governo e a sociedade de uma forma geral. Além disso, a pequena amplitude de remuneração não estimula os profissionais a assumirem mais responsabilidades.

O último ponto a ser observado em relação à remuneração é que, em geral, quanto maior o impacto financeiro do cargo na empresa, maior a relação entre a remuneração dos profissionais e o resultado que eles entregam. No caso do serviço público, há algumas tentativas de remuneração por desempenho, mas não há consenso sobre sua eficácia<sup>[30]</sup>. Sendo assim, sugere-se que a remuneração variável seja considerada para compor o salário, desde que alinhada profundamente com os objetivos do governo e entregas reais para a sociedade e suas necessidades.

Os cargos de gestão em empresas privadas são ocupados por profissionais com um perfil específico, que muitas vezes são desenvolvidos dentro da própria empresa. Por isso, há um número restrito de empresas que adotam práticas similares à gratificação por função, que é adotada na administração pública, onde a remuneração por função de gestão pode



ser retirada e não está atrelada ao desempenho. Este tipo de prática afeta negativamente a motivação e não incentiva o bom desempenho focado nos desafios esperados para o cargo e sua área de atuação. Além disso, a perspectiva de carreira aparece em muitas pesquisas<sup>[31][32]</sup> como o principal motivador no trabalho e, no caso dos ATIs, esta carreira é praticamente inexistente. Há uma pequena progressão salarial por tempo de casa, mas não há uma curva de desenvolvimento ligando os níveis de gestão. Até em relação aos outros Poderes a progressão salarial em é menor, pois a carreira dos ATIs é mais longa. Ademais, as posições mais fortes são vinculadas a questões políticas e não técnicas, o que retira, muitas vezes, a possibilidade de um servidor público chegar ao patamar mais elevado de sua carreira e perceber isso como um reconhecimento pela sua dedicação e entrega.

Especificamente para a carreira de TI, as transformações do mercado aumentaram a quantidade, a complexidade e os requisitos das funções. Isso fez com que elas se diferenciasssem a um ponto que, por exemplo, coordenadores de uma área não consigam coordenar outras áreas. Por isso, um concurso público onde 8 perfis profissionais são selecionados em conjunto seria inadequado, principalmente se as competências necessárias não são desenvolvidas internamente. Com isso percebe-se a necessidade de reestruturar, inclusive, a forma de entrada dos profissionais na carreira pública, com o intuito de obter melhores profissionais para os desafios encontrados pelo governo neste momento.

Vale ressaltar o contexto que estamos vivendo onde o profissional da área de tecnologia não é apenas um “desenvolvedor” de soluções. Ele é um profissional completo, que precisa analisar as mudanças necessárias para a sociedade em conjunto com suas principais demandas de serviços com o objetivo de potencializar seu impacto.

Para esse tipo de análise, os cargos que precisam ter maior “inteligência técnica” são os ATIs que poderão buscar formas diferentes de chegar em soluções, inclusive propondo modelos diferentes na construção de soluções junto a fornecedores em nível local e nacional. Esses cargos estão entre aqueles que são responsáveis pela chamada “transformação digital” e que o Governo necessita realizar.

Por todos os argumentos citados anteriormente e a relevância dos ATIs, sugere-se que seja aumentada a amplitude salarial entre os níveis dos cargos pesquisados para que eles, pelo menos, se aproximem das possibilidades encontradas na iniciativa privada. Além disso, é necessário alinhar a estratégia de remuneração entre os Poderes para que não haja a competição entre eles por profissionais. Os resultados esperados são maiores atração, motivação e retenção destes profissionais e uma maior disputa entre os próprios servidores para estarem nesta carreira.

# Referências

---

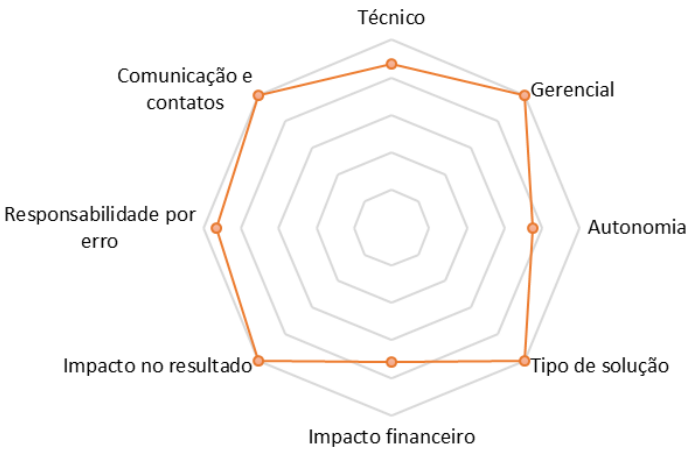
- [1] Deloitte (2019) [Deloitte Human Capital Trends 2019](#)
- [2] Ipea (2011) [Burocracia e Ocupação no Serviço Público Brasileiro](#)
- [3] SCHWAB, Klaus (2017) **The fourth industrial revolution**. Currency.
- [4] <https://www.objective.com.br/industria-4-0-transformacao-digital/>
- [5] <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-10-07-gartner-says-global-it-spending-to-grow-06-in-2019>
- [6] <https://engeteles.com.br/industria-4-0/>
- [7] <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2019/>
- [8] Associação Brasileira de Empresas de Software (2019) [Mercado Brasileiro de Software – Mercado e Tendências](#)
- [9] <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/mercado-pode-perder-r-115-bilhoes-ate-2020-por-falta-de-profissionais/>
- [10] PageGroup (2019) [Guia de Salários 2019](#)
- [11] Hays (2016) Guia Salarial Hays 2016 – Olhando para o Futuro do Trabalho no Brasil
- [12] Hays (2017) Guia Salarial Hays 2017 – Uma Análise de Tendências & Salários do Brasil
- [13] Hays (2018) Análise de Tendências e Salários do Brasil 2018
- [14] Hays (2019) Análise de Tendências e Salários do Brasil 2019
- [15] Basscom (2017) [Guia de Funções de Tecnologia da Informação e Comunicação no Brasil](#)
- [16] Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (2018) [Estratégia Brasileira para a Transformação Digital – E-Digital](#)
- [17] <http://www.agenda2030.com.br/>
- [18] Peter Drucker (1990) O gestor Eficaz
- [19] ÖZDEVECIOĞLU, Mahmut; HARMANCI, Yasemin Kaya; DEDEOĞLUC, Tuğba (2015) The effect of perceived overqualification on employee performance: The mediating role of neuroticism. In: **Symposium paper presented at the IAMB Conference in Istanbul, Turkey.**

- [20] GREEN, Francis; ZHU, Yu. Overqualification, job dissatisfaction, and increasing dispersion in the returns to graduate education. **Oxford economic papers**, v. 62, n. 4, p. 740-763, 2010.
- [21] <http://www.degarmo.com/the-effects-of-overqualification>
- [22] QUEIROGA, Fabiana (2009) Seleção de pessoas e desempenho no trabalho: um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimentos.
- [23] CARRACHÁS, M. E.; SCHIKMANN R (2005) **Diretrizes para a criação de um sistema de carreiras para os servidores públicos federais**. Projeto EuroBrasil/2000.
- [24] MONTEIRO, Lorena Madruga (2013) Reforma da administração pública e carreiras de Estado: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental no Poder Executivo federal. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 47, n. 5, p. 1117-1143.
- [25] Administração de Cargos e Salários, Luiz Paschoal (2007) Administração de Cargos e Salários. **Editora Qualitymark**, 3ª edição.
- [26] Pacheco (2008) Organizando o debate: dirigentes públicos no Brasil
- [27] <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,servidor-publico-ganha-67-a-mais-que-o-privado-no-brasil-diz-banco-mundial,70002091605>
- [28] Klein e Mascarenhas (2016) Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental
- [29] Faria e Silveira (2015) Os fatores que influenciam os egressos do curso de Secretariado Executivo trilingue da Universidade Federal de Viçosa a ingressarem no serviço público
- [30] Assis e Neto (2011) Remuneração Variável no Setor Público: Investigação das Causas do Fracasso e Implicações para o Estado Brasileiro
- [31] Catho (2014) [Pesquisa dos Profissionais Brasileiros - Um panorama sobre contratação, demissão e carreira](#)
- [32] ManPowerGroup (2016) [Millennial Careers: 2020 Vision Facts, Figures and Practical Advice from Workforce Experts](#)
- [33] <https://www12.senado.leg.br/transparencia/>
- [34] <https://www.camara.leg.br/transparencia/>
- [35] <http://www.stf.jus.br/portal/remuneracao/pesquisarRemuneracao.asp>
- [36] <http://www.tse.jus.br/transparencia>
- [37] <http://www.transparencia.mpf.mp.br/>
- [38] <https://portal.tcu.gov.br/transparencia/gestao-de-pessoas/>
- [39] <https://www12.senado.leg.br/transparencia/rh/pdf-recursos-humanos/estruturaremuneratoria>

- [40] <https://www2.camara.leg.br/transparencia/recursos-humanos/remuneracao/tabelas-de-remuneracao/tabelacargoefetivo>
- [41] <http://www.stj.jus.br/sites/portalp/SiteAssets/Paginas/Transparencia/Informacoes-sobre-pessoal-e-remuneracao/AnexoIII-aRes102-efetivos-Vigencia1-2019.pdf>
- [42] <http://www.tse.jus.br/transparencia/pessoal/cargos-e-funcoes/cargos-efetivos-1>
- [43] <http://www.transparencia.mpf.mp.br/conteudo/gestao-de-pessoas/estrutura-remuneratoria/Tabela-Remuneracao-Servidores-LEI13316.pdf>
- [44] <http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A2561DF3F50156711BC59763C6>
- [45] [http://www.senado.leg.br/transparencia/rh/concursos/pdf/Edital02\\_2011-CargoAnalista.pdf](http://www.senado.leg.br/transparencia/rh/concursos/pdf/Edital02_2011-CargoAnalista.pdf)
- [46] <https://www2.camara.leg.br/transparencia/recursos-humanos/concursos/editais>
- [47] [http://www.cespe.unb.br/concursos/stf\\_13/arquivos/ED\\_1\\_2013\\_STF\\_ABERTURA.PDF](http://www.cespe.unb.br/concursos/stf_13/arquivos/ED_1_2013_STF_ABERTURA.PDF)
- [48] [http://www.cespe.unb.br/concursos/MPU\\_13\\_2/arquivos/ED\\_1\\_2013\\_MPU\\_13\\_2\\_ABERTURA.PDF](http://www.cespe.unb.br/concursos/MPU_13_2/arquivos/ED_1_2013_MPU_13_2_ABERTURA.PDF)
- [49] [http://www.cespe.unb.br/concursos/tcu\\_15\\_aufc/arquivos/TCU\\_AUDITOR\\_AB\\_T\\_ED\\_6.PDF](http://www.cespe.unb.br/concursos/tcu_15_aufc/arquivos/TCU_AUDITOR_AB_T_ED_6.PDF)
- [50] <https://www2.camara.leg.br/transparencia/recursos-humanos/remuneracao/tabelas-de-remuneracao/tabelafuncao-comissionada>
- [51] <http://www.tre-ap.jus.br/transparencia/relatorios-cnj/anexo-iii-tabela-remuneratoria-cargos-em-comissao-e-funcoes-comissionadas>
- [52] <http://www.mpu.mp.br/navegacao/documentos-e-publicacoes>

## Anexo 1 – Descrições de Cargos

### Descrição de cargo – Diretor de TI

<p style="text-align: center;"><b>DIRETOR DE TI</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Responsável por planejar e desdobrar as diretrizes, estratégias e metas de atuação da área de TI alinhadas as necessidades e impactos do negócio.</li> </ul>	
<p><b>1) RESPONSABILIDADES/ATRIBUIÇÕES</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Assegurar o cumprimento do planejamento estratégico por meio de estabelecimento de metas, avaliação de serviços e resultados.</li> <li>● Reportar aos acionistas o desempenho da área por meio de apresentação de resultados, e levantamento de satisfação de clientes.</li> <li>● Garantir a implementação e a atualização de políticas da área de Tecnologia da Informação, por meio de avaliação e alinhamento de procedimentos e gestão de indicadores e resultados.</li> <li>● Gerenciar os resultados da área utilizando ferramentas necessárias tais como: avaliação de indicadores, relatórios gerenciais, orientação dos gestores e intermediação entre áreas.</li> <li>● Garantir a prospecção de novas tecnologias, procedimentos, metodologias e parcerias com objetivo de agregar valor ao negócio através de análises de tendência de mercado, participação em seminários e feiras da área de tecnologia.</li> <li>● Definir a priorização de projetos com base na análise de impactos e riscos, garantindo a entrega e o desenvolvimento de soluções.</li> <li>● Definir diretrizes ligadas aos recursos de infraestrutura tecnológica e redes de comunicação, com o propósito de disponibilizar ambiente computacional adequado para o negócio.</li> <li>● Garantir o cumprimento das ações normativas da empresa, tais como políticas organizacionais, normas, regimentos e regulamentos, visando perpetuar o modelo de gestão.</li> <li>● Garantir a implantação e a execução constante dos procedimentos de segurança da informação por meio do gerenciamento da área de Segurança da Informação.</li> <li>● Definir o orçamento da diretoria, apresentando planos e análises de custo e impacto para os acionistas.</li> <li>● Gerir os recursos humanos de sua diretoria, objetivando o crescimento permanente de desempenho profissional.</li> </ul>	

## 2) ESCOLARIDADE - É o nível de instrução necessário para desempenhar as atividades do CARGO

- + Nível Superior completo em Computação ou TI
- + Pós-graduação em Projetos, Administração e/ou Sistemas
- + MBA em Administração ou Projetos

## 3) TEMPO DE EXPERIÊNCIA

Acima de 14 anos.

## 4) CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS (COMPETÊNCIAS TÉCNICAS) PARA EXERCER O CARGO

Domínio em:

- + Metodologia Ágil;
- + Planejamento estratégico;
- + PDTI (Plano Diretor de TI);
- + Gestão de Pessoas;
- + Gestão de Conflitos;

Certificação em:

PMI;

Pelo menos uma das metodologias tradicionais ou ágeis.

## 5) GESTÃO DE EQUIPE

- Possui gestão de equipes.

## Descrição de cargo – Gerente de TI

<h3>GERENTE DE TI</h3>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Responsável por garantir a implementação de procedimentos definidos para área de TI, avaliando e propondo tendências de mercado facilitando o alcance de metas definidas alinhado ao planejamento estratégico da organização e seus principais projetos e processos.</li> </ul>	

### 6) RESPONSABILIDADES/ATRIBUIÇÕES

- Gerir os recursos de infraestrutura tecnológica e redes de comunicação, com o propósito de disponibilizar ambiente computacional adequado para o negócio.
- Realizar a avaliação e identificação de soluções de TI conforme o planejamento estratégico por meio de acompanhamento de ferramentas específicas de gestão.
- Monitorar os indicadores de desempenho e disponibilidade dos ativos computacionais da empresa, a fim de não comprometer a qualidade dos serviços virtuais para os clientes (internos e externos) da empresa.
- Gerenciar a aquisição, substituição e/ou desativação de ativos, equipamentos, licenciamento de softwares e aplicações para a continuidade do negócio no âmbito da gerência de infraestrutura.
- Gerir e implantar sistema de controle de demandas, através de rotinas, aplicações e sistemas.
- Gerir o modelo de suporte técnico aos usuários de sistemas, conforme melhores práticas de mercado.
- Gerenciar os projetos relacionados à infraestrutura de tecnologia da informação por meio de ferramentas de gestão de tempo, gestão das atividades e gestão orçamentária.
- Gerenciar o desenvolvimento de sistemas para atender às prioridades internas.
- Garantir uma base de dados que atenda à legislação vigente e permita a execução das atividades da empresa por meio do gerenciamento da área de banco de dados.
- Providenciar a aquisição e disponibilização de recursos de hardwares e softwares, mediante solicitações das demais áreas da empresa, conforme necessidades específicas.
- Buscar inovações tecnológicas, com o propósito de atingir os objetivos estratégicos da empresa.
- Coordenar a elaboração e execução do planejamento estratégico no âmbito da gerência de TI, com o propósito de assegurar o cumprimento das diretrizes organizacionais.
- Coordenar a elaboração, execução e monitoramento do Plano de Ações anual da companhia, de forma a alinhar as diretrizes do Plano Estratégico.
- Assegurar o cumprimento das ações normativas da empresa, tais como políticas organizacionais, normas, regimentos e regulamentos, visando consolidar a perpetuação do modelo de gestão.
- Estabelecer, executar e monitorar o orçamento em sua gerência, obedecendo as diretrizes da diretoria.
- Zelar pela saúde financeira da empresa, no âmbito de sua gerência, definindo ações estratégicas em todas as áreas e rotinas administrativas, em pleno alinhamento com as diretrizes da alta gestão para continuidade do negócio.
- Coordenar a implantação de processos de segurança da informação em todas as áreas da organização, implementando rotinas, normas, condutas e política.
- Gerir os recursos humanos de sua gerência, objetivando o crescimento permanente de desempenho profissional.

### 7) ESCOLARIDADE - É o nível de instrução necessário para desempenhar as atividades do CARGO

✦ Nível Superior completo em Computação ou TI

## 8) TEMPO DE EXPERIÊNCIA

Acima de 8 anos.

## 9) CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS (COMPETÊNCIAS TÉCNICAS) PARA EXERCER O CARGO

Domínio em:

- + Metodologia Ágil;
- + Planejamento estratégico;
- + Gestão de Pessoas;
- + Gestão de Conflitos;

Certificação em:


PMI;  
Pelo menos uma das metodologias tradicionais ou ágeis.

## 10) GESTÃO DE EQUIPE

- Possui gestão de equipes.



## Descrição de cargo – Gerente de Projetos de TI

<h3>GERENTE DE PROJETOS DE TI</h3>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Responsável por garantir a implementação de projetos, através da aplicação de metodologias de gerenciamento de projetos e levantamento de demandas com stakeholders.</li> </ul>	

### 11) RESPONSABILIDADES/ATRIBUIÇÕES

- Manter a comunicação fluída em todos os níveis dos stakeholders, provocar o engajamento das áreas operacionais e o foco do projeto em todas as vertentes controladas através da elaboração do plano de comunicação e reuniões de alinhamento.
- Avaliar e estruturar projetos conforme o planejamento estratégico por meio de acompanhamento de ferramentas específicas de gestão.
- Propor projetos que afetem os resultados da empresa por meio de análise de cenário interno e externo e busca de inovações tecnológicas e oportunidades de negócio.
- Comunicar à diretoria análises de impacto e custos de projetos para passar informações estratégicas a serem usadas para a priorização de projetos.
- Prestar suporte nas atividades relacionadas ao acompanhamento de execução de projetos por meio de ferramentas específicas de gestão.
- Monitorar custos e receitas relacionadas aos produtos e serviços com base nos projetos mediante estimativas e acompanhamento de índices.
- Acompanhar o cumprimento efetivo das metas relacionadas ao planejamento estratégico e da gerência através do controle do cronograma.
- Realizar o alinhamento de informações dos projetos e atividades da gerência por meio de coleta, distribuição, armazenamento e recuperação de dados.
- Verificar os processos de compra dos insumos e serviços necessários para operação dos projetos por meio de aplicação de processos definidos pela empresa.
- Compor e revisar análises sobre a performance organizacional, utilizando ferramentas de acompanhamento de projeto.
- Elaborar planilhas eletrônicas, projetos, apresentações, notas executivas, processos, orçamento, análises, gráficos, manuais, normativos, cartas internas/externas, indicadores econômicos e que estejam relacionados aos projetos.
- Coordenar as atividades do projeto, avaliando e aprimorando a qualidade técnica das equipes, por meio da análise de qualidade nas entregas, reuniões de alinhamento, orientação, mapeamento e implementação de procedimentos.
- Supervisionar tecnicamente a equipe do projeto por meio do acompanhamento de todos os projetos e identificando problemas, oportunidades e demandas de treinamento e desenvolvimento.
- Aplicar as metodologias de gerenciamento de projetos no dia a dia de trabalho com o objetivo de aumentar a produtividade e a motivação da equipe.
- Gerar relatórios com o status das atividades dos projetos de sua área funcional à gerência, bem como o status dos projetos aos stakeholders por meio de ferramentas específicas ou reuniões de alinhamento.
- Garantir a qualidade dos projetos entregues conforme definição e alinhamento com o planejamento estratégico por meio de ferramentas de gestão e acompanhamentos.

### 12) ESCOLARIDADE - É o nível de instrução necessário para desempenhar as atividades do CARGO

- + Nível Superior completo em Computação ou TI
- + Pós-graduação em Projetos

### 13) TEMPO DE EXPERIÊNCIA

Acima de 4 anos.

### 14) CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS (COMPETÊNCIAS TÉCNICAS) PARA EXERCER O CARGO

Domínio em:

- + Metodologia Ágil;
- + Planejamento estratégico;

Certificação em:

PMI;

Pelo menos uma das metodologias tradicionais ou ágeis.

### 15) GESTÃO DE EQUIPE

- Não possui gestão de equipes, mas orienta tecnicamente.

## Descrição de cargo – Coordenador de Infraestrutura e Redes

<h3>COORDENADOR DE INFRAESTRUTURA E REDES</h3>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Responsável por coordenar a implementação, configuração e manutenção da infraestrutura, viabilizando o adequado funcionamento de máquinas, equipamentos e redes, conforme demandas e resultados definidos para a área.</li> </ul>	

### 16) RESPONSABILIDADES/ATRIBUIÇÕES

- Gerir os recursos de infraestrutura tecnológica e redes de comunicação, com o propósito de disponibilizar ambiente computacional adequado para o negócio.
- Monitorar os indicadores de desempenho e disponibilidade dos ativos computacionais da empresa, a fim de não comprometer a qualidade dos serviços virtuais para os clientes (internos e externos) da empresa.
- Controlar, analisar e solicitar junto à gerência, a aquisição, substituição e/ou desativação de ativos, equipamentos, licenciamento de softwares e aplicações para a continuidade do negócio no âmbito da gerência de infraestrutura.
- Gerir e implantar sistema de controle de demandas por meio de rotinas, aplicações e sistemas;
- Gerir o modelo de suporte técnico aos usuários de sistemas, conforme melhores práticas de mercado;
- Assegurar a qualidade no atendimento técnico aos clientes internos por meio de acompanhamento de indicadores e relatório.
- Gerir e reduzir os custos de telefonia mediante negociações periódicas com fornecedores.
- Gerir os custos e o orçamento anual da coordenação por meio de planilhas orçamentárias.
- Gerenciar os projetos relacionados à infraestrutura de tecnologia da informação por meio de ferramentas de gestão de tempo, gestão das atividades e gestão orçamentária;
- Providenciar a aquisição e disponibilização de recursos de hardwares e softwares mediante solicitações das demais áreas da empresa, conforme necessidades específicas.

### 17) ESCOLARIDADE - É o nível de instrução necessário para desempenhar as atividades do CARGO

- + Nível Superior completo em Computação ou TI

### 18) TEMPO DE EXPERIÊNCIA

Acima de 4 anos.

### 19) CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS (COMPETÊNCIAS TÉCNICAS) PARA EXERCER O CARGO


Domínio em:

- + Gestão de Pessoas;
- + Gestão de Conflitos;

## 20) GESTÃO DE EQUIPE

- Possui gestão de equipes.

## Descrição de cargo – Coordenador de Banco de Dados

<h3>COORDENADOR DE BANCO DE DADOS</h3>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Responsável por projetar e implementar sistemas de banco de dados e monitorar a utilização deles, viabilizando tecnologias e propondo a definição de novos projetos visando a manutenção e segurança dos dados.</li> </ul>	

### 21) RESPONSABILIDADES/ATRIBUIÇÕES

- Garantir os níveis de serviço acordados e elevado nível de satisfação por meio de engajamento das áreas operacionais, acompanhamento e alinhamento de prazos e entregas acordadas.
- Realizar o planejamento e execução de projetos por meio do dimensionamento de equipes e soluções conforme contratadas, entendimento das necessidades dos negócios e dos clientes.
- Realizar a avaliação e identificação de soluções de bancos de dados conforme planejamento estratégico por meio de acompanhamento de ferramentas específicas de gestão.
- Coordenar as operações das áreas, avaliando e aprimorando a qualidade técnica das equipes, por meio da análise de qualidade nas entregas, qualificação técnica da equipe, reuniões de alinhamento, orientação, mapeamento, implementação de procedimentos.
- Supervisionar a elaboração de planilhas eletrônicas, projetos, apresentações, notas executivas, processos, orçamento, análises, gráficos, manuais, normativos, cartas internas/externas, indicadores econômicos e que estejam relacionados aos projetos e ao planejamento estratégico.
- Supervisionar tecnicamente a equipe de banco de dados por meio do acompanhamento de todos os projetos e identificando problemas, oportunidades e demandas de treinamento e desenvolvimento.
- Garantir um provimento de uma estrutura de dados que atenda à demanda das outras áreas de TI e de todas as outras áreas da empresa, atendendo às exigências de segurança da informação.
- Garantir que os indicadores dos objetivos do planejamento estratégico relacionados à área estejam no prazo, custo e qualidade através de monitoramento dos indicadores e plano de ação.
- Gerar relatórios com o status das atividades de sua área funcional à gerência, bem como o status dos projetos aos stakeholders por meio de ferramentas específicas e documentos.
- Gerir os recursos humanos de sua coordenação, objetivando o crescimento permanente de desempenho profissional.

### 22) ESCOLARIDADE - É o nível de instrução necessário para desempenhar as atividades do CARGO

✚ Nível Superior completo em Computação ou TI

### 23) TEMPO DE EXPERIÊNCIA

Acima de 5 anos.

## 24) CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS (COMPETÊNCIAS TÉCNICAS) PARA EXERCER O CARGO

Domínio em:

- + Metodologia Ágil;
- + Gestão de Pessoas;
- + Gestão de Conflitos;

Certificação em:

PMI;

Pelo menos uma das metodologias tradicionais ou ágeis.

## 25) GESTÃO DE EQUIPE

- Possui gestão de equipes.

## Descrição de cargo – Coordenador de Desenvolvimento de Sistemas

### COORDENADOR DE DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS

- Responsável por coordenar o desenvolvimento, manutenção e implementação de sistemas por meio de definição de prioridades e resultados definidos para a área.



#### 26) RESPONSABILIDADES/ATRIBUIÇÕES

- Garantir os níveis de serviço acordados e elevado nível de satisfação por meio de engajamento das áreas operacionais, acompanhamento e alinhamento de prazos e entregas acordadas.
- Realizar o planejamento e execução de projetos por meio do dimensionamento de equipes e soluções conforme contratadas, entendimento das necessidades dos negócios e dos clientes.
- Realizar a avaliação e identificação de soluções de desenvolvimento de sistemas conforme o planejamento estratégico por meio de acompanhamento de ferramentas específicas de gestão.
- Coordenar as operações das áreas, avaliando e aprimorando a qualidade técnica das equipes, por meio da análise de qualidade nas entregas, qualificação técnica da equipe, reuniões de alinhamento, orientação, mapeamento, implementação de procedimentos.
- Propor compras de softwares e hardwares, identificando as demandas das áreas e organizando-as de acordo com criticidade, impacto e custo dos projetos para possibilitar o atingimento dos objetivos estratégicos.
- Supervisionar a elaboração de planilhas eletrônicas, projetos, apresentações, notas executivas, processos, orçamento, análises, gráficos, manuais, normativos, cartas internas/externas, indicadores econômicos e que estejam relacionados aos projetos e ao planejamento estratégico.
- Supervisionar tecnicamente a equipe de desenvolvimento de sistemas por meio do acompanhamento de todos os projetos e identificando problemas, oportunidades e demandas de treinamento e desenvolvimento.
- Aplicar as metodologias de gerenciamento de projetos no dia a dia de trabalho com o objetivo de aumentar a produtividade e a motivação da equipe.
- Identificar oportunidades de desenvolvimento de sistemas na forma de produtos internos e externos por meio de reuniões com clientes e proposição de soluções.
- Garantir que os indicadores dos objetivos do planejamento estratégico relacionados à área estejam no prazo, custo e qualidade através de monitoramento dos indicadores e plano de ação.
- Gerar relatórios com o status das atividades de sua área funcional à gerência, bem como o status dos projetos aos stakeholders por meio de ferramentas específicas e documentos.
- Gerir os recursos humanos de sua coordenação, objetivando o crescimento permanente de desempenho profissional.

#### 27) ESCOLARIDADE - É o nível de instrução necessário para desempenhar as atividades do CARGO

- + Nível Superior completo em Computação ou TI
- + Pós-graduação em Projetos, Administração e/ou Sistemas

#### 28) TEMPO DE EXPERIÊNCIA

Acima de 6 anos.

## 29) CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS (COMPETÊNCIAS TÉCNICAS) PARA EXERCER O CARGO

Domínio em:

- + Metodologia Ágil;
- + Gestão de Pessoas;
- + Gestão de Conflitos;

Certificação em:

PMI;

Pelo menos uma das metodologias tradicionais ou ágeis.

## 30) GESTÃO DE EQUIPE

- Possui gestão de equipes.



## Descrição de cargo – Coordenador de Segurança da Informação

<h3>COORDENADOR DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO</h3>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Responsável por implementar soluções para a segurança de ambientes e dispositivos informatizados e gerenciar riscos, controlando ambientes computacionais e arquitetura tecnológica.</li> </ul>	

### 31) RESPONSABILIDADES/ATRIBUIÇÕES

- Definir e supervisionar rotinas de segurança da informação para garantir a confidencialidade e integridade de dados da empresa e clientes.
- Garantir que todas as leis e regulamentações relacionadas a segurança da informação sejam cumpridas por meio do acompanhamento de atualizações e gerando a documentação necessária para comprovação.
- Gerir e implantar os procedimentos e rotinas de segurança da informação (backup/restore, firewall, antivírus, ataques virtuais, etc).
- Garantir os níveis de serviço acordados e elevado nível de satisfação por meio de engajamento das áreas operacionais, acompanhamento e alinhamento de prazos e entregas acordadas.
- Realizar o planejamento e execução de projetos por meio do dimensionamento de equipes e soluções conforme contratadas, entendimento das necessidades dos negócios e dos clientes.
- Realizar a avaliação e identificação de demandas de segurança da informação conforme o planejamento estratégico por meio de acompanhamento de novos riscos de invasão, ferramentas e inovações de procedimentos de segurança da informação.
- Coordenar as operações das áreas, avaliando e aprimorando a qualidade técnica das equipes, por meio da análise de qualidade nas entregas, qualificação técnica da equipe, reuniões de alinhamento, orientação, mapeamento, implementação de procedimentos.
- Supervisionar a elaboração de planilhas eletrônicas, projetos, apresentações, notas executivas, processos, orçamento, análises, gráficos, manuais, normativos, cartas internas/externas, indicadores econômicos e que estejam relacionados aos projetos e ao planejamento estratégico.
- Supervisionar tecnicamente a equipe de segurança da informação por meio do acompanhamento de todos os projetos e identificando problemas, oportunidades e demandas de treinamento e desenvolvimento.
- Aplicar as metodologias de gerenciamento de projetos no dia a dia de trabalho com o objetivo de aumentar a produtividade e a motivação da equipe.
- Garantir que os indicadores dos objetivos do planejamento estratégico relacionados à área estejam no prazo, custo e qualidade através de monitoramento dos indicadores e plano de ação.
- Gerar relatórios com o status das atividades de sua área funcional à gerência, bem como o status dos projetos aos stakeholders por meio de ferramentas específicas e documentos.
- Gerir os recursos humanos de sua coordenação, objetivando o crescimento permanente de desempenho profissional.

### 32) ESCOLARIDADE - É o nível de instrução necessário para desempenhar as atividades do CARGO

- ✦ Nível Superior completo em Computação ou TI
- ✦ Pós-graduação em TI (preferencialmente em segurança da informação)

### 33) TEMPO DE EXPERIÊNCIA

Acima de 7 anos.

### 34) CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS (COMPETÊNCIAS TÉCNICAS) PARA EXERCER O CARGO

Domínio em:

- + Metodologia Ágil;
- + Gestão de Pessoas;
- + Gestão de Conflitos;

Certificação em:

PMI;  
Pelo menos uma das metodologias tradicionais ou ágeis.

### 35) GESTÃO DE EQUIPE

- Possui gestão de equipes.

## Descrição de cargo – Coordenador de Governança TIC

<h3>COORDENADOR DE GOVERNANÇA TIC</h3>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Responsável por implementar práticas de governança, otimização e segurança dos recursos e alinhamento aos negócios da empresa.</li> </ul>	

### 36) RESPONSABILIDADES/ATRIBUIÇÕES

- Estabelecer políticas, estruturas organizacionais, processos, controles, entre outros mecanismos necessários para a governança, a gestão e o uso de TI de forma a cumprir as exigências de todas as leis e regulamentações às quais a empresa está sujeita.
- Garantir o cumprimento das normas e políticas de forma a manter todas as certificações que a empresa tem.
- Implementar de processos e práticas de governança e de gestão de TI necessários para que a TI seja capaz de maximizar a entrega de valor às partes interessadas.
- Promover o aprimoramento contínuo e gradual da governança de TI.
- Promover e apoiar o gerenciamento de riscos de TIC.
- Definir os procedimentos e supervisionar tecnicamente as auditorias realizadas em governança de TIC.
- Realizar o planejamento e execução de projetos por meio do dimensionamento de equipes e soluções conforme contratadas, entendimento das necessidades dos negócios e dos clientes.
- Coordenar as operações da área, avaliando e aprimorando a qualidade técnica das equipes, por meio da análise de qualidade nas entregas, qualificação técnica da equipe, reuniões de alinhamento, orientação, mapeamento, implementação de procedimentos.
- Supervisionar a elaboração de planilhas eletrônicas, projetos, apresentações, notas executivas, processos, orçamento, análises, gráficos, manuais, normativos, cartas internas/externas, indicadores econômicos e que estejam relacionados aos projetos e ao planejamento estratégico.
- Garantir que os indicadores dos objetivos do planejamento estratégico relacionados à área estejam no prazo, custo e qualidade através de monitoramento dos indicadores e plano de ação.
- Gerar relatórios com o status das atividades de sua área funcional à gerência, bem como o status dos projetos aos stakeholders por meio de ferramentas específicas e documentos.
- Gerir os recursos humanos de sua coordenação, objetivando o crescimento permanente de desempenho profissional.

### 37) ESCOLARIDADE - É o nível de instrução necessário para desempenhar as atividades do CARGO

- ✦ Nível Superior completo em Computação ou TI
- ✦ Pós-graduação em TI ou Governança Corporativa

### 38) TEMPO DE EXPERIÊNCIA

Acima de 7 anos.

### 39) CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS (COMPETÊNCIAS TÉCNICAS) PARA EXERCER O CARGO


Domínio em:

- + Planejamento estratégico;
- + Gestão de Pessoas;
- + Gestão de Conflitos;

### 40) GESTÃO DE EQUIPE

- Possui gestão de equipes.

## Descrição de cargo – Analista de TI Sênior

<h3>ANALISTA DE TI SÊNIOR</h3>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Responsável por desenvolver, desenhar e propor soluções tecnológicas, construindo-as a partir dos requisitos técnicos necessários.</li> </ul>	

### 41) RESPONSABILIDADES/ATRIBUIÇÕES

- Propor soluções que afetem os resultados da empresa por meio de análise de cenário interno e externo e busca de inovações tecnológicas e oportunidades de negócio.
- Comunicar à coordenação análises de impacto e custos de projetos para passar informações estratégicas a serem usadas na criação de projetos.
- Elaborar planilhas eletrônicas, projetos, apresentações, notas executivas, processos, orçamento, análises, gráficos, manuais, normativos, cartas internas/externas, indicadores econômicos e que estejam relacionados a suas atividades.
- Projetar e implementar soluções baseadas nos conceitos de TI, se valendo de diversos sistemas, tecnologias, serviços e produtos.
- Organizar o desenho dos sistemas de acordo com a necessidade do cliente, através da análise dos requisitos levantados, propondo padrão de desenvolvimento, documentação e componentes/ reusabilidade.
- Garantir que as tecnologias usadas sejam adequadas as praticadas pelo mercado por meio de estudo, pesquisa e proposição de ferramentas e sistemas.
- Orientar a equipe de desenvolvimento a melhor forma para se aplicar o padrão de desenvolvimento mediante apresentação de fluxos, diagramas e casos de uso para garantir a aplicabilidade das regras do sistema.
- Orientar o projeto inicial e participar na configuração e implantação dos ambientes de desenvolvimento, homologação e produção através de estruturação de projeto base e definição de ferramentas, desenvolvimento, repositório e versionamento de código, acompanhamento de desenvolvimento, fechamento de pacotes de releases, atualizando os ambientes.
- Interagir com as demais áreas da empresa para garantir a implantação do sistema proposto mediante alinhamentos, comunicação e reuniões de ponto de controle.

### 42) ESCOLARIDADE - É o nível de instrução necessário para desempenhar as atividades do CARGO

- + Nível Superior completo em Computação ou TI
- + Pós-graduação em TI

### 43) TEMPO DE EXPERIÊNCIA

Acima de 4 anos.

### 44) CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS (COMPETÊNCIAS TÉCNICAS) PARA EXERCER O CARGO

Conhecimento avançado em:


- + Produção de arquiteturas;

- + Arquitetura/Desenvolvimento;
- + Diferentes tipos de tecnologias e arquiteturas;
- + Linguagens de programação;
- + Banco de dados;
- + Sistemas operacionais;
- + Sistemas e aplicativos de rede;
- + Serviços de nuvem;
- + Segurança de aplicações;
- + Métricas de Qualidade;
- + Engenharia de Software;
- + ITIL;
- + COBIT.

#### 45) GESTÃO DE EQUIPE

- Não possui gestão de equipes, mas orienta tecnicamente.

## Descrição de cargo – Técnico de Suporte

<h3>TÉCNICO DE SUPORTE</h3>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Responsável por realizar o tratamento presencial de demandas relacionadas softwares e hardwares e o encaminhamento de demandas de suporte técnico dos usuários.</li> </ul>	
<h4>46) RESPONSABILIDADES/ATRIBUIÇÕES</h4>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solucionar demandas por meio de intervenção técnica direta, acesso remoto ou orientação aos usuários, registrando chamados e coletando informações.</li> <li>• Realizar instalações de softwares, configurações, suporte técnico a computadores, notebooks, impressoras, sistemas e resoluções de problemas de baixa complexidade através de acesso remoto;</li> <li>• Realizar o encaminhamento de chamados, através do registro em ferramentas apropriadas e repasse para equipe de segundo nível.</li> <li>• Orientar o usuário conforme as rotinas de TI da empresa.</li> <li>• Alimentar base de conhecimento usando os dados recebidos dos usuários.</li> <li>• Realizar inventário dos equipamentos por meio de registro e controle em ferramenta específica das informações coletadas de todos os equipamentos, associadas ou não a algum chamado;</li> </ul>	
<h4>47) ESCOLARIDADE - É o nível de instrução <u>necessário</u> para desempenhar as atividades do CARGO</h4>	
<p>✦ Nível Superior cursando em Computação ou TI</p>	
<h4>48) TEMPO DE EXPERIÊNCIA</h4>	
<p>Não tem exigência de experiência.</p>	
<h4>49) CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS (COMPETÊNCIAS TÉCNICAS) PARA EXERCER O CARGO</h4>	
<p>Conhecimento intermediário em:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Instalação, montagem e configuração de Hardwares e Softwares;</li> <li>✦ Estruturação física de redes;</li> <li>✦ Sistema Operacional Windows;</li> <li>✦ Sistema Operacional Linux (desejável);</li> <li>✦ Instalação, configuração e resolução de problemas de sistemas de automação de escritório MS Office e BR Office;</li> <li>✦ Navegador de Internet e email;</li> <li>✦ Básico de criação de usuários e grupos no Active Directory;</li> <li>✦ Cabeamento estruturado (desejável).</li> </ul>	

## 50) GESTÃO DE EQUIPE

- Não possui gestão de equipes.



## Anexo 2 – Cargos e Atividades em Editais

Órgão	Cargo	Função	Atividades
Senado	ANALISTA LEGISLATIVO	INFORMÁTICA LEGISLATIVA (análise de sistemas) <sup>[45]</sup>	Ao Analista Legislativo, Área de Tecnologia da Informação, Especialidade Informática Legislativa (Análise de Sistemas), incumbe participar e acompanhar o levantamento e a análise de informações junto às gerências de relacionamento para planejar, desenvolver, homologar e implantar sistemas de informação e bases de dados; executar outras atividades correlatas.
	ANALISTA LEGISLATIVO	INFORMÁTICA LEGISLATIVA (análise de suporte de sistemas) <sup>[45]</sup>	Ao Analista Legislativo, Área de Tecnologia da Informação, Especialidade Informática Legislativa (Análise de Suporte de Sistemas), incumbe prestar consultoria técnica às atividades de prospecção, avaliação, homologação e configuração de equipamentos e softwares básicos; executar outras atividades correlatas.
Câmara	ANALISTA LEGISLATIVO	INFORMÁTICA LEGISLATIVA <sup>[46]</sup>	Atividades relacionadas com desenvolvimento de sistemas, suporte técnico, engenharia de rede, administração de banco de dados, administração de objetos e administração de produção.
STF	ANALISTA JUDICIÁRIO	ANÁLISE DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO <sup>[47]</sup>	realizar atividades de nível superior, de natureza técnica, relacionadas ao planejamento, organização, coordenação, supervisão, assessoramento, estudo e pesquisa, que envolverão tarefas inerentes ao gerenciamento de serviços de TI e de segurança da informação, desenvolvimento, implantação ou manutenção de sistemas de informação.

	ANALISTA JUDICIÁRIO	SUPORTE EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO <sup>[47]</sup>	realizar atividades de nível superior, de natureza técnica, relacionadas ao planejamento, organização, coordenação, supervisão, assessoramento, estudo e pesquisa, que envolverão tarefas inerentes ao gerenciamento de serviços de TI e de segurança da informação, implantação ou manutenção de infraestrutura de TI e microinformática.
	TÉCNICO JUDICIÁRIO	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO <sup>[47]</sup>	realizar atividades de nível intermediário, de natureza técnica, relacionadas à execução de tarefas que envolvam apoio técnico e administrativo em gerenciamento de serviços de TI e de segurança da informação, desenvolvimento, implantação, ou manutenção de sistemas de informação, infraestrutura de TI e microinformática.
TSE	ANALISTA JUDICIÁRIO	ANÁLISE DE SISTEMAS	realizar atividades de nível superior, relacionadas com o desenvolvimento, a implantação e a manutenção de sistemas informatizados
	TÉCNICO JUDICIÁRIO	PROGRAMAÇÃO DE SISTEMAS	atividades de nível médio, relacionadas com a programação de sistemas informatizados.

MPU	TÉCNICO DO MPU	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO <sup>[48]</sup>	<p>realizar trabalho de apoio no desenvolvimento de sistemas de informação finalísticos e corporativos, de acordo com as metodologias, normas, técnicas e padrões adotados na organização; apoiar as atividades de planejamento, instalação, implantação, configuração e gerenciamento de soluções de tecnologia da informação e comunicação, zelando pela qualidade do atendimento; apoiar as atividades de prospecção de soluções tecnológicas disponíveis no mercado, elaborando e validando especificações técnicas para contratação; acompanhar o processo de contratação de bens e serviços de TI, inclusive a fase de execução; prestar apoio tecnológico às unidades da organização em tarefas relacionadas à tecnologia da informação e comunicação; e contribuir para a implementação de processos de segurança da informação e comunicação.</p>
-----	----------------	--	--

	ANALISTA DO MPU	DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS; e SUPORTE E INFRAESTRUTURA <sup>[48]</sup>	<p>(exemplo - desenvolvimento de sistemas): realizar a gestão de projetos de desenvolvimento de sistemas de informação finalísticos e corporativos, incluindo a análise, a implementação, os testes, a manutenção e a documentação de acordo com as metodologias, normas, técnicas e padrões adotados na organização; identificar necessidades da organização e prospectar soluções tecnológicas disponíveis no mercado, elaborando e validando especificações técnicas para contratação; acompanhar o processo de contratação de bens e serviços de TI, inclusive a fase de execução; estabelecer e monitorar processos, normas e padrões para o desenvolvimento de sistemas, inclusive o modelo corporativo de dados e os relacionados à segurança da informação; estabelecer e assegurar os níveis de qualidade dos sistemas de informação e comunicação; participar em atividades de consultoria, suporte técnico e capacitação de usuários e desenvolvedores, zelando pela qualidade do atendimento em sua área de atuação; disponibilizar informações de apoio a decisões estratégicas; e realizar a gestão e a implementação da governança de TI.</p>
TCU	AUDITOR FEDERAL DE CONTROLE EXTERNO	AUDITORIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO <sup>[49]</sup>	<p>desenvolver atividades de planejamento, de coordenação e de execução relativas à fiscalização e ao controle externo da arrecadação e aplicação de recursos da União, bem como da administração desses recursos, examinando a legalidade, a legitimidade, a economicidade, a eficiência e a efetividade em seus aspectos financeiro, orçamentário, contábil patrimonial e operacional, dos atos daqueles jurisdicionados ao Tribunal de Contas da União, bem como apoiar o desenvolvimento e suporte a soluções de Tecnologia da Informação necessárias ao TCU.</p>

### Anexo 3 – Gratificações por Função e Classificações

	Sigla da remuneração	Valor	Categoria	Observação
Senado	FC 01	R\$ 2.412,45	coordenador	Banco de dados indica a sigla de função remunerada de cada servidor. Relatório do CNJ divulgado no site do TRE-AP <sup>[39]</sup> .
	FC 02	R\$ 3.963,33	coordenador	
	FC 03	R\$ 5.514,19	gerente	
	FC 04	R\$ 7.065,05	diretor	
	FC 05	R\$ 8.615,92	diretor	
Câmara	FC 01	R\$ 4.246,08	coordenador	Banco de dados indica apenas o valor recebido por função comissionada. Os valores da tabela foram usados como referência para a categorização <sup>[50]</sup> .
	FC 02	R\$ 5.823,19	coordenador	
	FC 03	R\$ 8.128,20	gerente	
	FC 04	R\$ 9.220,05	gerente	
	FC 05	R\$ 9.947,94	diretor	
	FC 06	R\$ 11.440,13	diretor	
	CNE - 07	R\$ 9.255,60	diretor	
	CNE - 09	R\$ 8.800,82	gerente	
	CNE - 10	R\$ 5.350,06	gerente	
	CNE - 11	R\$ 4.346,92	coordenador	
	CNE - 12	R\$ 3.704,92	coordenador	
	CNE - 13	R\$ 3.236,78	coordenador	
	CNE - 14	R\$ 2.675,02	coordenador	
	CNE - 15	R\$ 2.166,77	coordenador	
STF	CJ-4	R\$ 9.495,03	diretor	Banco de dados indica a sigla de função remunerada de cada servidor. Relatório do CNJ divulgado no site do TRE-AP <sup>[51]</sup> .
	CJ-3	R\$ 8.411,01	diretor	
	CJ-2	R\$ 7.398,87	gerente	
	CJ-1	R\$ 5.990,88	gerente	
	FC-06	R\$ 3.072,36	coordenador	
	FC-05	R\$ 2.232,38	coordenador	
	FC-04	R\$ 1.939,89	coordenador	
	FC-03	R\$ 1.379,07	gerente de projetos	
	FC-02	R\$ 1.185,05	gerente de projetos	
	FC-01	R\$ 1.019,17	gerente de projetos	
TSE	CJ-4	R\$ 9.495,03	diretor	Banco de dados indica apenas o valor recebido por função comissionada. Os valores da tabela foram usados como referência para a categorização.. Relatório do CNJ divulgado no site do TRE-AP <sup>[51]</sup> .
	CJ-3	R\$ 8.411,01	diretor	
	CJ-2	R\$ 7.398,87	gerente	
	CJ-1	R\$ 5.990,88	gerente	
	FC-06	R\$ 3.072,36	coordenador	
	FC-05	R\$ 2.232,38	coordenador	
	FC-04	R\$ 1.939,89	coordenador	
	FC-03	R\$ 1.379,07	gerente de projetos	
	FC-02	R\$ 1.185,05	gerente de projetos	
	FC-01	R\$ 1.019,17	gerente de projetos	

MPU	CNE	R\$ 9.969,78	diretor	Banco de dados indica apenas o valor recebido por função comissionada <sup>[52]</sup> .
	CC-7	R\$ 9.495,03	diretor	
	CC-6	R\$ 8.411,01	gerente	
	CC-5	R\$ 7.398,87	gerente	
	CC-4	R\$ 5.990,88	gerente	
	CC-3	R\$ 3.563,93	coordenador	
	CC-2	R\$ 3.225,42	coordenador	
	CC-1	R\$ 2.250,27	coordenador	
	FC-3	R\$ 1.690,32	gerente de projetos	
	FC-2	R\$ 1.185,05	gerente de projetos	
	FC-1	R\$ 1.019,17	gerente de projetos	
TCU	FC 01	R\$ 1.303,53	gerente de projetos	Banco de dados indica a sigla de função remunerada de cada servidor. Relatório do CNJ divulgado no site do TRE-AP <sup>[51]</sup> .
	FC 02	R\$ 1.738,03	gerente de projetos	
	FC 03	R\$ 3.296,37	coordenador	
	FC 04	R\$ 4.433,06	gerente	
	FC 05	R\$ 5.234,44	diretor	
	FC 06	R\$ 5.810,02	diretor	