UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Leonel Caetano dos Santos 2017200530091

MODELO DE PLANO DE CARREIRA FUNCIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: MÉRITO, EFICIÊNCIA E (RE)ADEQUAÇÃO FUNCIONAL.

São João del-Rei/MG
2018

Leonel Caetano dos Santos

MODELO DE PLANO DE CARREIRA FUNCIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: MÉRITO, EFICIÊNCIA E (RE)ADEQUAÇÃO FUNCIONAL.

Projeto de monografia apresentada a Universidade Federal de São João del -Rei como parte dos requisitos da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Especialização em Gestão Púbica

Orientadora: Prof.ª. Dr.ª Viviane Churques Gervasoni

São João del-Rei/MG
2018

Leonel Caetano dos Santos

MODELO DE PLANO DE CARREIRA FUNCIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: MÉRITO, EFICIÊNCIA E (RE)ADEQUAÇÃO FUNCIONAL.

Projeto de monografia apresentada a Universidade Federal de São João del -Rei como parte dos requisitos da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Especialização em Gestão Púbica

Aprovado em:

Prof.ª. Ms. Kátia Cristina da Silva Izaias (UNICAMP) ‘

Prof.ª. Dr.ª. Viviane Churques Gervasoni (UFSJ)

Prof.ª. Dr.ª. Viviane Churques Gervasoni (UFSJ)
Orientadora

AGRADECIMENTOS

.

A UFSJ por proporcionar este curso;.
Aos amigos e familiares pelo apoio;
E, maiormente, a Deus que está sempre nossas vidas

RESUMO

Atualmente, a Administração Pública tem dificuldades com as suas responsabilidades trabalhistas muito grandes e, ao mesmo tempo, não tem os servidores certos nas funções certas para servir bem o cidadão- contribuinte. A falta de um Plano de Carreira que atenda aos servidores e, ao mesmo tempo, ao cidadão é um fracasso da Gestão Pública. Para tanto, aqui é apresentada mais uma ferramenta para auxiliar a gestão de pessoas na Administração Pública, um modelo unificado de Plano de Carreira para melhorar a eficiência, evidenciando a meritocracia de servidores para promoção/progressão e ocupação de posições-chave para a Administração Pública prestar bons serviços aos cidadãos, com quantidade e qualidade. Eficiência, com uma centralização de gestão de pessoal para setores indispensáveis ao contribuinte cidadão. Isso reduz o gasto de pessoas ociosas, enquanto outros departamentos estão sobrecarregados além dos salários de disparidade, erros que geram retrabalho e indenizações, falta de planejamento e administração pública.

Palavras-chave: Plano de Carreira, Meritocracia, Eficiência do Estado, Concurso Público

ABSTRACT

Currently, the Public Administration haves difficulty with very large labor liabilities and at the same time it does not have certain servers in the right functions to serve the citizen-taxpayer well. The lack of a Career Plan that meets the servers and at the same time the citizen is a failure of Public Management. To try healing this demand, a unified Model of Career Plan, here is presented aimed at increasing the efficiency of the State, making clear the meritocracy of the servants for promotion / progression and occupation of positions essential for Public Administration to provide citizens with good services, with quantity and quality. Efficiency, with a centralized management of personnel for sectors indispensable for the citizen taxpayer. Thus, it reduces spending on idle people, while other departments, are overburdened beyond discretionary wages, errors that generate rework and compensation payments, denoting lack of planning and of the public management.

Keywords: *Career Plan, Meritocracy, State Efficiency, Public Tender*

SUMÁRIO

Agradecimentos 4
Resumo 5
Abstract 6
Introdução 8
1. Justificativa: 9
2. Problema de Pesquisa 10
3. Hipótese do Problema de Pesquisa 11
4. Objetivo 12
5. Referencial Teórico 13
5.1 Carreira na Administração Pública 13
5.2 Meritocracia na Administração Pública 15
5.3 Funcionalidade e os Três Es: Eficácia, Eficiência e Efetividade 16
5.4 Previdência Social 17
6. Metodologia 18
7. O Modelo de Plano de Carreira Funcional da Administração Pública: Mérito, Eficiência e (Re)Adequação Funcional. 19
7.1 Modelo para Cargos Administrativos 20
Quadro1: Exemplo geral para Cargos Gerais na Administração Pública 21
7.2 Modelo para Cargos da Educação 22
Quadro 2: Quadro de exemplo para Professores da Escola Básica 23
7.3 Modelo para Cargos da Saúde 24
Quadro 3: Quadro Exemplo para o Cargos da Medicina 25
7.4 Modelo para Cargos da Segurança Pública, Forças Armadas e Judiciário 26
Quadro 4: Quadro Exemplo para o cargo de Delegado. 27
Quadro 5: Exemplo para o cargo de Juiz Atual – Situação Inviável. 28
Quadro 6: Quadro Exemplo para o cargo de Juiz Futuro. 29
Quadro 7 - Hierarquia Atual das Forças Armadas 30
8. Profissional de Princípios 31
8.1 Terceirização 31
8.2 Estado Ineficiente 32
9. Resultados Esperados 34
Referências 35

INTRODUÇÃO

A essência da Administração Pública e ser pública, e por este motivo está sempre exposta na mídia, atraindo a audiência das pessoas cada vez mais "doutas" e atentas aos seus direitos. Elas contrastam o que 'reza' a Constituição Federal de 1988, a "Constituição Cidadã", com o volume de tributos recolhidos: Paga-se muito e recebe-se pouco. Parte, pela corrupção difusa, que as ações da Polícia Federal vêm revelando em diversas operações e, no demais, pela ineficiência do Estado. Em tudo e para tudo está a Gestão Pública ou falta dela!

A falta de qualidade da Gestão Pública gera muitos temas possíveis para trabalhos de conclusão deste curso. Porém, mesmo sendo boas propostas, para serem implantadas no Estado, deve-se cumprir o Princípio da Legalidade, ou seja, tem que ser aprovada pelo Poder Legislativo. Por isso, o "Modelo de Plano de Carreira Funcional da Administração Pública: Mérito, Eficiência e (Re)adequação Funcional", é viável mas, legalmente, não-aplicável.

Assim como, os Princípios para Administração Pública independem de ente federado, os cargos que embora possam divergir na nomenclatura possuem as mesmas atribuições, deveriam compartilhar de um mesmo Plano de Carreira com as mesmas regras para promoção, progressão e salários semelhantes. O Estado atual tem diferenças nas regras (desde editais de concurso até o fim da carreira), benefícios e salários (até mesmo dentro do mesmo ente federado) gerando desmotivação de servidores, ao mesmo tempo geram especulação de "concurseiros" não comprometidos com a missão da Administração Pública, sobrecarregam o sistema previdenciário (em atual estado de colapso), e finalmente — e mais importante—, constrangem a todos os cidadãos-contribuintes que custeiam um Estado ineficiente.

Na possibilidade deste modelo de "reformatação" do plano de carreira, que organizaria as carreiras públicas, ser implantado, motivaria os servidores de carreiras mais operacionais, tornariam os efetivos mais preparados para atender aos cidadãos e economizariam bilhões de reais anualmente aos cofres públicos. Economizar na manutenção dos cargos, é sobrar mais verbas para as obras e serviços públicos, além de ser um dos pilares para, no futuro, desonerar a carga tributária: por isso a ênfase na denominação do cidadão como cidadão-contribuinte.

O projeto analisa as ineficiências atuais e apresenta um modelo que unifica cargos e salários, unifica carreiras que hoje são independentes e ineficientes pelo seu custo e despreparo técnico de algumas funções fundamentais, tipicamente públicas, nas áreas da Educação, Segurança e Saúde, além das funções administrativas burocráticas. Trazendo mérito nas promoções, eficiência na prestação de serviços e (re)adequação funcional (cargos e formas de promoção) dos atuais cargos públicos.

1. JUSTIFICATIVA:

O funcionalismo padece de boa gestão, em parte decorre da escolha democrática de representantes políticos que não fazem a representação almejada, antes se corrompem facilmente e desenvolvem Leis que os beneficiam, esquecendo de comandar a Administração Pública para esta 'trabalhar para o povo'.

Há muitos erros a serem corrigidos, aqui tratará apenas da Gestão de Pessoas. Este é ponto crucial, pois são elas que fazem de fato as políticas públicas acontecerem, mas há grande má gestão nesta parte, faltam mão de obra em algumas repartições enquanto sobram em outras, aposentam-se cedo e continuam ocupando uma vaga, não sentem motivados pois faltam recursos e sentem desprestigiados quando pessoas sem mérito ocupam cargo de chefia enquanto permanecem estagnados em suas carreiras, sentem a falta de plano de carreira unificado no país, pois até mesmo trabalhando para o mesmo este federado, por se tratar de autarquias diferentes, por exemplo, têm diferenças salariais de até 100% e, ainda, percebem a confrontação da população, que com sua razão, estão descontentes com a quantidade de tributos que recolhem e com o péssimo serviço que recebem.

Embora o Princípio da Eficiência esteja no artigo 37 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), juntamente com o Princípio da Legalidade e outros princípios que norteiam a Administração Pública e seus servidores, cumpre-se parcamente apenas a legalidade sem uma gestão que torne a 'máquina pública' eficiente.

Com o passar dos tempos, alguns cargos foram fortemente beneficiados como os da carreira jurídica em detrimento de outros. Promoções demasiadas do passado, comprometem o montante destinado à mão de obra geral, impedindo até mesmo em alguns entes federados o repassasse do aumento inflacionário.

Por uma grande falta de gestão e pela falta de estímulos ocasionadas pela falta e/ou a existência de Planos de Carreiras totalmente ineficientes tem ocasionado problemas no remanejamento de servidores públicos para atendimento das crescentes e mutantes necessidades da população, além de afastamentos sanitários, aposentadorias prematuras com permanência no cargo e/ou com os mesmos benefícios dos servidores na ativa.

2. PROBLEMA DE PESQUISA

Existe uma discrepante situação dos funcionários públicos quanto a salários e outros proventos para cargos semelhantes (ou idênticos), em organizações públicas diferentes e, às vezes, dentro da mesma esfera pública. Este tipo de situação além de denotar total falta de controle quanto a plano de carreira do servidor público atinge a situação de descumprir o Princípio da Isonomia do Estado, que além de obrigação de tratar os cidadãos de forma igualitária, deveria considerar os seus servidores de forma igual, beneficiando o mérito de cada um na condição de ganhar mais e, consequentemente, custar mais para o cidadão-contribuinte. Portanto, quem "custa mais" deve oferecer "mais serviço" aos cidadãos atendendo assim ao Princípio da Eficiência.

Dentre os desafios deste estão a mudança da cultura organizacional e mormente devido ao Princípio de Legalidade (BRASIL, 1988), pois precisaria ser aprovada pelo Poder Executivo (Câmara de Deputados e Senado), com maioria absoluta, pois interferiria em termos constitucionais e pelo Poder Executivo. Por isso será tratada aqui neste trabalho de conclusão de curso como um modelo, tão simplesmente. Sem mencionar o grau de dificuldade ou facilidade em se aprovar um projeto desta magnitude, o Modelo de Plano de Carreira Funcional da Administração Pública: Mérito, Eficiência e (Re)adequação Funcional beneficiaria a todos.

Outro grande desafio de fato, pois os efeitos não serão percebidos nos primeiros anos, pois haverá um período de transição para mitigar "mal-estares" do atual funcionalismo e dos anseios dos chamados "concurseiros"— que são pessoas que muito se preparam para "passar em concursos", sem preocupação real para com os cidadãos, mas sim mudar quantas vezes forem necessárias de cargos, até chegar aos cargos mais remunerados, como juízes e delegados por exemplos.

3. HIPÓTESE DO PROBLEMA DE PESQUISA

O Plano de Carreira unificado é pautado na eficiência e no mérito, traz ao cidadão um Estado mais qualificado. Não faltará mão de obra em algumas repartições públicas enquanto "sobra" mão de obra em outras e em situação de afastamento e de aposentadoria prematura, onerando o atual sistema se previdência independente.

O Modelo de Plano de Carreira Unificado da Administração Pública, aqui apresentado, visa sugerir uma forma de corrigir os erros de gestão, que ocorrem na própria Administração Pública Burocrática, pois a Burocracia somente é ineficiente pela falta de gestão. A tentativa de modernização do Estado através do modelo de Administração Pública Gerencial, típica de Mercado, não tem afastado as prometidas 'anticorrupção' e ineficiência, com privatizações, terceirizações e maior discricionariedade do gestor político.

Uma vez implantado esse Plano de Carreira Funcional na Administração Pública, haverá equilíbrio na distribuição de mão de obra nas atividades do Estado, pouca rotatividade, pois não haverá desistência de um cargo de analista administrativo para prestar concurso para outro cargo de analista administrativo (o salário será o mesmo), eliminará a possibilidade de um inexperiente da vida pública na área jurídica ou como delegado, apenas quem já vivenciou a vida pública policial e, defendeu cidadãos na Defensoria Pública poderá prestar concurso para esta vaga, mitigando erros escabrosos de sentenças, como o juiz do Distrito Federal que em 24 horas libertou o ex-marido pego em flagrante tentando matar a ex-mulher e que culminou na morte dela. E, o juiz se defendeu dizendo "não tenho bola de cristal para adivinhar que uma ameaça se concretize em um crime" (TV CULTURA, 2018)

A adequação ou readequação demandará tempo, pois as pessoas tendem a resistir toda e qualquer mudança, trata-se de algo complexo que precisa da concordância entre as partes (CURVELLO, 1997)

Com a estabilidade funcional da Administração Pública e rotatividade de gestores políticos, a mudança nesta área tende a demorar mais, mas após 100% operacionalizado, perceberá quão retrógado "era" o atual sistema de mão obra pública.

Espera-se deste Trabalho a modelagem de uma Administração Pública com servidores mais motivados, os da nova geração, mais proativos, em carreiras complementares que os preparem melhor para servir ao público, além da economia de grande montante de dinheiro anualmente diretamente e indiretamente (via previdência).

4. OBJETIVO

Este Trabalho visa desenvolver Plano de Carreira para a Gestão Pública que traga maior eficiência no atendimento ao cidadão-contribuinte (econômica e qualitativamente), que desde muito tempo sente-se insatisfeito com os serviços prestados pela Administração Pública ao mesmo tempo que se sente "roubado" pela grande carga tributária a qual está submetido.

Objetiva-se aqui neste trabalho não somente economizar recursos públicos mas promover uma mudança da cultura organizacional no funcionalismo ao longo do tempo, com maior conhecimento, treinamento e profissionalismo no atendimento ao cidadão-contribuinte e maior motivação e proatividade dos servidores na continuidade das suas carreiras diretas e complementares conquistadas paulatinamente e por mérito. Ou seja, o Trabalho de Conclusão de Curso, visa não somente atender ao cidadão, mas também ao próprio funcionalismo que ora é mal treinado, ora não tem recursos, ora é desmotivado em realizar atualização curricular, ora sente-se ameaçado pela terceirização, etc.

Reconhece-se que este projeto não pode ser implantado imediatamente devido ao Princípio de Legalidade (BRASIL, 1988), pois precisaria ser aprovada não só pelo Poder Executivo, mas pelo Poder Legislativo (Câmara de Deputados e Senado), com maioria absoluta, pois interferiria em termos constitucionais. Por isso será tratada aqui neste trabalho de conclusão de curso como um mero "modelo", para todo o País.

Trata-se de um modelo possível – não o único –, que abordará os setores essenciais da Administração Pública, com eficiência, eficácia e efetividade sem "apelar" para a terceirização, que não afasta a corrupção (nela pode-se beneficiar empresas "mancomunadas com maus políticos") e, tende a reduzir salários e benefícios dos empregados em benefício dos patrões destas empresas de mão obra e para ofertar o "melhor preço" para a Administração Pública.

Busca-se neste Trabalho a modelagem de uma Administração Pública com servidores mais motivados, os da nova geração, mais proativos, em carreiras complementares que os preparem melhor para servir ao público, além da economia de grande montante de dinheiro anualmente diretamente e indiretamente (via previdência).

Além de desenvolver o modelo de Plano de Carreira, serão analisados alguns modelos nacionais ou não. Por limite de páginas e de tempo o Trabalho de Conclusão de Curso não se aprofundará tanto nas análises como no detalhamento do modelo para todos os cargos.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

Não é de hoje que os cidadãos-contribuintes questionam a eficiência da Administração Pública. Ela é motivo de “piada” por uns e de “ódio” por outros, que recolhem muito tributos para os diferentes entes federados e, recebe muito pouco em serviços públicos. Não se aguenta mais pagar tantos tributos (impostos, taxas, contribuições) que antidemocraticamente que incidem em produtos e serviços, atingindo a população mais pobre — sistema “corrosivo” para angariar mais verba oriunda de uma população grande e pobre—, feita através de leis, portanto legal, elaborada pela Administração Política — rica e privilegiada—, e, que comumente é confundida pela população com a Administração Pública.

Com exceção dos “apadrinhados políticos” (inclusive aqueles que durante um determinado tempo foram apadrinhados e incorporaram aos seus ordenados os valores recebidos durante o tempo em que estiveram nestes cargos), os servidores públicos não gozam de altos salários. Tem o benefício da estabilidade, porém, ineficientes pelos próprios recursos do Estado e pela necessidade de se agir dentro do Princípio da Legalidade (BRASIL, 1988), que de qualquer forma, esta ineficiência custa caro ao cidadão.

5.1 Carreira na Administração Pública

Na iniciativa pública poucas são as organizações que possuem planos de carreiras, e destas, menor número ainda os que possuem um plano de carreira que motive os servidores a desempenharem bem os seus papéis, ao máximo, pela certeza que eles têm em estar no centro do desenvolvimento daquela organização para servir bem aos cidadãos-contribuintes: seus verdadeiros patrões. Os planos de carreiras mais evidentes são dos militares e o do magistério.

A carreira das Forças Armadas é um exemplo de se ter um progresso claro, nomeado, ranqueado, desde o treinamento até o auge, que infelizmente, tenha interferência política para sua escolha, como marechal, por exemplo. Este plano de carreira cuja a hierarquia bem definida desde os princípios das formações das nações e seus exércitos, baseando-se principalmente após o Império Romano. Mesmo com toda história desta categoria de trabalhadores tipicamente pertencente ao Estado (já existiu exércitos mercenários). Mesmo assim, não único para o Brasil inteiro, para as polícias Civil e Militar nos diversos entes federados, além da Polícia Federal, Força de Segurança Nacional, Exército, Marinha e Aeronáutica. Planos de Carreiras tem sido discutido separadamente (BRASIL, 2017).

Outro setor público que possui alguma iniciativa de plano de carreira é o magistério, porém, há diferenças nas legislações nos entes federados encontradas no conteúdo dos textos

formulados e na abrangência das categorias de servidores contemplados. (GURGEL et SOUSA JÚNIOR 2013)

A Constituição Federal, no artigo 206 e no artigo 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias - ADCT, normatiza para os sistemas de ensino, com o objetivo de valorização dos profissionais da educação: dispor de boas condições de trabalho e de planos de carreira e remuneração, que estipule o piso salarial da categoria e as formas para sua constante formação, capacitação e aperfeiçoamento (BRASIL, 1988).

O artigo 67 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº 9.394/96) assinala que os planos de carreira assegurem a formação continuada, permitindo inclusive com licenciamento remunerado para aperfeiçoa mento que traga titulação e melhor desempenho da docência. Somente em 2008 esse piso foi realmente estabelecido através da Lei nº 11.738/08, que criou o Piso Salarial Profissional Nacional (PSPN) e distribuiu a jornada de trabalho sendo 2/3 (dois terços) para a hora-aula; e de 1/3 (um terço) para a hora-atividade, que é o tempo reservado ao professor para o trabalho pedagógico coletivo e individual, inclusive formação continuada. Mesmo sendo constitucional e ratificada por esta Lei, muitos entes federados não cumprem nenhuma. (GURGEL et SOUSA JÚNIOR, 2013)

A intenção deste Plano de Carreira não é apenas de capacitar professores, mas avançar na qualidade da educação. Mas, será que o intitulado melhorará sua aula? (BRASIL, 2007).

No geral, as demais organizações públicas não têm planos de carreiras eficientes. No máximo aumento de porcentagem nos salários base por anterioridade. A Administração Pública, como um todo, deve possuir regras claras e eficientes, para todos os entes federados, como acontece nas forças armadas por exemplo (BRASIL, 2017).

Por outro lado, há realmente cargos almejados por “concurseiros”, com reais altos salários e mais alguns complementos salariais, tais como, auxílio-moradia, auxílio-pré-escola, etc.— que precisam ser revistos, mas isto é tema para outro projeto de pesquisa—, atraindo jovens de classe média alta, que tem mais condições de estudo em cursos preparatórios (para ‘passar no concurso’ e não para exercer o cargo com qualidade), tais como de delegados, promotores e juízes onde as experiências exigidas ficam muito aquém da experiência no tratamento com o cidadão. São cargos que “decidem os destinos” de cidadãos de diferentes idades, classes e idiossincrasias e não podem ser “entregues” a delegados, promotores e juízes “juvenis” recém-formados, sem experiências de vida em outras funções, que não sabem o dia a dia dos subúrbios e do esforço policial para a ordem social. (FREITAS, 2009)

5.2 Meritocracia na Administração Pública

"A grandeza não consiste em receber honras, mas em merecê-las." Aristóteles

Registros mostram que a meritocracia na Administração Pública buscada desde de 2.300 a.C a 150 a.C, na China Antiga, onde os Oficiais do Império, após a permanecia de três anos na atividade, eram submetidos a novos testes físicos e, dependendo do resultado, eram promovidos ou dispensados. As avaliações escritas surgiram na Dinastia Han (202 a.C. a 200 d.C), provavelmente no ano de 165 a.C, fortemente influenciadas pelo ensinamento confucionista que primava a boa moral. Depois, já na Dinastia Ming (1.368 d.C a 1.644 d. C), o recrutamento passou a ser mais elaborado, com diferentes níveis de exames, sempre com o propósito principal de prover o Estado com homens capacitados. (FIUZA e SAPIO, 2012)

A proposição e a busca por uma gestão de pessoas no setor público orientado por mérito não são algo novo, inclusive no Brasil,

Segundo Rezende (2008) desde a primeira Constituição Brasileira, outorgada em 1824, seguindo os dizeres do artigo sexto da declaração de direitos redigida pelos revolucionários franceses de 1789, estabeleceu em nossa Carta Magna “que todo cidadão poderia ser admitido em cargos públicos civis, políticos ou militares, sem outra diferença que não fosse dos seus talentos e virtudes” (art. 179, XIV da Constituição de 1824).

Sendo assim, os ‘abusos’ ocorridos pela Administração Pública Patrimonialista (onde o patrimônio público era confundido com a do governante, que prevaleceu ‘formalmente’ da época do Império até 1930), e os insistentes casos de nepotismo – que é a prática do favorecimento de parentes em cargos públicos, mormente os de maiores remunerações, em detrimento de pessoas mais qualificadas –, e/ou mesmo os casos previstos em Lei atualmente de "livre nomeação", que inclui até ao ministros do Supremo Tribunal Federal, decorrem da falta de um modelo de meritocracia que beneficia o servidor e, principalmente, ao cidadão-contribuinte, mas esse antigo costume emana da ‘corrupção humana’ de se estabelecer no Poder e receber e compartilhar vantagens sobre “afiliados e amigos” em detrimento da população que custeia o Estado com seus tributos.

Na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), nesse sentido, ao estabelecer burocraticamente os princípios norteadores da Administração Pública, tais como a Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Eficiência, Publicidade, etc., ratifica a busca de se transparecer íntegra a reputação do servidor público perante o cidadão, porém, ao permitir a livre nomeação dos gestores políticos, os cargos de confiança e em comissão com apenas uma pequena porcentagem oriunda da própria organização pública (concursado), apesar de não

ferir o princípio de Legalidade, deixa questionável o cumprimento dos Princípio de Impessoalidade, Moralidade, Transparência (Publicidade) e até da Eficiência, pois quanto ‘custa ‘a nomeação de alguém alheia à Administração Pública e afim do gestor político.

A ‘desclassificação preconceituosa’ da mão de obra pública é crescente quando nos deparamos com algo imoral (contra o Princípio da Moralidade), porém, legal pois está na Lei e "cumpre o Princípio da Legalidade" a livre nomeação traz um dilema, no mínimo estranho: as pessoas de confiança do gestor político não conseguem passar em um concurso público e, paralelamente, ninguém que passou em um concurso público é de confiança deste gestor?

Segundo Santos (SANTOS, 2009) as novas proposições das reformas gerenciais não visam a exterminar os princípios burocráticos existentes, na prática, o que se vê são comportamentos que vão de encontro aos princípios da burocracia, porque o modelo burocrático, se bem aplicado, é meritocrático.

5.3 Funcionalidade e os Três Es: Eficácia, Eficiência e Efetividade

“Nós somos o que fazemos repetidamente. A excelência, portanto, não é um ato, mas um hábito. ” Aristóteles

Uma boa gestão, — e isto envolve uma boa gestão de pessoas—, na Administração Pública é capaz de tornar o Estado muito eficiente. As críticas dirigidas ao Modelo Burocrático na verdade denotam a incapacidade de os gestores políticos e administrativos de realizarem a gestão pública como se deve. A mão de obra que em alguns setores ‘sobejam’ e em muitos outros faltam, são frutos de uma má gestão. Compartilhar recursos é dar funcionalidade ao cargo público. (PARANÁ, 2009)

Segundo Chiavenato (2008, pp.49, 54-62, 134-135 e 163), além da **eficiência**, importa para a Administração Pública a **eficácia** e a **efetividade**. Assim, o gestor precisa verificar se a qualidade da mão de obra, a quantidade e a flexibilidade nos rearranjos funcionais estejam sob seu controle para atingir o objetivo da organização pública, que é atender bem o cidadão.

Para atender bem o cidadão deve-se ter atenção as suas necessidades e atendê-las de acordo ao seu objetivo (eficácia), no tempo mais otimizado possível e com o menor uso de recursos (eficiência), pois o tempo disponível e os recursos não pertencem a apenas àquele cidadão em que está se atendendo, mas a todos os outros que neste momento não requereram atendimento, porém, desejam que se consuma mais do que o necessário e que o serviço esteja sempre disponível para qualquer eventualidade. E, por fim, que cada atendimento seja finalizado com sucesso (efetividade), seja este atendimento um simples serviço de emissão de

segunda via do Cartão Cidadão, a matrícula em uma instituição de ensino (demandas de uma pessoa física) ou até mesmo a construção de uma ferrovia (demanda de toda uma população que envolvem um time de servidores públicos engajados neste em atividades afins).

O descaso do Estado, ineficiente para com o cidadão, põe em risco o servidor público, que é o agente que interage com usuário descontente. Por isso, o artigo 331 do Código Penal protege o servidor e pune a pessoa, troglodita, tornando-se infrator. (BRASIL, 1940)

O servidor público tem sido visto como "inimigo da sociedade" e cúmplice da metodologia ineficiente do Estado. Apontado como possuidor de "regalias e ótimos salários" que, na prática, não é a realidade para a maioria dos servidores, que sobrevivem com baixos ordenados, pouco preparo instrucional antes operar suas funções e baixa estima pela expectativa limitada de suas carreiras, enquanto outros cargos comissionados gozam de maiores salários e apreço dos governantes. (SOUZA, 2014)

Pela Gestão de Pessoas na Gestão Pública geram gastos exorbitantes, onerando o Tesouro e influenciando diretamente na carga tributária e na indisponibilização de verbas para atividade fim do Estado: atender ao cidadão com obras e serviços públicos. Dentre estes gastos incluem os gastos previdenciários com servidores afastados por problemas de saúde em decorrência do trabalho, com benefícios estendidos a parentes e por aposentadorias "prematuras" nas quais os servidores oneram triplamente o Estado por receber duas vezes seus proventos com a utilização de apenas "uma força de trabalho", enquanto mantém um desempregado que gera custos sociais para a Administração Pública.

5.4 Previdência Social

Há ainda a questão da Previdência Social que está em colapso (SCHREIBER, 2017).

As previdências dos servidores públicos de diferentes entes federados tratadas isoladamente e insustentáveis. É onerante deste sistema "falido" o sustento de afastados por questões de saúde, gestantes, acidentados, inválidos e aposentados. (BALLOUSSIER, 2018)

As pessoas terão que trabalhar por mais tempo até se aposentar, porém, algumas funções não suportam pessoas acidentadas ou idosas, tais como, as carreiras de carteiros e militares. Juntar carreiras trará maior eficiência no atendimento ao público (profissionais melhores habilitados), trará o fim de aposentadorias especiais (menor tempo de contribuição), proporcionará maior motivação de servidor público continuar se qualificando e por fim equalizará na soma das contribuições dos servidores que ocupará cargos, ora de baixos salários até os de altos salários, gerando uma aposentadoria digna, porém, não exorbitante.

6. METODOLOGIA

Como principal fonte de pesquisa será a bibliográfica, na qual se concentrará 70 % dos esforços que oferecerá subsídios tanto na apresentação do atual cenário das carreiras dos servidores públicos (tese), bem como material nas áreas de Recursos Humanos, trabalhos acadêmicos a respeito de otimização dos gastos públicos e sobre condições de trabalho de servidores públicos, e reportagens sobre funcionalismo público (antítese) para orientar a criação do modelo de Plano de Carreira pretendido (síntese).

Este material bibliográfico é extenso, tanto em obras consagradas da Administração de Empresas, Recursos Humanos, Administração Pública, etc., bem como de artigos acadêmicos e inclusive das diferentes mídias que trazem as atualizações (notícias), no campo de estudo deste projeto até o momento da entrega da versão final para banca examinadora.

Como parte complementar à pesquisa bibliográfica, serão analisados documentos (pesquisa documental) tais como leis e projetos de lei em tramitação que tratam das questões de contratação dos servidores públicos, modernização do setor público e previdência social.

Também são analisados Editais de concursos para constatar quais têm sido as exigências contratuais para os cargos disponíveis e suas remunerações. Para o âmbito das remunerações, sítios da transparência pública dos entes federados que assim disponibilizar tais dados, respeitando-se o sigilo dos nomes dos servidores, o importante neste trabalho é a formulação de um Plano de Carreiras, onde cargos e salários são repensados e não carreiras de atuais servidores.

Tanto na pesquisa bibliográfica como na documental o foco não será fazer uma análise extensiva dos modelos atuais ou apontar quais organizações públicas têm ou deixam de ter um Plano de Carreira para seus servidores, mas apenas servir de base para argumentar a necessidade de um modelo unificado, que atendam às necessidades dos servidores (transparência e meritocracia) e, majoritariamente, do cidadão-contribuinte (eficiência).

7. O MODELO DE PLANO DE CARREIRA FUNCIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: MÉRITO, EFICIÊNCIA E (RE)ADEQUAÇÃO FUNCIONAL.

O Modelo de Plano de Carreira Funcional da Administração Pública: Mérito, Eficiência e (Re)Adequação Funcional tem como objetivo não somente motivar os servidores pela transparência nas regras de evolução funcional, mas maiormente, tornar mais eficiente a prestação de serviços públicos fazendo a gestão pública na área de gestão de pessoas.

Antes de prosseguir na modelagem do Plano de Carreira, importa definir os termos utilizados no desenvolvimento na carreira, baseando-se no Manual do Servidor Público do Estado do Paraná (PARANÁ, 2009):

Progressão é o aumento no ordenado mantendo-se de forma horizontal do cargo. É alcançado através de tempo e títulos, significando o aperfeiçoamento das aptidões do servidor na função. Passa de uma referência salarial para outra sem mudar de classe vertical.

Promoção é o aumento no ordenado pela ascensão vertical do cargo. Obtido através de títulos, e por assumir maior responsabilidade pelo nível hierárquico de tarefas mais alto.

Para os modelos de mérito, aqui apresentado, para continuar ganhando acima da média este profissional deve se manter com qualidade e desempenho acima da média que os demais.

Talvez o que revolte os atuais servidores de algumas organizações/repartições públicas seja a baixa progressão desvinculada à produtividade em uma “vida toda” dedicada à mesma profissão. Mas a resposta para esta pergunta está na própria justificação: “é a mesma função”. Assim como na passagem bíblica no Livro de Mateus, capítulo 20, quando Jesus conta uma parábola onde o fazendeiro combina um valor pelo trabalho de um dia, ao final desse dia ao receber o combinado alguns jornaleiros (profissionais que trabalham por dia) se revolta por haver outros combinados com outros jornaleiros. O fazendeiro responde ser justo pagar o combinado. (A BÍBLIA, 2008; p.26 do Novo Testamento)

Assim, quem tem direito adquirido, mantém-se o salário e apenas cobra-se a produtividade que deveria estar sendo cobrada e, caso não atendida, punida conforme normas.

Para tentar ser mais justo nos dias atuais, foi acrescido porcentagens maiores ao longo da carreira, para incentivar o servidor público a cumprir com maestria suas funções sem absenteísmo e diminuição da produtividade/qualidade no atendimento ao longo dos anos.

Para simplificar o entendimento do Plano de Carreira, foi separado por quatro grandes áreas de interesse público: Educação, Saúde, Segurança Pública/Judiciário e a Administrativa. Cada uma possui uma particularidade na condição pré-existente para a apresentação das soluções, mas para **todos** exige-se o conceito de **produtividade** que deverá ter por mínimo

exigido a assiduidade plena (inclui atestado médico: o funcionário afastado, não está produzindo), pontualidade, bom atendimento (avaliação do cidadão) entre outros.

Na Educação é difícil dar educação continuada para todos os professores, para todas as regiões desse imenso país com gestões separadas por ente federado. Professores são o foco da eficiência para o cidadão-contribuinte: a União deve remunerá-los por mérito e diretamente.

No mesmo contexto, os médicos são os pontos-chave na área da Saúde. Nesta área o grande problema é a profissão 'elitizada' que não se atrai pelo Sistema Único de Saúde (SUS).

Na Segurança Pública, o cidadão nota e precisa de soldados na ativa, com condições de cumprir essa difícil tarefa. Ter muitos cargos de comando, oneram o Estado sem oferecer melhores serviços ao cidadão. Assim como, policiais despreparados põem em risco toda a população. Os desgastes naturais da força física aliada à falta de avaliação periódica fazem com que hajam muitos policiais sem condições de uma ação rápida de defesa do cidadão e até de autodefesa. Para verificar tal situação, basta ficar no fim da tarde no terminal Rodoviário da Barra Funda em São Paulo/SP para verificar a quantidade de soldados e sargentos acima do peso e, que deveriam ser realocados para outras atividades da Polícia Militar.

Para o cidadão, não importa se o policial é civil, militar, rodoviário, bombeiro, etc., ele precisa ser atendido e, geralmente, necessita de socorro (a urgência não pode exigir burocracia) e/ou um delegado que compreenda a ação policial e a vera necessidade social.

No Judiciário, o cidadão precisa de um juiz que entenda de Direito e tenha vivenciado a vida cotidiana da maioria da população, que tenha experiência na segurança pública.

Este talvez seja o ponto mais crítico do modelo unificado. Desmontar algumas atividades são de carreiras complementares, conforme a definição de carreira apresentada por Dutra (DUTRA, 2009), que define carreira como uma sucessão de posições ocupadas/cargo por uma pessoa ao longo da vida. Por que encaminhar o servidor nessa ‘jornada’ de cargos?

7.1 Modelo para Cargos Administrativos

A função administrativa está presente, ora como principal, ora como funções de apoio à atividade central, da Administração Pública Direta e Indireta (autarquia, fundação, empresa pública, etc. . Por isso o tema de Recursos Humanos na Administração Pública, como um todo, é bastante complexo, pois implica em uma série de cargos e salários criados ao longo de anos, por governos diferentes e interesses diferentes, mesmo dentro do mesmo ente federado.

Um exemplo simplista, é a função básica administrativa na área de apoio à Educação do Estado de São Paulo (SÃO PAULO, 2018), existem os cargos exatamente iguais, porém,

com nomenclaturas e salários diferentes, como Assistente Administrativo do Centro Paula Souza, que paga inicialmente R$ 1.850,38; Assistente Administrativo Escolar da Secretaria de Educação (Escolas Estaduais de Ensino Fundamental/ Médio), que paga inicialmente R$ 2.694,60 e Assistente Técnico –nível A, que paga inicialmente R$ 3.206,88 e as universidades estaduais Universidade de São Paulo (USP), Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) e Universidade Estadual Paulista (Unesp), possuem salários ainda mais altos para as mesmas funções e reservam-se no direito de não serem transparentes conjuntamente às demais autarquias, fundações, empresas e órgãos sob gestão do mesmo governo.

Para este caso e outros semelhantes é dever do ente federado responsável formalizar em um só cargo e salário, instituindo uma regra de transição que 'segure' por um tempo quem ganha mais e eleve os ordenados dos que ganham menos e que não comprometa todo o orçamento do ente federado. Com a instituição do Plano de Carreira Unificado por ente federado, é possível estabelecer um novo quadro funcional, com a s mesmas funcionalidades, no qual os servidores são convidados a participar e, se recusado não mais se elevem nas suas carreiras. Os novos concursados estarão automaticamente no novo quadro funcional.

Quadro1: Exemplo geral para Cargos Gerais na Administração Pública

Idade Mínima	Tempo na função:	Adicional Progressão	Valor Base	Adicional Produtividade	Valor Total	(*) Valor para Aposentadoria
18	Inicial	0	R$ 2.000,00	5,00%	R$ 2.100,00	R$ 2.000,00
28	Após 10 anos	5,00%	R$ 2.100,00	10,00%	R$ 2.300,00	R$ 2.100,00
33	Após 15 anos	5,00%	R$ 2.100,00	15,00%	R$ 2.400,00	R$ 2.100,00
38	Após 20 anos	10,00%	R$ 2.200,00	20,00%	R$ 2.600,00	R$ 2.200,00
42	Após 25 anos	10,00%	R$ 2.200,00	30,00%	R$ 2.800,00	R$ 2.200,00
48	Após 30 anos	15,00%	R$ 2.300,00	40,00%	R$ 3.100,00	R$ 2.300,00
53	Após 35 anos	20,00%	R$ 2.400,00	50,00%	R$ 3.400,00	R$ 2.400,00
57	Após 39 anos	25,00%	R$ 2.500,00	55,00%	R$ 3.600,00	R$ 2.500,00
61	Após 43 anos	33,00%	R$ 2.660,00	56,00%	R$ 3.780,00	R$ 2.660,00
65	Após 47 anos	35,00%	R$ 2.700,00	57,00%	R$ 3.840,00	R$ 2.700,00
69	Após 51 anos	40,00%	R$ 2.800,00	58,00%	R$ 3.960,00	R$ 2.800,00
71	Após 53 anos	50,00%	R$ 3.000,00	50,00%	R$ 4.000,00	R$ 3.000,00
75	Saída compulsória, c/ + 50 anos na função	100,00%	R$ 4.000,00	0,00%	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00
(*) Este valor entrará no cálculo da mediana salarial, desde o período em que exerceu outras profissões, para aposentadoria.						

Fonte: Elaborado para o Trabalho de Conclusão de Curso

Este trabalho não discutirá quantas são as graduações para que um concursado não promovido (cargo de chefia, por exemplo), alcance ao topo da escala salarial, mas recomenda que o topo não seja mais que o dobro do salário inicial, para não comprometer o orçamento e por achar que não justifica aumentar tanto o ordenado que realiza as mesmas funções e, que a

estabilidade já é mais que um motivador para que o servidor não ‘se aventure’ no acirrado mercado de mão de obra no setor privado. A falta de um plano de carreiras nas funções públicas onerou o Estado promovendo ‘incompetentes’ e boicota os iniciantes.

O salário deve ser digno (hoje o salário mínimo não assegura a vida de um único indivíduo), e a contribuição de ambas as partes (empregador e empregado) para o fundo de pensão e previdência sustentável, de acordo com a estimativa de vida da população pós-aposentadoria. De preferência, que todos os servidores públicos não tenham fundo de pensão exclusiva, mas que utilize a mesma Previdência Social que o setor privado.

Valorizar excessivamente um servidor que executa as mesmas funções de um recém concursado, onera a folha de pagamentos e não oferece melhores serviços ao cidadão-contribuinte – ponto de origem das receitas e destino dos serviços públicos. Se o cidadão não perceber melhoria na qualidade na prestação de serviço, não há porque premiar essa mão de obra com promoções. Obedece-se assim aos princípios da Eficiência (BRASIL, 1988) e da Supremacia do Interesse Público sobre o Particular (BRASIL, 1999).

7.2 Modelo para Cargos da Educação

Assim como ocorre na função administrativa os cargos e salários de professores deveriam ser padronizados. Hoje nem mesmo na mesmo ente federados isso é respeitado. Professores com doutorado recebem valor/hora diferente se trabalhar na Faculdade de Tecnologia (FATEC) do Centro Paula Souza, Universidade de São Paulo (USP), Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) ou Universidade Estadual Paulista (Unesp). A autonomia assegurada pelo Decreto nº 29.598/89 (SÃO PAULO, 1989) causou injustiça e ao mesmo tempo dívidas nas instituições mau gerenciadas.

A Educação Básica (Infantil, Ensinos Fundamentais I e II e Ensino Médio) deve ter intervenção federal, com pagamentos diretos aos professores para evitar desvios de finalidade.

Assim, deve padronizar currículos de ensino, salários e estabelecer e promover cursos de formação continuada em todo País que conjuntamente com o desempenho dos alunos no Sistema de Avaliação da Educação Básica/SAEB do Ensino Médio e Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB por sala de aula, para meritocraticamente, fazer a progressão da carreira – ou não, de cada professor (BRASIL, 2015).

Houve grande aumento no número de titulação de mestres, doutores e pós-doutores na atividade acadêmica. Segundo a Revista Pesquisa FAPESP (SÃO PAULO, 2018), subiu de

3.500 títulos de doutores concedidos em 1997 subiu para 21.393 em 2017, mas a qualidade no ensino vem caindo no mesmo período. Então premiar titulados, isoladamente, não é eficaz.

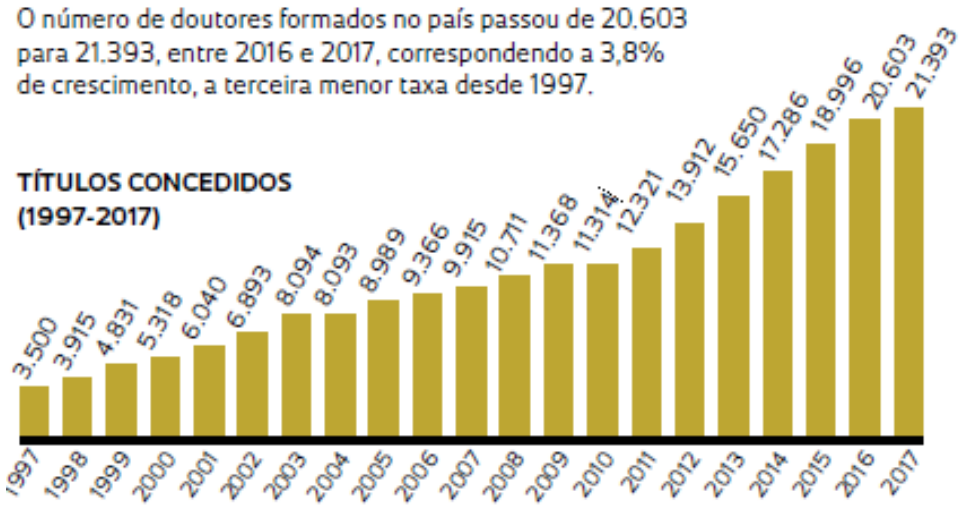

Figura 1: Número de titulação de doutores no Brasil em 20 anos
Fonte: Revista Pesquisa FAPESP, São Paulo, n. 270, p11, ago. 2018

Segue um Quadro para professores da Educação Básica. Muito semelhante aos cargos administrativo quanto ao índice de adicionais de progressão e por produtividade.

Quadro 2: Quadro de exemplo para Professores da Escola Básica

Idade Mínima	Tempo na função:	Adicional Progressão	Valor Base	(1) Adicional Produtividade	Valor Total	(2) Valor para Aposentadoria
18	Inicial	0	R$ 3.000,00	5,00%	R$ 3.150,00	R$ 3.000,00
28	Após 10 anos	5,00%	R$ 3.150,00	10,00%	R$ 3.450,00	R$ 3.150,00
33	Após 15 anos	5,00%	R$ 3.150,00	15,00%	R$ 3.600,00	R$ 3.150,00
38	Após 20 anos	10,00%	R$ 3.300,00	20,00%	R$ 3.900,00	R$ 3.300,00
42	Após 25 anos	10,00%	R$ 3.300,00	30,00%	R$ 4.200,00	R$ 3.300,00
48	Após 30 anos	15,00%	R$ 3.450,00	40,00%	R$ 4.650,00	R$ 3.450,00
53	Após 35 anos	20,00%	R$ 3.600,00	50,00%	R$ 5.100,00	R$ 3.600,00
57	Após 39 anos	25,00%	R$ 3.750,00	55,00%	R$ 5.400,00	R$ 3.750,00
61	Após 43 anos	33,00%	R$ 3.990,00	56,00%	R$ 5.670,00	R$ 3.990,00
65	Após 47 anos	35,00%	R$ 4.050,00	57,00%	R$ 5.760,00	R$ 4.050,00
69	Após 51 anos	40,00%	R$ 4.200,00	58,00%	R$ 5.940,00	R$ 4.200,00
71	Após 53 anos	50,00%	R$ 4.500,00	50,00%	R$ 6.000,00	R$ 4.500,00
75	Saída compulsória, c/ + 50 anos na função	100,00%	R$ 6.000,00	0,00%	R$ 6.000,00	R$ 6.000,00
(1) Neste cálculo entra os mesmos atributos dos cargos administrativos e cursos lato sensu (2) Este valor entrará no cálculo da mediana salarial, desde o período em que exerceu outras profissões, para aposentadoria.						
(*) Cursos *stricto sensu* gera adicional de 20 % por título.						

Fonte: Elaborado para o Trabalho de Conclusão de Curso

Para os demais cargos administrativos nas Secretarias de Educação, Agências de Fomento (CNPQ, CAPES, FINEP e as estaduais), Escolas e Universidades, segue as regras do

subcapítulo 7.1 . À propósito, foi considerado aqui o plano de carreira para as universidades também, pois com a “liberdade” de gestão dos recursos incluindo a folha de pagamentos têm colocados universidades em dívidas (ARBEX, 2017)

No estado de São Paulo, o Decreto nº 29.598/89 (SÃO PAULO, 1989) que estabeleceu a autonomia das universidades, recomendou também que as despesas com a folha de pagamento fossem inferiores a 75% do total. A USP (Universidade de São Paulo), Unicamp (Universidade Estadual de Campinas) e Unesp (Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho) não cumprem e não há sanções para elas. As universidades federais e de outros estados também enfrentam problemas de gestão de seus recursos.

7.3 Modelo para Cargos da Saúde

Uma das funções essenciais da Gestão Pública é materialização da política pública de saúde pública, do artigo 195 da Constituição (BRASIL, 1988), que instituiu formalmente o Sistema Único de Saúde, o SUS, que dá direito à população brasileira à saúde universal e gratuita, com regras de divisão de responsabilidades e de financiamento compartilhado entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios. Fazem parte do Sistema Único de Saúde, os centros e postos de saúde, hospitais públicos gerais, universitários, os laboratórios e hemocentros (bancos de sangue), os serviços de Vigilâncias Sanitárias, Epidemiológicas e Ambiental, além de fundações e institutos de pesquisa acadêmica e científica.

Muito cara e distribuída, a gestão fica comprometida, com desvios de finalidade, falta de habilidade, corrupção, e custeia-se populações diferentes do propositado, isto é, comumente populações de cidades menores utilizam unidades básicas de saúde e prontos atendimentos — que recebem boa parte de verba municipal—, das cidades maiores circunvizinhas, disputando vagas no atendimento. Onera-se uma Prefeitura e seus cidadãos diretos (munícipes) para atender cidadãos de Prefeituras que deixam de realizar efetivamente seus deveres.

Outro fator gerado com a divisão de responsabilidade no Sistema SUS entre os entes federados conforme suas capacidades contributivas, é maior carência na contratação da mão de obra mais importante: os médicos. Isso se deve, em parte, pela ‘elitização’ da profissão no Brasil: Os médicos querem ganhar bem, pois estão com as ‘vidas’ das pessoas em suas mãos e gastam muito para se formarem aqui no Brasil. O Conselho Federal de Medicina (CFM) exige formação interna no País, mas não exige qualidade, pois qualquer graduado em Medicina, sem exames de ‘habilitação’, mas pagando as taxas exigidas pelo conselho, está ‘habilitado’.

Já que a Saúde é um direito de todos e não se pode cercear o atendimento de ninguém, melhor que seja gerido por entes federados maiores, União e estados, principalmente na contratação da mão de obra mais essencial: os médicos.

Segundo estudo do SEMESP no '7ª edição do Mapa do Ensino Superior no Brasil', e publicado no Portal G1 (SEMESP, 2017), em 2017 o valor médio da mensalidade do curso superior de Medicina em uma universidade particular era de R$ 6.203,57, mas que varia entre R$ 3.200,00, — o que já é caro para um país cujo salário mínimo está em R$ 954,00, — e que ultrapassam R$ 9.000! A 'elite' consegue formar seus filhos nesta profissão, tanto por meio das universidades privadas como das universidades públicas, pois dispõem de pré-preparo para o concorridíssimo vestibular e tempo integral para os estudos. Mantém-se a tradição de altos salários para oriundos da elite e que têm acesso ao mesmo serviço que prestam.

Essa contradição que deve ser o foco do Modelo Plano de Carreira para área de saúde: ao mesmo tempo Administração Pública detém universidades públicas, que são de longe de maior qualidade na formação desta imprescindível mão de obra, ela mesma tem dificuldade para contratá-la e assim cumprir a Lei para levar saúde aos cidadãos. O quadro ficaria assim:

Quadro 3: Quadro Exemplo para o Cargos da Medicina

Idade Mínima (1)	Tempo na função:	Adicional Progressão	Valor Base	Adicional Produtivi-dade	Valor Total	Valor para Aposentadoria
24	Residência SUS(2)	0	R$ 6.203,57	5,00%	R$ 6.513,75	R$ 6.203,57
32	Concursado inicial	0,00%	R$ 8.271,22	5,00%	R$ 8.684,78	R$ 8.271,22
42	Após 10 anos	5,00%	R$ 8.684,78	10,00%	R$ 9.511,90	R$ 8.684,78
47	Após 15 anos	5,00%	R$ 8.684,78	15,00%	R$ 9.925,46	R$ 8.684,78
52	Após 20 anos	10,00%	R$ 9.098,34	20,00%	R$ 10.752,59	R$ 9.098,34
57	Após 25 anos	10,00%	R$ 9.098,34	25,00%	R$ 11.166,15	R$ 9.098,34
62	Após 30 anos	15,00%	R$ 9.511,90	30,00%	R$ 11.993,27	R$ 9.511,90
67	Após 35 anos	15,00%	R$ 9.511,90	50,00%	R$ 13.647,51	R$ 9.511,90
72	Após 40 anos	20,00%	R$ 9.925,46	60,00%	R$ 14.888,20	R$ 9.925,46
75	(3) Saída compulsória, com + 42 anos na função - 100,00% da progressão		R$ 16.542,44	0,00%	R$ 16.542,44	R$ 16.542,44

(1) Formação em Medicina: 6 anos + 2 por especialização, sendo exigido mesmo período após formação como experiência de residência SUS

(2) Salário-base para residência ⇔média preço curso Medicina R$ 6.203,57

(3) Este valor entrará no cálculo da mediana salarial, desde o período em que exerceu a função de soldado e de outras profissões em que trabalhou, para aposentadoria.

Fonte: Elaborado para o Trabalho de Conclusão de Curso

O modelo básico integralizado para popularizar a saúde no Brasil, tirando este poder da elite brasileira, seria de estipular que os alunos formados nas universidades públicas

deveriam prestar por igual período de formação, na atenção básica à saúde, na rede municipal e especializado na rede estadual/distrital de saúde, recebendo bolsa de aprendizagem no valor médio das mensalidades. Para os formados na rede privada o período de prestação de serviço público seria ser a metade do período de formação. Manter-se-iam "empregados" no Estado até o término do estágio obrigatório até adquirirem o registro permanentes, sendo avaliados pelo bom atendimento ao cidadão (co-avaliador, com seus ex-professores dos médicos).

A duração mínima do curso de Medicina é de seis anos, mais dois anos para cada especialização, então o médico recém-formado prestaria serviços médicos no Sistema Único de Saúde (SUS), com dedicação integral e assíduo, pelo período igual ao cursado, ou seja, seis anos mais o tempo de reprova no curso de Medicina no atendimento básico e mais dois anos por especialização, com registro provisório do CRM - Conselho Regional de Medicina.

A escolha do município a se prestar seus serviços médicos estaria a critério das notas dos alunos de medicina, sendo os de melhor média nos estudos, a opção de escolher as vagas existentes. Esta etapa de estágio seria obrigatória para obter o registro profissional. O bom atendimento no SUS seria critério para conclusão do curso com a obtenção do registro permanente do CRM - Conselho Regional de Medicina.

Faz-se notório considerar uma melhoria na Política Pública de Saúde Básica, incluindo não somente atendimento de clínica geral, mas de ginecologia, pediatria e geriatria (devido ao envelhecimento da população). Mas isto é tema para outro trabalho de conclusão de curso.

7.4 Modelo para Cargos da Segurança Pública, Forças Armadas e Judiciário

Para estas áreas de Segurança Pública, Forças Armadas e Poder Judiciário, propõe-se que não haja a hierarquias militares já estabelecidas como única fonte de ascensão profissional, mas que institutos de educação militares tais como IME- Instituto Militar de Engenharia, ITA – Instituto Militar da Aeronáutica, AFA - Academia da Força Aérea, etc. sejam frequentados por soldados com mais de dez anos de carreira atuando como soldados ou hierarquias acima, que prestem o vestibular (como já ocorre). Isto para promoverem soldados que com o passar dos anos se degastam fisicamente e não podem continuar em funções totalmente operacionais. Estes soldados poderiam também ter origem nas polícias Civis e Militares estaduais. Seria a forma de habilitação para promoção na área técnica.

Para o cidadão-contribuinte, o que mais importa na corporação da Segurança Pública e Forças Armadas são os soldados e, estes devem estar aptos para continuar operando. Assim estes podem ao decorrer da carreira ter formação superior alcançar nos postos, ou após os 45 anos de idade ocupar os cargos administrativos, também com concursos internos (Quadro 7). Outra forma de promoção na carreira seria os soldados (civil, militar ou Forças Armadas), com dez anos de atividade, cursar Direito, depois se tornarem advogados públicos (Defensoria Pública), como processo de estágio por três anos e, somente depois de toda esta vivência estar apto para passar por concurso público para juiz ou delegado.

Juiz e delegado são cargos que possuem altas remunerações e atraem “concurseiros” que não tem vida pública. Não tiveram experiência que os policiais têm em lidar com infratores da lei. Assim mitigariam casos de erros processuais em que cidadão processam e ganham indenizações pagas pelo Estado. Com salários na ordem de R$ 26.125,17, em Minas Gerais e em São Paulo R$ 24.818,71, segundo os últimos editais.

Os salários de delegados, em sua maioria está acima de R$ 10.000,00. Foi proposta um Quadro-modelo, que deveria ser unificada entre os entes federados, conforme a seguir:

Quadro 4: Quadro Exemplo para o cargo de Delegado.

Idade Mínima (1)	Tempo na função	Adicional Progressão	Valor Base	Adicional Produti-vidade	Valor Total	Valor para Aposenta-doria
28	Inicial (2)	0	R$ 9.000,00	5,00%	R$ 9.450,00	R$ 9.000,00
38	Após 10 anos	5,00%	R$ 9.450,00	10,00%	R$ 10.350,00	R$ 9.450,00
43	Após 15 anos	5,00%	R$ 9.450,00	15,00%	R$ 10.800,00	R$ 9.450,00
48	Após 20 anos	10,00%	R$ 9.900,00	20,00%	R$ 11.700,00	R$ 9.900,00
53	Após 25 anos	10,00%	R$ 9.900,00	30,00%	R$ 12.600,00	R$ 9.900,00
58	Após 30 anos	15,00%	R$ 10.350,00	40,00%	R$ 13.950,00	R$ 10.350,00
63	Após 35 anos	20,00%	R$ 10.800,00	50,00%	R$ 15.300,00	R$ 10.800,00
68	Após 39 anos	25,00%	R$ 11.250,00	55,00%	R$ 16.200,00	R$ 11.250,00
73	Após 42 anos	33,00%	R$ 11.970,00	56,00%	R$ 17.010,00	R$ 11.970,00
75	(3) Saída compulsória, com + 42 anos na função - 100,00% da progressão		R$ 18.000,00	0,00%	R$ 18.000,00	R$ 18.000,00

(1) Mínimo de 10 anos de experiência como policial/soldado/marinheiro/guarda municipal+ formação em Direito + 3 anos de experiência na Defensoria Pública e/ ou Promotoria
(2) Dentro da faixa de (Salário mínimo R$ 954,00) x 12 – a ser considerado máximo salário inicial
(3) Este valor entrará no cálculo da mediana salarial, desde o período em que exerceu a função de soldado e de outras profissões em que trabalhou, para aposentadoria.

Fonte: Elaborado para o Trabalho de Conclusão de Curso

Segundo Dalmo de Abreu Dallari (2002, p. 145), em seu livro "O Poder dos Juízes" ressalta que dos Três Poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário), o que menos evoluiu foi o

Poder Judiciário que mantém salários e "cortes" suntuosos e cujas decisões têm características, muitas das vezes, discricionárias, o que têm "abarrotado" as instâncias superiores questionando decisões dos juízes das primeiras e segundas instâncias.

Dallari (2002, pp.112-114) afirma que as decisões dos juízes têm sido tão arbitrárias que, mesmo no Supremo Tribunal Federal (STF), no qual os ministros —indicados pelo Poder Executivo e ratificados/sabatinados pelo Poder Legislativo—, têm decisões contraditórias entre si nesta Corte. Tal constatação, denota a falta de precisão de julgamento dos "Guardiões da Constituição". A falta de concordância entre eles, enfraquece a Constituição e as Leis "mal-escritas" às quais têm cabido "interpretações", às vezes, em prol de "amigos".

Mesmo definida como um dos Três Poderes desde a Constituição da República do Brasil de 1891, alguns comportamentos submissos ao Poder Executivo em troca de "favores" entre as partes. Por isso, Dallari (2002, p.27), defende que a condição mais meritocrática de se alcançar um posto de ministro do Supremo Tribunal Federal (STF) ou Superior Tribunal de Justiça (STJ), enfim, todas as esferas da Justiça seja realmente via concurso público e de títulos, o que mitigaria, afeição ou repulsa de membros específicos dos outros Poderes.

Quadro 5: Exemplo para o cargo de Juiz Atual – Situação Inviável.

Idade Mínima (1)	Tempo na função	Adicional Progressão	Valor Base	Adicional Produti-vidade	Valor Total	Valor para Aposenta-doria
31	Inicial (2)	0	R$ 26.125,17	5,00%	R$ 26.125,17	R$ 26.125,17
41	Após 10 anos	5,00%	R$ 27.431,43	10,00%	R$ 31.546,14	R$ 27.431,43
46	Após 15 anos	5,00%	R$ 27.431,43	15,00%	R$ 32.917,71	R$ 27.431,43
51	Após 20 anos	10,00%	R$ 28.737,69	20,00%	R$ 35.660,86	R$ 28.737,69
56	Após 25 anos	10,00%	R$ 28.737,69	30,00%	R$ 38.404,00	R$ 28.737,69
61	Após 30 anos	15,00%	R$ 30.043,95	40,00%	R$ 42.518,71	R$ 30.043,95
66	Após 35 anos	20,00%	R$ 31.350,20	50,00%	R$ 46.633,43	R$ 31.350,20
71	Após 39 anos	25,00%	R$ 32.656,46	55,00%	R$ 49.376,57	R$ 32.656,46
74	Após 42 anos	33,00%	R$ 34.746,48	56,00%	R$ 51.845,40	R$ 34.746,48
75	Saída compulsória, c/ + 42 anos na função100,00% da progressão (3)		R$ 51.845,40	0,00%	R$ 51.845,40	R$ 51.845,40

(1) Mínimo de 10 anos de experiência como policial/soldado/marinheiro/guarda municipal+ formação em Direito + 3 anos de experiência na Defensoria Pública e/ ou Promotoria
(2) Salário inicial de Juiz em Minas Gerais -
(3) Este valor entrará no cálculo da mediana salarial, desde o período em que exerceu a função de soldado e de outras profissões em que trabalhou, para aposentadoria.

Fonte: Elaborado para o Trabalho de Conclusão de Curso

Um juiz, meirinho, desembargador ou ministro da Justiça e, todos os trabalhadores dos fóruns e cortes estaduais e federais, e todas as Polícias estaduais sendo considerados militares,

além da *expertise* que o profissional na relação do cidadão para com a Lei, também responderia em seus atos como militar, sob a mesmo Código Penal Militar (CPM), assim, responderiam, criminalmente, de forma severa, beneficiamento de membros de facções criminosas, que se fazem inimigos do Estado, como "traição, favorecimento ao inimigo, covardia, espionagem, motim..." previstos nos artigos 355 a 397 do CPM (BRASIL, 1969)

O modelo unificado para cargos do Judiciário recomenda-se que todas as promoções, como todos os demais cargos da Administração Pública, sejam através de concurso público interno com mérito, porém, aberto para o conhecimento da sociedade.

Para não onerar tanto o cidadão-contribuinte, assim como foi apresentado no quadro – exemplo para o cargo de Delegado (Quadro 4), ideal é que nenhum cargo inicial ultrapassasse doze salários mínimos. O que já é o bastante e não faltariam interessados para o cargo. Segue o quadro com exemplo idealizado para o cargo de juiz no futuro, para se tornar viável.

Quadro 6: Quadro Exemplo para o cargo de Juiz Futuro.

Idade Mínima (1)	Tempo na função	Adicional Progressão	Valor Base	Adicional Produti-vidade	Valor Total	Valor na Apo-sentadoria
31	Inicial (2)	0	R$ 11.448,00	5,00%	R$ 11.448,00	R$ 11.448,00
41	Após 10 anos	5,00%	R$ 12.020,40	10,00%	R$ 13.165,20	R$ 12.020,40
46	Após 15 anos	5,00%	R$ 12.020,40	15,00%	R$ 13.737,60	R$ 12.020,40
51	Após 20 anos	10,00%	R$ 12.592,80	20,00%	R$ 14.882,40	R$ 12.592,80
56	Após 25 anos	10,00%	R$ 12.592,80	30,00%	R$ 16.027,20	R$ 12.592,80
61	Após 30 anos	15,00%	R$ 13.165,20	40,00%	R$ 17.744,40	R$ 13.165,20
66	Após 35 anos	20,00%	R$ 13.737,60	50,00%	R$ 19.461,60	R$ 13.737,60
71	Após 39 anos	20,00%	R$ 13.737,60	55,00%	R$ 20.034,00	R$ 13.737,60
74	Após 42 anos	33,00%	R$ 15.225,84	56,00%	R$ 21.636,72	R$ 15.225,84
75	Saída compulsória, c/ + 42 anos na função100,00% da progressão (3)		R$ 22.896,00	0,00%	R$ 22.896,00	R$ 22.896,00

(1) Mínimo de 10 anos de experiência como policial/soldado/marinheiro/guarda municipal+ formação em Direito + 3 anos de experiência na Defensoria Pública e/ ou Promotoria
(2) Salário mínimo: R$ 954,00 x 12 – a ser considerado máximo salário inicial
(3) Este valor entrará no cálculo da mediana salarial, desde o período em que exerceu a função de soldado e de outras profissões em que trabalhou, para aposentadoria.

Fonte: Elaborado para o Trabalho de Conclusão de Curso

Para se tornar desembargador, exigiria dez anos de experiência como juiz, meirinho ou delegado. Para ser ministro da Justiça, exigiria dez anos de experiência como desembargador.

Para quem optasse por permanecer na hierarquia militar o quadro permaneceria o mesmo, porém, observando o custo desta mão e obra que deveria ser repensada para não

onerar as reservas institucionais. Segue o quadro atual da Hierarquia das Forças Armadas, na qual as Polícias se assemelham ao do Exército.

Quadro 7 - Hierarquia Atual das Forças Armadas

Marinha	**Exército**	**Aeronáutica**
Almirante	Marechal	Marechal-do-Ar
Almirante-de-Esquadra	General-de-Exército	Tenente-Brigadeiro
Vice-Almirante	General-de-Divisão	Major-Brigadeiro
Contra-Almirante	General-de-Brigada	Brigadeiro
Capitão-de-Mar-e-Guerra	Coronel	Coronel
Capitão-de-Fragata	Tenente-Coronel	Tenente-Coronel
Capitão-de-Corveta	Major	Major
Capitão-Tenente	Capitão	Capitão
Àqueles que não têm condições de seguir na hierarquia acima (chefia) passa a exercer cargo administrativos das suas corporações		
1º Tenente	1º Tenente	1º Tenente
2º Tenente	2º Tenente	2º Tenente
Guarda Marinha	Aspirante a Oficial	Aspirante a Oficial
Aspirante	Cadete	Cadete (
Suboficial	Subtenente	Suboficial
1º Sargento	1º Sargento	1º Sargento
2º Sargento	2º Sargento	2º Sargento
Aluno	Aluno	Aluno
3º Sargento	3º Sargento	3º Sargento
Aluno	Aluno	Aluno
Cabo	Cabo e Taifero-mor	Cabo e Taifero-mor
Aluno (C-FSG-MU-CFN)	Aluno (CFS)	Aluno
Marinheiro e Soldado Fuzileiro Naval	Soldado (EP) e Taifeiro 1ª Classe	Soldado 1ª Classe e Taifeiro 1ª Classe
Grumete Aprendiz-marinheiro (EAM), Marinheiro Recruta e Recruta Fuzileiro Naval	Soldado (EV) e Taifeiro 2ª Classe	Soldado 2ª Classe e Taifeiro 2ª Classe

Fonte: Adaptado de BRASIL. Marinha do. Carreira Militar Características Gerais. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/content/carreira-militar>. Acesso em 05/06/2018 19:48min

Com a união de toda Segurança Pública e do Poder Judiciário teríamos mais que um Plano de Carreiras em ‘Y’— conceito criado pelo mercado com dois caminhos possíveis de crescimento: técnico ou de gestão—, mas sim um Plano de Carreiras em ‘W’

O Plano de Carreiras em ‘W’ (CERCACHIM, 2015), é conceito criado pelo consultor em recursos humanos brasileiro Roberto Pierre Rigaud, que sugere uma terceira possibilidade de crescimento, que é o misto dos outros dois —carreira paralela—, que seriam os cargos do Poder Judiciário, onde as técnicas e experiência militares se aliariam ao conhecimento especialista do Direito para melhor tomar decisões na vida dos cidadãos.

8. PROFISSIONAL DE PRINCÍPIOS

A Administração Pública, através de seus colaboradores, foco deste trabalho, deve obedecer aos Princípios Constitucionais da Administração Pública presentes no artigo 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), a saber, os princípios da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

Ainda deve cumprir indiretamente princípios citados no artigo segundo da Lei Nº 9.784 (BRASIL, 1999), vinculados ao órgão ou outra entidade pública na qual exerce suas funções, alguns repetidos da Constituição, a saber: princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.

Por isso o primeiro passo para este modelo de plano de carreira unificado se tornar realidade é a Lei que o ratifique. O modelo garantirá em seus termos, todos os demais princípios na contratação e na evolução na carreira.

Existe forma de disciplinar os indisciplinados, hão penas administrativas previstas na Lei nº 8.112/90 (BRASIL, 1990) são as seguintes: advertência, suspensão, demissão, cassação de aposentadoria ou de disponibilidade e destituição de cargo em comissão ou de função comissionada. O que falta é comando eficiente na Gestão Pública para aplicá-las quando necessário.

8.1 Terceirização

A terceirização da mão de obra pública, como é defendida por agentes políticos que ‘definham’ a atividade pública tornando-a mais ineficiente a fim de justificar esta contratação sem concurso público. Ela vai na ‘contramão’ desses princípios, pois como exigir por exemplo, moralidade do trabalhador terceirizado visto que seu patrão ‘achatou’ seu ordenado, retirou benefícios para vencer a licitação de menor preço e ainda lucrar com o dinheiro do contribuinte. Isso quando, o seu patrão não se enquadra na grande quantidade de empresas que se rotulam falsamente como organizações sociais, fraudam licitações através de cartéis, empresas de fachada que concorrem entre si mas todas pertencem ao mesmo grupo de empresários, subornam agentes políticos e/ou públicos, etc.... Como no caso da área essencial do Estado, a Saúde, no período de 2001 a 2008 em que o Relatório do DENASUS (Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde) aponta R$ 160,6 milhões de gastos não comprovados na Saúde de São Bernardo (RIBEIRO, 2011), e ainda

suplementação de 48,3% do valor inicial, caracterizando ato de improbidade administrativa – a Lei de Licitações permite reajuste de no máximo 25%.

8.2 Estado Ineficiente

Para um Estado tão ineficiente como o brasileiro, são tantas as necessidades e, por dependerem da gestão política e da Lei por ela aprovada, as soluções propostas neste modelo de plano de carreira, ora ou outra, necessitará de outras de reformas do estado, como por exemplo, na distribuição das receitas (reforma tributária) e, por conseguinte as responsabilidades entre os entes federados.

São várias as razões de ineficiência de gestão na Gestão Pública. A mais conhecida é a destinação destes cargos de comendo para "apadrinhados políticos" sem experiência e/ou com formação duvidosa. Sobre esta nomeação, não precisa discorrer muito neste trabalho, pois é de conhecimento geral dos cidadãos brasileiros que, esta prática é largamente realizada pela Gestão Política, com finalidades escusas, mas legalmente amparada pela Constituição (BRASIL, 1988) a respeito dos cargos de livre nomeação. Quanto às competências destes prestadores de serviços públicos gerenciais ficam a cargo dos políticos eleitos pelo povo.

Outra ineficiência facilmente encontrada é a promoção de servidores sem capacitá-los para esta função de gerenciamento, cumprindo o “Princípio de Peter”, ou “princípio da incompetência de Peter”, ou simplesmente “princípio da incompetência”. (SANTORO, 2014)

Este princípio colocado na obra "*The Peter Principle*" de Laurence J. Peter, publicada originalmente no ano de 1969 nos Estados Unidos, além de Peter, Raymond Hull. Eles atribuem à administração geral, ou seja, não somente à pública, na qual promove-se pessoas até o ponto que elas se tornam destinação de cargos de gestão. (SANTORO, 2014)

A maior detecção do Princípio da de Peter na Administração Pública está utilização dos serviços públicos parcos e frente ao número de servidores para desempenhar este serviço.

Segundo Armstrong (2008, p.337) para derrotar o Princípio da Ineficiência de Peter deve buscar qualificações gerenciais, analíticas, técnicas/profissionais, nas comunicações (assertivas) e no gerenciamento de recursos humanos (a capacidade de persuadir, entusiasmar e motivar, confiabilidade, integridade, dedicação). Isto fortalece a importância do escopo deste projeto de modelar o plano de carreira do funcionalismo público readequando cargos e salários e, priorizando a eficiência do ponto de vista do cidadão.

Por isso, na modelagem do Plano de Carreira para o Poder Judiciário, o foco não é simplesmente promover soldados, mas que estes tenham formação em Direito e experiência positiva, isto é, com qualidade nos feitos como defensor público ou como promotor público.

Seguindo uma vertente diferente ao defendido na mídia, Estado descentralizado, um Estado tendencioso a se corromper em todas as esferas de governo, este modelo deve ser regido/gerido pela União em mais atuações no plano das políticas públicas mais essenciais, as quais serão tratadas neste trabalho, a saber, a Educação, a Saúde e Segurança Pública.

Não se recomenda, conjuntamente a este modelo de plano de carreira unificado, que as políticas públicas supracitadas, nas quais operam esses servidores públicos, sejam operados pelas Administrações Públicas dos entes diferentes aos arrecadadores, mas que centralize maior plano de ações diretamente na União. Isso visa além da eliminação das discrepâncias salariais, como mitigar morosidades nas licitações e corrupções em cada repasse de verbas para instâncias inferiores, além de melhor controle de um único tribunal de controle, no caso, o Tribunal de Contas da União - TCU.

Países grandes e desorganizados, como a China do passado, conseguiu grande desenvolvimento centralizado operações do Estado, em cerca de 21 anos com um regime totalitário, e permanece centralizado até os dias atuais. Não precisamos tornarmos totalitários, apenas centralizar economicamente as políticas públicas essenciais, fazer Leis mais eficazes, respeitá-las e combater a corrupção. Nada que todo o político atual em campanha não ‘enxergue’ e ‘prometa’, mas não fazem.

É o difícil caminho da democracia mal representada pelos membros do Poder Legislativo. Por isso Marechal Deodoro proferiu estas palavras: “*Impossível governar com este Congresso. É mister que ele desapareça para a felicidade do Brasil.* ”, e dissolveu o Congresso em 3 de novembro de 1891, mas este foi considerado um ‘golpe’ na democracia.

Portanto, para perpetuar a democracia, a população deve escolher bons representantes e delas cobrar resultados, pois todos os projetos de Gestão Pública, passa pela Gestão Política.

9. RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se desta modelagem da Administração Pública, servidores mais motivados. Dos novos concursados, maior proatividade. Que passe a existir carreiras complementares que preparem melhor os servidores para servir ao público. E, por fim, que haja grande economia de dinheiro, anualmente, diretamente e indiretamente (via previdência).

No caso de uma implantação do modelo, já se espera certa resistência dos funcionalismos mais antigos (nos diversos entes federados), mesmo com uma regra de transição, que implementará o novo Plano de Carreira paulatinamente, resultando economia também mais lenta anualmente, até uma completar todos os ciclos de reposição da atual mão de obra. A regra de transição deve respeitar os direitos adquiridos, porém, com maior qualidade na prestação de serviço público, já previsto na legislação vigente.

A dificuldade na aprovação bicameral da Reforma da Previdência Social denota como será difícil qualquer implantação revolucionária na Administração Pública, que demande Lei específica para isto, inclusive deste projeto de modelo de plano de carreira, mas nada impede de se pensar a respeito e apresentar como Trabalho de Conclusão de Curso.

Porém, uma vez implantado este Plano de Carreira, com o tempo aumentará a qualidade dos serviços prestados e a diminuição do passivo trabalhista que a Administração Pública hoje arca e dificulta desenvolvimento de novas políticas públicas, obras de infraestrutura e a diminuirão da carga tributária.

Pode-se concluir finalmente que, embora trabalhoso pelo número de funcionários públicos e de grande quantidade de discrepâncias salariais para cargos afins, a resolução de todas estas diferenças, conflitos entre burocratas e entre burocratas e cidadãos, tudo se resume à boa Gestão Pública, e para boa Gestão Pública, boa Gestão Política, oriunda da escolha de cada cidadão nas eleições.

REFERÊNCIAS

A BÍBLIA. **A Parábola dos Trabalhadores na Vinha.** Tradução de João Ferreira Almeida. Santo André/SP: Geográfica Editora, 2009. 1187p. Velho Testamento e Novo Testamento.

ARBEX, Rafael. **USP e Unicamp preveem déficit de R$ 560 mi em 2018; Unesp pede verba.** Estadão - Portal do Estado de São Paulo: 18 dez. 2017 - 11:25. Disponível em: <https://educacao.estadao.com.br/noticias/geral,usp-e-unicamp-preveem-deficit-de-r-560-mi-em-2018-unesp-pede-verba,70002119444>. Acesso em: 19 ago. 2018.

ARMSTRONG, Michael. **Como ser um gerente melhor. Um guia completo de A-Z de técnicas comprovadas e conhecimentos essenciais.** São Paulo: Clio Editora, 2008. 367p

BALLOUSSIER, Anna Virgínia. **Em derrota para Doria, Câmara de SP congela reforma da previdência.** Folha de São Paulo- Cotidiano. -27 mar. 2018. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2018/03/em-derrota-para-doria-camara-de-sp-congela-reforma-da-previdencia.shtml>. Acesso em: 01 abr. 2018.n

BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e Mudança Organizacional**. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2012. 104p

BRASIL. Marinha do. **Carreira Militar Características Gerais.** Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/content/carreira-militar>. Acesso em: 05 jun. 2018 19:48min

BRASIL Decreto-Lei Nº 1.001, de 21 de outubro de 1969. **Código Penal Militar.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del1001.htm>. Acesso em: 17 ago. 2018.

BRASIL. **Constituição (1988).** Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília/DF, 05/10/1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 27 fev. 2018.

BRASIL, Lei nº8.112 de 1990. (**Estatuto dos Servidores Públicos da União).** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm >. Acesso em: 27 mar. 2018.

BRASIL. **Lei Complementar n. 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 08 fev. 2018.

BRASIL, Decreto-Lei Nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940. **Código Penal.** Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2848compilado.htm >. Acesso em: 27 mar. 2018.

BRASIL. Estado-Maior do Exército. **Apresentação das alterações do Plano de Carreira aos Graduados da Guarnição de Brasília.** Brasília/DF. 19/09/2017. Disponível em: <http:// www.eb.mil.br/documents/10138/7932041/Plano+de+Carreira+Graduados+Gu+BSB+-+19+SET+17.pdf/087795e2-d529-1651-8303-f13858c66fa4>. Acesso em: 19 abr. 2018.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/Leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 18 jun. 2018m

BRASIL **Lei Nº 9.784 , de 29 de janeiro de 1999.** Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/Leis/L9784.htm>. Acesso em: 18 jul. 2018.

BRASIL INEP. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb**). Portal INEP. 20 out. 2015. Disponível em: < http://portal.inep.gov.br/ideb >. Acesso em: 23 jul. 2018.

BRASIL. Presidência da República Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos **Lei Nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980.** Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6880.htm>. Acesso em: 05 jun. 2018.

BRASIL. Presidência da República Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Medida Provisória No 2.215-10, 31 de agosto De 2001.** Dispõe sobre a reestruturação da remuneração dos militares das Forças Armadas, altera as Leis nos 3.765, de 4 de maio de 1960, e 6.880, de 9 de dezembro de 1980, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/2215-10.htm>. Acesso em: 05 jun. 2018.

CARREIRA, Guia de. **Polícia Civil: profissão e mercado de trabalho.** Canal Ciências Criminais. Guiadacarreira.2016. Disponível em: < https://www.guiadacarreira.com.br/carreira/policia-civil/>. Acesso em: 27 mar. 2018.

CERCACHIM, Claudio. **E depois da carreira em "W" o que virá?.** Portal Administradores 24 de abril de 2015 Disponível em: < http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/e-depois-da-carreira-em-w-o-que-vira/86696/>. Acesso em: 11 jun. 2018,

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro/RJ, Ed. Elsevier, 2008, 2ª Ed. 513 p.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação, Trabalho e Aprendizagem nas Organizações - Parte 3 É possível mudar culturas?** Ação Comunicativa, 1997. Disponível em: <http://www.acaocomunicativa.pro.br/aprend3.htm>. Acesso em: 19 set. 2018

DALLARI, Dalmo de Abreu. **O Poder dos Juízes.** São Paulo/SP: Editora Saraiva. 2ªed. 2002. 166p

DOCA, Geralda**. Previdência: proposta das Forças Armadas prevê reestruturação da carreira: Direitos adquiridos serão preservados; projeto conta ainda com regras de transição**. O Globo. Rio de janeiro/RJ: 25/ fev. 2017 7:42. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/previdencia-proposta-das-forcas-armadas-preve-reestruturacao-da-carreira-20981956>. Acesso em: 05 jun. 2018.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreiras.** São Paulo/SP, Ed. Atlas. 10ª reimpr.; 2009, 176p

FIUZA, Michelle; e SAPIO, Gabriele. **A Origem do Concurso Público.** 64ª Reunião Anual da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC). São Luís, MA. 22 a 27 de julho de 2012. Disponível em: <http://www.sbpcnet.org.br/livro/64ra/resumos/resumos/6228.htm> . Acesso em: 12 mai. 2018

FREITAS Vladimir Passos de**. Prática e experiência são essenciais para ser juiz.** ConJur 26 de abril de 2009, 13h10min. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2009-abr-26/tempo-atividade-juridica-requisito-juiz >. Acesso em: 27 mar. 2018.

GURGEL, Rogério Fernandes e SOUSA JUNIOR Luiz de. **Uma análise de planos de cargos, carreira e remuneração do magistério da educação básica pública no Brasil.** Fineduca – Revista de Financiamento da Educação, Porto Alegre, v.3, n.10, 2013. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/fineduca>. Acesso em: 27 mai. 2018.

JUSBRASIL. **10 passos para ser um grande Delegado de Polícia.** Canal Ciências Criminais Disponível em: < https://canalcienciascriminais.jusbrasil.com.br/artigos/301865755/10-passos-para-ser-um-grande-delegado-de-policia>. Acesso em: 27 mar. 2018.

LEITE JÚNIOR, Alcides Domingues. **Desenvolvimento e mudanças no Estado brasileiro**. 2ed. — Florianópolis/SC: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012. 88p.

LFG. **Você tem o perfil ideal para ser um delegado?** Cursos LFG.16 de dezembro de 2015. Disponível em: < https://www.lfg.com.br/conteudos/artigos/geral/voce-tem-o-perfil-ideal-para-ser-um-delegado>. Acesso em: 27 mar. 2018.

MODESTO, Paulo. **O Sentido Constitucional de Carreira no Serviço Público.** Direito do Estado. Ano 2016 num 241. Disponível em: < http://www.direitodoestado.com.br/colunistas/paulo-modesto/o-sentido-constitucional-de-carreira-no-servico-publico >. Acesso em: 27 mar. 2018.

MONTEIRO, Tânia. **Mudança nas regras de militares pode render R$ 1,6 bi.** O Estado de São Paulo Brasília 14 abr. 2017 | 05h00Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral/mudanca-nas-regras-de-militares-pode-render-r-1-6-bi,70001738214>. Acesso em: 10 mai. 2018.

MUNDO VESTIBULAR. **Quanto custa estudar Medicina? Mundo Vestibular e Enem 20 18.** Portal Mundo Vestibular. Disponível em: <https://www.mundovestibular.com.br/articles/16343/1/Quanto-custa-estudar-Medicina/Paacutegina1.html>.Acesso em: 16 jul. 2018.

PARANÁ, Secretaria de Estado da Administração e da Previdência. **Resolução Nº 8783.** Estabelece os critérios e procedimentos para a mudança de função de servidores do Quadro Próprio do Poder Executivo QPPE. Curitiba/PR. 06/11/2009. Disponível em: <http://www.portaldoservidor.pr.gov.br/arquivos/File/QPPE/RESOLUCAO8783.pdf>. Acesso em: 29mai.2018.

REZENDE, Renato Monteiro de. **Concurso Público: Avanços e Retrocessos.** Boletim estatístico de pessoal. Vol. 13, n° 145. Brasília/DF: MP, 2008. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/outras-publicacoes/volume-ii-constituicao-de-1988-o-brasil-20-anos-depois.-o-exercicio-da-politica/concurso-publico-avancos-e-retrocessos>. Acesso em: 29 mai. 2018.

RIGOLIN, Ivan Barbosa. **Plano de carreiras do servidor público.** Revista TCU Disponível em: < http://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/download/1043/1098 >. Acesso em: 29 mai. 2018.

RIBEIRO, Mark. **SUS denuncia sumiço de R$ 160 mi em São Bernardo**. São Bernardo/SP: Diário do Grande ABC.28/10/2010-08:18. Disponível em: <https://www.dgabc.com.br/ Noticia/267445/sus-denuncia-sumico-de-rs-160-mi-em-s-bernardo>. Acesso em: 01 jul. 2018.

RONDINA, José. **Patentes do Exército Brasileiro e os seus salários 2018**. Portal Via Carreira. 18 fev. 2018. Disponível em: <https://viacarreira.com/patentes-do-exercito-brasileiro-e-os-seus-salarios-2018-140605/>. Acesso em: 04 jul. 2018.

SANTORO, Raphael. **Combatendo o Princípio de Peter nas lideranças.** Administradores - O Portal da Administração. Administradores Mídias Digitais S/A. João Pessoa - PB: 12 mar. 2014. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/combatendo-o-principio-de-peter-nas-liderancas/76078/>. Acesso em: 12 jul. 2018.

SÃO PAULO. Assembleia Legislativa do Estado. **Decreto nº 29.598, de 2 de fevereiro de 1989.** Dispõe sobre providências visando a autonomia universitária. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/1989/decreto-29598-02.02.1989.html>. Acesso em: 10 jun. 2018.

SÃO PAULO. Estado de**. Remuneração Mensal.** Portal da Transparência Estadual de São Paulo. 2018. Disponível em: < http://www.transparencia.sp.gov.br/remunera.html >. Acesso em: 27 mar. 2018.

SÃO PAULO. Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado - **Unidade Central de Recursos Humanos Área Policial.** Disponível em: <http://www.recursoshumanos.sp.gov.br/ retribuicao.asp?pagina=policial4>. Acesso em: 01 jun. 2018.

SÃO PAULO. Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de. **Títulos de doutorado entre 1997 e 2017**. Revista Pesquisa FAPESP. Nº 270. São Paulo/SP agosto de 2018.

SCHREIBER, Mariana. **Afinal, existe mesmo rombo na Previdência?** BBC Brasil em Brasília/DF. 02/11/2017. Disponível em: < https://www.bbc.com/portuguese/brasil-41811535>. Acesso em: 20 abr. 2018.

SEMESP. **Estudo mostra que mensalidade média de medicina é 10 vezes maior que a de pedagogia no Brasil.** Portal Por G1 29 ago.2017. Disponível em: <https://g1.globo.com/educacao/noticia/estudo-mostra-que-mensalidade-media-de-medicina-e-10-vezes-maior-que-a-de-pedagogia-no-brasil.ghtml>. Acesso em: 29 mai. 2018.

SOUZA André Leandro Barbi de. O servidor público e o plano de carreira ideal. IGAM -Gestão Pública de outubro de 2014 Disponível em: < https://www.igam.com.br/gestaopublica/ o-servidor-publico-e-o-plano-de-carreira/ >. Acesso em: 27 mar. 2018.

TV CULTURA. **Reportagem do erro do juiz de Brasília.** São Paulo: Jornal da Cultura Programa jornalístico 08 jun. 2018. Disponível em:< https://www.youtube.com/watch?v=2JhN9DR_v_Q>. Acesso em: 11 jun. 2018.

VALADARES, Josiel Lopes e EMMENDOERFER, Magnus Luiz. **Cargos de livre nomeação: reflexões com base no empreendedor público em um estado-membro do Brasil.** Rev. adm. contemp. [online]. 2012, vol.16, n.5 Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v16n5/v16n5a06.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2018