



ADRIANA FERNANDES PETRELLI REIS

**REGULAÇÃO DO TRABALHO NA FIOCRUZ: O DESAFIO DA EQUALIZAÇÃO
SALARIAL NOS CONTRATOS DE PRESTAÇÃO SERVIÇOS CONTINUADOS
PARA A REALIZAÇÃO DE ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS**

Rio de Janeiro

2017

ADRIANA FERNANDES PETRELLI REIS

**REGULAÇÃO DO TRABALHO NA FIOCRUZ: O DESAFIO DA EQUALIZAÇÃO
SALARIAL NOS CONTRATOS DE PRESTAÇÃO SERVIÇOS CONTINUADOS
PARA A REALIZAÇÃO DE ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Organizações de Ciência e Tecnologia em Saúde como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Gestão de Organizações de Ciência e Tecnologia em Saúde

Orientador: Wania Regina Tolentino Santiago

Rio de Janeiro

2017

Esperança em contribuir com a Gestão Institucional e de Pessoas, foco, insegurança, ansiedade, medo, perseverança, determinação, dedicação e força de vontade. Um complexo extremo de pensamentos e sentimentos dominaram o meu ser no período anterior à definição do tema e durante a elaboração deste tratado acadêmico. Sem constrangimento ao assumir que sou um ser humano, com qualidades e defeitos, sonhos e aspirações, e acima de tudo, uma aspirante à evolução como pessoa e espírito imortal. E é por isso, que dedico este trabalho à minha família: tanto à biológica, que me recebeu neste mundo e criou, com tanto amor e carinho (Raul Petrelli e Eliane Vitória, avós paternos e maternos, irmã, Renata Fernandes, Sarah, minha prima linda), quanto à que eu formei com meu marido e companheiro de jornadas (Anclizio Marcus), que gerou meus presentes, filhos amados, Matheus e Miguel Petrelli.

Muito obrigada por existirem em minha vida, e pela paciência durante os meses em que estive envolvida com este trabalho. Simplesmente, amo vocês.

Deus, obrigada por tudo, e por todas as oportunidades.

AGRADECIMENTOS

É com muita humildade que agradeço, em primeiro lugar, aos meus companheiros de curso, que juntos compartilhamos tantos momentos de aprendizado, evolução profissional, descontração e estresse. Conseguimos. Chegamos ao final.

Agradeço também ao Coordenador Geral de Gestão de Pessoas Juliano Lima pela colaboração, apesar da ocupação profissional inerente ao cargo.

Agradeço à Renata Rangel Silva de Albuquerque, COGEPE, pela colaboração e ajuda.

Agradeço às Chefias da COGEAD, desde a Coordenação às minhas lideranças imediatas (anterior e atual) por permitirem minha participação neste curso de especialização e pela ajuda disponibilizada.

Agradeço à Coordenação do curso pela oportunidade de disponibilizar ferramentas para ampliar meus conhecimentos em relação a esta fascinante instituição da qual me orgulho muito em fazer parte, a Fundação Oswaldo Cruz.

E, finalmente, agradeço à minha orientadora Wania Regina Tolentino Santiago essa “mestra” que com tanto profissionalismo contribuiu com o desenvolvimento deste trabalho.

Deus, simplesmente obrigada!

RESUMO

Gestão de Pessoas, regulação do trabalho: estes são temas de suma importância para o desenvolvimento de qualquer organização. Desafio. Este é objetivo a ser seguido pelas organizações, principalmente no que tange à Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, além da Regulação do Trabalho. Principalmente, quando esse desafio ocorre em uma instituição pública com gestão democrática e descentralizada que possui uma diversidade de áreas de atuação. Outrossim, a regulação do trabalho em uma fundação pública como a FIOCRUZ torna-se ainda mais desafiadora quando o foco de análise relaciona-se à contratação de prestação de serviços continuados para a realização de atividades administrativas - a terceirização. O presente tratado acadêmico buscará descrever um breve histórico da terceirização na Administração Pública e na FIOCRUZ, além do processo de construção do modelo democrático de gestão institucional. A Gestão institucional de Pessoas será abordada de forma mais abrangente, no entanto, mantendo o foco na terceirização. A partir de então, espera-se que seja possível demonstrar as dificuldades encontradas pela instituição na área de gestão de pessoas contratadas a partir das terceirizações. Este trabalho visa também, buscar a reflexão para que, posteriormente, o objeto da pesquisa possa obter algumas respostas para os seguintes questionamentos: como buscar a equalização salarial em uma instituição com tantas áreas de atuação, através das diversas Unidades singulares e seccionais com autonomia política, financeira e administrativa? Quais as consequências dessa falta de padronização para os resultados individuais nas Unidades?

Palavras-Chave: Terceirização FIOCRUZ, Equalização.

ABSTRACT

People Management, labor regulation: these are subjects of paramount importance for the development of any organization. CHALLENGE. This is an objective to be followed by organizations, especially in what concerns the Management and Development of People, in addition to Labor Regulation. Especially when this CHALLENGE occurs in a public institution, with democratic and decentralized management that has a diversity of areas of activity. Also, the regulation of work in a public foundation such as FIOCRUZ, becomes even more CHALLENGING, when the focus of analysis relates to the hiring of continuous service provision for conducting administrative activities, outsourcing. The present academic treaty will seek to describe a brief history of outsourcing in the Public Administration and in FIOCRUZ, besides the process of construction of the democratic model of institutional management. The Institutional People Management will be addressed in a more comprehensive way, however, keeping the focus on outsourcing. From then on, it is expected that it will be possible to demonstrate the difficulties encountered by the institution in the area of management of people hired from outsourcing. This work also aims to seek reflection so that later the object of the research can obtain some answers to the following questions: how to seek salary equalization in an institution with so many areas of activity, through the various singular and sectional units, with political autonomy, Financial and administrative? What are the consequences of this lack of standardization for the individual results in the Units?

Key-words: Outsourcing FIOCRUZ, Equalization.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Principais Inovações trazidas pela IN 05/2017	21
Quadro 2 – Principais Inovações trazidas pela IN 05/2017	21
Quadro 3 – Principais Inovações trazidas pela IN 05/2017	22
Quadro 4 – Principais Inovações trazidas pela IN 05/2017	22
Quadro 5 – Principais Inovações trazidas pela IN 05/2017	23
Quadro 6 – Lei 13467/17 - Banco de horas e contribuição sindical	23
Quadro 7 – Lei 13467/17 - Convenções e Acordos Coletivos	24
Quadro 8 – Lei 13467/17 - Convenções e Acordos Coletivos	24
Quadro 9 – Lei 13467/17 - Convenções e Acordos Coletivos; Danos Morais	25
Quadro 10 – Lei 13467/17 - Demissão e Registro de empregado	25
Quadro 11 – Lei 13467/17 - Férias, Gravidez e Insalubridade	26
Quadro 12 – Lei 13467/17 - Home Office e Horas Extras	26
Quadro 13 – Lei 13467/17 - Intervalos: intrajornada e amamentação	27
Quadro 14 – Lei 13467/17 - Jornada de trabalho e Multas	27
Quadro 15 – Lei 13467/17 - Prêmio e Prorrogação jornada em local insalubre	28
Quadro 16 – Lei 13467/17 - Quarentena, Reclamatória e Trabalhador Autônomo	28
Quadro 17 – Lei 13467/17 - Trabalho Tempo Parcial e Intermitente	29
Quadro 18 – Lei 13467/17 - Transporte; Uniforme e Higienização	29
Quadro 19 – Modelo de Gestão por Competências	34
Quadro 20 – Desdobramento do CHA	35
Quadro 21 – Histórico de ingressos por concurso público 1996–2014	39
Gráfico 1 – Evolução da Força de Trabalho FIOCRUZ por modalidade	39
Quadro 22 – Distribuição da Força de Trabalho por Modalidade e Unidades	40
Gráfico 2 – Série histórica da distribuição de Terceirizados	41
Quadro 23 – Percentual de Postos Terceirizáveis (7) por área de atuação	41

Quadro 24 – Indicadores da Terceirização	42
Quadro 25 – Comparação salarial entre os postos terceirizados equiparados a analista e Assistente Administrativo	43
Quadro 26 – % Postos Substituíveis por servidor, por unidade	44
Quadro 27 – Equivalência de Postos - Unidade B e C apenas	45
Quadro 28 – Mapa Comparativo - Posto 1 - Unidade A e equivalentes Unidades B e C	45
Quadro 29 – Mapa Comparativo - Posto 2 - Unidade A e equivalentes Unidades B e C	46
Quadro 30 – Mapa Comparativo - Posto 3 - Unidade A e equivalentes Unidades B e C	46
Quadro 31 – Mapa Comparativo - Posto 4 - Unidade A e equivalente Unidade B	47
Quadro 32 – Mapa Comparativo - Posto 5 - Unidade A e equivalente Unidades C	47
Quadro 33 – Mapa Comparativo - Posto 6 - Unidade A e equivalente na Unidade C	48
Quadro 34 – Mapa Comparativo - Posto 7 - Unidade A e equivalente na Unidade C	48
Quadro 35 – Mapa Comparativo - Posto 8 - Unidade A e equivalente Unidade B	49
Quadro 36 – Mapa Comparativo - Posto 8 - Unidade A e equivalente Unidade B	49
Quadro 37 – Mapa Comparativo - Posto 9 - Unidade A e equivalente na Unidade C	50
Quadro 38 – Mapa Comparativo - Posto 10 - Unidade A e equivalente Unidade B	50
Quadro 39 – Mapa Comparativo - Posto 11- A sem postos equivalentes Unidades B e C	51
Quadro 40 – Mapa Comparativo - Posto 12 - Unidade A e equivalente Unidade C	51
Quadro 41 – Mapa Comparativo - Posto 13 - Unidade A e equivalente Unidade C	52
Quadro 42 – Mapa Comparativo - Posto 14 - Unidade A e equivalente Unidade C	52
Quadro 43 – Mapa Comparativo - Posto 15 - Unidade A sem postos equivalentes Unidades B e C-	53
Quadro 44 – Mapa Comparativo - Posto 16 - Unidade A sem postos equivalentes- Unidades	53

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AUDIN	Auditoria Interna
BIO	Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos
BPM	Business Process Management
CECAL	Centro de Criação de Animais de Laboratório
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
COC	Casa de Osvaldo Cruz
COGEAD	Coordenação-Geral de Administração
COGEPE	Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas
COGEPLAN	Coordenação-Geral de Planejamento Estratégico
COGIC	Coordenação-Geral de Infra-Estrutura dos Campi
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
DIPLAN	Diretoria de Planejamento
DIRAC	Diretoria de Administração do Campus
DIRAD	Diretoria de Administração
DIREH	Diretoria de Recursos Humanos
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ENSP	Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca
EPP	Empresa de Pequeno Porte
EPSJV	Escola Politécnico de Saúde Joaquim Venâncio
FAR	Instituto de Tecnologia em Fármacos
FIOCRUZ	Fundação Osvaldo Cruz
IAM	Instituto Aggeu Magalhães
ICICT	Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde
ICTB	Instituto de Ciência e Tecnologia em Biomodelos
IFF	Instituto Nacional de Saúde da Mulher, da Criança e do Adolescente Fernandes Figueira
IGM	Instituto Gonçalves Moniz
ILMD	Instituto Leônidas & Maria Deane
IMR	Índice de mensuração de Resultados

IN	Instrução Normativa
INCQS	Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde
INI	Instituto Nacional de Infectologia Evandro Chagas
IOC	Instituto Oswaldo Cruz
IPEC	Instituto de Pesquisas Evandro Chagas
IRR	Instituto René Rachou
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
ME	Microempresa
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MS	Ministério da Saúde
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PAPs	Programa de Aperfeiçoamento Profissional
PJ	Pessoa Jurídica
PL	Projeto de Lei
RH	Recursos Humanos
SGA-RH	Sistema de Gestão Administrativa-Recursos Humanos
SUS	Sistema Único de Saúde
TCE-RS	Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
3	METODOLOGIA	31
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	33
4.1	BREVES CONSIDERAÇÕES	33
4.2	INFORMAÇÕES INSTITUCIONAIS COLETADAS	38
4.2.1	Boletim de Recursos Humanos	38
4.2.2	Censo da Terceirização	42
4.3	OBJETO DO ESTUDO - LEVANTAMENTO E ORGANIZAÇÃO DE DADOS	44
4.4	ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS	54
5	RECOMENDAÇÕES	56
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
	REFERÊNCIAS	64

1 INTRODUÇÃO

A Constituição da República Federativa do Brasil outorgada em 05 de outubro de 1988 define no capítulo VII, da Administração Pública, Disposições Gerais, mais precisamente a partir do artigo 37, as cláusulas pétreas para sua organização e funcionamento. A partir da promulgação da Carta Magna foram elaboradas várias normas relacionadas à Gestão de Pessoas na Administração Pública, dentre as quais: a Lei 8112/90, a legislação inerente à terceirização na administração pública, tais como o Decreto 2271/97, a Instrução Normativa 02 de 30 de abril de 2008 e suas atualizações, a In 05 de 26 de maio de 2017, Lei 13429 de 31 de março de 2017 (mais conhecida como a Lei da Terceirização) e a Lei 13467 de 13 de julho de 2017 (Reforma trabalhista), que altera a Consolidação das Leis do Trabalho–CLT. No entanto, devido à abrangência do tema “Gestão de Pessoas na Administração Pública”, serão destacadas, as normas diretamente relacionadas com a prestação de serviços continuados com cessão de mão de obra, objeto deste tratado acadêmico.

Outrossim, serão discorridos neste trabalho, um breve histórico sobre a Fundação Oswaldo Cruz, sua forma de governança e a recente trajetória institucional de Gestão de Pessoas.

O resumo mais recente desta centenária Fundação Pública inicia-se com a gestão democrática institucional que foi sendo construída ao longo da última três décadas. A partir desse período ocorreram os processos de descentralização na FIOCRUZ que delegaram a operação das atividades-meio e também, ampla autonomia política, orçamentária-financeira e administrativa às Unidades.

No entanto o que seria uma solução para a lentidão dos processos de suporte às áreas finalísticas tornou-se um grande problema institucional, em consequência da autonomia das Unidades. A ausência de um sistema eficiente de gestão que pudesse atender a todas as Unidades acabou por gerar a falta de padronização nas rotinas administrativas, o retrabalho, pois, as mesmas atividades são realizadas em Unidades diferentes gerando altos custos com infraestrutura e pessoal (incluindo contratações diversas para objetos similares, seja ele aquisição de bens ou consumo, seja pela prestação de serviços de toda ordem) e dificuldades de controle e gerenciamento dos macro-processos administrativos nas Unidades.

Dentre as situações ocasionadas pelos processos de descentralização supracitados,

almeja-se, especificamente, demonstrar as dificuldades encontradas pela instituição na área de Gestão de Pessoas com ênfase nos trabalhadores celetistas, fomentar a reflexão sobre como alcançar a efetividade na gestão da terceirização na FIOCRUZ, vis-a-vis a gestão do servidor público, mais especificamente no que se refere à homogeneização remuneratória nos contratos de terceirização com base nas especificações técnicas para enquadramento dos postos.

Por isso, o objetivo geral deste trabalho é a avaliação situacional da prestação de serviços continuados - terceirização, com foco na realização de atividades essencialmente administrativas delimitando-a ao universo de três Unidades da FIOCRUZ com vistas à reflexão e à elaboração de uma proposta de equalização salarial, com base nas especificações técnicas para enquadramento dos postos, ou até mesmo a unificação da contratação de forma que o atendimento das necessidades das envolvidas seja atendido.

Para tanto, faz-se necessária a definição dos objetivos específicos, a saber:

- Criar quadros comparativos contendo as especificações técnicas (requisitos para o preenchimento do posto—escolaridade, experiência e descrição das atividades), separados entre nível superior e médio, com os respectivos salários;
- Diagnosticar a ocorrência das diferenças salariais nos contratos de prestação de serviços continuados com cessão de mão de obra para a realização de atividades administrativas, utilizando três Unidades da FIOCRUZ como parâmetro;
- Analisar as especificações técnicas dos contratos das Unidades estudadas com foco principal nas atividades de suporte institucional ou seja, àquelas relacionadas à operacionalização da gestão. Elaborar uma proposta de equilíbrio salarial entre as Unidades estudadas ressalvadas as devidas singularidades.

A partir da definição dos objetivos específicos, pretende-se elucidar através deste estudo a seguinte questão: como buscar a equalização salarial nos contratos de terceirização para a realização de atividades administrativas em uma instituição plural como a FIOCRUZ, através de suas Unidades, autônomas, política, financeira e administrativamente?

O problema será delimitado ao tema da terceirização, cujas atividades são diretamente relacionadas à operacionalização da Administração Pública, no caso em tela, da FioCruz, no que concerne às especificações técnicas (requisitos para o preenchimento do posto e escolaridade, experiência e descrição das atividades), e salários. Outra delimitação do

problema será o universo de investigação restrito a três Unidades da FIOCRUZ.

A escolha do tema justifica-se a partir da gestão democrática e descentralizada da FIOCRUZ onde boa parte das Unidades finalísticas possui independência em relação à Gestão Central. A partir desse entendimento pode ser claramente identificada a existência de múltiplos contratos/aquisições na instituição, contendo em sua essência, objetos semelhantes ou até mesmo, idênticos. Cada Unidade realiza suas respectivas licitações para posterior contratação, com seus parâmetros específicos, embora sua descrição seja análoga na maioria dos casos no que concerne aos postos de trabalho de natureza essencialmente administrativa, porém, com salários diferenciados e em alguns casos com grande margem de discrepância remuneratória, com tributos, competências e exigências invariavelmente similares.

A partir do enfoque dado a terceirização para a realização de atividades administrativas, e partindo da falta de equalização salarial de acordo com os contratos celebrados nas Unidades, devem ser enumeradas algumas questões para reflexão: os salários são definidos, basicamente, de acordo com a capacidade orçamentária das Unidades e não a partir da análise das atividades a serem executadas e seu nível de complexidade, além dos valores praticados pelo mercado. Logo, há diferenças salariais, entre os postos com as mesmas especificações técnicas ou com pequenas variâncias nos contratos da Fundação Oswaldo Cruz. Outro dado a ser analisado, relaciona-se ao fato de que os profissionais contratados precisam se adaptar às especificidades do trabalho realizado na FIOCRUZ. Independente de seu conhecimento tácito, de sua experiência anterior abranger outros órgãos públicos devem ser consideradas as peculiaridades de cada instituição, assim como sua organização e funcionamento. Logo, o profissional, ao longo do tempo, em consequência do serviço prestado torna-se um especialista em sua área de atuação. Percebe-se, na gestão central a ocorrência de contratação dos profissionais, sua respectiva “especialização”, com o sentido explanado acima e posterior substituição devido ao fato desta possuir uma das menores médias salariais da Fundação e grande volume de trabalho, uma vez que, atualmente, executa as rotinas administrativas para todas as Unidades da Presidência, e de outras cinco classificadas como singulares.

Conforme o documento elaborado pela então DIREH em novembro de 2011, intitulado “Diretrizes para a construção da Política de Regulação do Trabalho na FIOCRUZ”, foram citados como nós críticos relacionados à gestão institucional, o crescimento pouco regulado da força de trabalho; a diversidade de contratos de terceirização, com formas diferenciadas de gerenciamento, de acordo com cada unidade; o mercado interno de

trabalhadores estimulado pela desigualdade salarial dos contratos; restrições legais para a capacitação/atualização dos terceirizados; impossibilidade de avaliação de desempenho dos trabalhadores contratados, somente da prestação de serviços realizada pelas empresas.

Deve-se destacar que essa multiplicidade de contratações/aquisições é objeto de questionamento pelos órgãos de controle, de acordo com a dificuldade do entendimento da realidade desta instituição e do que já foi elencado no parágrafo anterior.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A história da Terceirização na Administração Pública brasileira foi desencadeada pelas reformas administrativas impostas pelo Estado. No entanto o enfoque deste trabalho buscará citar as mais recentes, a partir da década de 1990 apesar do conhecimento trazido por Amorim (2011) de que ocorreram duas reformas administrativas anteriores ao período estudado: as realizadas na era Vargas (anos 30) e na ditadura militar na década de 1960. Desta última, vale a pena o destaque da flexibilização da Administração Pública, a partir da edição do Decreto-Lei 200, vigente até hoje e a viabilização do Estado na área econômica, permitindo a substituição de importações iniciada na década de 1930 rompendo com os entraves burocráticos que limitavam a expansão do capital associado.

Conforme Amorim (2011) as reformas do Estado brasileiro implementadas a partir da década de 1990 visavam basicamente o debate para a inserção do Brasil no cenário internacional. Esta inclusão se estabeleceria através do objetivo central da reforma da Administração Pública que na prática estabeleceu metas para privatização de um lado e de outro, a flexibilização da gestão e principalmente das relações de trabalho.

Tais reformas se fortaleceram a partir do apoio popular, principalmente, no governo de Fernando Collor de Mello que buscou estimular o descrédito no funcionalismo público convergindo para a valorização da terceirização na administração pública. Ressurge então a corrente neoliberal que preconiza a liberdade do mercado, cabendo ao Estado, a função de regulador. A partir dessa premissa desenvolvem-se outras teorias, tais como, a descentralização, a privatização e a concentração dos programas sociais nos grupos mais carentes.

A Reforma de 1995 foi condizente com as políticas neoliberais. O Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado classificou em três, as áreas de atuação governamental: as atividades exclusivas de Estado; os serviços não exclusivos do Estado (escolas, universidades, centros de pesquisa científica e tecnológica, creches, hospitais e ambulatórios, dentre outros); e a produção de bens e serviços para o mercado com a retirada do Estado mediante privatização e desestatização.

A partir de 2000, com o advento da Lei de Responsabilidade Fiscal cujo objetivo principal era reduzir os gastos públicos em relação aos custos com pessoal, a realização de concursos públicos foi inibida e houve o incentivo à terceirização. As despesas com a

contratação de comissionados, emergencial e temporária, além da subcontratação de empresas são computadas em outra rubrica, que não folha de pessoal. Deste modo, constituiu-se um quadro onde parte dos serviços públicos é prestado por diferentes trabalhadores, com vínculos precários, contratados por tempo determinado, sem os mesmos direitos do funcionalismo público.

Druck (2016) cita no capítulo dedicado à “Terceirização por meio das organizações sociais: o caso da saúde pública” que a terceirização é o exemplo de renúncia do Estado, à sua responsabilidade social, enquanto ao mesmo tempo, despense altos volumes de recursos públicos para instituições privadas sem qualquer avaliação, planejamento, supervisão ou controle, conforme atestam as auditorias realizadas pelo TCU em 2012.

Segundo Druck (2016), os relatórios do TCU revelam um crescimento do custo com a terceirização no serviço público em detrimento aos custos com o funcionalismo, conforme transcrição abaixo:

Em 2004, destacavam o aumento dos gastos com terceirização em comparação com o custo do funcionário público, a exemplo do que ocorria no então Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, cujas despesas com pessoal terceirizado representavam 410% das despesas com o pessoal próprio; do Ministério do Turismo, com 185%; do Ministério dos Esportes, 159%; dos ministérios de Desenvolvimento Social e Comércio, 110%; e do Ministério da Defesa, 82%. (Amorim, 2009, p. 73). (Druck, 2016)

Druck (2016) vai além e relata que as prestadoras de serviço contratadas pela Lei de Licitações de uma forma geral, não possuem estabilidade financeira. Para garantir seu preço economizam no pagamento dos direitos dos seus contratados. De acordo com a nova Lei de Terceirização que será citada mais a frente, nos casos de inadimplência e comprovada falta de condições (após condenação pela Justiça do Trabalho) para a quitação das obrigações trabalhistas pela empresa contratada junto aos seus funcionários, a tomadora ou contratante é subsidiariamente responsável por esses encargos referente ao período contratado, o que conseqüentemente irá gerar um aumento dos custos com a prestação dos serviços.

A Fundação Oswaldo Cruz, Fundação Pública de Direito Público possui como missão definida no VI Congresso Interno, instância máxima de deliberações institucionais, divulgada em seu sítio eletrônico:

Produzir, disseminar e compartilhar conhecimentos e tecnologias voltados para o fortalecimento e a consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS) e que

contribuam para a promoção da saúde e da qualidade de vida da população brasileira, para a redução das desigualdades sociais e para a dinâmica nacional de inovação, tendo a defesa do direito à saúde e da cidadania ampla como valores centrais.

(<https://portal.FIOCRUZ.br/pt-br/content/perfil-institucional>)

Sua organização diverge das demais instituições de saúde, ciência, tecnologia e inovação, pela importância de suas atividades para a Saúde Pública Brasileira pelo seu histórico de gestão democrática e pela diversidade de áreas de atuação. Em consequência disso, sua estrutura foi atualizada formalmente através do Decreto 8932/16, onde as Unidades foram classificadas como seccionais (de assistência direta e imediata à Presidência), singulares (cujos processos estão diretamente relacionados às atividades finalísticas) e com a gestão descentralizada (Gerência Regional de Brasília), ratificando a autonomia política, financeira e administrativa das próprias.

Parente (2007), relata em sua dissertação que o processo interno de descentralização administrativa foi idealizado em 1988 a partir do Relatório do 1º Congresso Interno. A FIOCRUZ já naquela época, atuava em vários segmentos da Saúde Pública e sua configuração jurídica como fundação pública de direito público preconizava, como o faz até hoje a estrita obediência às normas legais que regem a Administração Pública. Tais exigências legais, tornavam seus processos de apoio lentos e burocratizados, o que poderia contribuir de forma negativa para os resultados institucionais. A partir desse consenso, surgiu internamente, o conceito, até então já existente a partir do Decreto-Lei 200/67 de descentralização administrativa, com vistas a otimizar as atividades das áreas-meio, conforme transcrição extraída da dissertação de mestrado da referida autora:

Descentralizar criteriosamente, resguardando as normas legais e administrativas, aqueles processos que diminuem os trâmites burocráticos e aumentem a velocidade de respostas às necessidades, mantendo o estreito inter-relacionamento com a administração central (FIOCRUZ, 1988). (Parente, 2007)

E assim, os processos de descentralização administrativa foram ocorrendo ao longo do tempo. Com isso, as Unidades adquiriram autonomia política, financeira e administrativa. Em consequência disso, existem vários contratos de terceirização com postos de trabalho, principalmente, os relacionados à gestão que apesar de possuírem parâmetros específicos, de acordo com a natureza das Unidades, possuem especificações análogas e genéricas na maioria dos casos, com descrição dos postos utilizados para várias áreas administrativas, como exemplo, o Posto X pode ser utilizado pela área financeira, pela área de materiais ou pela

logística.

Em 07 de julho de 1997 foi editado o Decreto 2271 que definiu quais atividades realizadas pela Administração Pública seriam passíveis de delegação a um ente privado, ou seja, as atividades de apoio às competências legais do órgão: conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações. Onze anos mais tarde, em 30 de abril de 2008 foi editada a Instrução Normativa 02 que determinou as regras e diretrizes para a contratação de prestação de serviços continuados ou não e posteriormente, suas atualizações, tal como a IN 06/2013 dentre outras.

Em 31 de março de 2017 o presidente Michel Temer, sancionou a nova Lei da Terceirização, Lei 13429. Dentre as alterações previstas está a possibilidade de terceirização das atividades finalísticas para contratação temporária, inclusive, pela Administração Pública, conforme transcrição dos artigos abaixo:

Art. 2º Trabalho temporário é aquele prestado por pessoa física contratada por uma empresa de trabalho temporário que a coloca à disposição de uma empresa tomadora de serviços, para atender à necessidade de substituição transitória de pessoal permanente ou à demanda complementar de serviços.

§ 2º Considera-se complementar a demanda de serviços que seja oriunda de fatores imprevisíveis ou, quando decorrente de fatores previsíveis, tenha natureza intermitente, periódica ou sazonal. (NR)

Art. 9º O contrato celebrado pela empresa de trabalho temporário e a tomadora de serviços será por escrito, ficará à disposição da autoridade fiscalizadora no estabelecimento da tomadora de serviços e conterà:

§ 3º O contrato de trabalho temporário pode versar sobre o desenvolvimento de atividades-meio e atividades-fim a serem executadas na empresa tomadora de serviços (NR).

Deve ser citada também, a ampliação do prazo da contratação temporária para 270 (duzentos e setenta) dias: a duração do contrato passou a ser de 180 (cento e oitenta) dias, prorrogáveis por mais 90 (noventa). A referida lei prevê também que o trabalhador somente pode ser colocado à disposição da mesma empresa tomadora após 90 (noventa) dias de intervalo entre o término do contrato anterior e o início do novo.

A Nota Técnica n. 175-DIEESE aborda questionamentos à lei da terceirização a partir da análise crítica de seus artigos transcritos abaixo:

A ampliação do prazo do contrato temporário de 90 para 180 dias também abre

precedente para a precarização das condições de trabalho e aumento da rotatividade, pois alguns setores econômicos podem optar por ampliar a parcela da força de trabalho em regime temporário”. Em consequência disso, poderá haver a “Administração de rodízio” pela prestadora de serviços. (Nota técnica Dieese nr 175)

Nos termos da Lei sancionada, a empresa terceira é uma pessoa jurídica de direito privado que presta serviços determinados e específicos a terceiros. Essa definição viabiliza a chamada “pejotização”, que significa a prestação de serviço por empresa de uma só pessoa (Artigo 4º e, de modo ainda mais evidente, no segundo parágrafo do Artigo 4º-A). (Nota técnica Dieese nr 175)

A realização da atividade poderá ocorrer por meio de pessoal próprio da empresa contratada ou de subcontratação, isto é, a Lei possibilita a quarteirização e a cadeia de subcontratação (Artigo 4º -A –parágrafo 1º). Somado à possibilidade prevista no Artigo 5º, de que a contratante possa ser pessoa física (PJ) e que também possa terceirizar, intensifica-se o risco de fragmentação excessiva dos processos produtivos, fraudes, sonegação e queda na qualidade dos produtos e serviços. Não há vedação explícita à intermediação de mão de obra, a qual configura terceirização espúria, pois visa somente substituir trabalhadores diretamente contratados por terceirizados. ”. (Nota técnica Dieese nr 175)

A Lei estabelece a responsabilidade subsidiária da contratante pelas obrigações trabalhistas relacionadas ao contrato de prestação de serviços durante o período em que ele vigorar. A responsabilidade subsidiária estabelece que os trabalhadores credores só poderão cobrar dívidas da empresa contratante após esgotarem todas as tentativas e possibilidades legais de receberem os recursos diretamente da empresa prestadora de serviços (Artigo 5º-A–parágrafo 5º). (Nota técnica Dieese nr 175)

Além da transcrição acima, a referida Nota Técnica, em sua página 10 reafirma que a Lei 13.429/2017 é genérica e omissa nas relações de trabalho, ocasionando muita insegurança jurídica aos trabalhadores. Dentre os possíveis problemas gerados pela nova legislação, devem ser destacadas a precarização do trabalho; a rotatividade da força de trabalho; a ampliação dos conflitos e da judicialização nas contratações. Além disso, a normatização poderá gerar quedas de arrecadação fiscal e previdenciária, devido às possíveis dificuldades na fiscalização exercida pelos órgãos governamentais. Outrossim, o Fundo Monetário Internacional, o Fórum Econômico Mundial, dentre outras instituições de relevância internacional têm alertado sobre a nova lei e seus possíveis riscos: queda drástica de renda, com “efeito cascata” sobre o consumo, com o aumento da desigualdade, da evasão fiscal e do déficit previdenciário.

Em maio de 2017, mais precisamente no dia 26 foi editada a Instrução Normativa 05 que revogou a IN 02/2008 e suas atualizações. Segundo consta no site oficial “Comprasnet” a In 05/2017 visa modernizar e padronizar os processos e procedimentos, buscando adequar-se à Portaria 409/2016 – MPOG e aos acórdãos 2622/2015 TCU em consonância com o previsto nos acórdãos 1521/2016, 2303/2012, 2132/2010 e 243/2012. Utiliza como diretrizes: o planejamento das contratações, o gerenciamento de riscos, o controle interno e a transparência.

A referida norma “herdou” muitos dispositivos presentes na In 02/2008 e suas atualizações. No entanto, sua configuração permitiu a realocação dessas normas de forma mais organizada seja de maneira explícita nos capítulos, seções ou subseções, seja de forma explicativa e sequencial para a execução das respectivas atividades elencadas nos anexos.

Principais inovações trazidas pela IN 05/2017, em relação à IN 02/2008:

Quadro 1 – Principais Inovações trazidas pela IN 05/2017

PRINCIPAIS INOVAÇÕES TRAZIDAS PELA IN 05/2017		
TÓPICO ABORDADO	IN 02/2008 E ATUALIZAÇÕES	IN 02/2008 E ATUALIZAÇÕES
Estruturação formato da norma	Formato usualmente utilizado por outras normas legais	Estruturação em capítulos, de acordo com os principais processos (planejamento da contratação, seleção do fornecedor, gestão do contrato), e suas respectivas seções e subseções
Obrigatoriedade da fase de planejamento da contratação e a instituição da equipe de planejamento	A In 02/2008 aborda a obrigatoriedade do planejamento das contratações em consonância com o planejamento estratégico institucional, apenas no artigo 2º	A In 05/2017, detalha a forma de execução do planejamento das contratações e suas fases – Estudos preliminares, Gestão de Riscos e Projeto Básico ou Termo de Referência - artigos 20 ao 32

Fonte: Própria autoria, 2017

Quadro 2 – Principais Inovações trazidas pela IN 05/2017

PRINCIPAIS INOVAÇÕES TRAZIDAS PELA IN 05/2017		
TÓPICO ABORDADO	IN 02/2008 E ATUALIZAÇÕES	IN 02/2008 E ATUALIZAÇÕES
Termo de Referência ou Projeto Básico	A In 02/08 previa em seu artigo 14, a elaboração do projeto básico ou termo de referência por técnico com qualificação profissional pertinente às especificidades do serviço a ser contratado, devendo ser justificado e aprovado pela autoridade competente	A elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico pelo setor requisitante, com base nos estudos preliminares e gerenciamento de riscos, realizados pela equipe de planejamento das contratações. Os estudos preliminares e a gestão de riscos deverão compor o termo de referência ou projeto básico, quando for possível sua divulgação
Serviços de Limpeza, Conservação e vigilância	Implantação de requisitos específicos e produtividade para esse tipo de contratação	Atualização da produtividade para a contratação dos serviços de limpeza

Fonte: Própria autoria, 2017

Quadro 3 – Principais Inovações trazidas pela IN 05/2017

PRINCIPAIS INOVAÇÕES TRAZIDAS PELA IN 05/2017		
TÓPICO ABORDADO	IN 02/2008 E ATUALIZAÇÕES	IN 02/2008 E ATUALIZAÇÕES
Aferição da prestação do serviço	ANS – Acordo de Nível de Serviço	IMR – Índice de Mensuração de Resultados, que permite a vinculação do pagamento ao resultado efetivo da prestação do serviço, no que se refere à qualidade, quantidade, tempo e modo de execução, nos casos em que for possível a aferição, a partir da inclusão de diretrizes que identifiquem os indicadores mínimos de desempenho. Esta ferramenta permite ao gestor glosar o pagamento de serviços prestados em desconformidade com o edital, ou seja, com os indicadores nele previstos

Fonte: Própria autoria, 2017

Quadro 4 – Principais Inovações trazidas pela IN 05/2017

PRINCIPAIS INOVAÇÕES TRAZIDAS PELA IN 05/2017		
TÓPICO ABORDADO	IN 02/2008 E ATUALIZAÇÕES	IN 02/2008 E ATUALIZAÇÕES
Garantias contratuais aos trabalhadores contratados	Conta vinculada	Conta vinculada e Pagamento pelo fato gerador, onde a Administração se responsabiliza apenas pelo pagamento dos custos de eventos efetivamente ocorridos (1/3 férias, 13º salário, ausências legais, verbas rescisórias), em detrimento a esses custos, estimados. Ambas são medidas contingenciais para o tratamento de riscos, previstas no artigo 18
Fiscalização	Equipe de fiscalização composta pelo Gestor, fiscal técnico e administrativo	Equipe de fiscalização composta pelo Gestor, fiscal técnico, fiscal administrativo, fiscal setorial e pelo público usuário

Fonte: Própria autoria, 2017

Quadro 5 – Principais Inovações trazidas pela IN 05/2017

PRINCIPAIS INOVAÇÕES TRAZIDAS PELA IN 05/2017		
TÓPICO ABORDADO	IN 02/2008 E ATUALIZAÇÕES	IN 02/2008 E ATUALIZAÇÕES
Requisitos mínimos para a designação de fiscais.	Não estão previstos	Ciência expressa da indicação antes da designação. A compatibilidade com as atribuições do cargo. A complexidade do objeto e o quantitativo de contratos por servidor
Atesto	Fala de forma superficial sobre o atesto	É explícita a norma sobre o atesto. Há distinção entre os recebimentos provisório e definitivo dos serviços, em consonância com a Lei 8666/93
Modelos	Não possui	Modelos de editais e contratos padronizados pela AGU

Fonte: Própria autoria, 2017

Em prosseguimento às reformas propostas pelo presidente Michel Temer aos 13 dias de julho de 2017 foi sancionada a Lei 13467/2017 cujo objetivo é a reforma trabalhista, através da alteração de mais de cem artigos da CLT–Consolidação das Leis do Trabalho. Após, pesquisas na rede mundial de computadores foi encontrado um quadro resumo das principais alterações normativas, cujo conteúdo, elaborado por Sergio Ferreira Pantaleão, o qual terá sua autoria ratificada nas *Referências Bibliográficas*, foi transcrito na íntegra para subsidiar este trabalho. Deve ser lembrado que a lei entrará em vigor a partir de 11/11/2017.

Quadro 6 – Lei 13467/17 - Banco de horas e contribuição sindical

LEI 13467/17 - PRINCIPAIS ALTERAÇÕES NA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA		
TEMA TRABALHISTA	SITUAÇÃO ATUAL – REGRAS ATUAIS	NOVAS REGRAS
Banco de Horas	Período de 1 ano para compensação; As horas de banco não sofrem acréscimo; podem haver períodos e situações diferentes de compensação em convenção coletiva; Base legal: Lei 9.601/1998	Poderá ser pactuado por acordo individual escrito, desde que a compensação ocorra no período máximo de 6 meses;
Contribuição Sindical	É obrigatório o desconto equivalente a 1 dia do salário do empregado no mês de março de cada ano; Base legal: art. 580 e 582 da CLT;	A contribuição sindical passa a ser opcional, ou seja, só haverá o desconto de 1 dia de salário se o próprio empregado autorizar;

Fonte: <http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/sinopse-reforma-trabalhista.htm>, 2017

Quadro 7 – Lei 13467/17 - Convenções e Acordos Coletivos

LEI 13467/17 - PRINCIPAIS ALTERAÇÕES NA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA		
TEMA TRABALHISTA	SITUAÇÃO ATUAL – REGRAS ATUAIS	NOVAS REGRAS
Convenções e Acordos Coletivos	Acordos coletivos são válidos, desde que não contrários à lei e se trouxer vantagens ao empregado; Base legal: art. 7º, XXVI da CF; art. 611 a 625 da CLT;	<p>A convenção coletiva e o acordo coletivo de trabalho têm prevalência sobre a lei quando, entre outros, se tratar de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pacto quanto à jornada de trabalho, observados os limites constitucionais; 2. Banco de horas; 3. intervalo intrajornada, respeitado o limite mínimo de 30 minutos para jornadas superiores a 6 horas; 4. adesão ao PSE; 5. plano de cargos, salários e funções compatíveis com a condição pessoal do empregado, bem como identificação dos cargos que se enquadram como funções de confiança; 6. regulamento empresarial; 7. representante dos trabalhadores no local de trabalho; 8. teletrabalho, regime de sobreaviso e trabalho intermitente;

Fonte: <http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/sinopse-reforma-trabalhista.htm>, 2017

Quadro 8 – Lei 13467/17 - Convenções e Acordos Coletivos

LEI 13467/17 - PRINCIPAIS ALTERAÇÕES NA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA		
TEMA TRABALHISTA	SITUAÇÃO ATUAL – REGRAS ATUAIS	NOVAS REGRAS
Convenções e Acordos Coletivos	Acordos coletivos são válidos, desde que não contrários à lei e se trouxer vantagens ao empregado: art. 7º XXVI da CF; art 611 a 625 da CLT	<p>Serão consideradas ilícitas nas convenções e acordos coletivos a supressão ou a redução dos seguintes direitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. normas de identificação profissional, inclusive as anotações na CTPS; 2. seguro-desemprego, em caso de desemprego involuntário; 3. valor dos depósitos mensais e da indenização rescisória do FGTS; 4. salário-mínimo; 5. valor nominal do 13º salário; 6. remuneração do trabalho noturno superior à do diurno; 7 - proteção do salário na forma da lei, constituindo crime sua retenção dolosa; 8. salário-família; 9. repouso semanal remunerado; 10. remuneração do serviço extraordinário superior, no mínimo, em 50% à do normal; 11. número de dias de férias devidas ao empregado; 12. gozo de férias anuais remuneradas com, pelo menos, um 1/3 a mais do que o salário normal; 13. licença-maternidade com a duração mínima de 120 dias; 14. licença-paternidade nos termos fixados em lei; 15. proteção do mercado de trabalho da mulher, mediante incentivos específicos, nos termos da lei; 16. aviso-prévio proporcional ao tempo de serviço, sendo, no mínimo, de 30 dias, nos termos da lei; 17. normas de saúde, higiene e segurança do trabalho previstas em lei ou em normas regulamentadoras do Ministério do Trabalho; 18. adicional de remuneração para as atividades penosas, insalubres ou perigosas; 19. aposentadoria; 20. seguro contra acidentes de trabalho, a cargo do empregador; 21. ação, quanto aos créditos resultantes das relações de trabalho, com prazo prescricional de 5 anos para os trabalhadores urbanos e rurais, até o limite de 2 anos após a extinção do contrato de trabalho;

Fonte: <http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/sinopse-reforma-trabalhista.htm>, 2017

Quadro 9 – Lei 13467/17 - Convenções e Acordos Coletivos; Danos Morais

LEI 13467/17 - PRINCIPAIS ALTERAÇÕES NA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA		
TEMA TRABALHISTA	SITUAÇÃO ATUAL – REGRAS ATUAIS	NOVAS REGRAS
Convenções e Acordos Coletivos	Acordos coletivos são válidos, desde que não contrários à lei e se trouxer vantagens ao empregado; Base legal: art. 7º, XXVI da CF; art. 611 a 625 da CLT;	<p>22. proibição de qualquer discriminação no tocante a salário e critérios de admissão do trabalhador com deficiência;</p> <p>23. proibição de trabalho noturno, perigoso ou insalubre a menores de 18 anos e de qualquer trabalho a menores de 16 anos, salvo na condição de aprendiz, a partir de 14 anos;</p> <p>24. medidas de proteção legal de crianças e adolescentes;</p> <p>24. igualdade de direitos entre o trabalhador com vínculo empregatício permanente e o trabalhador avulso;</p> <p>25. liberdade de associação profissional ou sindical do trabalhador, inclusive o direito de não sofrer, sem sua expressa e prévia anuência, qualquer cobrança ou desconto salarial estabelecidos em convenção coletiva ou acordo coletivo de trabalho;</p> <p>26. direito de greve, competindo aos trabalhadores decidir sobre a oportunidade de exercê-lo e sobre os interesses que devam por meio dele defender;</p> <p>27. definição legal sobre os serviços ou atividades essenciais e disposições legais sobre o atendimento das necessidades inadiáveis da comunidade em caso de greve;</p> <p>28. tributos e outros créditos de terceiros;</p> <p>29. as disposições previstas nos arts. 373-A, 390, 392, 392A, 394, 394-A, 395, 396 e 400 da CLT;</p>
Danos Morais	O valor é atribuído de acordo com o convencimento do juiz; Base legal: art. 186 e 927 do Código Civil	<p>Casos leves – Teto de até 3 vezes o valor do último salário;</p> <p>Casos graves – Teto de até 50 vezes o valor do último salário;</p> <p>Este teto vale também caso o empregador seja o ofendido;</p> <p>Havendo reincidência das partes, o valor poderá ser dobrado</p>

Fonte: <http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/sinopse-reforma-trabalhista.htm>, 2017

Quadro 10 – Lei 13467/17 - Demissão e Registro de empregado

LEI 13467/17 - PRINCIPAIS ALTERAÇÕES NA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA		
TEMA TRABALHISTA	SITUAÇÃO ATUAL – REGRAS ATUAIS	NOVAS REGRAS
Demissão sem justa Causa (acordo entre as partes)	O empregado tem direito ao pagamento da multa de 40% do saldo do FGTS e ao saque de 100% do FGTS depositado; Se pedir demissão, não tem direito a sacar o FGTS; A empresa deve conceder um aviso prévio de, no mínimo, 30 dias; O empregado recebe o seguro desemprego; Base legal: §1º art. 18 da Lei 8.036/90; art. 487 da CLT; art. 7º, XXI da CF; Inciso I da Lei 7.998/90;	<p>A demissão poderá ocorrer de comum acordo;</p> <p>O pagamento da multa de 40% será pela metade, ou seja, 20% do saldo do FGTS;</p> <p>O empregado só poderá sacar 80% do FGTS depositado;</p> <p>A empresa deve conceder um aviso prévio de, no mínimo, 15 dias;</p> <p>O empregado não recebe o seguro desemprego;</p>
Falta de Registro do Empregado	Multa de ½ salário mínimo por empregado; Base legal: art. 41, § único e art. 47, § único da CLT;	<p>ME e EPP – Multa de R\$ 800,00 por empregado não registrado;</p> <p>Demais empresas – Multa de R\$ 3 mil por empregado não registrado e de R\$ 6 mil em caso de reincidência;</p> <p>Multa de R\$600,00 por empregado, quando não forem informados os dados necessários para o seu registro;</p>

Fonte: <http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/sinopse-reforma-trabalhista.htm>, 2017

Quadro 11 – Lei 13467/17 - Férias, Gravidez e Insalubridade

LEI 13467/17 - PRINCIPAIS ALTERAÇÕES NA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA		
TEMA TRABALHISTA	SITUAÇÃO ATUAL – REGRAS ATUAIS	NOVAS REGRAS
Férias	As férias podem ser divididas em no máximo, 2 períodos; 1/3 do período de férias pode ser vendido. Base legal: § 1º do art. 134 da CLT e art. 143 da CLT	As férias podem ser divididas em até 3 períodos, não podendo ser inferior a 5 dias corridos e um deles deve ser de, no mínimo, 14 dias corridos;
Gravidez / Insalubridade	A empregada gestante não pode trabalhar em condições insalubres; Base legal: art. 394-A da CLT ;	A empregada deverá ser afastada, sem prejuízo da remuneração a que percebia: a) Das atividades consideradas insalubres em grau máximo, enquanto durar a gestação; b) Das atividades consideradas insalubres em grau médio ou mínimo, quando apresentar atestado de saúde, emitido por médico de confiança da mulher, que recomende o afastamento durante a gestação; c) Das atividades consideradas insalubres em qualquer grau, quando apresentar atestado de saúde, emitido por médico de confiança da mulher, que recomende o afastamento durante a lactação; Se não for possível que a empregada gestante (considerando as condições acima mencionadas) exerça suas atividades em local salubre na empresa, será considerada gravidez de risco e terá direito ao salário maternidade durante todo o período de afastamento;

Fonte: <http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/sinopse-reforma-trabalhista.htm>, 2017

Quadro 12 – Lei 13467/17 - Home Office e Horas Extras

LEI 13467/17 - PRINCIPAIS ALTERAÇÕES NA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA		
TEMA TRABALHISTA	SITUAÇÃO ATUAL – REGRAS ATUAIS	NOVAS REGRAS
Home Office (Trabalho em Casa)	Não há previsão legal	Há previsão contratual do home office (trabalho em casa); Todas as atividades a serem desenvolvidas pelo empregado deverão constar no contrato, bem como os custos com equipamentos, controle de produtividade e demais pontos inerentes ao contrato; O trabalho é realizado fora da empresa, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo; O home office pode ser convertido em trabalho presencial (na empresa) por determinação do empregador, garantido prazo de transição mínimo de 15 dias, formalizado por aditivo contratual; Cabe ao empregador instruir o empregado sobre a saúde e segurança do trabalho
Horas Extras	20% Superior a hora normal (§ 1º do art. 59 da CLT - não aplicado); 50% superior ao da hora normal (art. 7, XVI da CF – aplicado) Base legal: art. 7, XVI da CF	A remuneração será, pelo menos, 50% superior à da hora normal

Fonte: <http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/sinopse-reforma-trabalhista.htm>, 2017

Quadro 13 – Lei 13467/17 - Intervalos: intrajornada e amamentação

LEI 13467/17 - PRINCIPAIS ALTERAÇÕES NA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA		
TEMA TRABALHISTA	SITUAÇÃO ATUAL – REGRAS ATUAIS	NOVAS REGRAS
Intervalo Intra-jornada	Jornada acima de 6 horas o período de descanso (intervalo intrajornada) é de, no mínimo, uma hora; Se não concedido o descanso, a empresa pode ser condenada a pagar a hora cheia como extra, e não apenas o período suprimido para descanso; Base legal: art. 71 da CLT ; Súmula 437 do TST .	Jornada acima de 6 horas o período de descanso (intervalo intrajornada) é de, no mínimo, 30 minutos, desde que negociado entre empregado e empregador; Se não for concedido o descanso, a empresa pode ser condenada a pagar apenas o tempo suprimido (diferença entre o tempo concedido e o tempo efetivo de descanso), calculados com acréscimo de 50% sobre o valor da hora normal
Intervalo para amamentar o filho	2 descansos de meia hora cada um durante a jornada de trabalho; Base legal: art. 396 da CLT;	Os 2 períodos de descanso previsto no art. 396 da CLT deverão ser definidos em acordo individual entre a mulher e o empregador;

Fonte: <http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/sinopse-reforma-trabalhista.htm>, 2017

Quadro 14 – Lei 13467/17 - Jornada de trabalho e Multas

LEI 13467/17 - PRINCIPAIS ALTERAÇÕES NA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA		
TEMA TRABALHISTA	SITUAÇÃO ATUAL – REGRAS ATUAIS	NOVAS REGRAS
Jornada de Trabalho 12 x 36	Previsão mediante convenção coletiva	12 horas diárias ou 48 horas semanais; A cada 12 horas trabalhadas deve haver 36 horas de descanso; Pode ser pactuado mediante acordo individual ou coletivo;
Multas Administrativas	Não há uma definição de correção dos valores; Base legal: tabela de multas trabalhistas	Os valores das multas expressos em moeda serão reajustados anualmente pela Taxa Referencial (TR), divulgada pelo Banco Central do Brasil, ou pelo índice que vier a substituí-lo;

Fonte: <http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/sinopse-reforma-trabalhista.htm>, 2017

Quadro 15 – Lei 13467/17 - Prêmio e Prorrogação jornada em local insalubre

LEI 13467/17 - PRINCIPAIS ALTERAÇÕES NA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA		
TEMA TRABALHISTA	SITUAÇÃO ATUAL – REGRAS ATUAIS	NOVAS REGRAS
Prêmio	O pagamento de prêmio, gratificações, dentre outros pagos pela empresa integram a remuneração para todos os efeitos legais; Base legal: art. 458 da CLT ;	Os prêmios serão considerados à parte do salário, não se incorporam ao Contrato de Trabalho e não constituem base de incidência de qualquer encargo trabalhista e previdenciário
Prorrogações de jornada em locais insalubres	Somente é permitido mediante licença das autoridades competentes em matéria de segurança e medicina do trabalho; Base legal: Portaria MTE 702/2015 .	Exigência de licença-prévia para prorrogações de horários em atividades insalubres, não sendo exigida para as jornadas de 12 X 36

Fonte: <http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/sinopse-reforma-trabalhista.htm>, 2017

Quadro 16 – Lei 13467/17 - Quarentena, Reclamatória e Trabalhador Autônomo

LEI 13467/17 - PRINCIPAIS ALTERAÇÕES NA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA		
TEMA TRABALHISTA	SITUAÇÃO ATUAL – REGRAS ATUAIS	NOVAS REGRAS
Quarentena	Não há previsão; Se o empregado é demitido, ele só poderá ser recontratado depois de 3 meses (90 dias), sob pena de o contrato ser unificado. Base legal: Portaria MTB 384/1992	Se for demitido o empregado não poderá ser recontratado durante 18 meses, nem mesmo como terceirizado
Reclamatória Trabalhista	Não há custo para o empregado que entra com a reclamatória; Não há pagamento de honorários de sucumbência se o empregado perder a reclamatória; Base legal: art. 791 da CLT ; Súmula 219 e 329 do TST	Se o empregado assinar a rescisão, não poderá questioná-la judicialmente; A parte que perder terá que arcar com as custas da ação; Comprovado a má-fé da parte, é prevista a punição de 1% a 10% sobre o valor da causa, além de pagar indenização para a parte contrária; Se comprovada a incapacidade de arcar com as custas, a obrigação fica suspensa por até dois anos a contar da condenação;
Trabalhador Autônomo	Não é considerado empregado, desde que atendidos os requisitos legais; Base legal: art. 11, V da Lei 8.213/91 ;	A contratação do autônomo afasta a qualidade de empregado prevista na CLT, desde que cumpridas por este todas as formalidades legais, ainda que a contratação seja com ou sem exclusividade, de forma contínua ou não;

Fonte: <http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/sinopse-reforma-trabalhista.htm>, 2017

Quadro 17 – Lei 13467/17 - Trabalho tempo parcial e Intermitente

LEI 13467/17 - PRINCIPAIS ALTERAÇÕES NA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA		
TEMA TRABALHISTA	SITUAÇÃO ATUAL – REGRAS ATUAIS	NOVAS REGRAS
Trabalho em Tempo Parcial	Jornada de até 25 horas semanais; Não pode haver horas extras; Salário proporcional à jornada trabalhada; Não pode converter 1/3 das férias em abono; Base Legal: Art. 58-A, § 4º do art. 59 e art. 143, § 3º da CLT;	Jornada semanal de até 30 horas semanais, sem possibilidade de fazer horas extras; Jornada semanal de 26 horas semanais, com possibilidade de fazer até 6 horas extras, com acréscimo de 50% sobre o valor da hora normal; Salário proporcional à jornada trabalhada;
Trabalho Intermitente	Não há previsão	O empregado poderá ser contratado (por escrito) para trabalhar por períodos (de forma não contínua), recebendo pelas horas, dias ou mês trabalhados, sendo-lhe assegurado o pagamento de férias, 13º salário e previdência social ao final de cada período de prestação de serviços; O empregador deve avisar 3 dias antes a data de início e o valor da remuneração a ser paga (nunca inferior ao salário mínimo ou inferior ao salário dos demais empregados da empresa que exercem a mesma função em contrato intermitente ou não), e o empregado terá 1 dia útil para dar ou não o aceite, sendo considerado recusado o silêncio do empregado; Caso o contrato não seja cumprido por uma das partes, quem descumpriu terá que pagar 50% do valor da remuneração combinada para o período contratual; O período de inatividade não se considera como tempo de serviço à disposição do empregador; A contribuição previdenciária e o FGTS deverão ser recolhidos mensalmente pela empresa nos termos da lei; Assim como para os demais empregados, a cada 12 meses trabalhados o empregado tem direito de usufruir, nos 12 meses subsequentes, um mês de férias, período no qual não poderá ser convocado para prestar serviços pelo mesmo empregador;

Fonte: <http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/sinopse-reforma-trabalhista.htm>, 2017

Quadro 18 – Lei 13467/17 – Transporte, Uniforme e Higienização

LEI 13467/17 - PRINCIPAIS ALTERAÇÕES NA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA		
TEMA TRABALHISTA	SITUAÇÃO ATUAL – REGRAS ATUAIS	NOVAS REGRAS
Transporte (residência-trabalho) (trabalho-residência)	Se o local é de difícil acesso o tempo gasto para deslocamento é considerado como tempo de serviço e computado na jornada de trabalho; Base legal: §2º do art. 58 da CLT	Em qualquer situação o tempo gasto não será considerado como tempo de serviço e não será computado na jornada de trabalho
Uniforme e Higienização	Não há previsão legal	O empregador poderá definir o padrão de vestimenta a ser utilizado pelo empregado; É lícita a inclusão de logomarcas da empresa e de terceiros (empresas parceiras) e/ou outros itens relacionados à atividade da empresa no uniforme; A higienização do uniforme é de responsabilidade do empregado, salvo se a empresa exigir que sejam utilizados produtos específicos para a limpeza

Fonte: <http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/sinopse-reforma-trabalhista.htm>, 2017

Sergio Ferreira Pantaleão é Advogado, Administrador, responsável técnico pelo Guia Trabalhista Mapa Jurídico e autor de obras na área trabalhista e Previdenciária. Atualizado em 17/07/2017.

Outrossim, em complemento às alterações legais propostas e aprovadas o presidente Michel Temer editou em 17 de julho de 2017, o Decreto 9094 visando simplificar o atendimento aos cidadãos pelos órgãos e instituições que prestam serviços públicos. Dentre as novas diretrizes para o serviço público pode-se destacar: a presunção de boa fé entre os órgãos, entidades e cidadãos, o compartilhamento de informações entre os diversos entes da Administração baseada na aplicação de soluções tecnológicas que permitam a integração de dados, a simplificação e otimização de processos e controles, a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação de documentos produzidos no Brasil. Destaca-se também, outro objetivo do Decreto de instituir a obrigatoriedade de elaboração e ampla divulgação pelos órgãos públicos, da Carta de Serviços onde os “produtos” públicos, requisitos e documentos para acessá-los, prazos, formas e local de prestação, tempo de espera, canais de reclamação, dentre outros devem estar previstos.

Deve-se salientar que o presente trabalho vai se limitar à legislação vigente, observando sua tendência apenas na elaboração de novos contratos de prestação de serviços com cessão de mão de obra das atividades administrativas.

3 METODOLOGIA

A pesquisa tem uma proposta intervencionista, pois, pretende propor alterações práticas no objeto pesquisado.

Quanto aos meios, a metodologia adotada foi a Pesquisa Bibliográfica, documental e estudo de casos.

Na pesquisa bibliográfica, as referências foram coletadas através do levantamento de produções científicas e outros materiais disponibilizados na internet sobre o tema da terceirização do trabalho na Administração Pública produzidas entre de 2007 e 2017. No caso do presente trabalho, outrossim, será utilizada a pesquisa documental que abrangerá a legislação vigente para o tema e documentos institucionais.

O caso a ser apreciado será composto pela análise da situação da terceirização em três Unidades da FIOCRUZ (uma técnico-administrativa e mais duas finalísticas). Posteriormente, de acordo com o resultado dessa análise poderá ser recomendada, dentre outras alternativas, a implementação de uma proposta de equalização salarial nos contratos de prestação de serviços com cessão de mão de obra para a realização de atividades administrativas baseadas nas variáveis: especificação técnica para enquadramento nos postos (requisitos para o preenchimento do posto—escolaridade, experiência - carga horária e descrição das atividades) e valor dos salários. Logo, o assunto abordado será a regulação do trabalho na FIOCRUZ – o desafio da equalização salarial nos contratos de prestação de serviços continuados para a realização de atividades administrativas.

Deve-se registrar que o objetivo inicial deste trabalho foi elaborar uma proposta de equalização salarial nos contratos de terceirização com foco na área da gestão baseada nas competências. No entanto, embora tenha havido esforço da FIOCRUZ para a adoção de um programa institucional baseado nas competências não há registros de desenvolvimento de ações neste sentido. Ocorreram iniciativas isoladas de algumas Unidades que não geraram resultados nem teve prosseguimento. Por isso não foi possível utilizar essa variável na análise das informações institucionais e manter o objetivo inicial deste estudo. Mais adiante, um breve histórico sobre a implementação da Gestão por Competências na FIOCRUZ será descrito com base em uma dissertação de mestrado acerca do tema.

Em relação à abordagem, a pesquisa será qualitativa, pois, objetiva diagnosticar e analisar a qualidade das contratações de terceirização com cessão de mão de obra para

atividades administrativas.

Quanto ao universo da pesquisa será a FIOCRUZ, sendo a amostra limitada a três de suas Unidades e seus respectivos contratos de prestação de serviços com cessão de mão de obra para a realização de atividades administrativas.

A coleta de dados dos contratos será realizada a partir da solicitação aos fiscais ou às áreas de Gestão do Trabalho das Unidades estudadas, ou ainda poderão ser solicitadas à COGEPE, através das informações constantes no SGA-RH não servidores que serão igualmente acessadas de maneira informatizada ou de relatórios institucionais gerados por aquela Coordenação.

O processamento de dados será realizado de maneira informatizada, a partir da utilização de aplicativos geralmente empregados como planilhas e editores de texto.

As limitações ao escopo da pesquisa se darão de acordo com as dimensões temporais, geográficas e teóricas, na qual a primeira utilizará como parâmetro, as informações dos contratos vigentes em 2017; geográficas, onde os dados obtidos nesta pesquisa são referentes exclusivamente a três Unidades da FIOCRUZ e teórico, onde os instrumentos de coleta de dados já foram descritos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 BREVES CONSIDERAÇÕES

Segundo o ENAP, Cadernos n 45, na tentativa de superar a anteriormente denominada Administração de Recursos Humanos surgiu o movimento mundial da Gestão Estratégica de Pessoas – Strategic Human Resource Management. Esse movimento buscou fundamentar uma maneira propositiva de vincular a gestão de pessoas à estratégia das organizações amplamente difundida na literatura do campo.

No entanto, os estudos sobre a gestão estratégica de pessoas são insuficientes para viabilizar a integração dos modelos existentes para a sua aplicação prática.

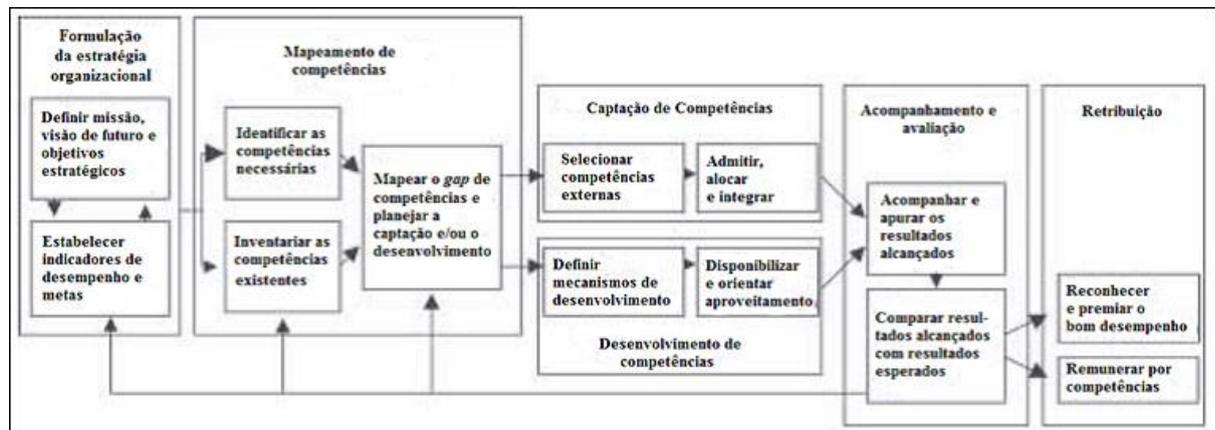
Porém o movimento fomentou e propiciou o desenvolvimento teórico-empírico do campo da gestão estratégica de pessoas e a criação de modelos geradores do potencial competitivo das organizações o qual este último fora denominado posteriormente por Prahalad e Hamel (1990) como “Competências essenciais da organização” e contribuiu para a criação de um modelo integrado de gestão de pessoas baseado nas competências: a Gestão por Competências.

No Brasil, a competência normalmente é abordada a partir de uma perspectiva integradora, mais construtivista, abrangendo atributos individuais e contextuais. Porém, vários autores abordam esse conceito também nos níveis das equipes de trabalho e mesmo das organizações, ou seja, as equipes de trabalho são compostas de competências coletivas, que representam mais do que a soma das competências individuais e que os atributos da organização possibilitam o alcance de seus objetivos estratégicos.

Outrossim, todas essas perspectivas fundamentaram os modelos de gestão por competência a partir do seu gerenciamento, em vários níveis das organizações, visando o alcance dos objetivos estratégicos. Portanto, a Gestão por Competências é um modelo de gestão institucional, não restrito à área de Gestão de Pessoas.

Abaixo, o quadro ilustra um dos modelos de Gestão por Competências:

Quadro 19 – Modelo de Gestão por Competências



Fonte: ENAP, Caderno 45, 2016.

“De fácil compreensão, o modelo de gestão de pessoas por competência, tal como antes ilustrado, tem exercido enorme influência no setor público internacional. Isso porque tem demonstrado ser uma forma eficaz de definir os comportamentos necessários para que as pessoas façam bem seu trabalho e de interligar importantes atividades de gestão de recursos humanos, assegurando a composição das organizações por pessoas competentes que atuam de forma eficaz” (OCDE, 2010). Além disso, o modelo permite como aventado, transformar as burocracias em Unidades eficientes e flexíveis. Ao centralizar a atenção no indivíduo e enfatizar a importância dos recursos humanos para o alcance dos objetivos organizacionais, tem-se então uma ferramenta apropriada para mudar a cultura burocrática nas organizações públicas” (ENAP 45, 2016).

De acordo com a Revista Eletrônica do TCE-RS, o Decreto 5707/2006 define como finalidades básicas a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos, o desenvolvimento permanente dos servidores, a adequação das competências dos servidores aos objetivos das instituições, dentre outras, visando o desenvolvimento das competências individuais e institucionais, além do compromisso do governo com o acesso dos servidores à educação continuada. Do mesmo Decreto podem ser destacados alguns conceitos para a Gestão Estratégica de Pessoas:

Do Art. 2º extrai-se o conceito que direciona a pensar nas pessoas inseridas no contexto da administração pública: “gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”. Tal definição estabelece um vínculo entre as competências individuais a serem desenvolvidas pelos servidores e os objetivos e necessidades da instituição, envolvendo nesse processo, não só elementos relacionados ao próprio ambiente de trabalho, mas principalmente, os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), e ao desempenho dos servidores. Bergue (2014) explica esses três componentes (CHA), sob o ponto de vista da tecnologia da gestão por competências. Segundo o autor, nessa formação multidimensional, o conhecimento seriam os conceitos e técnicas necessárias ao

labor, habilidade seria a transformação desse conhecimento em ação e a atitude diz respeito ao impulso ou postura do servidor para agir. Leme (2005) também se refere às competências diferenciando as técnicas das comportamentais no seguinte quadro (TCE-RS, 2015).

Quadro 20 – Desdobramento do CHA

Conhecimento	<i>Saber</i>	Competências Técnicas
Habilidade	<i>Saber Fazer</i>	
Atitude	<i>Querer Fazer</i>	Competências Comportamentais

Fonte: TCE-RS, Revista Eletrônica, 2015

Outrossim, os estudos sobre a Gestão de Pessoas na esfera pública e a Gestão por Competências são escassos e se restringem a modelos teóricos desenvolvidos em outros contextos, inclusive desconsiderando o aspecto político. Por isso, deve-se ressaltar que a Gestão Estratégica de Pessoas na esfera pública há de considerar esses fatores e aspectos, cuja dimensão está diretamente relacionada com o sucesso para a implementação das iniciativas governamentais e institucionais na busca pela melhoria na prestação de serviços públicos.

Segundo o ENAP cadernos, número 45, esse foi um dos principais motivos para as políticas de Desenvolvimento de Servidores previstas no Decreto 5707/2006 não ter sido implementado conforme o esperado, tanto pelos decisores quanto pelos implementadores. Outrossim, em consequência da falta de priorização desta agenda, incluindo pelo Comitê Gestor, as múltiplas arenas decisórias envolvidas com diversos atores e interesses acarretaram a falta de clareza nos objetivos, principalmente, nos implícitos que gerou como consequências a falta ou ineficiência dos instrumentos existentes para a sua implementação.

As organizações devem balizar o seu planejamento estratégico aliado à Gestão Estratégica de Pessoas, às diretrizes governamentais através de seus vários instrumentos formalizadores: PPAs, Planos Plurianuais, LOA, LDO, Leis Gerais e Específicas, Normas Operacionais, na área de Gestão de Pessoas. Orçamento e Financeiro destinados exclusivamente ao aperfeiçoamento dos mecanismos operacionais (processos) e principalmente, na captação, retenção, desenvolvimento, monitoramento e avaliação de competências individuais é essencial para o progresso, para a evolução das instituições, as quais as pessoas estão vinculadas.

Na FIOCRUZ a gestão de pessoas é um desafio relevante como em toda grande organização principalmente pertencendo à esfera pública. No entanto, esse desafio se torna ampliado, tendo em vista o histórico institucional da gestão democrática e pluralizada. Deve-se lembrar que há diversos tipos de vínculos trabalhistas na fundação: estatutários, celetistas, bolsistas, estagiários, dentre outros provenientes de convênios específicos para a inserção de profissionais com algum tipo de deficiência por exemplo, ou de outra forma de inclusão social.

Em relação à composição de sua força de trabalho, Mello (2007) afirma que a FIOCRUZ realizou o maior concurso de sua história em 2006 contemplando a abertura de 1000 novas vagas que substituíram o mesmo número de terceirizados. Relata também que no mesmo ano foi instituído o Plano de Carreiras e Cargos em Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde Pública através da Lei 11355 de 2006 que foi o marco regulatório para as carreiras da instituição.

Em complemento às informações acima, segundo o Boletim de RH 2015, no histórico de ingressos, o concurso de 2006 permitiu a nomeação de mais 427 (quatrocentos e vinte e sete) servidores na instituição, aprovados no referido certame, com classificação imediatamente inferior aos nomeados, respeitando o limite de até 50% (cinquenta por cento) do número de vagas previsto inicialmente, após a autorização do Ministério do Planejamento. A nomeação dos “excedentes” ocasionou o desligamento dos terceirizados, em mesmo número, de acordo com as indicações prévias das Unidades.

Vale destacar que dentre outros pontos relativos à terceirização de atividades-fim pela FIOCRUZ no acórdão 3472/2006, “Voto”, subitem 4 o ministro-relator do TCU cita a prorrogação do prazo para 31/12/2010 para que o Ministério do Planejamento promovesse a substituição de todo o quadro de terceirizados na Administração direta, indireta, autárquica e fundacional, por servidores concursados. A partir de então, a FIOCRUZ realizou mais dois concursos, contemplando 548 (quinhentos e quarenta e oito) vagas em 2014 e 150 (cento e cinquenta) vagas em 2016, sendo que os aprovados neste último não foram convocados, nem nomeados até maio de 2017, por ausência de autorização do Ministério do Planejamento.

No que se refere à Gestão de Pessoas, a COGEPE é o órgão responsável pela formulação e implementação de políticas, estratégias e instrumentos de gestão do trabalho. Segundo divulgado no Portal FIOCRUZ, a COGEPE:

Integra ações de administração de pessoal, de desenvolvimento de pessoas e de saúde do trabalhador. Em cada unidade da FIOCRUZ funciona um Serviço de Recursos Humanos, com o qual a COGEPE interage permanentemente, orientando suas

atividades de organização da gestão de recursos humanos e acompanhamento da vida funcional dos trabalhadores. (<https://portal.FIOCRUZ.br/pt-br/content/gestao-de-pessoas>)

No entanto, apesar dos esforços demandados pela COGEPE, as iniciativas para a elaboração e implementação de forma padronizada e institucional de políticas e melhorias relacionadas à Gestão do Trabalho se tornam morosas e de difícil efetivação, devido à autonomia das Unidades. Um exemplo disso, que está totalmente relacionado ao tema deste trabalho é a gestão por competências que associada à gestão estratégica de Recursos humanos torna-se fundamental para o aperfeiçoamento da gestão de qualquer organização, seja ela pertencente à esfera pública ou privada.

Segundo Lopes (2016), em 2009, a então DIREH apresentou o projeto “Mapeamento de Competências” como passo inicial para a adoção da Gestão por Competências seguindo as diretrizes governamentais, formalizadas através do Decreto 5707/2006 que instituiu a Política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal na Administração federal direta, autárquica e fundacional e do Plano Quadrienal 2009-2012. Direcionou o trabalho inicialmente em sua área, com o objetivo de:

...desenvolver um instrumento de apoio à gestão estratégica de RH, contribuir para integração e melhoria dos serviços da área e oferecer subsídios às políticas decapacitação e seleção de pessoal, além de novos elementos para melhoria dos critérios de avaliação de desempenho (DIREH, 2010)

Em consequência disso, deve ser destacado trecho da dissertação de Lopes (2016) que ratifica o supracitado:

Os resultados obtidos pelo estudo possibilitaram observar que há um esforço por parte da FIOCRUZ na intenção de implementar a gestão por competências na Instituição, porém, a diversidade e a sua estrutura composta de várias Unidades, inclusive regionais com autonomia, mostra-se como um obstáculo para sua realização, na medida em que há que envolver toda a Instituição no processo, sem falar na relação existente entre os indicadores de RH e avaliação de desempenho (Lopes, 2016)

No entanto, um questionamento surge ao refletir sobre a gestão de pessoas, mais especificamente no que se refere às contratações de prestação de serviços de apoio à gestão: como aperfeiçoar os mecanismos de contratação institucional para este tipo de serviço, sem a implementação da Gestão por Competências? Talvez essa seja uma das causas da existência

de diversos contratos análogos em relação aos postos de trabalho relacionados à execução de atividades administrativas, sem uma média salarial institucional “por cargo”.

Visando facilitar o entendimento acerca da evolução da força de trabalho na FIOCRUZ foram extraídas, na íntegra, informações dos Boletins de RH 2015 e 2016 - Edição 2017 - DIREH e também do Censo realizado pela DIREH, em 2014, com as respectivas análises técnicas realizadas por aquela Diretoria.

Vale destacar que, o Censo da Terceirização é um documento institucional, interno, elaborado pela área de Planejamento da então DIREH, atual COGEPE, e gentilmente cedido para subsidiar este trabalho.

A partir da análise desses dados é possível visualizar o quantitativo de servidores ingressos na instituição através dos concursos públicos realizados, além de um panorama evolutivo geral acerca da terceirização na Fundação, incluindo dados específicos relativos à realização das atividades administrativas por unidade.

Todas essas informações serão disponibilizadas no tópico a seguir “Informações Institucionais Coletadas”.

4.2 INFORMAÇÕES INSTITUCIONAIS COLETADAS

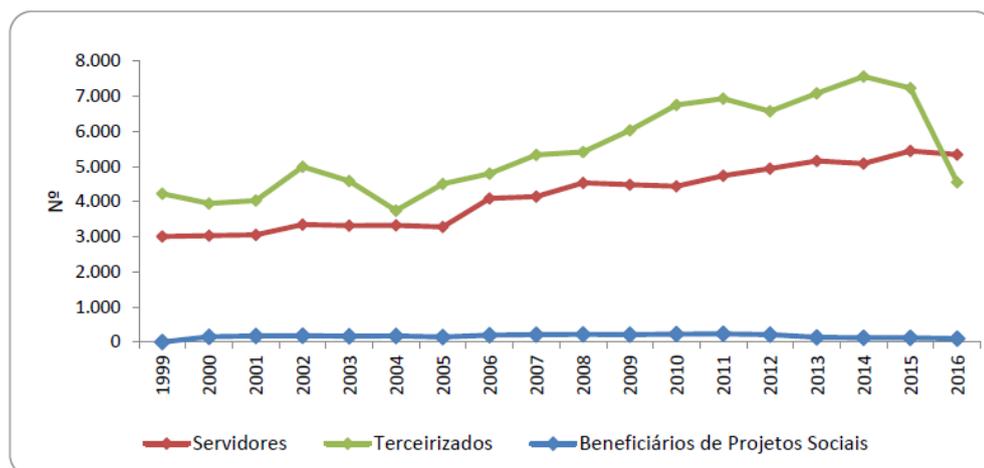
4.2.1 Boletim de Recursos Humanos, 2015 e 2016 – DIREH

Quadro 21 – Histórico de ingressos por concurso público 1996-2014

Cargo	Ano do Concurso						Total
	1996	1998	2002	2006	2010	2014	
Assistente Técnico em Saúde Pública	28	1	0	0	70	0	99
Técnico em Saúde Pública	105	4	48	258	176	126	717
Analista de Gestão em Saúde	25	30	51	312	281	12	711
Tecnologista em Saúde Pública	48	33	146	638	368	173	1.406
Pesquisador em Saúde Pública	60	20	79	219	110	210	698
Especialista em Saúde Pública	0	0	0	0	18	27	45
Total	266	88	324	1.427	1.023	548	3.676

Fonte: Boletim de RH, 2015

Gráfico 1 – Evolução da Força de Trabalho FIOCRUZ por modalidade (1999-2016)



Fonte: Boletim RH 2016

Os dados demonstram nitidamente a evolução da terceirização até 2015 que em seguida revelam em 2016 uma redução relevante de terceirizados em relação ao ano anterior. Em paralelo, observa-se também o crescimento do quadro de ativos permanentes na Instituição até 2015 com uma leve queda no número de servidores no ano de 2015 em relação a 2016.

Ressalta-se que mesmo após a realização dos certames, não foi possível substituir toda a mão de obra terceirizada na instituição, até pela dependência de autorização do executivo, além do plano de expansão da FIOCRUZ, fatos que a obrigam a manter contratos de prestação de serviços para a continuidade de suas operações.

Mais um destaque diretamente relacionado à terceirização de atividades na área

administrativa: o concurso 2016 não contemplou vagas para o cargo de Analista de Gestão em Saúde. Conforme o Boletim de RH 2016 DIREH, das 150 (cento e cinquenta) vagas disponibilizadas, 10 (dez) foram direcionadas ao cargo de Especialista em Ciência e Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública, 58 (cinquenta e oito) se destinaram ao cargo de Pesquisador em Saúde Pública, 21 (vinte e uma) vagas contemplaram o cargo de Assistente Técnico em Gestão de Saúde e 61 (sessenta e uma) relacionadas ao cargo de Técnico em Saúde Pública.

Quadro 22 – Distribuição da Força de Trabalho por Modalidade e Unidades

Quadro 2 – Distribuição da Força de Trabalho por Modalidade e Unidades

Unidade	Modalidade			Total
	Servidores	Terceirizados	Beneficiários de Projetos Sociais	
IFF	926	135	25	1.086
INI	341	275	6	622
COC	169	81	0	250
ICICT	181	68	11	260
ENSP	726	189	2	917
EPSJV	156	91	3	250
Presidência*	375	281	8	664
Dirad**	69	666	0	735
Diplan	20	15	0	35
Dirac	198	212	13	423
Direh	103	152	1	256
Direb	47	34	0	81
IOC	679	200	14	893
IAM	195	29	0	224
IGM	130	0	0	130
ILMD	55	22	0	77
IRR	170	20	0	190
Biomanguinhos	235	1.297	1	1.533
Farmanguinhos	229	616	1	846
INCQS	240	75	15	330
ICTB	96	87	1	184
TOTAL	5.340	4.545	101	9.986

Fonte: SGA – RH, 2016

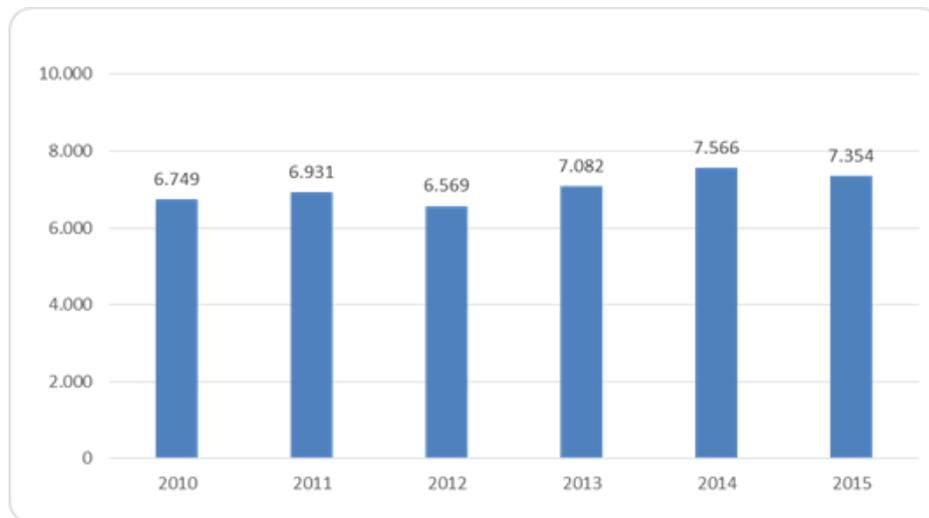
*A força de trabalho dos escritórios de Mato Grosso do Sul, Ceará, Piauí e as unidades Fiocruz Rondônia e Fiocruz Paraná (ICC) estão contemplados na Presidência.

**Os terceirizados do Programa Farmácia Popular do Brasil estão contemplados na Dirad.

Fonte: Boletim de RH-DIREH, 2016 ¹

¹ Onde se lê: DIRAD, DIPLAN, DIREH e DIRAC, leia-se respectivamente: COGEAD, COGEPLAN, COGEPE e COGIC. As Unidades Técnico-Administrativas, antes reconhecidas como Diretoria, passaram a ser denominadas como Coordenação. Onde se lê CECAL, leia-se ICTB; onde a Unidade anteriormente denominada Centro de Criação de Animais de Laboratório passou a ser reconhecida como Instituto de Ciência e Tecnologia em Biomodelos. As alterações na estrutura da Fiocruz passaram a vigorar em 2017, com a entrada em vigor do Decreto 8932/16.

Gráfico 2 – Série histórica da distribuição de Terceirizados



Fonte: Boletim de RH-DIREH, 2016

Quadro 23 – Percentual de Postos Terceirizáveis (7) por área de atuação

Área de atuação	Postos Terceirizáveis	Percentual
Gestão	731	40%
Ensino	90	47%
Informação & Comunicação	53	35%
Pesquisa	201	54%
Produção	119	15%
Serviços em Saúde	26	8%
TI	48	26%
Prestação de Serviços	640	100%
Total	1.928	42%

Fonte: Boletim de RH-DIREH, 2016

Observa-se que área de Gestão é a que concentra o maior número de terceirizados em detrimento das demais áreas da FIOCRUZ.

4.2.2 Censo da Terceirização

Quadro 24 – Indicadores da Terceirização

Quadro 1 – Indicadores Gerais da Terceirização

Unidades	Força de Trabalho			% Terceirizados na Força de Trabalho	Terceirizados Substituíveis na Força de Trabalho Terceirizada		Razão entre Terceirizados Substituíveis e Servidores**
	Servidores	Terceirizados	Total		N	%	
DIPLAN	21	19	38	44,74%	16	82,35%	0,81
DIRAC	207	2150	2357	91,22%	167	7,77%	0,81
DIRAD	79	180	259	69,50%	82	45,56%	1,04
DI REB	42	83	125	66,40%	24	28,92%	0,57
DIREH	96	187	283	66,08%	61	32,62%	0,64
PRESIDÊNCIA	285	-	-	-	-	-	-
ENSP	687	253	940	26,91%	165	65,22%	0,24
EPSJV	139	87	226	38,50%	54	62,07%	0,24
IAM	178	103	281	36,65%	21	20,39%	0,12
IGM	115	117	238	49,16%	0	-	0,00
ILMD	47	39	86	45,35%	17	43,59%	0,36
IOC	649	235	884	26,58%	99	42,13%	0,15
IRR	153	66	219	30,14%	10	15,15%	0,07
IFF	924	343	1.267	27,07%	193	56,27%	0,21
IPEC	325	288	608	46,55%	225	93,64%	0,82
CECAL	80	102	182	56,04%	25	24,51%	0,31
INCO5	234	-	-	-	-	-	-
BIO	283	1204	1487	80,97%	1045	87,62%	3,73
FAR	221	743	964	77,07%	480	64,60%	2,17
COC	158	80	238	33,61%	51	63,75%	0,32
ICI CT	178	88	260	33,85%	46	52,27%	0,27

Fonte: Dados das Unidades, agosto de 2014.

**Razão representa a distância para o atingimento da meta de substituição dos terceirizados por servidores, quanto mais próximo de zero melhor a relação.

Fonte: Censo da Terceirização, DIREH, 2017¹

¹ Onde lê-se IPEC, leia-se INI. Outra alteração na estrutura da Fiocruz, com a edição do Decreto 8932/16. Com isso, a Unidade Técnico Científica anteriormente reconhecida como Instituto de Pesquisas Evandro Chagas (IPEC) passou a denominar-se Instituto Nacional de Infectologia Evandro Chagas (INI).

Quadro 25 – Comparação salarial entre os postos terceirizados equiparados a Analista e Assistente Administrativo

Unidade	Analista			Assistente		
	Média	Menor salário	Maior salário	Média	Menor salário	Maior salário
BIOMANGUINHOS	R\$ 6.061,53	R\$ 2.500,10	R\$ 14.395,84	R\$ 2.460,35	R\$ 1.756,53	R\$ 4.725,29
CECAL	R\$ 2.541,78	R\$ 2.264,45	R\$ 2.862,37	R\$ 2.377,53	R\$ 2.264,45	R\$ 2.544,43
COC	R\$ 4.095,95	R\$ 3.116,19	R\$ 7.552,39	R\$ 3.116,19	R\$ 3.116,19	R\$ 3.116,19
DIPLAN	R\$ 4.620,14	R\$ 3.264,47	R\$ 6.081,97	-	-	-
DIRAC	R\$ 3.616,19	R\$ 1.806,07	R\$ 5.805,93	R\$ 2.466,67	R\$ 1.180,00	R\$ 2.819,09
DIRAD	R\$ 2.800,87	R\$ 1.195,60	R\$ 6.182,59	R\$ 1.885,34	R\$ 1.210,06	R\$ 2.393,67
DIREB	R\$ 5.274,87	R\$ 3.096,14	R\$ 6.198,28	R\$ 1.981,05	R\$ 1.640,01	R\$ 2.444,31
DIREH	R\$ 4.127,75	R\$ 2.970,64	R\$ 7.569,18	R\$ 2.165,32	R\$ 1.814,24	R\$ 2.352,81
ENSP	R\$ 3.295,70	R\$ 2.573,41	R\$ 3.848,57	R\$ 2.141,58	R\$ 1.712,67	R\$ 3.448,45
EPSJV	R\$ 3.454,56	R\$ 2.989,34	R\$ 3.953,41	R\$ 2.459,18	R\$ 2.260,37	R\$ 3.437,75
FARMANGUINHOS	R\$ 4.320,99	R\$ 1.324,45	R\$ 15.574,36	R\$ 2.223,65	R\$ 1.228,13	R\$ 5.418,22
IAM	R\$ 5.372,52	R\$ 4.639,48	R\$ 7.014,89	R\$ 2.074,51	R\$ 1.652,69	R\$ 2.623,81
ICICT	R\$ 3.998,72	R\$ 2.697,92	R\$ 4.432,32	R\$ 2.328,56	R\$ 1.975,28	R\$ 2.697,92
IFF**	-	-	-	-	-	-
IGM	-	-	-	-	-	-
ILMD	R\$ 3.347,20	R\$ 2.000,86	R\$ 4.429,63	R\$ 2.601,36	R\$ 2.601,36	R\$ 2.601,36
INCQS*	-	-	-	-	-	-
IOC	R\$ 3.229,35	R\$ 2.047,98	R\$ 5.607,48	R\$ 2.261,67	R\$ 1.785,83	R\$ 4.082,05
INI	R\$ 3.047,62	R\$ 2.707,10	R\$ 4.557,00	R\$ 1.896,37	R\$ 1.050,00	R\$ 7.238,06
IRR	R\$ 2.931,23	R\$ 2.263,80	R\$ 4.325,20	R\$ 2.336,20	R\$ 2.263,80	R\$ 2.408,60
PRESIDÊNCIA**	-	-	-	-	-	-
*a Unidade não enviou os dados até o momento do fechamento da Planilha.						
** Completar						

Fonte: Censo da Terceirização-DIREH, 2014

Após a análise do quadro acima, pôde-se observar que foram considerados o maior e menor salários entre os terceirizados, além da média remuneratória, cujos postos foram equiparados aos de analista e assistente administrativo. O quesito “complexidade” dos postos de trabalho não pôde ser analisada pela Cogepe à época do estudo, apesar da necessidade dessa informação para a justificativa das diferenças salariais.

Quadro 26 – % Postos Substituíveis por servidor, por unidade

Unidades	Força de Trabalho Total	% Terceirizados na Força de Trabalho	% Terceirizados Substituíveis na Força de Trabalho Terceirizada	Razão entre Terceirizados Substituíveis e Servidores**
B/O	1.487	80,97%	87,62%	3,73
CECAL	182	56,04%	24,51%	0,31
COC	238	33,61%	63,75%	0,32
DIPLAN	38	44,74%	82,35%	0,81
DIRAC	2357	91,22%	7,77%	0,81
DIRAD	259	69,50%	45,56%	1,04
DIREB	125	66,40%	28,92%	0,57
DIREH	283	66,08%	32,62%	0,64
ENSP	940	26,91%	65,22%	0,24
EPSJV	226	38,50%	62,07%	0,24
FAR	964	77,07%	64,60%	2,17
IAM	281	36,65%	20,39%	0,12
ICI CT	260	33,85%	52,27%	0,27
IFF	1.267	27,07%	56,27%	0,21
IGM	238	49,16%	-	0,00
ILMD	86	45,35%	48,59%	0,36
INCOQS*	-	-	-	-
IOC	884	26,58%	42,13%	0,15
INI	608	46,55%	93,64%	0,82
IRR	219	30,14%	15,15%	0,07
PRESIDÊNCIA***	-	-	-	-

Fonte: Censo da Terceirização-DIREH, 2014

4.3 OBJETO DO ESTUDO - LEVANTAMENTO E ORGANIZAÇÃO DE DADOS

A elaboração do Mapa Comparativo utilizou como referência para demonstrar a sequência dos postos, a Unidade A. Os postos constantes nos demais contratos das Unidades analisadas, B e C, serão comparados utilizando como parâmetro os requisitos técnicos da Unidade A (Requisitos e Atividades).

Quadro 27 – Mapa Comparativo - Equivalência de Postos - Unidade B e C (apenas)

MAPA COMPARATIVO - CONTRATOS TERCEIRIZAÇÃO - ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS				
	POSTO DE TRABALHO	SALÁRIO	REQUISITOS	ATIVIDADES
UNIDADE A SECCIONAL OU ADMINISTRATIVA	Não possui em seu contrato, postos com especificações técnicas equivalentes às demais unidades analisadas.			
UNIDADE B - SINGULAR OU FINALÍSTICA	Item 1.1 Profissional de Apoio Administrativo I. Funções: Contínuo e Copeiro. As atividades da segunda função não serão descritas para fins de análise e futuras comparações por não tratar-se de atividade administrativa. No entanto, os requisitos e salário são os mesmos para ambas as funções.	R\$ 1.455,89	Ensino Fundamental com experiência de no mínimo 01 ano na função.	Transportar correspondências, documentos, objetos e valores, dentro e fora da Instituição; auxiliar no setor; operar equipamentos de escritório; transmitir mensagens orais e escritas, apoiar a equipe na recepção ao público, utilização de aparelho de fax, microcomputador, operação de sistemas informatizados, contato com fornecedores e o público externo em geral.
UNIDADE C - SINGULAR OU FINALÍSTICA	Posto 1 – Auxiliar em Gestão e Desenvolvimento Institucional I	R\$ 826,10	Escolaridade: nível fundamental Experiência: mínima de 1 (um) ano na área operacional de gestão para enquadramento no valor referencial correspondente.	Executar serviços de apoio operacional nas áreas de gestão; Separar e preparar matérias para entrega; Prestar atendimento; e outras tarefas correlatas, inerentes ao posto contratado.

Fonte: Própria Autora, 2017

Quadro 28 – Mapa Comparativo - Posto1 - Unidade A e equivalentes Unidades B e C

	POSTO DE TRABALHO	SALÁRIO	REQUISITOS	ATIVIDADES
UNIDADE A SECCIONAL OU ADMINISTRATIVA	Posto 1 - Assistente em Gestão e Desenvolvimento Institucional Junior I	R\$ 1051,62	Escolaridade: nível médio concluído. Experiência: não será exigida.	Prestar atividades supervisionadas de suporte administrativo; Desenvolver atividades de protocolo, conferência, atualização e arquivamento de documentos e de estoque de material; Desenvolver atividades supervisionadas de controle e manutenção de sistemas de informações da administração pública federal e sistemas institucionais; Realizar contatos e receber pessoas; Outras tarefas correlatas, inerentes ao posto contratado.
UNIDADE B - SINGULAR OU FINALÍSTICA	Item 1.2. Profissional de Apoio Administrativo II. Funções: Auxiliar de Secretaria e Auxiliar de Expedição. As atividades da primeira função não serão descritas para fins de análise e futuras comparações por ser exclusiva da Unidade B, neste estudo. No entanto, os requisitos e salário são os mesmos para ambas as funções.	R\$2.582,19	Ensino Médio com experiência de no mínimo 01 ano na função.	Recepcionar, conferir, armazenar e despachar: produtos, materiais, documentos e correspondências em escritórios alмоxarifados, armazéns, silos e depósitos. Fazer os lançamentos da movimentação de entradas e saídas e controlar os estoques. Distribuir produtos e materiais a serem expedidos. Organizar o setor para facilitar a movimentação dos itens armazenados e a armazenar.
UNIDADE C - SINGULAR OU FINALÍSTICA	Posto 2 - Assistente em Gestão e Desenvolvimento Institucional I	R\$1.482,50	Escolaridade: nível médio concluído Experiência: não será objeto de aferição para enquadramento neste posto.	Prestar atividades supervisionadas de apoio na área de Gestão e Desenvolvimento Institucional; Desenvolver atividades de suporte administrativo de baixa complexidade em apoio ao desenvolvimento das atividades gerenciais, com supervisão superior; Digitar cartas, relatórios, memorandos, atas de reunião e outros documentos; Manter organizado o ambiente de trabalho e com bom layout; Ajudar na recepção; preencher planilhas e sistemas; Acompanhar o andamento de processos e procedimentos administrativos; e outras tarefas correlatas, inerentes ao posto contratado.

Fonte: Própria Autora, 2017

Quadro 29 – Mapa Comparativo - Posto 2 - Unidade A e equivalentes Unidades B e C

	POSTO DE TRABALHO	SALÁRIO	REQUISITOS	ATIVIDADES
UNIDADE A SECCIONAL OU ADMINISTRATIVA	Posto 2 - Assistente em Gestão e Desenvolvimento Institucional Junior II	R\$ 1.385,98	Escolaridade: nível médio concluído, Experiência: mínima de 2 (dois) anos.	Prestar atividades supervisionadas de apoio operacional, na área de Gestão e Desenvolvimento Institucional; Desenvolver atividades de suporte administrativo de média complexidade e apoio ao desenvolvimento das atividades gerenciais; Digitar cartas, relatórios, memorandos, Elaborar atas de reunião e outros documentos; Preparar apresentações e planilhas; Elaborar minutas de documentos; Manter organizado o ambiente de trabalho, de acordo com os parâmetros estabelecidos; Realizar contatos e recepcionar pessoas; Manter organizado os arquivos da área de atuação; Apoiar a organização de reuniões, apresentações, e outros eventos; Outras tarefas correlatas, inerentes ao posto contratado.
UNIDADE B - SINGULAR OU FINALÍSTICA	Item 2.3.1 - Profissional de Apoio à Gestão I	R\$1.993,10	Ensino médio completo com experiência mínima de 03 anos	Apoio nas áreas de recursos humanos, administração, ensino, finanças e logística; atendem fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços; tratamento de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; apoio na preparação de relatórios e planilhas; apoio aos serviços gerais de escritórios.
UNIDADE C - SINGULAR OU FINALÍSTICA	Posto 3 - Assistente em Gestão e Desenvolvimento Institucional II	R\$1.669,00	Escolaridade: nível médio concluído Experiência: mínima de 2 (dois) anos para enquadramento no valor referencial correspondente.	Prestar atividades supervisionadas de apoio operacional, na área de Gestão e Desenvolvimento Institucional; Desenvolver atividades de suporte administrativo de média complexidade que apoiem o desenvolvimento das atividades gerenciais; Digitar cartas, relatórios, memorandos, Elaborar atas de reunião e outros documentos; Preparar apresentações e planilhas; Elaborar minutas de documentos; Manter organizado o ambiente de trabalho e com bom layout; Manter organizado os arquivos do setor; Apoiar a organização de reuniões, apresentações e outros eventos; e outras tarefas correlatas, inerentes ao posto contratado.

Fonte: Própria Autora, 2017

Quadro 30 – Mapa Comparativo - Posto 3 - Unidade A e equivalentes Unidades B e C

	POSTO DE TRABALHO	SALÁRIO	REQUISITOS	ATIVIDADES
UNIDADE A SECCIONAL OU ADMINISTRATIVA	Posto 3 - Assistente em Gestão e Desenvolvimento Institucional Pleno I	R\$ 1.643,08	Escolaridade: nível médio concluído. Experiência: mínima de 4 (quatro) anos.	Prestar atividades de apoio operacional média complexidade, na área de Gestão e Desenvolvimento Institucional Desenvolver atividades de protocolo, conferência, atualização e arquivamento de documentos e de estoque de material; Elaborar planilhas, tabelas, quadros demonstrativos, gráficos, apresentações, relatórios, memorandos, atas de reunião e outros documentos; Desenvolver atividades supervisionadas de controle e manutenção de sistemas de informações da administração pública federal e sistemas institucionais; Realizar contatos e recepcionar pessoas; Apoiar atividades em eventos didáticos, reuniões, encontros, GTs Apoiar na elaboração de relatórios das atividades Outras tarefas correlatas, inerentes ao posto contratado.
UNIDADE B - SINGULAR OU FINALÍSTICA	Item 2.3.2 - Profissional de Apoio à Gestão II. Funções: Assistente Administrativo 2 e Assistente de Administração Institucional 1. As atividades de ambas as funções foram descritas.	R\$2.582,19	Ensino médio completo com experiência mínima de 03 anos em Administração Pública.	Apoio nas áreas de recursos humanos, administração, ensino, finanças e logística; atendem fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços; tratamento de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; apoio na preparação de relatórios e planilhas; apoio aos serviços gerais de escritórios. Apoiar os Serviços da Coordenação de Gestão da Unidade nas áreas de execução orçamentário-financeira, Compras Governamentais, Planejamento, Contratos Públicos, Patrimônio Público através dos sistemas governamentais SICAF, CADIN e SIAFI/CPR, Sistemas governamentais que compõem o SIASG Sistema de Administração de Serviços Gerais, nos módulos SIAFI, SISEC, SICON, SISPP, dentre outros. Acompanhar o fluxo de entregas, apoiar todas as atividades de gestão institucional. Preparar relatórios e fazer o papel de interlocutor entre requisitantes e fornecedores.
UNIDADE C - SINGULAR OU FINALÍSTICA	Posto 4 – Assistente em Gestão e Desenvolvimento Institucional III	R\$1914,00	Escolaridade: nível médio concluído Experiência: mínima de 4 (quatro) anos para enquadramento no valor referencial correspondente.	Prestar atividades supervisionadas de apoio operacional, na área de Gestão e Desenvolvimento Institucional; Apoiar a implementação de programas e projetos; Preparar apresentações e planilhas; Elaborar minutas de documentos; Dar apoio operacional para elaboração de manuais e procedimentos operacionais; Elaborar planilhas de cálculos; e outras tarefas correlatas, inerentes ao posto contratado.

Fonte: Própria Autora, 2017

Quadro 31 – Mapa Comparativo - Posto 4 - Unidade A e equivalente Unidade B

	POSTO DE TRABALHO	SALÁRIO	REQUISITOS	ATIVIDADES
UNIDADE A - SECCIONAL OU ADMINISTRATIVA	Posto 4 - Assistente em Gestão e Desenvolvimento Institucional Pleno II	R\$ 2.013,14	Escolaridade: nível médio concluído. Experiência: mínima de 6 (seis) anos.	Exercer atividades de apoio operacional de média complexidade, na área de Gestão e Desenvolvimento Institucional; Executar tarefas específicas e rotinas administrativas, financeiras e logísticas da unidade; Assessorar as chefias no desenvolvimento dos processos administrativos da unidade; e Outras tarefas correlatas, inerentes ao posto contratado.
UNIDADE B - SINGULAR OU FINALÍSTICA	* Item 2.3.3 - Profissional de Apoio à Gestão III. Funções: Assistente de Administração Institucional 2 e Analista Administrativo I. Ambas as atividades e os requisitos foram descritos. Detalhe: nível médio e superior enquadrados no mesmo posto com o mesmo salário e funções diferentes. A função de Assistente de Administração Institucional 2 e Assistente de Administração Institucional 1 citada no comparativo anterior possuem as mesmas atividades, diferindo apenas no termo "apoiar tecnicamente" citada na descrição do Ass. de administração 2, e a experiência exigida, que para este é de 5 anos e no primeiro, de 3 anos. Postos com requisitos e atividades semelhantes às atividades de nível médio e superior apenas da unidade A. Por isso foram repetidos nos postos 4 e 8 da Unidade A para efeito de comparação.	R\$ 3491,93	I - Ensino médio completo com experiência mínima de 05 anos em administração Pública. II - Superior completo e experiência mínima de 03 anos em atividades administrativas de nível superior ou Superior completo com curso de especialização na área.	I - Apoiar tecnicamente os Serviços da Coordenação de Administração da unidade nas áreas de execução orçamentário-financeira, Compras Governamentais, Planejamento, Contratos Públicos, Patrimônio Público através dos sistemas governamentais, SICAF, CADIN e SIAFI/CPR. Sistemas governamentais que compõem o SIASG - Sistema de Administração de Serviços Gerais, nos módulos SIAFI, SÍDEC, SÍCON, SÍSP, dentre outros. Acompanhar o fluxo de entregas, apoiar todas as atividades de gestão institucional. Preparar relatórios e fazer o papel de interlocutor entre requisitantes e fornecedores. II - Apoio às atividades de planejamento, organização, controle e assessoria nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; bem como à implementação de programas e projetos; elaboração de planejamento organizacional; promoção de estudos de racionalização e apoio ao controle do desempenho organizacional. Prestar consultoria administrativa.
UNIDADE C - SINGULAR OU FINALÍSTICA	Não possui em seu contrato, postos com especificações técnicas equivalentes às demais unidades analisadas.			

Fonte: Própria Autora, 2017

Quadro 32 – Mapa Comparativo - Posto 5 - Unidade A e equivalente Unidades C

	POSTO DE TRABALHO	SALÁRIO	REQUISITOS	ATIVIDADES
UNIDADE A - SECCIONAL OU ADMINISTRATIVA	Posto 5 - Assistente em Gestão e Desenvolvimento Institucional Pleno III	R\$ 2.727,14	Escolaridade: nível médio concluído. Experiência: mínima de 8 (oito) anos.	Exercer atividades de apoio operacional de maior complexidade, na área de Gestão e Desenvolvimento Institucional; Organizar informações administrativas; Acompanhamento de processos e procedimentos administrativos; Assessorar na análise de estruturas de gestão; e Outras tarefas correlatas, inerentes ao posto contratado.
UNIDADE B - SINGULAR OU FINALÍSTICA	Não possui em seu contrato, postos com especificações técnicas equivalentes às demais unidades analisadas.			
UNIDADE C - SINGULAR OU FINALÍSTICA	Posto 6 - Analista em Gestão e Desenvolvimento Institucional II. Pelos requisitos, este posto estaria equivalente ao Posto 9 da unidade A. No entanto, ao que se refere à descrição das atividades, o posto equivalente na unidade A seria o 5.	R\$ 2.698,94	Escolaridade: nível superior concluído Experiência: mínima de 4 (quatro) anos, ou mínima de 2 (dois) anos + pós-graduação lato sensu, ou experiência mínima de 1 (um) ano + mestrado.	Desempenhar atividades de apoio técnico operacional, na área de Gestão e Desenvolvimento Institucional; Realizar atividades de suporte de alta complexidade para o desenvolvimento institucional nas áreas de gestão de compras, contratos, materiais, planejamento e programação, orçamento e finanças, gestão de RH, da informação, ensino e gestão de projetos; Elaboração de proposta orçamentária e acompanhamento de execução físico-financeira; Desenvolvimento de estudos de custos corporativos e implementação de programas e projetos; Acompanhamento de processos legais; e outras tarefas correlatas, inerentes ao posto contratado.

Fonte: Própria Autora, 2017

Quadro 33 – Mapa Comparativo - Posto 6 - Unidade A e equivalente na Unidade C

	POSTO DE TRABALHO	SALÁRIO	REQUISITOS	ATIVIDADES
UNIDADE A - SECCIONAL OU ADMINISTRATIVA	Posto 6 - Analista em Gestão e Desenvolvimento Institucional Junior I	R\$3.337,21	Escolaridade: nível superior concluído. Experiência: mínima de 1 (um) ano.	Prestar atividades de apoio técnico operacional, na área de Gestão e Desenvolvimento Institucional; Realizar atividades de suporte de baixa complexidade para o desenvolvimento institucional nas áreas de gestão de compras, contratos, planejamento e programação, orçamento e finanças, gestão de RH, da informação, e gestão de projetos e Outras tarefas correlatas, inerentes ao posto contratado.
UNIDADE B - SINGULAR OU FINALÍSTICA	Não possui em seu contrato, postos com especificações técnicas equivalentes às demais unidades analisadas.			
UNIDADE C - SINGULAR OU FINALÍSTICA	Posto 5 - Analista em Gestão e Desenvolvimento Institucional I. Pelos requisitos, o posto equivalente na unidade A seria o 7. No entanto, no que se refere à descrição de atividades, seria o Posto 6. Por isso este posto será destacado em verde nos dois postos equivalentes na unidade A.	R\$ 2.143,38	Escolaridade: nível superior concluído Experiência: mínima de 2 (dois) anos na área de gestão para enquadramento no valor referencial correspondente.	Desempenhar atividades de apoio técnico operacional, na área de Gestão e Desenvolvimento Institucional; Apoiar o planejamento, organização e controle nas áreas de gestão e desempenho institucional; Realizar atividades de suporte para o desenvolvimento institucional nas áreas de gestão de compras, contratos, materiais, planejamento e programação, orçamento e finanças, gestão de RH, da informação, ensino e gestão de projetos; e outras tarefas correlatas, inerentes ao posto contratado.

Fonte: Própria Autora, 2017

Quadro 34 – Mapa Comparativo - Posto 7 - Unidade A e equivalente na Unidade C

	POSTO DE TRABALHO	SALÁRIO	REQUISITOS	ATIVIDADES
UNIDADE A - SECCIONAL OU ADMINISTRATIVA	Posto 7 - Analista em Gestão e Desenvolvimento Institucional Junior II	R\$ 3.784,29	Escolaridade: nível superior concluído. Experiência: mínima de 2 (dois) anos na área de gestão.	Supervisionar atividades de apoio técnico operacional, na área de Gestão e Desenvolvimento Institucional; Realizar atividades de suporte de média complexidade para o desenvolvimento institucional nas áreas de gestão de compras, contratos, planejamento e programação, orçamento e finanças, gestão de RH, da informação, e gestão de projetos; e Outras tarefas correlatas, inerentes ao posto contratado
UNIDADE B - SINGULAR OU FINALÍSTICA	Não possui em seu contrato, postos com especificações técnicas equivalentes às demais unidades analisadas.			
UNIDADE C - SINGULAR OU FINALÍSTICA	Posto 5 - Analista em Gestão e Desenvolvimento Institucional I. Pelos requisitos, o posto equivalente na unidade A seria o 7. No entanto, no que se refere à descrição de atividades, seria o Posto 6. Por isso este posto será destacado em verde nos dois postos equivalentes na unidade A.	R\$ 2.143,38	Escolaridade: nível superior concluído Experiência: mínima de 2 (dois) anos na área de gestão para enquadramento no valor referencial correspondente	Desempenhar atividades de apoio técnico operacional, na área de Gestão e Desenvolvimento Institucional; Apoiar o planejamento, organização e controle nas áreas de gestão e desempenho institucional; Realizar atividades de suporte para o desenvolvimento institucional nas áreas de gestão de compras, contratos, materiais, planejamento e programação, orçamento e finanças, gestão de RH, da informação, ensino e gestão de projetos; e outras tarefas correlatas, inerentes ao posto contratado.

Fonte: Própria Autora, 2017

Quadro 35 – Mapa Comparativo - Posto 8 - Unidade A e equivalente Unidade B

	POSTO DE TRABALHO	SALÁRIO	REQUISITOS	ATIVIDADES
UNIDADE A - SECCIONAL OU ADMINISTRATIVA	Posto 8 - Analista em Gestão e Desenvolvimento Institucional Pleno I	R\$4.317,13	Escolaridade: nível superior concluído Experiência: mínima de 4 (quatro) anos na área de gestão.	Prestar atividades técnicas supervisionadas, na área de Gestão e Desenvolvimento Institucional; Prestar apoio técnico operacional de baixa complexidade para atividades de planejamento estratégico e operacional; Conhecimento de modelo e conceitos básicos de planejamento estratégico; Elaboração de proposta orçamentária e acompanhamento de execução físico financeira; Administração de pessoal; Desenvolvimento de pessoal e acompanhamento de processos legais; outras tarefas correlatas, inerentes ao posto contratado.
UNIDADE B - SINGULAR OU FINALÍSTICA	* Item 2.3.3 - Profissional de Apoio à Gestão III. Funções: Assistente de Administração Institucional 2 e Analista Administrativo 1. Ambas as atividades e os requisitos foram descritos. Detalhe: nível médio e superior enquadrados no mesmo posto com o mesmo salário e funções diferentes. A função de Assistente de Administração Institucional 2 e Assistente de Administração Institucional 1 citada no comparativo anterior possuem as mesmas atividades, diferindo apenas no termo "apoiar tecnicamente" citada na descrição do Ass. de administração 2, e a experiência exigida, que para este é de 5 anos e no primeiro, de 3 anos. Postos com requisitos e atividades semelhantes às atividades de nível médio e superior apenas da unidade A. Por isso foram repetidos nos postos 4 e 8 da Unidade A para efeito de comparação.	R\$ 3491,93	I - Ensino médio completo com experiência mínima de 05 anos em administração Pública. II - Superior completo e experiência mínima de 03 anos em atividades administrativas de nível superior ou Superior completo com curso de especialização na área.	I - Apoiar tecnicamente os Serviços da Coordenação de Administração da unidade nas áreas de execução orçamentário-financeira, Compras Governamentais, Planejamento, Contratos Públicos, Patrimônio Público através dos sistemas governamentais, SICAF, CADIN e SIAFI/CPR. Sistemas governamentais que compõem o SIASG - Sistema de Administração de Serviços Gerais, nos módulos SIAFI, SIDEC, SICON, SISPP, dentre outros. Acompanhar o fluxo de entregas, apoiar todas as atividades de gestão institucional. Preparar relatórios e fazer o papel de interlocutor entre requisitantes e fornecedores. II - Apoio às atividades de planejamento, organização, controle e assessoria nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; bem como à implementação de programas e projetos; elaboração de planejamento organizacional; promoção de estudos de racionalização e apoio ao controle do desempenho organizacional. Prestar consultoria administrativa.
UNIDADE C - SINGULAR OU FINALÍSTICA	Não possui em seu contrato, postos com especificações técnicas equivalentes às demais unidades analisadas.			

Fonte: Própria Autora, 2017

Quadro 36 – Mapa Comparativo - Posto 8 - Unidade A e equivalente Unidade B

	POSTO DE TRABALHO	SALÁRIO	REQUISITOS	ATIVIDADES
UNIDADE A - SECCIONAL OU ADMINISTRATIVA	Posto 8 - Analista em Gestão e Desenvolvimento Institucional Pleno I	R\$ 4.317,13	Escolaridade: nível superior concluído Experiência: mínima de 4 (quatro) anos na área de gestão.	Prestar atividades técnicas supervisionadas, na área de Gestão e Desenvolvimento Institucional; Prestar apoio técnico operacional de baixa complexidade para atividades de planejamento estratégico e operacional; Conhecimento de modelo e conceitos básicos de planejamento estratégico; Elaboração de proposta orçamentária e acompanhamento de execução físico financeira; Administração de pessoal; Desenvolvimento de pessoal e acompanhamento de processos legais; Outras tarefas correlatas, inerentes ao posto contratado
UNIDADE B - SINGULAR OU FINALÍSTICA	Item 2.3.4 - Profissional de Apoio à Gestão IV. Pelos requisitos, o posto desta unidade se compara ao posto 10 da unidade A. No entanto as atividades não são afins ao posto 10 e sim ao posto 8 da unidade A.	R\$ 4.071,59	Superior completo com experiência mínima de 05 anos em atividades administrativas de nível superior na administração pública ou Superior completo com curso de especialização na área e experiência mínima de 03 anos em atividades administrativas de nível superior.	Apoio às atividades de planejamento, organização, controle e assessoria nas áreas de recursos humanos, das relações de trabalho e sistemas de avaliação de desempenho, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; bem como à implementação de programas e projetos; elaboração de planejamento organizacional; operação de sistemas governamentais; operacionalização de sistemas institucionais específicos; promoção de estudos de racionalização e apoio ao controle do desempenho organizacional. Prestar consultoria administrativa.
UNIDADE C - SINGULAR OU FINALÍSTICA	Não possui em seu contrato, postos com especificações técnicas equivalentes às demais unidades analisadas.			

Fonte: Própria Autora, 2017

Quadro 37 – Mapa Comparativo - Posto 9 - Unidade A e equivalente na Unidade C

	POSTO DE TRABALHO	SALÁRIO	REQUISITOS	ATIVIDADES
UNIDADE A - SECCIONAL OU ADMINISTRATIVA	Posto 9 - Analista em Gestão e Desenvolvimento Institucional Pleno II	R\$4.972,56	Escolaridade: nível superior concluído, com pós-graduação lato sensu ou mestrado. Experiência: mínima de 2 (dois) anos na área de atuação + pós-graduação lato sensu ou mestrado, apto a desenvolver atividade gerencial.	Prestar atividades gerenciais na área de Gestão e Desenvolvimento Institucional; Prestar apoio técnico operacional para atividades de Planejamento estratégico e operacional; Conhecimentos de modelo e conceitos básicos de planejamento estratégico; Elaboração de proposta orçamentária e acompanhamento de execução físico-financeira; Desenvolvimento de estudos de custos corporativos; Administração de pessoal; Desenvolvimento de pessoal e acompanhamento de processos legais; e Outras tarefas correlatas, inerentes ao posto contratado.
UNIDADE B - SINGULAR OU FINALÍSTICA	Não possui em seu contrato, postos com especificações técnicas equivalentes às demais unidades analisadas.			
UNIDADE C - SINGULAR OU FINALÍSTICA	Posto 6 - Analista em Gestão e Desenvolvimento Institucional II. Pelos requisitos, este posto estaria equivalente ao Posto 9 da unidade A. No entanto, ao que se refere à descrição das atividades, o posto equivalente na unidade A seria o 5.	R\$ 2.698,94	Escolaridade: nível superior concluído Experiência: mínima de 4 (quatro) anos, ou mínima de 2 (dois) anos + pós-graduação lato sensu, ou experiência mínima de 1 (um) ano + mestrado.	Desempenhar atividades de apoio técnico operacional, na área de Gestão e Desenvolvimento Institucional; Realizar atividades de suporte de alta complexidade para o desenvolvimento institucional nas áreas de gestão de compras, contratos, materiais, planejamento e programação, orçamento e finanças, gestão de RH, da informação, ensino e gestão de projetos; Elaboração de proposta orçamentária e acompanhamento de execução físico-financeira; Desenvolvimento de estudos de custos corporativos e implementação de programas e projeto; Acompanhamento de processos legais; e outras tarefas correlatas, inerentes ao posto contratado.

Fonte: Própria Autora, 2017

Quadro 38 – Mapa Comparativo - Posto 10 - Unidade A e equivalente Unidade B

	POSTO DE TRABALHO	SALÁRIO	REQUISITOS	ATIVIDADES
UNIDADE A - SECCIONAL OU ADMINISTRATIVA	Posto 10 - Analista em Gestão e Desenvolvimento Institucional Pleno III	R\$ 5.541,06	Escolaridade: nível superior concluído, com pós-graduação lato sensu ou mestrado. Experiência: mínima de 3 (três) anos na área de atuação + pós-graduação lato sensu ou mestrado, apto a desenvolver atividade gerencial.	Prestar atividades gerenciais na área de Gestão e Desenvolvimento Institucional; Prestar apoio técnico operacional para o desenvolvimento institucional nas áreas de análise e acompanhamento de projetos, contratos, convênios junto à agências oficiais e patrocinadores, incluindo gestão de bolsas; Apoio aos programas estratégicos institucionais; Assessoramento a colegiados técnico-científicos e organização de bases de dados; e Outras tarefas correlatas, inerentes ao posto contratado.
UNIDADE B - SINGULAR OU FINALÍSTICA	Item 2.3.4 - Profissional de Apoio à Gestão IV. Pelos requisitos, o posto desta unidade se compara ao posto 10 da unidade A. No entanto as atividades não são afins.	R\$ 4.071,59	Superior completo com experiência mínima de 05 anos em atividades administrativas de nível superior na administração pública ou Superior completo com curso de especialização na área e experiência mínima de 03 anos em atividades administrativas de nível superior.	Apoio às atividades de planejamento, organização, controle e assessoria nas áreas de recursos humanos, das relações de trabalho e sistemas de avaliação de desempenho, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; bem como à implementação de programas e projetos; elaboração de planejamento organizacional; operação de sistemas governamentais; operacionalização de sistemas institucionais específicos; promoção de estudos de racionalização e apoio ao controle do desempenho organizacional. Prestar consultoria administrativa.
UNIDADE C - SINGULAR OU FINALÍSTICA	Não possui em seu contrato, postos com especificações técnicas equivalentes às demais unidades analisadas.			

Fonte: Própria Autora, 2017

Quadro 39 – Mapa Comparativo - Posto 11- A sem postos equivalentes Unidades B e C

	POSTO DE TRABALHO	SALÁRIO	REQUISITOS	ATIVIDADES
UNIDADE A - SECCIONAL OU ADMINISTRATIVA	Posto 11 - Analista em Gestão e Desenvolvimento Institucional Sênior I	R\$ 6.349,34	Escolaridade: nível superior concluído, com pós-graduação lato sensu ou mestrado. Experiência: mínima de 5 (cinco) anos na área de atuação + pós-graduação lato sensu ou mestrado, apto a desenvolver atividade gerencial.	Prestar atividades gerenciais na área de Gestão e desenvolvimento Institucional; Apoio aos programas estratégicos institucionais; Assessoramento a colegiados técnico-científicos e organização de bases de dados; e Coordenar gestão logística, gestão de infraestrutura; gestão orçamentário-financeira, gestão de custos; Coordenar/realizar gestão de contratos, gestão de compras Coordenar/realizar cursos e eventos; Coordenar secretaria; Coordenar/Realizar o gerenciamento de projetos: desenho e aplicação de metodologias de gestão de projetos individuais e portfólios, acompanhamento físico-financeiro, monitoramento das atividades em andamento e modelagem de projetos; Coordenar e realizar o gerenciamento de projetos: Realizar estudos de pré-viabilidade de novas propostas, estudos de viabilidade técnico-econômica dos projetos; Realizar monitoramento, avaliação e controle operacional e estratégico; Elaborar, monitorar e avaliar programação físico-orçamentária-financeira; Outras tarefas correlatas, inerentes ao posto contratado.
UNIDADE B - SINGULAR OU FINALÍSTICA	Não possui em seu contrato, postos com especificações técnicas equivalentes às demais unidades analisadas.			
UNIDADE C - SINGULAR OU FINALÍSTICA	Não possui em seu contrato, postos com especificações técnicas equivalentes às demais unidades analisadas.			

Fonte: Própria Autora, 2017

Quadro 40 – Mapa Comparativo - Posto 12 - Unidade A e equivalente Unidade C

	POSTO DE TRABALHO	SALÁRIO	REQUISITOS	ATIVIDADES
UNIDADE A - SECCIONAL OU ADMINISTRATIVA	Posto 12 - Analista em Gestão e Desenvolvimento Institucional Sênior II	R\$7.050,42	Escolaridade: nível superior concluído, com pós-graduação lato sensu ou mestrado. Experiência: mínima de 6 (seis) anos na área de atuação + pós-graduação lato sensu ou mestrado, apto a desenvolver atividade gerencial.	Prestar atividades gerenciais na área de Gestão e Desenvolvimento Institucional; Apoio aos programas estratégicos institucionais; Assessoramento a colegiados técnico-científicos e organização de bases de dados; e Coordenar gestão logística, de infraestrutura; de orçamentário-financeira, de custos; Coordenar/realizar gestão de contratos, de compras Coordenar/realizar cursos e eventos; Coordenar secretaria; Coordenar/Realizar o gerenciamento de projetos: desenho e aplicação de metodologias de gestão de projetos individuais e portfólios, acompanhamento físico-financeiro, monitoramento das atividades em andamento e modelagem de projetos; Coordenar e realizar o gerenciamento de projetos: Realizar estudos de pré-viabilidade de novas propostas, estudos de viabilidade técnico-econômica dos projetos; Realizar monitoramento, avaliação e controle operacional e estratégico; Elaborar, monitorar e avaliar programação físico-orçamentária-financeira; Outras tarefas correlatas, inerentes ao posto contratado
UNIDADE B - SINGULAR OU FINALÍSTICA	Não possui em seu contrato, postos com especificações técnicas equivalentes às demais unidades analisadas.			
UNIDADE C - SINGULAR OU FINALÍSTICA	Posto 7 - Especialista em Gestão e Desenvolvimento Institucional. Atentar para o fato das especificações Técnicas similares ao posto 8 do mesmo contrato, e salários diferentes. Com relação aos requisitos, o posto equivalente na unidade A, seria o 12. No entanto, em relação às atividades, estas possuem mais similitudes com as do Posto 14 da Unidade A, apesar das do próprio posto 12 estarem "abrangidas" também.	R\$ 3.815,00	Escolaridade: Nível superior concluído com pós-graduação lato sensu ou mestrado. Experiência: mínima de 09 (nove) anos ou 06 (seis) anos + pós-graduação lato sensu ou experiência mínima de 3 (três) anos + mestrado, com reconhecimento em sua área de atuação, apto a desenvolver ações especializadas em gestão.	Prestar atividades de assessoria, na área de Gestão e Desenvolvimento Institucional; Dar suporte administrativo e legal às atividades técnico-científicas e à Diretoria no desenvolvimento de projetos inovadores no campo da gestão de C&T em saúde, especialmente no campo da gestão tecnológica; e outras tarefas correlatas, inerentes ao posto contratado.

Fonte: Própria Autora, 2017

Quadro 41 – Mapa Comparativo - Posto 13 - Unidade A e equivalente Unidade C

	POSTO DE TRABALHO	SALÁRIO	REQUISITOS	ATIVIDADES
UNIDADE A - SECCIONAL OU ADMINISTRATIVA	Posto 13 - Analista em Gestão e Desenvolvimento Institucional Sênior III	R\$8.031,99	Escolaridade: nível superior concluído, com pós-graduação lato sensu ou mestrado. Experiência: mínima de 8 (oito) anos na área de atuação+ pós-graduação lato sensu ou mestrado ou doutorado, apto a desenvolver atividades de consultoria.	Prestar atividades de consultoria na área de Gestão e Desenvolvimento Institucional; Dar suporte tecnológico e operacional para o desenvolvimento de análises organizacionais; Promover a realização de estudos e análises de políticas públicas de saúde e de ciência e tecnologia em saúde; e Outras tarefas correlatas, inerentes ao posto contratado.
UNIDADE B - SINGULAR OU FINALÍSTICA	Não possui em seu contrato, postos com especificações técnicas equivalentes às demais unidades analisadas.			
UNIDADE C - SINGULAR OU FINALÍSTICA	Posto 8 - Assessoria em Gestão e Desenvolvimento Institucional. Com relação aos requisitos, o posto equivalente na unidade A, seria o 13. No entanto, em relação às atividades, não há nas demais unidades analisadas, postos equivalentes, dada a especificidade da descrição das atividades, específicas da unidade.	R\$ 5.240,00	Experiência: mínima de 08 (oito) anos, com pós-graduação lato sensu, ou com experiência mínima de 5 (cinco) anos + mestrado, ou experiência mínima de 3 (três) anos + doutorado, com reconhecimento em sua área de atuação, apto a desenvolver atividades de assessoria.	Prestar atividades de assessoria, na área de Gestão e Desenvolvimento Institucional; Dar suporte administrativo e legal às atividades técnico-científicas e à Diretoria no desenvolvimento de projetos inovadores no campo da gestão de C&T em saúde, especialmente no campo da gestão tecnológica; e outras tarefas correlatas, inerentes ao posto contratado.

Fonte: Própria Autora, 2017

Quadro 42 – Mapa Comparativo - Posto 14 - Unidade A e equivalente Unidade C

	POSTO DE TRABALHO	SALÁRIO	REQUISITOS	ATIVIDADES
UNIDADE A - SECCIONAL OU ADMINISTRATIVA	Posto 14 - Analista em Gestão e Desenvolvimento Institucional Sênior IV	R\$8.938,06	Escolaridade: nível superior concluído, com pós-graduação lato sensu ou mestrado. Experiência: mínima de 10 (dez) anos na área de atuação+ pós-graduação lato sensu ou mestrado ou doutorado, apto a desenvolver atividades de consultoria.	Prestar atividades de consultoria na área de Gestão e Desenvolvimento Institucional; Dar suporte tecnológico e operacional para o desenvolvimento de análises organizacionais; Promover a realização de estudos e análises de políticas públicas de saúde e de ciência e tecnologia em saúde; e Gerenciamento de projetos: Realizar estudos de pré-viabilidade de novas propostas, estudos de viabilidade técnico-econômica dos projetos; Mapear, analisar, elaborar plano e controlar riscos; Desenvolver instrumentos para otimizar o gerenciamento do desempenho institucional; Realizar monitoramento, avaliação e controle operacional e estratégico; Elaborar, monitorar e avaliar programação físico-orçamentária-financeira; Assessorar a Diretoria; Gerenciar setor técnico administrativo (planejar, organizar, controlar as áreas financeiras, de execução e planejamento); Definir e gerenciar estratégias, acompanhar resultados visando o melhor desempenho das atividades Responder as demandas dos órgãos de controladoria; Outras tarefas correlatas, inerentes ao posto contratado.
UNIDADE B - SINGULAR OU FINALÍSTICA	Não possui em seu contrato, postos com especificações técnicas equivalentes às demais unidades analisadas.			
UNIDADE C - SINGULAR OU FINALÍSTICA A	Posto 7 - Especialista em Gestão e Desenvolvimento Institucional. Atentar para o fato das especificações técnicas similares ao posto 8 do mesmo contrato, e salários diferentes. Com relação aos requisitos, o posto equivalente na unidade A, seria o 12. No entanto, em relação às atividades, estas possuem mais similitudes com as do Posto 14 da Unidade A, apesar das do próprio posto 12 estarem "abrangidas" também	R\$3.815,00	Escolaridade: Nível superior concluído com pós-graduação lato sensu ou mestrado. Experiência: mínima de 09 (nove) anos ou 06 (seis) anos + pós-graduação lato sensu ou experiência mínima de 3 (três) anos + mestrado, com reconhecimento em sua área de atuação, apto a desenvolver ações especializadas em gestão.	Prestar atividades de assessoria, na área de Gestão e Desenvolvimento Institucional; Dar suporte administrativo e legal às atividades técnico-científicas e à Diretoria no desenvolvimento de projetos inovadores no campo da gestão de C&T em saúde, especialmente no campo da gestão tecnológica; e outras tarefas correlatas, inerentes ao posto contratado.

Fonte: Própria Autora, 2017

Quadro 43 – Mapa Comparativo - Posto 15 - Unidade A sem postos equivalentes
Unidades B e C

	POSTO DE TRABALHO	SALÁRIO	REQUISITOS	ATIVIDADES
UNIDADE A - SECCIONAL OU ADMINISTRATIVA	Posto 15 - Especialista em Gestão e Desenvolvimento Institucional	R\$ 10.268,47	Escolaridade: Nível superior concluído com pós-graduação lato sensu ou doutorado. Experiência: mínima de 12 anos + pós-graduação lato sensu ou experiência mínima de 9 anos + doutorado, com reconhecimento em sua área de atuação, apto a desenvolver ações especializadas em gestão.	Prestar atividades de assessoria, na área de Gestão e Desenvolvimento Institucional; Dar suporte científico e tecnológico às unidades técnico-científicas e à Presidência no desenvolvimento de projetos inovadores no campo da gestão de C&T em saúde, especialmente no campo da gestão tecnológica; e Outras tarefas correlatas, inerentes ao posto contratado
UNIDADE B - SINGULAR OU FINALÍSTICA	Não possui em seu contrato, postos com especificações técnicas equivalentes às demais unidades analisadas.			
UNIDADE C - SINGULAR OU FINALÍSTICA	Não possui em seu contrato, postos com especificações técnicas equivalentes às demais unidades analisadas.			

Fonte: Própria Autora, 2017

Quadro 44 – Mapa Comparativo - Posto 16 - Unidade A sem postos equivalentes
Unidades B e C

	POSTO DE TRABALHO	SALÁRIO	REQUISITOS	ATIVIDADES
UNIDADE A - SECCIONAL OU ADMINISTRATIVA	Posto 16 - Assessoria em Gestão e Desenvolvimento Institucional	R\$ 11.923,43	Escolaridade: Nível superior concluído, com pós-graduação stricto sensu. Experiência: mínima de 15 (quinze) anos, com pós-graduação stricto sensu, com reconhecimento em sua área de atuação, apto a desenvolver atividades de assessoria.	Prestar atividades de assessoria, na área de Gestão e Desenvolvimento Institucional; Dar suporte científico e tecnológico às unidades técnico-científicas e à Presidência no desenvolvimento de projetos inovadores no campo da gestão de C&T em saúde, especialmente no campo da gestão tecnológica; e Outras tarefas correlatas, inerentes ao posto contratado.
UNIDADE B - SINGULAR OU FINALÍSTICA	Não possui em seu contrato, postos com especificações técnicas equivalentes às demais unidades analisadas.			
UNIDADE C - SINGULAR OU FINALÍSTICA	Não possui em seu contrato, postos com especificações técnicas equivalentes às demais unidades analisadas.			

Fonte: Própria Autora, 2017

4.4 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

Concluída a pesquisa e análise dos dados baseados dentre outros, nos trabalhos realizados pela COGEPE e na análise comparativa entre os postos e especificações técnicas constantes nos Termos de Referência dos Contratos das três Unidades avaliadas neste tratado acadêmico, o resultado da análise do objeto é a constatação de que há realmente a variedade de contratos de prestação de serviços com cessão de mão de obra na instituição, com o mesmo objeto e postos de trabalho similares, com salários diferentes.

Conforme pôde ser percebido, em ambos os contratos existem similaridades, tanto no que tange aos requisitos para a ocupação dos postos quanto na descrição das atividades. No que se refere às atividades, a grande maioria de suas descrições são genéricas e inespecíficas, justamente para adequá-las às várias áreas da gestão (Planejamento, Financeiro, Orçamento, Compras, Contratos, Logística, Gestão de Pessoas, Materiais), o que não desqualifica em nada a contratação, pelo contrário, busca certa “padronização” na ocupação dos cargos de acordo com os requisitos, independente da área de atuação que é a Administração Pública, tornando teoricamente o processo seletivo mais equânime para os candidatos.

No entanto, os editais possuem postos com algumas especificações técnicas, equivocadas, pois precisam atender às necessidades de todos os setores sem um estudo prévio pela área de Gestão de Pessoas que contemple a real necessidade de mão-de-obra, com os requisitos específicos para a execução das respectivas atividades.

Durante a análise de cada contrato, especificamente, percebe-se a existência de postos e salários diferenciados no mesmo termo de referência, com atividades iguais ou com pouquíssimas variâncias, talvez no requisito, que difere no tempo de experiência ou na titulação. Como exemplo: em um cargo é requerido dois anos de experiência para a realização da atividade X, enquanto no outro é exigida a experiência de três anos para a realização da mesma atividade X.

Outro caso observado em um dos contratos relaciona-se a um único posto com duas funções diferentes, no entanto com o mesmo salário, sendo que uma possui como requisito a qualificação de nível médio, enquanto a segunda exige que o candidato possua nível superior. As atividades possuem convergências em sua essência, com notórias similitudes, divergindo apenas no fato de uma explicitar um pouco mais as atividades do que a outra.

Tais ocorrências devem ser evitadas visando fortalecer os mecanismos de controle e transparência na busca por uma Administração Pública mais qualificada e consciente do seu papel junto aos próprios colaboradores e à sociedade.

5 RECOMENDAÇÕES

No documento institucional elaborado pela COGEPE em 2011, institucional, interno, intitulado Diretrizes para a Construção da Política de Regulação do Trabalho na FIOCRUZ, constam em sua página 19, tópico “Ações Propostas” as seguintes sugestões:

Elaborar e implantar norma regulamentadora da transferência de terceirizados entre as Unidades, estabelecendo valores de referência para postos de trabalho/funções desempenhadas, a serem seguidos por todas as Unidades.
Elaborar o Manual de Orientação para Gestão de Contratos de Prestação de Serviços na FIOCRUZ que considere, entre outras questões, os mecanismos possíveis de serem utilizados para viabilizar a capacitação e avaliação de desempenho dos terceirizados.

Em 2014, a então DIREH realizou o Censo da Terceirização de onde várias informações foram coletadas para subsidiar este trabalho. No tópico “Recomendações”, são apontadas quatro sugestões, a saber: Controle e Monitoramento de contratos de terceirização, processos de substituição, avaliação de custos dos contratos e política de contratação de terceirizados. Deve-se destacar que o tema “Terceirização na Administração Pública”, por si só, já possui profunda complexidade e mesmo em uma perspectiva reduzida desta que seria a Fundação Oswaldo Cruz, dada a sua natureza e pluralização de atividades, além do seu modelo de gestão democrática deveria ser objeto de estudos mais elaborados e abrangentes. Porquanto este trabalho limita-se à análise comparativa dos salários de acordo com as especificações técnicas previstas nos termos de referência e editais de apenas três Unidades da Fundação.

No item relacionado ao Processo de Substituição, a DIREH identificou que nos contratos de terceirização vários postos classificados como de “Analistas” abrangem atividades, de cunho estritamente operacional, típicas de Assistente de Gestão em Saúde. A sugestão de substituição por servidores prevista pela DIREH seria de terceirizados nessas condições, onde estes foram classificados como terceirizados substituíveis. Lembrando que no estudo realizado pela Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, foram identificados outros postos com a característica de “substituíveis por servidor” equivalente aos demais cargos do plano de carreiras da FIOCRUZ, incluindo Analistas de Gestão em Saúde e com exceção de pesquisador. No entanto, deve-se alertar que esta recomendação depende exclusivamente de autorização do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Portanto, esta deve ser considerada no momento da elaboração dos editais para os próximos concursos.

No que se refere à primeira recomendação, a COGEPE orienta o aperfeiçoamento ou substituição do Sistema de Gestão Administrativa–SGA relacionado aos módulos de RH, pois, não há fidelidade nas informações constantes naquele banco de dados, dentre outros, devido à ausência de campos necessários ao monitoramento e controle dos contratos, além da falta de mecanismos que obriguem as Unidades a atualizarem constantemente o sistema, ocasionando com isso, a pouca credibilidade das informações, principalmente as relativas à terceirização.

Em relação ao item Avaliação dos Custos dos contratos, a COGEPE constata a existência de “contratos de terceirização com custos administrativos muito variáveis e salários distintos pagos a cargos de mesma natureza”, sendo este último o objeto de análise deste trabalho. Por isso, a referida Coordenação especializada na Gestão de Pessoas sugere a instituição de um grupo de trabalho com profissionais da DIREH, DIRAD e DIPLAN, atuais COGEPE, COGEAD e COGEPLAN, respectivamente, visando a reavaliação dos contratos, com as respectivas repactuações e ajustes possíveis.

No que concerne à Política de Contratação de Terceirizados, a DIREH sugere a construção de uma diretriz institucional, onde sejam definidas as regras de contratação destes profissionais.

Outrossim, cabe destacar ainda que cada Unidade avaliada possui suas respectivas áreas de Contrato, compostas por equipes de no mínimo três profissionais, além dos gestores e fiscais de contrato, fato não analisado neste trabalho, porém que presume estudo posterior. Deve-se lembrar sobre a necessidade de avaliação acerca dos custos necessários para a instalação e/ou manutenção de uma infraestrutura mínima para a realização das atividades relacionadas à gestão e fiscalização de contratos para cada Unidade. Deve-se considerar, para tanto, que pelo novo Estatuto da FIOCRUZ, a instituição possui, além da Presidência e órgãos seccionais (antigas AUDIN, Procuradoria, DIREH, DIRAC e DIRAD e DIPLAN), mais dezesseis órgãos classificados como singulares (Unidades finalísticas). Por isso, faz-se necessário refletir sobre a realidade institucional onde as mesmas atividades são realizadas quase que simultaneamente em várias Unidades, respeitadas as respectivas particularidades, sem uma normatização institucional ou padronização de procedimentos, com controles e formas de gestão diferenciada. No caso em tela, as áreas de gestão de contratos.

Outrossim, ocorre na Administração Pública como um todo, grande dificuldade em recrutar, selecionar e reter servidores especializados na gestão e fiscalização de contratos, principalmente devido às exigências legais relacionadas às respectivas funções. Por esse

motivo, muitos contratos, principalmente os de terceirização, de uma forma geral, são executados de forma ainda básica, talvez amadora, dentre possíveis justificativas pelo despreparo técnico dos envolvidos. Será que não seria viável a alternativa de concentrar a gestão de contratos e seus especialistas, pelo menos os relativos à terceirização em uma única unidade? A COGEPE já iniciou esse trabalho, com profissionais próprios. Todavia, poucas Unidades aderiram à propositura. O andamento dessa iniciativa na Coordenação Geral de Gestão de Pessoas não foi alvo da pesquisa. Conquanto, a partir dos argumentos supracitados deve-se considerar a viabilidade de um estudo posterior junto àquela Coordenação Geral, visando verificar os resultados da implantação da proposta e se positivos, uma análise acerca da sua ampliação para as demais Unidades. Uma proposição, dentre outras, a seguir, para reflexão dos especialistas, ressaltando-se que as proposituras nada mais são, do que idéias e reflexões, visando aperfeiçoar o gerenciamento da força de trabalho contratada através de prestadoras de serviço, sem nenhuma pretensão de determinar que as ações devam ser implantadas. Para tal, faz-se necessária a avaliação técnica da COGEPE e seus profissionais especializados, visando identificar a viabilidade de aplicação prática.

Por conseguinte, as reflexões advindas desta pesquisa apontam exatamente para os caminhos sugeridos pela COGEPE, porém, com algumas variâncias, a saber:

- 1) Implementação de um “Sistema Único de Gestão Administrativa”. Muitas atividades realizadas pela gestão poderiam ser otimizadas se houvesse, na Fundação, um sistema único de gestão administrativa que possuísse todas as áreas totalmente integradas, seja através da tecnologia BPM (Business Process Management), por exemplo, ou outra ferramenta tecnológica mais adequada à realidade da FIOCRUZ, de acordo com a análise dos especialistas da área de Tecnologia da Informação e instâncias técnicas envolvidas. Deve-se ressaltar que, apesar da natureza de algumas Unidades serem totalmente divergentes – produção, pesquisa, ensino, informação, entre outras, há a obrigatoriedade de cumprimento de determinados procedimentos administrativos por todas. Tais fatos devem ser avaliados tecnicamente para que as adaptações à realidade das Unidades possam ser realizadas, no entanto, obedecendo a um padrão institucional. Logo, todas as Unidades deveriam estar contempladas no sistema único de gestão da FIOCRUZ. Sugere-se, portanto, que o sistema seja inicialmente “desenhado” para as Unidades técnicas administrativas ampliando sua área de atuação, de forma gradativa e adaptada para as Unidades centralizadas

administrativamente, uma a uma, de acordo com seu nível de complexidade, para posteriormente ser moldado às necessidades das Unidades descentralizadas. Esse investimento tecnológico, além de otimizar e padronizar muitos processos da gestão poderia proporcionar a integração de informações entre todas as Unidades da FIOCRUZ disponibilizar informações institucionais gerenciais mais fidedignas e transparentes, dentre elas, as relativas à gestão de pessoas, com todos os vínculos previstos, além de reduzir custos institucionais com pessoal através de contratos de terceirização.

2) Instituir uma Câmara Técnica ou Comissão Especial de Gestão do Trabalho Terceirizado, composta por gestores e fiscais de contrato de todas as Unidades, além de profissionais da COGEPE especializados na área com dois objetivos principais, a saber:

- a) Elaborar uma proposta de Política de Contratação e Regulação do Trabalho Terceirizado com vistas à análise e aprovação pelas instâncias deliberativas da FIOCRUZ. Após aprovação sua execução deverá ser seguida rigorosamente por todas as Unidades da FIOCRUZ.
- b) Elaborar um projeto piloto ampliando a atuação da iniciativa da COGEPE para mais algumas Unidades da FIOCRUZ, visando à elaboração de um edital que contemple além das Unidades já participantes do projeto inicial, outras duas ou três, de acordo com a avaliação da Comissão, visando à contratação da terceirização, inicialmente das atividades essencialmente administrativas. A gestão e fiscalização dos contratos também deverão ser concentradas na COGEPE, porém partilhada com as Unidades envolvidas – fiscalização técnica, setorial e público-alvo. Caso o projeto piloto alcance os resultados esperados, ampliar para todas as Unidades da FIOCRUZ. No entanto, durante a execução do projeto piloto, as demais Unidades deverão adaptar as normas contidas na Política de Contratação e Regulação do Trabalho Terceirizado aos contratos vigentes.

Em relação à elaboração da Política de Contratação e Regulação do Trabalho Terceirizado na FIOCRUZ devem-se destacar dois pontos principais que necessitam de regulamentação urgente:

- 1) A padronização institucional das descrições dos Postos de Trabalho dos requisitos para a ocupação das vagas e respectivos salários. Estes deverão constar nos Termos de Referência dos editais de todas as contratações de prestação de serviços contínuos com cessão de mão de obra de todas as Unidades. Com isso, pretende-se que em qualquer unidade da FIOCRUZ os postos de trabalho, requisitos e salários sejam os mesmos, independente da empresa contratada, com prazo definido para a implementação nos próximos editais.
- 2) Os editais para as contratações de prestação de serviços de serviços continuados com cessão de mão de obra deverão prever cláusulas que contemplem a capacitação dos profissionais contratados, de preferência, sem ônus para a FIOCRUZ.

A referida Política deverá contemplar a diversidade de atividades realizadas nas Unidades, adaptando-se às especificidades de cada uma. Por isso, a importância de ser elaborada por especialistas da área: para que seja factível de ser implementada institucionalmente, sem correr o risco de ser apenas mais um normativo sem prática de implantação.

No entanto, para que a Câmara Técnica ou Comissão Especial consiga alcançar os resultados previstos, deverá, além de definir seus objetivos específicos, orientar a condução dos trabalhos a partir dos seguintes procedimentos iniciais:

- 1) Solicitar à COGEPE, um novo estudo, similar ao Censo 2014, onde haja a atualização das informações relativas à força de trabalho terceirizada em toda a instituição, com as respectivas análises e pareceres técnicos, no que concerne, principalmente, à similitude de objetos contratados pelas diversas Unidades da FIOCRUZ, postos, salários e todas as informações necessárias à análise pela Câmara Técnica ou Comissão Especial;
- As análises e pareceres devem ser separados por natureza das atividades (gestão, ensino, TI, dentre outros, conforme já realizado nos trabalhos realizados pela COGEPE);
- Nesta avaliação, a COGEPE deverá apontar os principais pontos que carecem de regulamentação interna, com as respectivas justificativas. Como exemplo: o processo de recrutamento e seleção dos profissionais, a migração dos trabalhadores para os

contratos das Unidades onde o salário é superior ao atual, dentre outros pontos geradores de conflitos.

- 2) Solicitar à COGEPE uma avaliação dos resultados da sua iniciativa, de concentrar, na própria Coordenação Geral de Pessoas, a realização de algumas atividades relativas à contratação da prestação de serviços continuados com cessão de mão de obra, à gestão e fiscalização em conjunto com algumas Unidades: se houve a redução dos custos administrativos, se ocorreu a padronização de procedimentos, tanto pela COGEPE quanto pelas Unidades atendidas pelo projeto, gargalos identificados durante a execução, dentre outros pontos que a Câmara Técnica ou Comissão considerar relevantes.

Em relação à propositura acerca da concentração das atividades de contratação, gestão e fiscalização dos contratos de terceirização na COGEPE compartilhada com as Unidades participantes aqui chamada “Projeto Piloto”, faz-se necessário que a Câmara Técnica ou Comissão Especial reveja os contratos dessas Unidades visando identificar, além das necessidades (especificações técnicas, quantidade de postos, salários) e orçamento das contratantes, a vigência contratual e a possibilidade de rescisão caso a proposição do projeto piloto realmente seja implementada antes de findo o prazo legal dos contratos vigentes. Além disso, faz-se necessária a elaboração de indicadores para mensuração e avaliação dos resultados do projeto piloto, em consonância com a nova legislação vigente.

Para a implementação do projeto piloto deverão ser identificadas pela Comissão, o espaço físico para a instalação da infraestrutura de funcionamento, além do quantitativo necessário de profissionais qualificados para a operacionalização das atividades de gestão e fiscalização do contrato. Uma opção seria aproveitar os especialistas das Unidades que aderiram ao projeto.

A partir dos resultados positivos alcançados pelo projeto piloto haverá a necessidade de avaliação acerca da viabilidade de criação ou adaptação de uma estrutura formal na própria COGEPE para a adequação das atividades realizadas à sua ampliação para as demais Unidades que farão parte desta nova rede de trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com essas sugestões espera-se reduzir a multiplicidade de contratos de terceirização existentes na FIOCRUZ ou pelo menos a problemática da falta de equalização salarial entre os postos de trabalho contratados com especificações técnicas iguais ou similares. Com isso, minimizar os efeitos insatisfatórios da descentralização, normatizando e padronizando procedimentos relativos à contratação, gestão de fiscalização dos contratos de terceirização.

Independente dos vínculos trabalhistas existentes na FIOCRUZ faz-se necessário por parte das instâncias superiores, um “olhar mais atento” à Gestão Estratégica de Pessoas. Esta perpassa, dentre outras ações pela necessidade de retomada do projeto de Mapeamento de Competências para que posteriormente seja implementada a Gestão por Competência. A partir desse entendimento fazendo uma breve analogia à realidade institucional, observa-se a necessidade de adequação do capital intelectual disponível à imprescindibilidade de modernização e melhoria dos processos produtivos da FIOCRUZ, ou seja, uma tentativa, uma nova configuração de desenvolvimento profissional na gestão institucional de pessoas.

Para a FIOCRUZ dentre os vários processos relacionados à Gestão de Pessoas a serem beneficiados pela Gestão por Competências destaca-se pelo foco deste tratado acadêmico, o de Recrutamento e Seleção, tanto para o quadro próprio, quanto para a contratação de prestadoras de serviços com cessão de mão de obra. Sua relevância pode ser justificada pela necessidade de um estudo que busque integrar o Mapeamento de Processos e o Mapeamento de Competências, visando a qualificada definição de ferramentas importantes para a Gestão Estratégica de Pessoas: a quantidade necessária de profissionais para cada área das Unidades, com perfis específicos para a execução de cada atividade, obedecendo a uma normatização própria visando o alcance de resultados pré-definidos que deverão ser mensurados para futuros ajustes nos ciclos produtivos de forma a aperfeiçoar os processos internos, contribuindo dessa forma para o desenvolvimento institucional. Com os perfis de cada posto devidamente delineados, além dos processos mapeados, torna-se mais factível elaborar editais mais precisos, objetivos, equânimes e transparentes, tanto para o recrutamento via concurso público, quanto para a contratação de prestadoras de serviço com cessão de mão de obra.

O desempenho dos trabalhadores reflete o desempenho institucional. É através das pessoas, que os movimentos surgem, que a FIOCRUZ tenta se modernizar, continuar

pioneira em suas áreas de atuação. Para tanto, precisa “conhecer seu ativo intelectual” e saber alocá-lo da melhor forma buscando sempre aperfeiçoar-se, evoluir institucionalmente, primando sempre pela prestação de serviços de excelência à sociedade brasileira.

Finalizando, cabe salientar que esta abordagem não pretende e nem seria possível esgotar o tema, tendo em vista sua dimensão “Gestão de Pessoas”, mais especificamente, “Terceirização”.

As reflexões aqui discorridas nada mais são do que idéias em uma tentativa de minimizar os efeitos da terceirização sem regulação interna e de migração de prestadores de serviço com experiência na gestão administrativa, entre Unidades gerando uma condição desfavorável à contratante inicial. Por isso, ressalta-se a necessidade de ampliação de pesquisas futuras com vistas a aperfeiçoar a Gestão do Trabalho na FIOCRUZ. Não obstante a complexidade do tema, ainda há de se observar os movimentos e cenários políticos que se desenham para os próximos anos. E a partir dessa avaliação restam dois últimos questionamentos: o que esperar da Gestão de Pessoas na Administração Pública pelos próximos anos? O que esperar da Administração Pública?

REFERÊNCIAS

AMORIM, ELIZABETH PEREIRA CINTRA. **Terceirização do Trabalho nos Serviços de Saúde: Aspectos Conceituais, Legais e Pragmáticos**. Monografia. 2011. Acesso: 22/04/2017.

BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Constituição da República Federativa do Brasil de 05 de outubro de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm> Acesso: 22/04/2017.

_____. **Decreto-Lei 200 de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm> Acesso: 22/04/2017.

_____. **Lei 11355 de 19 de outubro de 2006**. Dispõe sobre a criação da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, do Plano de Carreiras e Cargos de Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública da Fiocruz, do Plano de Carreiras e Cargos do Inmetro, do Plano de Carreiras e Cargos do IBGE e do Plano de Carreiras e Cargos do Inpi; o enquadramento dos servidores originários das extintas Tabelas de Especialistas no Plano de Classificação de Cargos, de que trata a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e no Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; a criação do Plano de Carreiras dos Cargos de Tecnologia Militar, a reestruturação da Carreira de Tecnologia Militar, de que trata a Lei nº 9.657, de 3 de junho de 1998; a criação da Carreira de Suporte Técnico à Tecnologia Militar; a extinção da Gratificação de Desempenho de Atividade de Tecnologia Militar – GDATM; e a criação da Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Operacional em Tecnologia Militar - GDATEM; a alteração da Gratificação de Desempenho de Atividade de Controle e Segurança de Tráfego Aéreo - GDASA, de que trata a Lei nº 10.551, de 13 de novembro de 2002; a alteração dos salários dos empregos públicos do Hospital das Forças Armadas - HFA, de que trata a Lei nº 10.225, de 15 de maio de 2001; a criação de cargos na Carreira de Defensor Público da União; a criação das Funções Comissionadas do INSS - FCINSS; o auxílio-moradia para os servidores de Estados e Municípios para a União, a extinção e criação de cargos em comissão; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/lei/111355.htm>. Acesso: 23/06/2017.

_____. **Lei 8112 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: 22/04/2017.

_____. **Lei 13429 de 31 de março de 2017**. Altera dispositivos da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm>. Acesso: 25/06/2017.

_____. **Lei 13467 de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nºs 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/lei/13467.htm>. Acesso: 25/06/2017.

Decreto 2271 de 07 de julho de 1997. Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2271.htm >. Acesso: 27/06/2017.

Decreto 5707 de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm> Acesso:

BRASIL. SECRETARIA DE LOGÍSTICA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Instrução Normativa 02 de 30 de abril de 2008.** Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não. Disponível em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/417-instrucao-normativa-n-02-de-30-de-abril-de-2008>> . Acesso: 27/06/2017.

Instrução Normativa 05 de 26 de maio de 2017. Disponível em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/760-instrucao-normativa-n-05-de-25-de-maio-de-2017>> . Acesso: 27/06/2017

CAMÕES E MENESES. MARIZAURA REIS DE SOUZA E PEDRO PAULO MURCE. **Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.** Enap. Caderno n.45. 2016. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/documents/52930/707328/160704_caderno_45.pdf/7e04bcff-013b-4201-bf8a-c806da13ddd3> . Acesso: 04/08/2017.

CARNEIRO. FERNANDA MARIA AFONSO. **Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública. Organização Comitê Científico Double Blind Review pelo SEER/OJS. A Terceirização na Administração Pública: Vantagens, Desvantagens e Ameaças ao Regime Jurídico das Relações do Trabalho.** 2016. Disponível em: <https://www.redib.org/recursos/Record/oai_articulo1222572-terceirizac%C3%A3o-administrac%C3%A3o-publica-vantagens-desvantagens-ameacas-regime-juridico-relac%C3%B5es> . Acesso: 04/08/2017.

DIEESE. DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICAS E ESTUDOS SÓCIO ECONÔMICOS. **Nota Técnica n. 175. Os impactos da Lei 13.429/2017 (antigo PL 4.302/1998) para os trabalhadores.**2017. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/notatecnica/2017/notaTec175TerceirizacaoTrabalhoTemporario.html>> . Acesso: 04/08/2017.

DRUCK. GRAÇA. **Trab. Educ. Saúde, Rio de Janeiro, v.14. A Terceirização na Saúde Pública: formas diversas de precarização do trabalho.** 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1981-7462016000400015&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso: 21/04/2017.

FIOCRUZ. DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS. **Boletim de RH 2015.** <<https://intranet.fiocruz.br>>. Acesso: 04/08/2017.

_____ **Boletim de RH 2016**. <<https://intranet.fiocruz.br>>. Acesso: 04/08/2017.

_____ **Censo da Terceirização**. 2014. (mimeo).

_____ **Diretrizes para a construção da Política de Regulação do Trabalho na FIOCRUZ**. 2011.(mimeo).

JUNIOR, JOSÉ CELSO CARDOSO. NOGUEIRA, ROBERTO PASSOS. **Revista do Serviço Público Brasília 62**. 2011. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/71/69>>. Acesso: 21/04/2017.

LOPES, REGINA MARIA BRITTO CUNHA. **A gestão por Competências na Administração Pública Federal e sua inserção na FIOCRUZ**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/15881>>. Acesso: 21/04/2017.

MELLO, MÁRCIO LUIZ BRAGA CORRÊA DE. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos em uma Instituição Pública de Ciência e Tecnologia**. Márcio Luiz Braga Corrêa de Mello. Rio de Janeiro: s.n. 2007. Disponível em: http://www5.ensp.fiocruz.br/biblioteca/dados/txt_700412525.pdf >. Acesso: 22/04/2017.

PANTALEÃO, SERGIO FERREIRA. **Guia Trabalhista Mapa Jurídico**. <<http://www.guiatrabalhista.com.br>>. Acesso em 17/07/2017.

PARENTE, CLAUDIA MARIA GULLO. **Descentralização na Fundação Oswaldo Cruz: Melhoria da Performance da Gestão Institucional**. 2007. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict/5450/2/957.pdf> . Acesso: 04/08/2017.

REVISTA ELETRÔNICA DO TCE-RS | Nº 2 V. 1 | ISSN 2446-8703. **Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira**. <<http://revista.tce.rs.gov.br/index.php/revtce>>. Acesso: 04/08/2017.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Acórdão 1627/2005**. <<https://contas.tcu.gov.br>>. Acesso 02/05/2017.

_____ **Acórdão 3472/2006**. <<https://contas.tcu.gov.br>>. Acesso 02/05/2017.