



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

ARTHUR MOREIRA REIS TAVARES

**ANÁLISE COMPARATIVA DO PLANO DE FUNÇÕES DE EMPRESAS
ESTATAIS BRASILEIRAS**

Brasília - DF

2021

ARTHUR MOREIRA REIS TAVARES

**ANÁLISE COMPARATIVA DO PLANO DE FUNÇÕES DE
EMPRESAS ESTATAIS BRASILEIRAS**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Paulo Henrique de Souza Bermejo, Dr.

Brasília - DF

2021

ARTHUR MOREIRA REIS TAVARES

**ANÁLISE COMPARATIVA DO PLANO DE FUNÇÕES DE
EMPRESAS ESTATAIS BRASILEIRAS**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

Arthur Moreira Reis Tavares

Paulo Henrique de Souza Bermejo, Dr.
Professor Orientador

Carlos Denner dos Santos Júnior, Dr.
Professor-Examinador

Marina Figueiredo Moreira, Dra.
Professora-Examinadora

Brasília, 19 de novembro de 2021.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo fazer a análise e comparação do plano de funções de empresas estatais, abordando sua composição incluindo suas funções e remunerações para uma atualização/revisão do plano de funções de uma empresa estatal. Para elaborar a pesquisa foi utilizada uma abordagem qualitativa com análise documental, onde o plano de funções do Serviço Geológico do Brasil - Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais, foi comparado com o plano de funções das empresas Amazul, Codevasf, EBC, Embrapa, EPE, VALEC, resultando em quadros comparativos que apontaram diferenças, semelhanças e a necessidade de uma revisão do plano de funções do Serviço Geológico do Brasil – Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais. Esse estudo oferece contribuição prática para organizações estatais que precisam dessa análise comparativa por exigência do Governo Federal para revisar e atualizar seus planos de função.

Palavras-chave: Plano de Funções. Empresa Estatal. Análise Comparativa.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 - Tabela de Funções de Confiança SGB/CPRM.....	8
Tabela 2 - Tabela de remuneração e cargos de confiança Codevasf.....	10
Tabela 3 - Tabela salarial de cargos em comissão Embrapa.....	13
Tabela 4 - Remuneração de cargo em comissão e função de confiança EPE.....	14
Tabela 5 - Remuneração de cargos em comissão e função de confiança Amazul.....	14
Tabela 6 - Remuneração de cargos em comissão e função de confiança VALEC.....	15
Tabela 7 - Remuneração cargos em comissão e função de confiança EBC.....	16

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação das FG/CC.....	17
Quadro 2 - Comparação das remunerações das FG/CC.....	23
Quadro 3 - Comparação geral das remunerações.....	26
Quadro 4 - Comparação de porcentagens para opção de gratificação.....	28

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CPRM - Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais

SGB - Serviço Geológico Brasileiro

Embrapa - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

EPE - Empresa de Pesquisa Energética

Amazul - Amazônia Azul Tecnologia de Defesa

VALEC - Valec Engenharia, Construções e Ferrovias S.A

EBC - Empresa Brasil de Comunicação

FG - Função Gratificada

CC - Cargo em Comissão

PF - Plano de Funções

PCS - Plano de Cargos e Salários

PCCS - Plano de Cargos, Carreiras e Salários

SEST – Secretaria de Coordenação e Governança de Empresas Estatais

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Contextualização	1
1.2 Problema de pesquisa	1
1.3 Objetivo da pesquisa	1
2. REFERENCIAL TEÓRICO	2
2.1 Plano de funções	2
2.1.1 Definição	2
2.1.2 Composição	2
2.1.3 Planos de função versus planos de cargos, carreiras e salários (PCCs)	2
2.1.4 Legislação brasileira sobre planos de função	3
2.1.5 Como as empresas estatais devem proceder para revisar seus planos de função	3
2.2 Empresas estatais no Brasil	4
2.2.1 Definição	4
2.2.2 Marco legal (leis que estabelecem o funcionamento dessas empresas).....	4
2.3 Trabalhos relacionados	5
3. MÉTODO DE PESQUISA	6
3.1 Caracterização da pesquisa	6
3.2 Procedimentos da pesquisa	6
4. RESULTADOS	8
4.1.1 SGB/CPRM	8
4.1.2 Codevasf.....	9
4.1.3 Embrapa.....	12
4.1.4 EPE	13
4.1.5 Amazul.....	14
4.1.6 VALEC.....	15
4.1.7 EBC	15
4.2 Composição dos planos de função das empresas selecionadas	16
4.3 Análise comparativa	17
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	28

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O plano de funções é uma ferramenta que está presente nas empresas estatais, que são empresas em que o governo detém todo ou parte do seu capital social (TESOURO NACIONAL, 2021). Nas empresas estatais o plano de funções possui o objetivo de estruturar o conjunto de funções de confiança e gratificadas, e os cargos em comissão, estabelecendo suas remunerações correspondentes e descrevendo seus requisitos, nomenclatura e posição hierárquica (CODEVASF, 2019).

Para realizar uma revisão/atualização do plano de funções a estatal deverá realizar, por meio de empresa especializada ou internamente, pesquisa salarial, que deverá demonstrar o alinhamento dos novos valores de gratificação e/ou de remuneração propostos ao mercado (empresas de mesma natureza e de porte similar) (SEST, 2021)

Tendo como base as orientações do Secretaria de Coordenação e Governança de Empresas Estatais (SEST), foram elencadas empresas estatais SGB/CPRM, Codevasf, Embrapa, EBC, EPE, Valec e Amazul para realizar a comparação de suas funções e remunerações, uma vez que todas as empresas elencadas possuem os documentos necessários, tabela de remuneração das funções gratificadas e tabela das funções gratificadas presentes na empresa.

1.2 Problema de pesquisa

Apesar de todas as empresas presentes na comparação serem estatais, suas funções são diferentes não apenas na nomenclatura, mas também na posição que ela ocupa dentro da empresa. Ao realizar a comparação da forma mais correta possível, se faz necessário uma equivalência entre as funções presentes nas empresas. O problema da pesquisa tem origem no momento de tentar estabelecer tal equivalência entre as funções, uma vez que, nem sempre haverá uma posição 100% igual a comparada podendo causar possíveis limitações na pesquisa.

1.3 Objetivo da pesquisa

O objetivo da pesquisa é realizar análise comparativa de planos de funções de empresas estatais brasileiras, levando em consideração seus componentes e possíveis divergências, com o intuito de obter os dados necessários para uma análise comparativa a fim de subsidiar a revisão e atualização do plano de funções.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Plano de funções

2.1.1 Definição

O Plano de Funções (PF) pode ser definido como uma ferramenta de gestão construída com base na visão de um futuro que se planeja para a empresa, onde a sua elaboração é focada na aquisição de competências profissionais necessárias ao alcance dos objetivos fixados no planejamento estratégico e pautada na sustentabilidade empresarial. O PF se constitui em um conjunto de Funções Gratificadas - FG ou Cargos em Comissão – CC que se vinculam à estrutura organizacional da empresa. As atribuições e responsabilidades das FG e dos CC são diferenciadas e de maior complexidade em relação às atividades atribuídas ao cargo efetivo o tornando diferente dos planos de cargos e salários (SECRETARIA DE COORDENAÇÃO E GOVERNANÇA DAS EMPRESAS ESTATAIS, 2017).

2.1.2 Composição

Para exemplificar a composição de um plano de funções é possível utilizar o Plano de Funções e Gratificações da empresa Codevasf. A composição do seu plano de funções é formada por alguns tópicos essenciais, primeiro uma introdução que explica o que o documento estabelece e apresenta o que será abordado no mesmo. Após a introdução o plano apresenta seus objetivos e conceitos básicos que estão presentes no documento. Em seguida é feita a apresentação de quais funções estarão presentes no plano, assim como, funções de confiança, funções gratificadas, cargos em comissão, fazendo uma listagem dos nomes específicos, por exemplo, gerente, superintendente, assessor, entre outros. Além de nomes o plano aborda também suas naturezas, funções de gestão, funções técnicas, funções de assessoria, funções da secretaria e apoio e funções especiais. Para complementar, em anexo, há a apresentação da tabela de remuneração e gratificações de todas as funções listadas, assim como suas atribuições, seguindo por uma listada as disposições transitórias e finais, que tratam de circunstâncias que exijam disciplina especial em face do novo regime jurídico proposto, visando garantir a segurança jurídica das relações, definindo o direito aplicável a certos casos e permitindo a adaptação das situações (CODEVASF, 2019).

2.1.3 Planos de função versus planos de cargos, carreiras e salários (PCCs)

O plano de cargos e salários (PCS) ou plano de cargos, carreiras e salários é utilizado para determinar as estruturas de cargos e salários, proporcionando a compreensão da

distribuição das funções e das responsabilidades de cada cargo e suas respectivas remunerações, corroborando com o entendimento das devidas faixas salariais. Além de elencar as responsabilidades dos cargos, o PCS é de extrema importância para manter a satisfação dos servidores da área, pois contribui ao trazer elementos motivacionais para o servidor que podem favorecer a percepção da função e do bom andamento da instituição (NASCIMENTO et al., 2021).

Comparando suas definições é possível dizer que o PCS e o PF são bastante parecidos, apenas se diferem no âmbito de que, o PCS aborda os cargos efetivos e suas carreiras e o PF das funções gratificadas e cargos em comissão, que não possuem uma progressão dentro da organização.

2.1.4 Legislação brasileira sobre planos de função

Para o plano de funções estar nos conformes da lei, é importante levar em consideração que as funções de confiança, devem ser exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, que devem ser preenchidos por servidores de carreira que se destinam apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento, segundo o Art. 37o da Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 2020). Frisando a importância de se atentar às cessões, às requisições e às alterações de exercício para composição da força de trabalho no âmbito da administração pública federal, seja ela direta ou indireta, já que as empresas públicas e as sociedades de economia mista estão inclusas, segundo o Art. 1o do Decreto de nº 10.835, de 14 de outubro de 2021 (BRASIL, 2021).

2.1.5 Como as empresas estatais devem proceder para revisar seus planos de função

Para ocorrer uma revisão do plano de funções, a empresa estatal deve vincular a criação de FG/CC à estrutura organizacional, estabelecendo a adequada relação entre as suas atribuições e responsabilidades, seguido pela criação do número de FG/CC estritamente necessário ao funcionamento da empresa, cujo quantitativo deve ser expresso em números absolutos descrevendo as atribuições, requisitos de acesso e forma de provimento das FG/CC. Após concluir tais etapas a organização deve estabelecer, para as FG/CC de gerência, uma amplitude de comando que justifique sua necessidade, sabendo que quanto mais operacional forem as atividades sob responsabilidade do detentor da FG/CC de chefia, maior deve ser o quantitativo de subordinados vinculados, visando compatibilizar o custo do plano com a capacidade financeira da empresa, de forma a viabilizar sua sustentabilidade no longo prazo

(SECRETARIA DE COORDENAÇÃO E GOVERNANÇA DAS EMPRESAS ESTATAIS, 2017).

2.2 Empresas estatais no Brasil

2.2.1 Definição

As empresas estatais são empresas públicas que possuem a exploração de atividade econômica pelo Estado será exercida podendo ela ser uma empresa pública, ou uma sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, de acordo com o Art. 2º da lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016 (BRASIL, 2016). Quando se trata de uma empresa pública a entidade é dotada de personalidade jurídica de direito privado, com criação autorizada por lei e com patrimônio próprio, cujo capital social é integralmente detido pela União, pelos Estados, pelo Distrito Federal ou pelos Municípios, tendo como requisito possuir a maior parte de seu capital votante em propriedade da União, do Estado, do Distrito Federal ou do Município, de acordo com o Art. 3º da lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016 (BRASIL, 2016). No caso da sociedade de economia mista a entidade é dotada de personalidade jurídica de direito privado, com criação autorizada por lei, porém, possui a forma de sociedade anônima, uma vez que suas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União, aos Estados, ao Distrito Federal, aos Municípios ou a entidade da administração indireta, de acordo com o Art. 4º da lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016 (BRASIL, 2016).

2.2.2 Marco legal (leis que estabelecem o funcionamento dessas empresas)

Para que uma empresa estatal esteja apta a explorar uma atividade econômica subsidiada pelo capital público, que só será permitida quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo conforme definidos em lei, se estabelecendo como empresa pública ou sociedade de economia mista, ela deve dispor sobre as relações públicas com o Estado e a sociedade, onde será reprimido por lei, o abuso do poder econômico que vise à dominação dos mercados e a eliminação da concorrência, gerando o aumento arbitrário dos lucros, de acordo com o Art. 173º da Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 2020). Tendo em vista que, somente por lei específica poderá ser criada autarquia e autorizada a instituição de empresa pública, de sociedade de economia mista e de fundação, ficará a critério da lei complementar e definir as áreas de sua atuação, tendo em vista tais fatores, a empresa terá permissão para realizar suas atividades, de acordo com o Art. 37º da Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 2020).

2.3 Trabalhos relacionados

O principal documento relacionado ao plano de funções encontrado é denominado, Plano de Cargos e Salários e Plano de Funções, criado pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais em 2017, que tem como objetivo, divulgar de forma didática diretrizes estabelecidas e utilizadas com o intuito de subsidiar uma manifestação sobre as propostas das estatais federais de implantação ou alteração de seus PCS e PF levando em consideração a necessidade, oportunidade e conveniência administrativas de promover alterações nos PCS e PF considerando o futuro da empresa (SECRETARIA DE COORDENAÇÃO E GOVERNANÇA DAS EMPRESAS ESTATAIS, 2017).

Outros dois estudos encontrados abordam o plano de cargos e salários, que apesar de não ser um plano de funções, se tornam relevantes para o estudo uma vez que, funções gratificadas e cargos em comissão podem ser ocupadas por funcionários de carreira, ou seja, entender os requisitos da contratação por meio de concurso e analisar os critérios de progressão de uma carreira, podem influenciar no plano de funções.

O primeiro é a Análise do plano de cargos e salários na área da saúde no setor público no Estado de Minas Gerais, que aborda um ponto importante, a contratação de pessoal no meio público, que se dá através de concursos públicos, o que exige uma capacitação intelectual mais elevada do candidato, devido a este fato, sua remuneração é diferenciada e a estabilidade do trabalhador contratado é maior (NASCIMENTO et al., 2021).

O segundo estudo aborda um dos aspectos que diferenciam o PCS do PF, que é a progressão de carreira. O artigo A eficiência dos critérios para a progressão funcional dentro de um plano de cargos e salários tem como objetivo investigar critérios e métodos de progressão a fim de verificar se os meios utilizados para progressão de carreira são eficazes fazendo uma análise dos fatores que podem influenciar o PCCS de uma instituição pública (ARAÚJO; CUNHA; MIRANDA, 2019).

3. MÉTODO DE PESQUISA

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa possui uma abordagem qualitativa com análise documental, onde foi feita a pesquisa de aspectos subjetivos, baseando-se em documentos disponíveis, para realizar uma comparação de acordo com a análise de tais documentos. Sua abordagem leva em consideração aspectos que não podem ser quantificados e necessitam de um estudo para realizar a comparação de forma efetiva para que gere resultados.

Tendo em vista os objetivos estabelecidos de análise e comparação dos planos de função, foi selecionado por amostragem casual e por possuírem todos os dados necessários, remuneração e funções, disponíveis, um conjunto de empresas públicas brasileiras, também conhecidas como estatais. Essas empresas foram selecionadas para obtenção e análise de dados sobre o objeto de estudo. Como referência comparativa para essa análise, utilizou-se como referência o Serviço Geológico do Brasil - Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais (SGB/CPRM) em razão dessa empresa possuir em seu plano estratégico ações de reestruturação e revisão do plano de funções (SGB/CPRM, 2021). Além dele, foram consideradas as seguintes estatais: a Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e Parnaíba (Codevasf), a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), a Empresa de Pesquisa Energética (EPE), a Amazônia Azul Tecnologia de Defesa (Amazul), a Valec Engenharia, a Construções e Ferrovias S.A (VALEC) e a Empresa Brasil de Comunicação (EBC).

3.2 Procedimentos da pesquisa

Primeiramente, foram elencadas as empresas para serem utilizadas como comparação, em seguida, foi elaborada uma tabela com as funções gratificadas e cargos em comissão utilizando o Serviço Geológico do Brasil / Companhia de Pesquisa em Recursos Minerais (SGB/CPRM) como referência para comparação com as demais empresas selecionadas. Inicialmente, buscou-se vincular as FG/CC iguais ou equivalentes apresentadas nas tabelas encontradas, porém, notou-se que algumas empresas não apresentavam as mesmas funções e cargos ou que era incerta a existência de algumas delas. Assim, foram utilizados diferentes documentos e informações complementares, como os PCCS e organogramas das empresas, em um esforço para compatibilizar e registrar relação próxima e atual entre as posições do SGB/CPRM e as das empresas pesquisadas.

Após realizar a comparação das funções, foi feita a comparação da remuneração dos dados coletados com os dados disponibilizados pelo SGB/CPRM. Há de se registrar que a comparação é um esforço de compatibilização de informações coletadas e organizadas sob lógicas distintas

em seus órgãos de origem. Destaca-se, ainda, que as posições em cada empresa não são sempre evidentemente semelhantes, por isso adotaram-se as aproximações mais ou menos estruturadas para vincular uma posição do SGB/CPRM a outra posição nas empresas estudadas.

Em seguida, foi feito o cálculo da remuneração média a fim de compará-las com a do SGB/CPRM e analisar as divergências, onde foi consolidada uma tabela com todos valores e médias.

4. RESULTADOS

4.1 Apresentação das empresas estatais selecionadas

As empresas estatais selecionadas para fazer a comparação com Serviço Geológico do Brasil – CPRM (SGB/CPRM) foram, a Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba (Codevasf), a Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), a Empresa de Pesquisa Energética (EPE) e Indústrias Nucleares do Brasil (INB).

4.1.1 SGB/CPRM

O Serviço Geológico do Brasil - CPRM é uma empresa pública, que possui a missão de gerar e disseminar conhecimento geocientífico com excelência, visando a contribuição e melhoria da qualidade de vida e desenvolvimento sustentável do Brasil, possuindo um vínculo ao Ministério de Minas e Energia (SGB/CPRM, 2016). O SGB/CPRM possui 26 funções e cargos e 6 níveis de remuneração, possuindo uma opção de gratificação de 30% do valor básico/unitário. A tabela 1 apresenta as funções e cargos do SGB/CPRM (SGB/CPRM, 2019).

Tabela de Funções de Confiança				
Faixas de Nível Hierárquico	Nível (SF)	Salário-função	Nível (GF)	Gratificação de Função
Secretária de Diretoria	SF – 0	R\$ 5.432,16	GF – 0	R\$ 1.629,65
Supervisor	SF – 1	R\$ 10.863,96	GF – 1	R\$ 3.259,20
Chefe de Núcleo de Apoio	SF – 1	R\$ 10.863,96	GF – 1	R\$ 3.259,20
Assistente de Departamento/ Equivalente	SF – 1	R\$ 10.863,96	GF – 1	R\$ 3.259,20
Coordenador Executivo	SF – 2	R\$ 12.071,07	GF – 2	R\$ 3.621, 34
Assistente de Produção	SF – 2	R\$ 12.071,07	GF – 2	R\$ 3.621, 34
Assistente de Administração e Finanças	SF – 2	R\$ 12.071,07	GF – 2	R\$ 3.621, 34
Gerente de Administração e Finanças	SF – 3	R\$ 13.412,25	GF – 3	R\$ 4.023,70
Gerente de Geologia e Recursos Minerais	SF – 3	R\$ 13.412,25	GF – 3	R\$ 4.023,70
Gerente de Hidrologia e Gestão Territorial	SF – 3	R\$ 13.412,25	GF – 3	R\$ 4.023,70
Gerente de Relações Institucionais e Desenvolvimento	SF – 3	R\$ 13.412,25	GF – 3	R\$ 4.023,70
Chefes de Divisão e do Lamin	SF – 3	R\$ 13.412,25	GF – 3	R\$ 4.023,70

Chefe de Residência	SF – 4	R\$ 14.902,55	GF – 4	R\$ 4.470,77
Assessor de Diretoria	SF – 5	R\$ 16.558,43	GF – 5	R\$ 4.967,53
Assessor de Parlamentar	SF – 5	R\$ 16.558,43	GF – 5	R\$ 4.967,53
Chefe de Assessoria de Comunicação	SF – 5	R\$ 16.558,43	GF – 5	R\$ 4.967,53
Chefe de Assessoria de Assuntos Internacionais	SF – 5	R\$ 16.558,43	GF – 5	R\$ 4.967,53
Chefe de Auditoria Interna	SF – 5	R\$ 16.558,43	GF – 5	R\$ 4.967,53
Chefe de Secretaria Geral	SF – 5	R\$ 16.558,43	GF – 5	R\$ 4.967,53
Chefe de Gabinete	SF – 5	R\$ 16.558,43	GF – 5	R\$ 4.967,53
Consultor Jurídico	SF – 5	R\$ 16.558,43	GF – 5	R\$ 4.967,53
Chefes de Departamento e Desenvolvimento Tecnológico	SF – 5	R\$ 16.558,43	GF – 5	R\$ 4.967,53
Chefes do Serviço de Administração e Finanças do ERJ e SEDE	SF – 5	R\$ 16.558,43	GF – 5	R\$ 4.967,53
Ouvidor	SF – 5	R\$ 16.558,43	GF – 5	R\$ 4.967,53
Superintendente de Planejamentos e Métodos	SF – 5	R\$ 16.558,43	GF – 5	R\$ 4.967,53
Superintendente Regional	SF – 5	R\$ 16.558,43	GF – 5	R\$ 4.967,53

Tabela 1: Tabela de Funções de Confiança SGB/CPRM.

Fonte: (SGB/CPRM, 2019).

4.1.2 Codevasf

A Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba (Codevasf) é responsável pelo desenvolvimento da agricultura irrigada, revitalização de bacias hidrográficas, estruturação de atividades produtivas e oferta de água para garantia da segurança hídrica, ela contribui para a melhoria de vida e desenvolvimento socioeconômico na sua área de atuação, trabalhando com execução direta ou de parcerias (CODEVASF, 2019). A Codevasf, possui 53 funções e cargos e 13 níveis de remuneração, possuindo uma opção de gratificação de 40% do valor básico/unitário. A tabela 2 apresenta as funções e cargos da Codevasf (CODEVASF, 2021).

Denominação	Categoria	Valor Básico Unitário	Valor da Opção
Gerente-Executivo	FC – 1	R\$ 22.345,26	R\$ 8.938,10
Chefe de Gabinete da Presidência	FC – 1	R\$ 22.345,26	R\$ 8.938,10
Superintendente Regional	FC – 1	R\$ 22.345,26	R\$ 8.938,10
Secretário Executivo	FC – 2	R\$ 20.111,24	R\$ 8.044,50
Assessor do Presidente	FC – 3	R\$ 17.875,55	R\$ 7.150,22
Assessor do Diretor	FC – 3	R\$ 17.875,55	R\$ 7.150,22
Assessor de Gerente-Executivo	FC – 3	R\$ 17.875,55	R\$ 7.150,22
Chefe da Auditoria Interna	FC – 3	R\$ 17.875,55	R\$ 7.150,22
Chefe da Ouvidoria	FC – 3	R\$ 17.875,55	R\$ 7.150,22
Chefe da Assessoria da Presidência	FC – 3	R\$ 17.875,55	R\$ 7.150,22
Chefe da Secretaria da Presidência	FC – 3	R\$ 17.875,55	R\$ 7.150,22
Gerente	FC – 3	R\$ 17.875,55	R\$ 7.150,22
Chefe de Gabinete da Superintendência Regional	FC – 3	R\$ 17.875,55	R\$ 7.150,22
Chefe de Unidade	FC – 4	R\$ 14.078,03	R\$ 5.631,21
Subchefe de Gabinete da Presidência	FC – 4	R\$ 14.078,03	R\$ 5.631,21
Chefe de Escritório de Apresentação	FC – 4	R\$ 14.078,03	R\$ 5.631,21
Assessor de Superintendente Regional	FC – 4	R\$ 14.078,03	R\$ 5.631,21
Chefe de Assessoria Regional	FC – 4	R\$ 14.078,03	R\$ 5.631,21
Chefe de Secretaria Regional	FC – 4	R\$ 14.078,03	R\$ 5.631,21
Gerente Regional	FC – 4	R\$ 14.078,03	R\$ 5.631,21
Chefe da Unidade Regional	FC – 5	R\$ 11.173,46	R\$ 4.469,38
Chefe do Escritório de Representação	FC – 5	R\$ 11.173,46	R\$ 4.469,38
Chefe da Unidade de Produção e Pesquisa	FC – 5	R\$ 11.173,46	R\$ 4.469,38
Chefe de Setor	FC – 6	R\$ 6.257,26	R\$ 2.502,90
Secretária do Presidente	FC – 6	R\$ 6.257,26	R\$ 2.502,90
Secretária de Diretor	FC – 6	R\$ 6.257,26	R\$ 2.502,90
Secretária de Gerente Executivo	FC – 7	R\$ 5.586,72	R\$ 2.234,69

Secretária de Chefe de Gabinete da presidência	FC – 7	R\$ 5.586,72	R\$ 2.234,69
Secretária de Superintendente Regional	FC – 7	R\$ 5.586,72	R\$ 2.234,69
Especialista	FG – IE	R\$ 3.777,03	Não se aplica
Consultor Interno	FG – IE	R\$ 3.777,03	Não se aplica
Coordenador de Obras e Projetos Especiais	FG – IT	R\$ 3.777,03	Não se aplica
Supervisor de Fiscalização de Obras I	FG – 2	R\$ 4.290,14	Não se aplica
Supervisor de Fiscalização de Obras II	FG – 3	R\$ 3.575,09	Não se aplica
Auditor	FG – 4	R\$ 1.787,55	Não se aplica
Fiscal de Obras	FG – 4	R\$ 1.787,55	Não se aplica
Representante em Organização de Produtores	FG – 4	R\$ 1.787,55	Não se aplica
Assistente	FG – 5	R\$ 1510,77	Não se aplica
Apoio a Fiscalização de Obras	FG – 6	R\$ 894,30	Não se aplica
Apoio	FG – 6	R\$ 894,30	Não se aplica
Gerente-Executivo	CC - 1	R\$ 22.345,26	R\$ 8.938,10
Chefe de Gabinete da presidência	CC – 1	R\$ 22.345,26	R\$ 8.938,10
Superintendente Regional	CC – 1	R\$ 22.345,26	R\$ 8.938,10
Assessor do Presidente	CC – 2	R\$ 17.875,55	R\$ 7.150,22
Assessor do Diretor	CC – 2	R\$ 17.875,55	R\$ 7.150,22
Assessor de Gerente-Executivo	CC – 2	R\$ 17.875,55	R\$ 7.150,22
Chefe da Auditoria Interna	CC – 2	R\$ 17.875,55	R\$ 7.150,22
Chefe da Ouvidoria	CC – 2	R\$ 17.875,55	R\$ 7.150,22
Chefe da Assessoria da Presidência	CC – 2	R\$ 17.875,55	R\$ 7.150,22
Secretária do Presidente	CC – 3	R\$ 6.257,26	R\$ 2.502,90
Secretária de Diretor	CC – 3	R\$ 6.257,26	R\$ 2.502,90
Secretária de Gerente Executivo	CC – 4	R\$ 5.586,72	R\$ 2.234,69
Secretária de Chefe de Gabinete da Presidência	CC – 4	R\$ 5.586,72	R\$ 2.234,69

Tabela 2 – Tabela de remuneração e cargos de confiança Codevasf.

Fonte:(CODEVASF, 2021).

4.1.3 Embrapa

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) está é vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e desde de sua criação assumimos um desafio: desenvolver, em conjunto com seus parceiros do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária, um modelo de agricultura e pecuária tropical genuinamente brasileiro, superando as barreiras que limitavam a produção de alimentos, fibras e energia no País, obtendo assim uma das agropecuárias mais eficientes e sustentáveis do planeta (EMBRAPA, 2015). A empresa possui 13 funções e 8 cargos, possuindo uma opção de gratificação de 60% do valor de referência. A tabela 3 apresenta as funções e cargos da Embrapa. Ressalta-se que a tabela abaixo foi retirada do sítio eletrônico da empresa, ao clicar na opção "Formato em pdf" de referência ao item "Remuneração de Cargos em Comissão e Funções de Confiança", sendo identificada uma divergência com o documento que é apresentado ao clicar no link direcionado para o texto "Remuneração de Cargos em Comissão e Funções de Confiança". Por estar mais atualizada foi utilizada a versão encontrada na opção "Formato em pdf" (EMBRAPA, 2019).

Cargos em Comissão	Referência	Valor	Remuneração
Chefe do Gabinete do Presidente	EA15	R\$ 19.424,12	R\$ 11.654,47
Chefe de Assessoria	EA15	R\$ 19.424,12	R\$ 11.654,47
Chefe de Secretaria	EA15	R\$ 19.424,12	R\$ 11.654,47
Superintendente	EA15	R\$ 19.424,12	R\$ 11.654,47
Chefe Geral Centro de Pesquisa	EA15	R\$ 19.424,12	R\$ 11.654,47
Chefe Geral de Serviço	EA15	R\$ 19.424,12	R\$ 11.654,47
Assessor do Presidente	EA15	R\$ 19.424,12	R\$ 11.654,47
Assessor de Diretor Executivo	EA09	R\$ 16.267,39	R\$ 9.670,43
Funções de Confiança	Referência	Valor	Remuneração
Chefe de Departamento	EA15	R\$ 19.424,12	R\$ 11.654,47
Ouvidor	EA15	R\$ 19.424,12	R\$ 11.654,47
Chefe Adjunto de Centro de Pesquisa	EA11	R\$ 17.258,09	10.354,85
Gerente Adjunto de Serviços	EA11	R\$ 17.258,09	10.354,85
Coordenador Administrativo	EA09	R\$ 16.267,39	R\$ 9.670,43
Coordenador Técnico	EA09	R\$ 16.267,39	R\$ 9.670,43
Gerente Local de Serviço	EA09	R\$ 16.267,39	R\$ 9.670,43
Secretário Executivo de Programa de Pesquisa	EA09	R\$ 16.267,39	R\$ 9.670,43
Funções Gratificadas	Referência	Valor	Remuneração
Especialista	EA09	R\$ 16.267,39	R\$ 9.670,43
Consultor Interno	EA09	R\$ 16.267,39	R\$ 9.670,43
Funções de Supervisão	Referência	Valor	Remuneração
Supervisor III	TB19	R\$ 8.155,39	R\$ 4.893,23
Supervisor II	TB12	R\$ 6.631,08	R\$ 3.987,65
Supervisor I	TB08	R\$ 5.891,62	R\$ 3.534,98

Tabela 3: Tabela salarial cargo em comissão Embrapa.

Fonte: (EMBRAPA, 2019).

4.1.4 EPE

A Empresa de Pesquisa Energética (EPE) está vinculada ao Ministério de Minas e Energia e tem por finalidade prestar serviços ao na área de estudos e pesquisas destinadas a subsidiar o planejamento do setor energético, cobrindo energia elétrica, petróleo e gás natural e seus derivados e biocombustíveis, tendo como seu objetivo resgatar a responsabilidade constitucional do Estado nacional em assegurar as bases para o desenvolvimento sustentável da infraestrutura energética do país (EPE, 2015). A empresa possui 12 FG/CC, divididos em 4

níveis de remuneração e uma opção de gratificação de 40%. A tabela 4 apresenta os FG/CC da EPE (EPE, 2020).

Denominação/Nível	Valor Básico/Unitário	Valor da Opção
Consulto Técnico I	R\$ 24.959,37	CEDIDOS – opção por 40% do valor da função / cargo ou diferença entre função / cargo e o salário recebido no órgão de origem
Consulto Técnico II	R\$ 22.176,44	
Consulto Técnico III	R\$ 16.367,06	
Superintendente	R\$ 28.785,90	
Superintendente Adjunto	R\$ 24.959,37	
Auditor Interno	R\$ 28.785,90	
Consultor Jurídico	R\$ 28.785,90	
Secretaria Geral	R\$ 28.785,90	
Assessor (a) de Comunicação Social	R\$ 28.785,90	
Assessor da Presidência	R\$ 28.785,90	
Assessor de Diretoria	R\$ 28.785,90	
Chefe de Gabinete da Presidência	R\$ 28.785,90	

Tabela 4 – Remuneração de cargo em comissão e função de confiança EPE.

Fonte: (EPE, 2020).

4.1.5 Amazul

A Amazônia Azul Tecnologia de Defesa (Amazul) possui o objetivo de absorver, promover, desenvolver, transferir e manter atividades sensíveis às atividades do Programa Nuclear da Marinha, do Programa de Desenvolvimento de Submarinos e do Programa Nuclear Brasileiro, em que seu compromisso é usar a tecnologia nuclear para salvar vidas, melhorar a qualidade de vida das pessoas, garantir a segurança energética com energia limpa e defender a soberania do País (AMAZUL, 2013). A Amazul possui 22 funções e cargos, com uma opção de gratificação de 20%. A tabela 5 apresenta os FG/CC da Amazul (AMAZUL, 2021).

Denominação/Nível	Valor Básico/Unitário	Valor da Opção
Assessor I	R\$ 14.251,00	R\$ 2.850,00
Assessor II	R\$ 15.603,00	R\$ 3.121,00
Assessor III	R\$ 16.831,00	R\$ 3.366,00
Assessor IV	R\$ 18.183,00	R\$ 3.637,00
Assessor V	R\$ 19.411,00	R\$ 3.882,00
Assistente Técnico I	R\$ 7.740,00	R\$ 1.548,00
Assistente Técnico II	R\$ 9.091,00	R\$ 1.818,00
Assistente Técnico III	R\$ 10.320,00	R\$ 2.064,00
Assistente Técnico IV	R\$ 11.671,00	R\$ 2.334,00
Assistente Técnico V	R\$ 12.900,00	R\$ 2.580,00
Auditor	R\$ 12.900,00	R\$ 2.580,00

Auxiliar Técnico I	R\$ 2.580,00	R\$ 516,00
Auxiliar Técnico II	R\$ 3.809,00	R\$ 516,00
Auxiliar Técnico III	R\$ 4.546,00	R\$ 762,00
Auxiliar Técnico IV	R\$ 5.160,00	R\$ 909,00
Auxiliar Técnico V	R\$ 6.388,00	R\$ 1.032,00
Consultor Técnico I	R\$ 16.217,00	R\$ 1.278,00
Consultor Técnico II	R\$ 20.394,00	R\$ 3.243,00
Consultor Técnico III	R\$ 25.431,00	R\$ 4.079,00
Consultor Técnico IV	R\$ 28.625,00	R\$ 5.086,00
Gestor I	R\$ 20.394,00	R\$ 5.725,00
Gestor II	R\$ 25.431,00	R\$ 4.079,00

Tabela 5 – Remuneração de cargos em comissão e função de confiança Amazul.

Fonte: (AMAZUL, 2021).

4.1.6 VALEC

A VALEC – Engenharia, Construções e Ferrovias S.A. (VALEC) é uma empresa que vinculada ao Ministério de Infraestrutura que possui a função social a construção e exploração de infraestrutura ferroviária, administrando os programas de operação da infraestrutura ferroviária, promovendo o desenvolvimento dos sistemas de transporte de cargas sobre trilhos, objetivando seu aprimoramento e a absorção de novas tecnologias (VALEC, 2012). A VALEC possui 10 FG/CC e 6 níveis de remuneração, com opção de gratificação de 20% do valor básico/unitário. A tabela 6 apresenta os FG/CC da VALEC (VALEC, 2021).

Denominação/Nível	Valor Básico/Unitário	Valor da Opção
Diretor-Presidente	R\$ 26.242,77	R\$ 5.248,55
Diretor	R\$ 26.242,77	R\$ 5.248,55
Conselheiro	R\$ 2.606,70	-
Comitê de Auditoria	R\$ 2.606,70	-
Superintendente	R\$ 23.450,06	R\$ 4.690,01
Chefe de Assessoria	R\$ 23.450,06	R\$ 4.690,01
Gerente Geral	R\$ 17.630,88	R\$ 3.526,18
Gerente	R\$ 13.262,09	R\$ 2.625,42
Assessor	R\$ 17.630,88	R\$ 3.526,18
Secretária	R\$ 4.324,10	R\$ 864,82
Total	R\$ 157.212,68	R\$ 30.399,86

Tabela 6 – Remuneração de cargos em comissão e função de confiança VALEC.

Fonte: (VALEC, 2021).

4.1.7 EBC

A Empresa Brasil de Comunicação (EBC) tem o objetivo princípio de complementar o sistema público, privado e estatal de comunicação, ampliando o debate público sobre temas

nacionais e internacionais, a fim de fomentar a construção da cidadania, com uma programação educativa, inclusiva, artística, cultural, informativa, científica e de interesse público, com foco no cidadão, seguindo os princípios da transparência, equidade e responsabilidade corporativa como modelo de governança (EBC, 2016). A EBC possui 22 FG/CC e 9 níveis de remuneração, com opção de 60% do valor da remuneração. A tabela 7 apresenta os FG/CC da EBC (EBC, 2020).

Denominação/Nível	Valor Básico/Unitário	Valor da Opção
Chefe de Gabinete Executivo	R\$ 21.439,90	R\$ 12.863,94
Chefe de Assessoria	R\$ 26.261,08	R\$ 15.756,65
Secretário Executivo	R\$ 26.261,08	R\$ 15.756,65
Superintendente	R\$ 26.261,08	R\$ 15.756,65
Superintendente Regional	R\$ 26.261,08	R\$ 15.756,65
Chefe de Gabinete	R\$ 17.865,16	R\$ 10.719,10
Procurador Geral	R\$ 26.261,08	R\$ 15.756,65
Procurador Adjunto	R\$ 21.439,90	R\$ 12.863,94
Auditor Chefe	R\$ 21.439,90	R\$ 12.863,94
Auditor Adjunto	R\$ 14.294,09	R\$ 8.567,45
Ouvidor	R\$ 21.439,90	R\$ 12.863,94
Ouvidor Adjunto	R\$ 14.294,09	R\$ 8.567,45
Assessor Especial	R\$ 21.439,90	R\$ 12.863,94
Assessor I	R\$ 10.721,79	R\$ 6.433,07
Assessor II	R\$ 14.294,09	R\$ 8.567,45
Assessor III	R\$ 17.865,16	R\$ 10.719,10
Assistente	R\$ 7.505,63	R\$ 4.503,38
Gerente-Executivo	R\$ 21.439,90	R\$ 12.863,94
Gerente	R\$ 17.865,16	R\$ 10.719,10
Coordenador I	R\$ 8.043,50	R\$ 4.826,10
Coordenador II	R\$ 11.258,44	R\$ 6.755,06
Coordenador III	12.686,61	7.611,97

Tabela 7: Remuneração cargos em comissão e função de confiança EBC.

Fonte: (EBC, 2020).

4.2 Composição dos planos de função das empresas selecionadas

O plano de funções do SGB/CPRM está sendo elaborado. Atualmente a empresa possui documentos que apresentam as remunerações e gratificações atuais, porém está em atualização as demais partes do plano.

A Codevasf possui um plano de funções completo e estruturado elaborado no ano de 2009 com sua última atualização no ano de 2019. Seu plano de função é composto pelas remunerações, atribuições, requisitos, classificação, listagem, descrição, conceituação e natureza das funções gratificadas e cargos em comissão.

A tabela de remuneração e o enquadramento dos cargos em comissão e funções gratificadas da Embrapa estão presentes no plano de cargos e salários da empresa, apresentando os requisitos necessários para assumir cada cargo, a hierarquia entre eles e os níveis salariais. Além do plano os documentos com as tabelas também estão disponíveis para acesso no site da organização.

Assim como outras empresas estatais, a EPE também possui os elementos do plano de funções integrado ao plano de cargos e salários, possuindo a descrição, hierarquia e remuneração das funções gratificadas e cargos em comissão.

A Amazul não possui um plano de funções completo, os itens que compõem o plano estão separados em tabelas e documentos, onde parte está integrada ao plano de cargos e salários e parte está em documentos avulsos.

Na VALEC, o que seria o plano de funções, remuneração e requisito das funções, está integrado ao plano de cargos e salários e possui uma tabela externa, com as gratificações e salários, atualizada.

Assim como o SGB/CPRM o plano de funções da EBC está sendo elaborado, atualmente seus elementos estão atrelados ao plano de cargos e salários, possuindo também tabelas de remuneração avulsas no acesso à informação.

4.3 Análise comparativa

O QUADRO 1 apresenta uma análise de equivalência das FG/CC, iguais ou similares, entre o SGB/CPRM e as empresas selecionadas. Em algumas células, há dois nomes: o que está fora dos parênteses é a posição nominal relacionada à posição comparada no SGB/CPRM, ao passo que o que está dentro dos parênteses é o nome da posição tal como listada em tabela(s) de remuneração das funções das empresas.

SGB/CPRM	Codevasf	Embrapa	EPE	Amazul	VALEC	EBC
Assessor(a) de Diretoria	Assessor de Diretor	Assessor de Diretor Executivo	Assessor da Diretoria	Assessor Executivo (Gestor II)	Assessor	Chefe de Gabinete de Diretoria (Chefe de Gabinete)
Assessor Parlamentar	Assessor de Diretor	Gerente de Relações Institucionais e Governamentais	-	-	Assessor de Relações Institucionais (Assessor)	Assessor III

		s (Gerente Geral de Serviço)				
Chefe da Assessoria de Comunicação	Chefe de Assessoria de Comunicação e Promoção Institucional (Chefe de Assessoria da Presidência)	Gerente de Comunicação e Informação (Gerente Geral de Serviço)	Assessor (a) de Comunicação Social	Chefe de Assessoria e Comunicação Social (Consultor Técnico III)	Assessor de Comunicação (Chefe de Assessoria)	Gerente Executivo de Marketing e Negócios (Gerente-Executivo)
Chefe da Assessoria de Assuntos Internacionais	-	Gerente de Relações Estratégicas Internacionais (Gerente Geral de Serviço)	-	-	Assessor de Relações Institucionais (Assessor)	-
Chefe da Auditoria Interna	Chefe da Auditoria Interna	Chefe de Assessoria de Auditoria Interna (Chefe de Assessoria)	Auditor Interno	Auditor	Auditor Interno (Não foi encontrada referência de função com o código informado no Portal de Transparência GF 003.0 - FUNÇÃO GRATIFICADA)	Auditor Chefe
Chefe da Secretaria-Geral	Chefe da Secretaria da Presidência	Chefe de Secretaria	Secretário-Geral	Chefe da Secretaria de Órgãos Colegiados (Não foi encontrada referência de	-	Secretário Executivo

				função)		
Chefe de Gabinete	Chefe de Gabinete da Presidência	Chefe do Gabinete do Presidente	Chefe de Gabinete da Presidência	Chefe de Gabinete (Gestor II)	Chefe de Gabinete (Chefe de Assessoria)	Chefe de Gabinete Executivo
Chefe do Comitê de Governança	Chefe de Secretaria da Presidência da Secretaria de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos (Chefe da Secretaria da Presidência)	Gerente de Riscos, Integridade e Transparência (Gerente Geral de Serviço)	Consultor Técnico II	Coordenador-geral de Governança e Desenvolvimento Corporativo (Consultor Técnico III)	Chefe da Assessoria de Governança (Chefe de Assessoria)	Gerente Executivo de Governança Corporativa e Correição (Gerente-Executivo)
Consultor Jurídico	Chefe de Assessoria da Presidência - Assessoria Jurídica (Chefe de Assessoria da Presidência)	Gerente de Assuntos Jurídicos e Contratos (Gerente Geral de Serviço)	Consultor Jurídico	Chefe da Consultoria Jurídica (Não foi encontrada referência de função)	Chefe da Procuradoria Jurídica (Chefe de Assessoria)	Consultor Jurídico
Corregedor	Chefe da Corregedoria (FC - 3)	-	-	-	Corregedor	-
Chefes de Departamento e do Centro de Desenvolvimento Tecnológico	Gerente	Chefe de Secretaria	Superintendente	Gerente (Consultor Técnico III ou Gestor I)	Superintendente	Gerente-Executivo
Chefe do Serviço de	-	-	-	-	-	Gerente Regional de Administração

Administração e Finanças do ERJ e SEDE						(Gerente)
Ouvidor	Chefe da Ouvidoria	Ouvidor	Ouvidor (Consultor técnico III)	Ouvidor (Consultor Técnico III)	Ouvidor	Ouvidor
Superintendente de Planejamento e Métodos	Gerente de Planejamento e Estudos Estratégicos (Gerente)	Chefe da Secretaria de Inteligência e Relações Estratégicas (Chefe de Secretaria)	-	Coordenador-Geral de Negócios (Assessor IV)	Chefe da Assessoria de Governança (Chefe de Assessoria)	Gerente Executivo de Gestão Estratégica (Gerente-Executivo)
Superintendente Regional	Superintendente Regional	Chefe Geral Centro de Pesquisa	-	-	-	Superintendente Regional
Chefe de Residência	Chefe de Escritório de Representação	-	-	-	-	-
Gerente de Administração e Finanças	Gerente Regional	Chefe Adjunto de Centro de Pesquisa	-	-	-	Coordenação Regional (Coordenador III)
Gerente de Geologia e Recursos Minerais	Gerente Regional	Chefe Adjunto de Centro de Pesquisa	-	-	-	Coordenação Regional (Coordenador III)
Gerente de Hidrologia e Gestão Territorial	Gerente Regional	Chefe Adjunto de Centro de Pesquisa	-	-	-	Coordenação Regional (Coordenador III)
Gerente de Relações Institucionais e Desenvolvimento	Gerente Regional	Chefe Adjunto de Centro de Pesquisa	-	-	-	Coordenação Regional (Coordenador III)

Chefes de Divisão e do LAMIN	Chefe de Unidade	Gerente Geral de Serviço	-	-	Gerente-Geral	Gerente
Coordenador Executivo	Coordenador de Obras e Projetos Especiais	Coordenador Técnico	-	Coordenadora Técnica (Consultor Técnico II)	-	Coordenação (Coordenador III)
Assistente de Produção	Assistente	-	-	-	-	-
Assistente de Administração e Finanças	Assistente	-	-	-	-	-
Supervisor	Consultor interno	Supervisor III	-	-	-	-
Chefe de Núcleo de Apoio	Chefe de Escritório de Apoio	Supervisor III	-	-	-	-
Assistente de Departamento /Equivalente	-	-	Superintendente Adjunto	-	-	Assistente
Secretária de Diretoria	Secretária de Diretor	-	-	Secretária da Diretoria (Não foi encontrada referência de função)	Secretária	-

QUADRO 1: Análise de equivalência das FG/CC.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Reitera-se que o esforço de compatibilização de cada FG/CC do SGB/CPRM a FG/CC em outras organizações públicas exigiu adoção de critérios ad hoc para lidar com a ausência de padronização das informações por cada instituição. Por isso, apresentam-se, a seguir, os procedimentos de análise e de alguns casos especiais.

O QUADRO 2 apresenta a comparação dos níveis de remuneração das funções e cargos do SGB/CPRM e das empresas selecionadas, considerando as equivalências apresentadas no QUADRO 1.

Empresas estatais	SGB/CPRM	Codevasf	Embrapa	EPE	Amazul	VALEC	EBC
Função / Cargo	Valor Base Unitário						
Assessor(a) de Diretoria	R\$16.558,43	R\$17.875,55	R\$16.267,39	R\$28.785,90	R\$25.431,07	R\$17.630,88	R\$17.865,16
Assessor Parlamentar	R\$16.558,43	R\$17.875,55	R\$19.424,12	-	-	R\$17.630,88	R\$17.865,16
Chefe da Assessoria de Comunicação	R\$16.558,43	R\$17.875,55	R\$19.424,12	R\$28.785,90	R\$25.431,07	R\$23.450,06	R\$21.439,90
Chefe da Assessoria de Assuntos Internacionais	R\$16.558,43	-	R\$19.424,12	-	-	R\$17.630,88	-
Chefe da Auditoria Interna	R\$16.558,43	R\$17.875,55	R\$19.424,12	R\$28.785,90	R\$12.899,82	R\$17.630,88	R\$21.439,90
Chefe da Secretaria-Geral	R\$16.558,43	R\$17.875,55	R\$19.424,12	R\$28.785,90	-	-	R\$26.261,08
Chefe de Gabinete	R\$16.558,43	R\$22.345,26	R\$19.424,12	R\$28.785,90	R\$25.431,07	R\$23.450,06	R\$21.439,90
Chefe do Comitê de Governança	R\$16.558,43	R\$17.875,55	R\$19.424,12	R\$22.176,44	R\$25.431,07	R\$23.450,06	R\$21.439,90
Consultor Jurídico	R\$16.558,43	R\$17.875,55	R\$19.424,12	R\$28.785,90	-	R\$23.450,06	R\$15.756,65
Corregedor	R\$16.558,43	R\$17.875,55	-	-	-	R\$23.450,06	-

Chefes de Departamento e do Centro de Desenvolvimento Tecnológico	R\$16.558,43	R\$17.875,55	R\$19.424,12	R\$28.785,90	R\$25.431,07	R\$23.450,06	R\$21.439,90
Chefes do Serviço de Administração e Finanças do ERJ e SEDE	R\$16.558,43	-	-	-	-	-	R\$17.865,16
Ouvidor	R\$16.558,43	R\$17.875,55	R\$19.424,12	R\$16.367,06	R\$25.431,07	R\$23.450,06	R\$21.439,90
Superintendente de Planejamento e Métodos	R\$16.558,43	R\$17.875,55	R\$19.424,12	-	R\$11.671,28	R\$23.450,06	R\$21.439,90
Superintendente Regional	R\$16.558,43	R\$22.345,26	R\$19.424,12	-	-	-	R\$26.261,08
Chefe de Residência	R\$14.902,55	R\$14.078,03	-	-	-	-	-
Gerente de Administração e Finanças	R\$13.412,25	R\$14.078,03	R\$17.258,09	-	-	-	R\$12.686,61
Gerente de Geologia e Recursos Minerais	R\$13.412,25	R\$14.078,03	R\$17.258,09	-	-	-	R\$12.686,61
Gerente de Hidrologia e Gestão Territorial	R\$13.412,25	R\$14.078,03	R\$17.258,09	-	-	-	R\$12.686,61
Gerente de Relações Institucionais e Desenvolvimento	R\$13.412,25	R\$14.078,03	R\$17.258,09	-	-	-	R\$12.686,61
Chefes de Divisão e do LAMIN	R\$13.412,25	R\$14.078,03	R\$19.424,12	-	-	R\$17.630,88	R\$17.865,16
Coordenador Executivo(a)	R\$12.071,07	R\$3.777,03	R\$16.267,39	-	R\$20.393,99	-	R\$12.686,61
Assistente de Produção	R\$12.071,07	R\$1.787,55	-	-	-	-	-

Assistente de Administração e Finanças	R\$12.071,07	R\$1.787,55	-	-	-	-	-
Supervisor(a)	R\$10.863,96	R\$3.777,03	R\$8.155,39	-	-	-	-
Chefe de Núcleo de Apoio	R\$10.863,96	R\$11.173,46	R\$8.155,39	-	-	-	-
Assistente de Departamento/Equivalente	R\$10.863,96	-	-	R\$24.959,37	-	-	R\$7.505,63
Secretária de Diretoria	R\$5.432,16	R\$6.257,26	-	-	-	R\$4.324,10	-

QUADRO 2 - Comparação das remunerações das FG/CC.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Após cruzar os dados e fazer a análise quantitativa, consolidou-se o Quadro 3 a média salarial das empresas, destacando a remuneração mais alta e a mais baixa paga para cada FG/CC. Na coluna “Remuneração SGB/CPRM”, estão destacadas em verde as remunerações de FG/CC acima de média e em vermelho as remunerações abaixo da média geral das remunerações das outras empresas pesquisadas.

FG/CC	Remuneração SGB/CPRM	Remuneração Média	Maior Valor	Menor Valor
Assessor(a) de Diretoria	R\$16.558,43	R\$20,059.20	R\$28,785.90	R\$16,267.39
Assessor Parlamentar	R\$16.558,43	R\$16,020.23	R\$19,424.12	R\$16,558.43
Chefe da Assessoria de Comunicação	R\$16.558,43	R\$21,028.24	R\$28,785.90	R\$16,558.43
Chefe da Assessoria de Assuntos Internacionais	R\$16.558,43	R\$15,095.16	R\$19,424.12	R\$16,558.43
Chefe da Auditoria Interna	R\$16.558,43	R\$18,734.44	R\$28,785.90	R\$12,899.82
Chefe da Secretaria-Geral	R\$16.558,43	R\$21,781.02	R\$28,785.90	R\$16,558.43
Chefe de Gabinete	R\$16.558,43	R\$22,217.05	R\$28,785.90	R\$16,558.43
Chefe do Comitê de Governança	R\$16.558,43	R\$20,202.06	R\$25,431.07	R\$16,558.43
Consultor Jurídico	R\$16.558,43	R\$18,373.99	R\$28,785.90	R\$15,756.65
Corregedor	R\$16.558,43	R\$16,162.82	R\$23,450.06	R\$16,558.43
Chefes de Departamento e do Centro de Desenvolvimento Tecnológico	R\$16.558,43	R\$21,852.15	R\$28,785.90	R\$16,558.43
Chefe do Serviço de Administração e Finanças do ERJ e SEDE	R\$16.558,43	R\$13,730.27	R\$17,865.16	R\$16,558.43
Ouvidor	R\$16.558,43	R\$19,475.89	R\$25,431.07	R\$16,367.06

Superintendente de Planejamento e Métodos	R\$16.558,43	R\$17,954.32	R\$23,450.06	R\$11,671.28
Superintendente Regional	R\$16.558,43	R\$18,271.22	R\$26,261.08	R\$16,558.43
Chefe de Residência	R\$14.902,55	R\$14,490.29	R\$14,902.55	R\$14,078.03
Gerente de Administração e Finanças	R\$13.412,25	R\$13,872.74	R\$17,258.09	R\$12,686.61
Gerente de Geologia e Recursos Minerais	R\$13.412,25	R\$13,872.74	R\$17,258.09	R\$12,686.61
Gerente de Hidrologia e Gestão Territorial	R\$13.412,25	R\$13,872.74	R\$17,258.09	R\$12,686.61
Gerente de Relações Institucionais e Desenvolvimento	R\$13.412,25	R\$13,872.74	R\$17,258.09	R\$12,686.61
Chefes de Divisão e do LAMIN	R\$13.412,25	R\$15,723.20	R\$19,424.12	R\$13,412.25
Coordenador(a) Executivo(a)	R\$12.071,07	R\$11,993.89	R\$20,393.99	R\$3,777.03
Assistente de Produção	R\$12.071,07	R\$6,166.45	R\$12,071.07	R\$1,787.55
Assistente de Administração e Finanças	R\$12.071,07	R\$6,166.45	R\$12,071.07	R\$1,787.55
Supervisor(a)	R\$10.863,96	R\$7,598.79	R\$10,863.96	R\$3,777.03
Chefe de Núcleo de Apoio	R\$10.863,96	R\$10,064.27	R\$11,173.46	R\$8,155.39
Assistente de Departamento/Equivalente	R\$10.863,96	R\$12,053.56	R\$24,959.37	R\$7,505.63
Secretária de Diretoria	R\$5.432,16	R\$4,645.93	R\$6,257.26	R\$4,324.10

QUADRO 3 - Comparação geral das remunerações.

Fonte: Dados da Pesquisa.

A remuneração média foi calculada levando-se em consideração a remuneração das FG/CC que estavam disponíveis. Em outras palavras, caso houvesse alguma empresa que não

apresentasse FG/CC equivalente, não seria acrescida no cálculo. O QUADRO 4 apresenta a comparação entre a porcentagem para a opção de gratificação, com base nos valores básicos unitários das empresas pesquisadas e do SGB/CPRM.

SGB/CPRM	Codevasf	Embra pa	EPE	Amazu l	VALEC	EBC	Média	Max.	Min.
Valor da Opção 30%	Valor da Opção 40%	Valor da Opção 60%	Valor da Opção 40%	Valor da Opção 20%	Valor da Opção 20%	Valor da Opção 60%	38,5%	60%	20%

QUADRO 4 - Comparação de porcentagens para opção de gratificação.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Concluindo as comparações foi possível notar que no quesito remuneração o SGB/CPRM possui 17 funções abaixo da média salarial. Levando em consideração que no total a empresa possui 28 funções, mais de 60% do seu quadro salarial necessita de uma revisão, sendo cabível uma revisão do seu plano de funções e até uma reformulação de seus cargos. Portanto levando em consideração que as funções possuem um nível considerável de equivalência, suas remunerações podem estar mais próximas das praticadas nas outras empresas estatais presentes na comparação, e com isso proporcionar maior satisfação dos empregados, além de maior atratividade para profissionais qualificados.

É possível notar que muitas funções presentes no SGB/CPRM não estão presentes na maioria das empresas comparadas, tendo em vista que, elas já poderiam ter sido atualizadas ou modificadas, fazendo uma junção entre elas e deixando a estrutura da empresa mais “enxuta”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluindo a pesquisa e fazendo as comparações previstas foi notado que é cabível uma revisão do plano de funções na empresa SGB/CPRM, uma vez que há a necessidade de atualizar a sua estrutura organizacional e suas remunerações, alcançando os objetivos da pesquisa.

Além da comparação feita para a CPRM, o presente estudo pode também servir de guia para outras empresas que pretendem revisar ou atualizar seus planos de funções e estudos que possuem como foco abordar o plano de funções e sua possível revisão. Como as comparações são feitas de forma generalista, seguir os passos acima levará a uma comparação completa que apontará possíveis diferenças e uma necessidade de uma revisão, seja ela para atualizar ou reestruturar o plano de funções de uma empresa estatal.

É importante sempre levar em consideração que por se tratar de empresas muitas vezes de setores diferentes ou que possuem funções diferentes e documentos não padronizados, pode haver limitações na comparação de funções e cargos, e limitações na análise comparativa, portanto, a sugestão é sempre procurar uma semelhança não apenas na remuneração, mas também na posição hierárquica e ocupação do cargo no setor, podendo assim facilitar a comparação e a tornar mais precisa.

Para estudos futuros, propõe a elaboração de um guia de referência para orientar empresas estatais na elaboração e revisão do seu plano de funções. Além disso, a título de política pública, sugere-se a obrigatoriedade de existência, divulgação e análise periódica desse plano junto as empresas estatais.

REFERÊNCIAS

AMAZUL. **Sobre a Amazul.** Disponível em: <<https://www.amazul.mar.mil.br/empresa/sobre-a-amazul>>. Acesso em: 19 out. 2021.

AMAZUL. **REMUNERAÇÃO DE CARGOS EM COMISSÃO E FUNÇÃO DE CONFIANÇA Amazul.** Disponível em: <<https://www.amazul.mar.mil.br/sites/www.marinha.mil.br.amazul/files/ANEXO%20IV%20REMUNERACAO%20DE%20CARGOS%20EM%20COMISSAO%20E%20FUNCAO%20DE%20CONFIANCA%20AGOSTO%202021.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2021.

ARAÚJO, A.; CUNHA, A. C.; MIRANDA, S. A eficiência dos critérios para progressão funcional dentro de um plano de cargos e salários. 2019.

BRASIL. Lei Nº 13.303, de 30 de junho de 2016. 30 jun. 2016.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. 2020.

BRASIL. Decreto Nº 10.835, de 14 de outubro de 2021. 14 out. 2021.

CODEVASF. Plano de Funções E Gratificações. 2019a.

CODEVASF. **Apresentação.** Disponível em: <<https://www.codevasf.gov.br/area-de-atuacao/apresentacao>>. Acesso em: 19 out. 2021b.

CODEVASF. **REMUNERAÇÃO DE CARGOS EM COMISSÃO E FUNÇÃO DE CONFIANÇA Codevasf.** Disponível em: <<https://www.codevasf.gov.br/acesso-a-informacao/empregados/quadro-de-pessoal-remuneracoes-e-beneficios/remuneracao-de-cargos-em-comissao-e-funcao-de-confianca/remuneracao-de-cargos-em-comissao-e-funcao-de-confianca-abril-2021.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2021.

EBC. **Sobre a EBC.** Disponível em: <<https://www.ebc.com.br/arquivo/sobre-a-ebc>>. Acesso em: 19 out. 2021.

EBC. **REMUNERAÇÃO DE CARGOS EM COMISSÃO E FUNÇÃO DE CONFIANÇA EBC.** Disponível em: <https://www.ebc.com.br/sites/_institucional/files/atoms/files/anexo_iv_-_remuneracao_de_cargos_em_comissao_e_funcao_de_confianca.pdf>. Acesso em: 19 out. 2021.

EMBRAPA. **Quem Somos.** Disponível em: <<https://www.embrapa.br/quem-somos>>. Acesso em: 19 out. 2021.

EMBRAPA. **Tabela Salarial Cargo em Comissão Embrapa.** Disponível em: <https://www.embrapa.br/documents/10180/48621548/Tabela+Salari+05+2019_Cargos+n%C3%A3o+efetivos.pdf/210d9b2f-07a9-9ca0-8a99-092296604e92?version=1.0&download=true>. Acesso em: 19 out. 2021.

EPE. **Quem Somos.** Disponível em: <<https://www.epe.gov.br/pt/a-epe/quem-somos>>. Acesso em: 19 out. 2021.

EPE. REMUNERAÇÃO DE CARGOS EM COMISSÃO E FUNÇÃO DE CONFIANÇA EPE. Disponível em: <<https://www.epe.gov.br/sites-pt/acesso-a-informacao/servidores/Documents/Tabelas%20Quadrimestral%20SOF%20%28dez2020%29.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2021.

NASCIMENTO, D. A. et al. Análise Do Plano De Cargos E Salários Na Área Da Saúde No Setor Público No Estado De Minas Gerais. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 1, p. 1369–1384, 2021.

SECRETARIA DE COORDENAÇÃO E GOVERNANÇA DAS EMPRESAS ESTATAIS. Criação De Um Plano De Cargos E Salários. 2017.

SEST. Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais do Ministério da Economia. Governo Federal. 2021.

SGB/CPRM. **Missão, Visão, Valores e Princípios.** Disponível em: <<http://www.cprm.gov.br/publique/Sobre/Missao%2C-Visao%2C-Valores-e-Principios-19>>. Acesso em: 19 out. 2021.

SGB/CPRM. **Tabela de Funções de Confiança SGB/CPRM.** Disponível em: <http://www.cprm.gov.br/publique/media/sobre/act_2019_2020/funcao_confianca.pdf>. Acesso em: 19 out. 2021.

SGB/CPRM. Plano Estratégico 2021-2025. **Plano Estratégico 2021-2025**, 2021.

TESOURO NACIONAL. **Empresas Estatais.** Disponível em: <<https://www.tesourotransparente.gov.br/temas/ativos-da-uniao/empresas-estatais>>. Acesso em: 19 out. 2021.

VALEC. **Competências.** Disponível em: <<https://www.valec.gov.br/a-valec/institucional/competencias>>. Acesso em: 19 out. 2021.

VALEC. **REMUNERAÇÃO DE CARGOS EM COMISSÃO E FUNÇÕES DE CONFIANÇA VALEC.** Disponível em: <<https://www.valec.gov.br/acessoainformacao/download/remuneracao2021/abril/REMUNERACAO%20DE%20CARGOS%20EM%20COMISSAO%20E%20FUNCOES%20DE%20CONFIANCA.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2021.