



2025

Gestão Pública e Modernização Organizacional

Volume 1

Organizadores:

Breno Henrique Azevedo Bezerra de Souza,
Fernando Diniz Abreu Silva, Marcelo da Silva Neto,
Marco Aurélio Amaral Castro, Ildro José Bezerra
Maciel Fortalezinha Nascimento, Rafael Soares Cardoso

Editora Imperium Scientia



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Gestão pública e modernização organizacional
[livro eletrônico]. -- 1. ed. -- Manaus, AM :
Imperium Scientia, 2025.
PDF

Vários organizadores.
Vários colaboradores.
ISBN 978-65-988074-8-1

1. Desenvolvimento organizacional -
Administração 2. Gestão pública 3. Inovações
tecnológicas - Aspectos sociais 4. Modernização
5. Políticas públicas.

25-305088.0

CDD-354

Índices para catálogo sistemático:

1. Gestão pública 354

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129



EXPEDIENTE

Título da obra

Gestão Pública e Modernização Organizacional – Volume 1

Ano de publicação

2025

ISBN

978-65-988074-8-1

Organizadores

Breno Henrique Azevedo Bezerra de Sousa

Fernando Diniz Abreu e Silva

Isidro Fortaleza

Marco Aurélio Amaral Castro

Marcelo da Silva Neto

Rafael Soares Cardoso

Dados Editoriais

Editora

Imperium Scientia

Local de publicação

Manaus – Amazonas – Brasil

CNPJ

22.299.068/0001-56

E-mail institucional

contato@imperiumscientia.org

Coordenação Editorial

Edson da Silva

Revisão

Edson da Silva

Diagramação

Beatriz Sousa dos Santos

Projeto Gráfico e Capa

Equipe Imperium Scientia

Edição

1ª edição



Direitos Autorais e Licença de Uso

© 2025 Imperium Scientia. Todos os direitos reservados.

Esta obra está licenciada sob a **Licença Creative Commons Atribuição–NãoComercial–SemDerivações 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)**. Essa licença permite o compartilhamento da obra com a devida atribuição de autoria, vedando seu uso para fins comerciais e a distribuição de versões modificadas.

É permitida a reprodução e o compartilhamento desta publicação, total ou parcialmente, desde que sejam atribuídos os devidos créditos aos autores e à Editora Imperium Scientia, sem finalidade comercial e sem qualquer modificação, adaptação ou criação de obra derivada.

Qualquer utilização diversa da prevista nesta licença, incluindo exploração comercial, tradução, adaptação, republicação, distribuição modificada ou incorporação do conteúdo em outras obras, depende de autorização prévia e expressa da Editora Imperium Scientia, por meio do e-mail contato@imperiumscientia.org.

Responsabilidade dos Autores

Os conceitos, opiniões, interpretações, metodologias, resultados e conclusões apresentados nos capítulos desta obra são de inteira responsabilidade de seus respectivos autores, não refletindo, necessariamente, o posicionamento institucional da Editora Imperium Scientia.

A Editora Imperium Scientia é responsável pelo processo editorial, revisão, normalização, diagramação e publicação da obra, não se responsabilizando por eventuais violações de direitos autorais, uso indevido de imagens, dados, marcas, informações ou quaisquer outros conteúdos fornecidos pelos autores.

Os autores declaram que os textos submetidos são originais, observam a legislação vigente relativa aos direitos autorais, à propriedade intelectual e à ética em pesquisa, assumindo integral responsabilidade por seu conteúdo.



Conselho Editorial

Editor Chefe

Edson Nogueira da Silva (M. Sc)

Doutorando em Administração

Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

Professor: Faculdade Estácio do Amazonas

Editores Associados

Antônio Timóteo Printes da Silva (M. Sc)

Doutorando em Ciências do Ambiente e Sustentabilidade na Amazônia

Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

Carlos Adriano Campana (M. Sc)

Doutorando em Engenharia de Produção

Vínculo Institucional: Pesquisador Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR)

Darlan Bispo dos Santos (M. Sc)

Doutorando em Administração

Vínculo Institucional: TAE Instituto Federal Baiano (IFBAIANO)

Isidro José Bezerra Maciel Fortaleza do Nascimento

Doutor em Educação

Vínculo Institucional: Professor do Magistério Superior (UFPI)

José Carlos Beker (M. Sc)

Doutorando em Administração

Vínculo Institucional: TAE Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ)

Kleberson De Oliveira (M. Sc)

Doutorando em Medicina Tropical e Infectologia.

Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

Marco Aurélio Amaral Castro (M. Sc)

Doutorando em Administração

Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Paulo Sérgio Santos Moreira

Doutorando em Desenvolvimento e Meio Ambiente

Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

Maurilho de Lima Gonçalves

Doutorando em Administração

Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal do Amazonas



Tobias Saraiva Cavalcante Júnior (M. Sc)

Doutorando em Educação

Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

Editores Adjuntos

Anne Ariadne Alves Menezes Ponce de Leão (M. Sc)

Vínculo Institucional: Secretaria de Estado e Educação do Amazonas

Jorge Martins Fagundes (M. Sc)

Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal Fluminense (UFF)

Rogério do Nascimento Carvalho (M. Sc)

Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal do Amazonas (UFAM)



Mensagem do Editor

É com imenso orgulho que apresentamos esta obra coletiva, marco inaugural do nosso selo editorial, fruto da colaboração entre pesquisadores, docentes, servidores federais e profissionais dedicados à transformação da gestão pública brasileira.

Em um cenário de constantes mudanças e demandas crescentes por eficiência, ética e inovação no setor público, este livro reúne reflexões sólidas e estudos aplicados que tratam de temas essenciais para a modernização organizacional. As contribuições aqui presentes abordam desde a estruturação de políticas públicas até a adoção de tecnologias e a revisão de processos institucionais, sempre com foco na melhoria dos serviços prestados à sociedade.

Mais do que um registro acadêmico, esta obra nasce com a missão de provocar mudança — servindo como referência para gestores, servidores, pesquisadores e estudantes que compartilham o propósito de aprimorar o setor público brasileiro.

Agradecemos a todos os autores, organizadores e à equipe envolvida na concretização deste projeto. Esta publicação é apenas o primeiro passo de uma trajetória que pretendemos construir com seriedade, excelência e compromisso com o conhecimento.

Boa leitura!

Edson Nogueira da Silva, M. Sc
Editor-Chefe



Sumário

**CAPÍTULO 01: ASSIMETRIAS SALARIAIS E O RITMO DE ASCENSÃO NO PCCTAE:
UMA ANÁLISE COMPARATIVA NO EXECUTIVO FEDERAL 7**

**CAPÍTULO 02: FATORES MOTIVACIONAIS E SATISFAÇÃO NO SERVIÇO
PÚBLICO: UMA ANÁLISE COMPARATIVA TEÓRICA E EMPÍRICA 20**

**CAPÍTULO 03: IMPLICAÇÕES FINANCEIRAS, TRIBUTÁRIAS E
PREVIDENCIÁRIAS NO PLANO DE CARREIRA DOS TÉCNICO-
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O PCCTAE
..... 31**

**CAPÍTULO 04: DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS CARREIRAS DO EXECUTIVO
FEDERAL: UM ESTUDO COMPARADO..... 50**



CAPÍTULO 01: ASSIMETRIAS SALARIAIS E O RITMO DE ASCENSÃO NO PCCTAE: UMA ANÁLISE COMPARATIVA NO EXECUTIVO FEDERAL

Alcione Antunes Pereira Costa

Especialista em Direito Imobiliário, Empresarial e Direito Público
Legale, São Paulo – SP, Brasil

Breno Henrique Azevedo Bezerra De Sousa

Mestrando em Administração
MUST University, Miami – FL, EUA

Evanilde Mariano dos Santos

Mestranda em Administração
MUST University, Miami – FL, EUA

Francisca Amália Castelo Branco

Mestra em Administração
MUST University, Miami – FL, EUA

Gislene Silva Lima

Mestranda em Administração
MUST University, Miami – FL, EUA

Jackson Wesley do Nascimento

Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação
UFPI, Teresina – PI, Brasil

Lucas Eduardo Alves Teixeira

Mestrando em Administração
MUST University, Miami – FL, EUA

Marco Aurélio Amaral Castro

Doutorando em Administração
Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Assunção, Paraguai

Mônica Batista Ribeiro

Especialista em Direito Previdenciário, Direito do Trabalho e Processo do Trabalho
Legale, São Paulo – SP, Brasil

Nathália Viana de Miranda

Doutoranda em Administração
Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Assunção, Paraguai

Orivan Albuquerque De Oliveira

Mestrando em Administração
MUST University, Miami – FL, EUA

Pricila Caroline do Nascimento

Mestranda em Administração



MUST University, Miami – FL, EUA

Rafael Soares Cardoso

Mestre em Avaliação

Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro – RJ, Brasil

Tiago Luz Oliveira

Mestre em Engenharia de Produção

UFAM, Manaus – AM, Brasil

RESUMO

O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), instituído em 2005, buscou oferecer reconhecimento, valorização e organização na trajetória dos servidores das Instituições Federais de Ensino (IFEs). Contudo, o plano apresenta desafios persistentes, como defasagem salarial, progressão lenta e ausência de gratificações fixas, impactos perceptíveis ao comparar-se ao IBGE, DNIT, SUFRAMA, PGPE, FNDE, FUNAI, DENASUS e IBAMA. Esta análise descritiva e comparativa utiliza dados públicos e tabelas salariais, focando diferenças de avanço, amplitude salarial, incentivos à qualificação, e tempo de ascensão. Os resultados mostram que o PCCTAE tem a progressão mais demorada (21,5 anos ao topo), o salário inicial mais baixo e depende fortemente de incentivos à qualificação, impactando sua atratividade e equidade. Conclui-se pela necessidade de revisão estrutural, com inclusão de gratificações permanentes e critério de progressão que favoreçam a valorização do servidor e reduzam as distorções frente aos demais planos federais.

Palavras Chaves: *Carreira pública; Progressão funcional; Remuneração; Serviço público; PCCTAE*

1 INTRODUÇÃO

O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, configurou-se como resposta à necessidade de valorização e organização da carreira dos servidores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino (IFEs) no Brasil. Sua criação buscou estabelecer critérios objetivos para progressão e promoção, sistematizando níveis, classes e padrões, além de alinhar a formação profissional dos servidores às demandas institucionais, contribuindo para o fortalecimento do ensino e da gestão pública no país.

Apesar de avanços institucionais promovidos com o novo plano, persistem desafios relevantes, principalmente no que diz respeito à equidade salarial e ao ritmo de ascensão funcional para os servidores. Análises recentes evidenciam que, embora as



progressões estejam vinculadas ao tempo de serviço e à qualificação, o período necessário para atingir o topo da carreira ultrapassa em muitos casos vinte anos, em contraste com outras carreiras administrativas federais que permitem ascensão mais rápida e reúnem gratificações fixas, ampliando a disparidade de reconhecimento e remuneração.

Nesse contexto, este capítulo tem como objetivo geral analisar as desigualdades salariais e de progressão na carreira dos técnico-administrativos em educação, tomando o PCCTAE como foco central e realizando um contraponto com diferentes planos administrativos do serviço público federal. A análise busca identificar lacunas estruturais, compreender diferenças institucionais e propor caminhos que promovam maior equidade e valorização dos servidores técnico-administrativos, cujo papel é fundamental para o funcionamento e a excelência das instituições federais de ensino brasileiras.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Plano de Carreiras dos Cargos dos Técnicos Administrativos em Educação

O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), implementado em 2005 por meio da Lei nº 11.091, foi criado para responder a uma demanda histórica dos técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino (IFEs) por organização, valorização e estrutura clara para os cargos da carreira. No entanto, desde sua origem, o PCCTAE enfrenta dificuldades relacionadas à precarização e à falta de implementação adequada de políticas de desenvolvimento profissional, o que, segundo Jesus e Jesus (2020), reflete lógicas excludentes da globalização e limita o alcance das metas originais do plano.

Para Castro e Oliveira (2023), a trajetória dos servidores técnico-administrativos está fortemente ligada às estruturas institucionais da carreira, sendo que decisões e possibilidades de crescimento são fortemente impactadas pelas limitações impostas pelo plano atual. Complementando essa análise, Basso dos Reis e Paixão (2022) observam que, embora o PCCTAE tenha representado um avanço em relação aos planos anteriores — como o PCC e o PUCRCE —, persistem desafios estruturais: ainda que critérios de progressão e capacitação tenham sido estabelecidos, há dificuldades na integração das



necessidades institucionais com os objetivos de capacitação dos servidores, especialmente em um cenário de demandas regionais e institucionais variadas.

Com relação a desigualdades salariais e à lentidão na progressão funcional, Franco et al. (2024) analisam que tais disparidades aparecem em múltiplos níveis: diferenças regionais, assimetrias de gênero e raça nos cargos de liderança e também no próprio envelhecimento do quadro, o que resulta em concentração de benefícios previdenciários mais vantajosos para parte dos servidores, pressionando o sistema. Além disso, Souza Júnior e Lopes (2018) salientam que, ainda que o PCCTAE contemple incentivos à qualificação, algumas dessas políticas permanecem desconectadas das necessidades cotidianas das IFEs, o que reduz seu efeito sobre o aprimoramento profissional e institucional. Silva et al. (2024) reforçam que a pressão financeira e previdenciária decorrente dessas desigualdades ressalta a necessidade de reavaliação do plano para fortalecer tanto a sustentabilidade fiscal quanto a eficiência administrativa.

A literatura sobre gestão pública sugere alternativas para enfrentar esses desafios. Souza Júnior e Lopes (2018) defendem a adoção de uma gestão por competências, de forma a alinhar os incentivos à qualificação com os objetivos institucionais. Dutra (2009) destaca que o modelo integrado de gestão por competências pode harmonizar metas individuais e institucionais, favorecendo melhores resultados. A esse respeito, Chiavenato (2004) salienta que a retenção de talentos depende de políticas estruturadas de valorização, reconhecimento e capacitação.

A motivação e satisfação dos servidores, segundo Castelo Branco et al. (2024), estão ligadas não apenas ao reconhecimento institucional e ao impacto social do seu trabalho, mas também à presença de políticas que promovam autonomia e valorização. Fatores como a missão pública e condições extrínsecas, incluindo remuneração e progressão funcional, influenciam na eficácia dos servidores e na permanência na carreira.

As recentes reformas para reestruturação do PCCTAE – implementadas a partir de 2025 – buscam atualizar critérios de ascensão e corrigir distorções salariais, aproximando o plano de outras carreiras administrativas federais. Contudo, como alertam Jesus e Jesus (2020), reformas institucionais no funcionalismo costumam enfrentar restrições orçamentárias, resistência interna e desafios de implementação. Franco et al. (2024) contribuem ao destacar que dados demográficos detalhados e análises quantitativas são essenciais para avaliar a eficácia dessas mudanças e o atendimento das demandas dos servidores.

Por fim, Basso dos Reis e Paixão (2022) ressaltam a importância das Comissões de Supervisão de Carreira (CIS e CNS) como espaços essenciais de diálogo e encaminhamento de pautas coletivas, reforçando que a valorização plena dos técnico-administrativos em educação depende do fortalecimento desses canais de negociação, da ampliação da participação dos servidores e de um processo de escuta e revisão constante do PCCTAE.

3 METODOLOGIA

Este estudo emprega uma abordagem descritiva e comparativa, orientada pela análise de documentos oficiais e dados secundários referentes aos planos de carreira do serviço público federal. O objetivo central é investigar as desigualdades salariais e as barreiras de progressão enfrentadas pelos servidores técnico-administrativos em educação no Brasil, tomando como principal referência o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) e estabelecendo um contraponto com outras carreiras administrativas.

A metodologia adotada contempla as seguintes etapas principais:

- **Coleta de Dados:** Inicialmente, foram reunidas informações provenientes de documentos legais, tabelas salariais e materiais institucionais ligados ao PCCTAE e a outras carreiras administrativas tais como o Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE), Advocacia-Geral da União (AGU), Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), SUFRAMA, DNIT, FUNAI, DENASUS e IBAMA. Esses dados abrangeram estrutura de carreira, adicionais de qualificação, gratificações de desempenho e critérios de promoção, sempre obtidos em fontes públicas e oficiais.
- **Crítérios de Inclusão:** Foram selecionadas apenas carreiras que apresentassem dados completos e transparentes sobre:
 - Estrutura de progressão e promoção (número de níveis, intervalos de progressão, requisitos de ascensão);



- Tipos de adicionais (Incentivo à Qualificação, Gratificação por Qualificação, Adicional de Qualificação, Retribuição por Titulação);
- Critérios de tempo de serviço e demais requisitos para progressão;
- Dados salariais de ingresso, final de carreira, amplitude e presença de gratificações fixas.
- **Análise de Dados:** A análise se desenvolveu em três fases:
 1. **Comparação Estrutural:** Identificação das diferenças entre o PCCTAE e as demais carreiras quanto ao tempo de ascensão, níveis existentes, critérios de promoção e exigências de qualificação.
 2. **Exame das Gratificações:** Avaliação dos incentivos disponíveis nas carreiras (fixos e variáveis), classificando cada plano de acordo com os tipos de gratificações e adicionais incorporados ao salário.
 3. **Organização em Tabelas Comparativas:** Consolidação das informações em tabelas que facilitam a visualização das principais disparidades de progressão, remuneração inicial e final, além de amplitude salarial entre as carreiras analisadas.
- **Limitações do Estudo:** A análise limita-se aos dados públicos obtidos de documentos oficiais e tabelas salariais, sem realização de entrevistas ou levantamento primário com servidores. Assim, os achados referem-se apenas às carreiras administrativas federais para as quais houve acesso a informações completas e detalhadas.

Essa sistemática proporciona uma visão holística e transparente das diferenças estruturais, subsidiando a discussão sobre as condições de valorização, competitividade salarial e equidade entre as principais carreiras administrativas do serviço público brasileiro.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Resultados Apresentados

Os dados apurados por meio da análise de documentos oficiais e tabelas salariais das carreiras administrativas federais evidenciam diferenças marcantes entre o PCCTAE e os demais planos analisados. Em especial, destaca-se a ausência de gratificação de desempenho estruturada no PCCTAE, sendo o Incentivo à Qualificação (IQ) o único adicional sistemático incorporado à carreira. Ao contrário, planos como DENASUS, DNIT, FNDE e IBGE oferecem gratificações permanentes desde o ingresso.



Tabela 1 – Comparativo de gratificações de desempenho e incentivos à qualificação nas carreiras administrativas federais

Carreira	Adicional de Qualificação	Nome do Adicional	Gratificação de Desempenho
PCCTAE/IFES	Sim	IQ	Não
DENASUS	Não	Não	GDAE
DNIT	Sim	GQ	GDINFRA
ANM	Sim	GQ	GDANM
FNDE	Sim	RT	GDFE
FUNAI	Não	Não	GDI
IBAMA	Não	Não	GDAMB
IBGE	Sim	RT	GDIBGE
AGU	Não	Não	GDAGU
PGPE	Não	Não	GDPGPE

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

No que se refere ao tempo de progressão, constata-se que o PCCTAE demanda maior período para ascensão ao topo quando comparado às demais carreiras. Enquanto servidores do IBGE, por exemplo, podem chegar ao nível máximo em 14 anos – com progressões anuais –, o tempo de ascensão para os técnico-administrativos das IFEs é de aproximadamente 21,5 anos, dado o intervalo de 1,5 ano para cada novo nível ou padrão.

Tabela 2 – Tempo de progressão e quantidade de níveis nas carreiras

Carreira	Níveis Totais	Intervalo de Progressão (anos)	Tempo para o Topo (anos)
IBGE	15	1	14
PCCTAE	16	1,5	21,5
SUFRAMA	20	1	19
FNDE	20	1	19
DNIT	20	1	19



Carreira	Níveis Totais	Intervalo de Progressão (anos)	Tempo para o Topo (anos)
PGPE	20	1	19
FUNAI	20	1	19
DENASUS	20	1	19
IBAMA	20	1	19

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Em relação ao vencimento, os números também colocam o PCCTAE em destacada desvantagem. A remuneração inicial na carreira equivale a R\$ 5.259,43, inferior a todos os outros planos considerados. Concursos para IBGE, SUFRAMA e DNIT, por exemplo, já contratam servidores com salários iniciais superiores a R\$ 9.000,00, além de remunerações finais mais expressivas. Ainda que a amplitude percentual do PCCTAE seja alta, ela depende quase exclusivamente do IQ, cuja concessão se dá apenas mediante comprovação de titulação formal, tornando imprevisível a evolução salarial.

Tabela 3 – Vencimento Básico e Amplitude Salarial: PCCTAE e demais carreiras comparadas (sem adicionais de qualificação)

Carreira	Remuneração Inicial (R\$)	Remuneração Final (R\$)	Amplitude (R\$)	Amplitude (%)
IBGE	9.025,52	13.980,72	4.955,20	154,90
PCCTAE	5.259,43	8.323,87	3.064,44	158,27
SUFRAMA	10.918,17	15.986,16	5.067,99	146,42
FNDE	9.319,15	12.919,91	3.600,76	138,64
DNIT	10.153,49	14.070,51	3.917,02	138,58
PGPE	6.715,78	8.924,74	2.208,96	132,89
FUNAI	7.569,64	9.518,54	1.948,90	125,75
DENASUS	8.696,78	12.438,74	3.741,96	143,03
IBAMA	8.931,84	13.715,30	4.783,46	153,56



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

4.2 Discussão (Primeira maiúscula, negrito, alinhamento a esquerda, times 12)

Ao aprofundar a triangulação entre resultados, teoria e método, fica ainda mais evidente que as desigualdades identificadas no PCCTAE refletem tanto determinantes institucionais quanto dinâmicas macroestruturais da administração pública federal. Os dados mostram, de modo inequívoco, que o tempo de progressão elevado e a ausência de gratificações permanentes não são apenas características administrativas internas, mas decorrem, conforme sinalizado por Jesus e Jesus (2020), de processos de precarização relacionados ao contexto econômico e político dos servidores das IFEs.

Essas condições, combinadas à remuneração inicial baixa e ao sistema de incentivos dependente quase exclusivamente da qualificação, limitam o desenvolvimento profissional dos técnicos administrativos. Franco et al. (2024) acrescentam que tal cenário aprofunda desigualdades históricas, pois a sub-representação de mulheres e pessoas negras nos cargos superiores, somada ao envelhecimento do quadro, prejudica a sustentabilidade institucional e a renovação dos quadros administrativos.

Do ponto de vista das estratégias de gestão de pessoas, Dutra (2009) e Chiavenato (2004) destacam a importância da integração entre práticas de valorização profissional, reconhecimento institucional e estímulo ao aprimoramento contínuo. Quando essas dimensões convergem, há maior potencial para engajamento e retenção dos servidores, além de se criar um ambiente propício à inovação no serviço público.

O impacto do Incentivo à Qualificação, embora relevante para os que têm acesso a títulos acadêmicos, tende a aprofundar a disparidade para aqueles que, por limitação regional, institucional ou socioeconômica, encontram obstáculos à obtenção desses certificados. Isso evidencia que a dependência desse mecanismo, sem gratificações fixas na estrutura salarial, pode ampliar a desigualdade interna e comprometer a motivação de segmentos importantes da categoria (Souza Júnior e Lopes, 2018).

Outro ponto a ser triangulado refere-se ao papel das Comissões de Supervisão de Carreira (CNS/CIS), ressaltado por Basso dos Reis e Paixão (2022). Esses órgãos colegiados, quando atuantes, ampliam o diálogo entre servidores, administração e governo federal, fortalecendo a construção coletiva de soluções para os problemas



detectados. Entretanto, sua atuação depende da existência de canais institucionais abertos e da definição clara de papéis no processo de revisão e aprimoramento dos planos de carreira.

A triangulação metodológica adotada neste capítulo, articulando análise quantitativa dos dados de progressão e remuneração, perspectiva histórica das legislações e lacunas institucionais, e discussão teórica sobre valorização e gestão de pessoas, permite concluir que as desigualdades do PCCTAE são produto da interrelação dessas dimensões. A efetividade das mudanças projetadas para o plano dependerá, portanto, da capacidade institucional de implementar reformas que integrem avanços remuneratórios, revisão de critérios de ascensão e fortalecimento dos mecanismos participativos, tornando a progressão menos excludente e mais alinhada aos objetivos de equidade e eficiência administrativa (Castelo Branco et al., 2024; Silva et al., 2024).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central deste capítulo foi analisar as desigualdades salariais e de progressão enfrentadas pelos servidores técnico-administrativos em educação das instituições federais, tendo o PCCTAE como referência e estabelecendo contraponto com outras carreiras administrativas do serviço público federal. Os dados e discussões expuseram que, mesmo após quase duas décadas da implementação do plano, persistem limitações significativas que afetam a valorização, a motivação e a atratividade desses cargos diante do universo das carreiras federais (Jesus e Jesus, 2020; Franco et al., 2024).

Os resultados confirmam que o PCCTAE apresenta disparidades estruturais importantes, como o salário inicial mais baixo entre as carreiras analisadas, a ausência de gratificação de desempenho fixa e a trajetória mais longa para ascensão ao topo – que pode ultrapassar 21 anos. Embora a amplitude salarial do plano seja competitiva na comparação percentual, ela depende quase exclusivamente do Incentivo à Qualificação, o que cria limitações e incertezas para o desenvolvimento profissional ao longo da carreira (Castro e Oliveira, 2023; Souza Júnior e Lopes, 2018). Em contraste, planos como IBGE e DNIT oferecem remunerações iniciais superiores e gratificações incorporadas desde o ingresso, além de progressão mais ágil.

Diante do cenário identificado, conclui-se que a efetiva equiparação do PCCTAE a outras carreiras administrativas federais demanda uma revisão estrutural ampla, incluindo a criação de gratificações fixas de desempenho e a redução do tempo de



progressão entre os níveis. Recomenda-se, ainda, a ampliação do diálogo entre servidores, gestão e governo, bem como o fortalecimento das Comissões de Supervisão (CIS/CNS), para que as vozes dos técnico-administrativos sejam ativamente consideradas nas revisões do plano. Políticas que promovam maior justiça salarial, oportunidades reais de crescimento e valorização profissional são fundamentais para assegurar o compromisso, a eficiência e a sustentabilidade das instituições federais de ensino no Brasil (Basso dos Reis e Paixão, 2022; Dutra, 2009; Castelo Branco et al., 2024).

Assim, espera-se que este estudo contribua para subsidiar práticas de gestão de pessoas e para direcionar futuras reformulações do plano, promovendo a valorização dos técnico-administrativos e o fortalecimento da educação pública brasileira.

REFERÊNCIAS

BASSO DOS REIS, G.; PAIXÃO, M. V. Técnico-administrativos em educação das IFEs: carreira e institucionalidade. **Revista Educar Mais**, v. 6, p. 199–208, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/educarmais/article/view/2611>. Acesso em: 27 jan. 2025.

BRASIL. Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Seção 1, Brasília, DF, p. 1, 13 jan. 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm. Acesso em: 27 jan. 2025.

CASTELO BRANCO, F. A.; TEIXEIRA, A. R.; SERUDO, E. C. A. et al. Motivation and satisfaction in the public sector: a comparative analysis. **IOSR Journal of Humanities and Social Science**, v. 29, n. 9, p. 59–63, 2024. Disponível em: <https://www.iosrjournals.org>. Acesso em: 27 jan. 2025.

CASTRO, M. A. A. de; OLIVEIRA, K. P. de. Carreiras individuais: descortinando as trajetórias de servidores técnico-administrativos em educação (TAEs). **Revista de Ciências da Administração**, v. 25, n. 65, p. 1–21, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/90399>. Acesso em: 27 jan. 2025.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.



DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2009.

FRANCO, D. M. et al. Perfil demográfico e diversidade no plano de cargos dos técnicos administrativos em educação: análise das principais variáveis. **Cuadernos de Educación y Desarrollo**, v. 16, n. 13, p. e7064, 2024. Disponível em: <https://ojs.cuadernoseducacion.com/ojs/index.php/ced/article/view/7064>. Acesso em: 27 jan. 2025.

JESUS, D.; JESUS, H. Técnico-administrativos em educação como sujeitos políticos. **RTPS - Revista Trabalho, Política e Sociedade**, v. 5, n. 8, p. 241–256, 25 maio 2020.

SILVA, E. N. da et al. Análise dos impactos financeiros, tributários e previdenciários: um estudo de caso do Plano de Cargos e Carreiras dos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE). **IOSR Journal of Humanities and Social Science**, v. 29, n. 8, p. 41–50, 2024.

SOUZA JÚNIOR, R. C.; LOPES, J. E. F. Desenvolvimento de competências: a percepção de gestores sobre os técnico-administrativos em educação. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 11, n. 2, p. 159-177, maio/ago. 2018.



CAPÍTULO 02: FATORES MOTIVACIONAIS E SATISFAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA ANÁLISE COMPARATIVA TEÓRICA E EMPÍRICA

Francisca Amália Castelo Branco

Mestra em Administração

MUST University, Miami – FL, EUA

Aroldo Rabelo Teixeira

Mestrando em Administração

MUST University, Miami – FL, EUA

Emanuelle Caroline Alves Serudo

Especialista em Gestão de Pessoas e Coaching

Instituto de Desenvolvimento Econômico, Rural e Tecnológico da Amazônia, Manaus – AM, Brasil

Fernando Diniz Abreu Silva

Doutorando em Administração

Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Assunção, Paraguai

Jackson Wesley do Nascimento

Mestrando em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação

Universidade Federal do Piauí, Teresina – PI, Brasil

Jéssika Figueredo Alves

Mestra em Ensino

Universidade Federal Fluminense, Niterói – RJ, Brasil

Marcela Alves Rodrigues

Mestranda em Engenharia Elétrica

Universidade Federal do Amazonas, Manaus – AM, Brasil

Marco Aurélio Amaral de Castro

Doutorando em Administração

Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Assunção, Paraguai

Orivan Albuquerque De Oliveira

Mestrando em Administração

MUST University, Miami – FL, EUA

**Pricila Caroline do Nascimento**

Mestranda em Administração

MUST University, Miami – FL, EUA

Tiago Luz de Oliveira

Mestre em Engenharia de Produção

Universidade Federal do Amazonas, Manaus – AM, Brasil

Lucas da Cunha Lins

Mestrando em Sistemas de Gestão

Universidade Federal Fluminense, Niterói – RJ, Brasil

Rosimary Botelho de Santana

Mestranda em Sistemas de Gestão

Universidade Federal Fluminense, Niterói – RJ, Brasil

Vinicius Marques da Silva Freitas

Mestre em Sistemas de Gestão

Universidade Federal Fluminense, Niterói – RJ, Brasil

Francisco Regilson Pinho de Matos

Doutorando em Administração

Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Assunção, Paraguai

RESUMO

Este capítulo examina os principais fatores que determinam a motivação e a satisfação dos servidores públicos, destacando o papel preponderante dos elementos intrínsecos — como o comprometimento com a missão pública e a percepção de impacto social — sobre os extrínsecos, como remuneração e estrutura salarial. A análise foi realizada por meio de uma revisão integrativa da literatura recente, com foco em artigos acadêmicos, dissertações e relatos técnicos obtidos nas bases Scopus, Web of Science e Google Scholar, empregando como palavras-chave “motivação no serviço público”, “satisfação no trabalho”, “remuneração” e “gestão de pessoas”. Os resultados apontam que a valorização profissional, o reconhecimento institucional e a autonomia no trabalho são variáveis centrais para a satisfação e o engajamento dos servidores. Por outro lado, a ausência de políticas de reconhecimento e a defasagem salarial podem comprometer o comprometimento e elevar os níveis de insatisfação, mesmo em ambientes com estabilidade. Conclui-se que o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas voltadas ao reconhecimento, à promoção da autonomia e ao alinhamento de valores institucionais é essencial para garantir níveis elevados de motivação e satisfação no serviço público a longo prazo.

Palavras Chaves: Motivação No Serviço Público; Satisfação No Trabalho; Reconhecimento; Políticas Remuneratórias; Gestão De Pessoas.



1 INTRODUÇÃO

A motivação e a satisfação no trabalho constituem aspectos essenciais para o desempenho dos servidores públicos, sendo fatores que repercutem diretamente na qualidade dos serviços ofertados à sociedade. Conforme argumentam Perry e Wise (1990), a dinâmica motivacional na esfera do serviço público distingue-se de forma significativa daquela presente no setor privado, pois tende a ser influenciada prioritariamente por fatores intrínsecos, como o senso de realização pessoal, a identificação com a missão pública e o desejo de contribuir para o bem-estar coletivo. Além disso, Rainey (2009) destaca que o reconhecimento institucional e o sentimento de pertença fortalecem a relação dos servidores com sua função social, tornando o engajamento menos dependente de recompensas extrínsecas.

Nesse contexto, o presente capítulo tem como objetivo analisar as diferenças entre fatores intrínsecos e extrínsecos na motivação e satisfação dos servidores públicos, explorando de que modo as políticas de gestão de pessoas podem interferir sobre esses fatores e aprimorar o ambiente de trabalho no setor estatal. Busca-se compreender, a partir de revisão da literatura recente, como a valorização do servidor, a autonomia para a tomada de decisões e o reconhecimento pelo desempenho influenciam a permanência e o comprometimento dos profissionais no serviço público.

Para atingir tal finalidade, optou-se por realizar uma revisão bibliográfica integrativa, tendo como base artigos científicos, dissertações e relatórios técnicos publicados nos últimos dez anos em bases como Scopus, Web of Science e Google Scholar. Foram utilizadas palavras-chave como “motivação”, “satisfação no trabalho”, “remuneração” e “gestão de pessoas” no contexto do serviço público, incluindo pesquisas realizadas no Brasil e nos Açores. A análise dos dados coletados seguiu o método da análise de conteúdo, permitindo identificar regularidades, categorias temáticas e padrões nos achados empíricos e teóricos das produções revisadas.

2 REVISÃO DE LITERATURA



2.1 Teorias da Motivação

A motivação no trabalho tem sido analisada por diversas correntes teóricas, com destaque para autores clássicos como Maslow, Herzberg, e Perry e Wise, cujas contribuições são fundamentais para compreender o engajamento no serviço público. Maslow (1943) definiu uma hierarquia de necessidades humanas, que vai das mais básicas até a autorrealização – dimensão na qual muitos servidores públicos buscam satisfação, especialmente quando seu trabalho traz impacto positivo à sociedade. Para parte significativa desses profissionais, a chance de causar efeitos concretos e colaborar com o bem-estar coletivo torna-se elemento central da motivação de natureza intrínseca.

Nesse mesmo sentido, Perry e Wise (1990) argumentam que o engajamento no serviço público se diferencia daquele existente no setor privado, já que é impulsionado por valores como o dever cívico e o compromisso com o interesse público e o bem-estar social. Tal perspectiva é reiterada por estudos mais recentes, a exemplo de Homberg, McCarthy e Tabvuma (2015), que demonstram como a motivação altruísta do servidor público se relaciona de forma positiva com sua satisfação no setor. A aplicação dessa abordagem foi confirmada em diversos contextos, inclusive em estudo empírico realizado no Instituto Federal do Espírito Santo, o qual validou essa correlação utilizando a Escala de Satisfação no Trabalho proposta por Siqueira (2008) e o questionário PSM, de Perry (1996).

Observa-se, assim, que a motivação dos servidores públicos está sustentada por valores intrínsecos, como o desejo de servir ao coletivo e promover justiça social, diferentemente do setor privado, onde a motivação tende a estar mais fortemente atrelada à remuneração. Isso não impede, contudo, que aspectos ligados à política salarial continuem relevantes — especialmente em cenários marcados por demandas sociais elevadas e restrições de infraestrutura, conforme salientado por Oliveira e Silva (2012) no contexto da saúde pública na Amazônia.

A Teoria das Necessidades de Maslow estrutura as motivações em níveis, dos mais elementares até a autorrealização. No serviço público, a motivação surge, muitas vezes, da busca por estabilidade e segurança. No entanto, conforme Medeiros (2014), em sua análise feita nos Açores, muitos servidores buscam, em patamares superiores, o reconhecimento e a realização pessoal. Muito além dos benefícios materiais, são o



reconhecimento institucional e o impacto social percebido que se apresentam como fatores genuinamente motivadores.

Herzberg (1966) contribuiu ao propor que satisfação e insatisfação decorrem de dois tipos de fatores: os chamados fatores higiênicos, como salário e condições de trabalho, cujo papel é evitar insatisfação; e os fatores motivacionais, como reconhecimento e responsabilidade, que são capazes de promover satisfação. Ventorini et al. (2019), ao analisarem o serviço público brasileiro, apontam que num ambiente de autonomia limitada, fatores motivacionais — sobretudo reconhecimento e autonomia — exercem influência predominante na satisfação dos servidores.

Esses achados encontram respaldo também em Bichett e Vargas (2021), os quais argumentam, em estudo realizado no Rio Grande do Sul, que remuneração e reconhecimento configuram determinantes centrais tanto para a motivação quanto para a desmotivação do servidor. As evidências sugerem que estratégias institucionais voltadas para a valorização de necessidades pessoais e profissionais elevam significativamente o engajamento e a satisfação. Por outro lado, conforme apontado por Assis e Reis Neto (2012), mesmo quando o quadro salarial é adequado, a ausência de reconhecimento produz baixos níveis de satisfação.

Perry e Wise (1990) desenvolveram a Teoria da Motivação no Serviço Público (PSM), segundo a qual o trabalho desses profissionais é movido principalmente por valores altruístas. O alinhamento entre valores pessoais do servidor e os objetivos institucionais, como salientou Vandenabeele (2007), está associado a índices mais elevados de motivação. Essa conclusão é reforçada também por Teixeira et al. (2019), que destacam o fortalecimento da motivação quando o sentido de missão pública é predominante.

Apesar de oferecerem arcabouço robusto para interpretar a motivação, essas teorias também enfrentam críticas. No caso da hierarquia de necessidades de Maslow, sua rigidez dificulta capturar a complexidade dos contextos reais, como se observa no serviço público brasileiro. Muitos servidores, beneficiados por estabilidade e garantias legais, podem encontrar-se em níveis altos dessa hierarquia, mas continuam insatisfeitos pela falta de reconhecimento, situação explicitada em estudos como os de Medeiros (2014) e Oliveira e Silva (2012).

A proposta de Herzberg, por sua vez, é questionada por não contemplar situações nas quais fatores higiênicos, como salário, assumem maior centralidade. Klein e



Mascarenhas (2016) observaram que, diante do congelamento de reajustes salariais, há insatisfação relevante, mesmo entre servidores satisfeitos com outros aspectos da carreira.

Portanto, esta revisão confirma a importância do reconhecimento institucional, da autonomia e da valorização – elementos destacados por diversos aportes teóricos e respaldados por estudos empíricos – para a motivação e satisfação no serviço público, sem desconsiderar o papel de fatores extrínsecos, que continuam a influenciar as percepções e o engajamento desses profissionais.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste capítulo consistiu em uma revisão de literatura de natureza integrativa, com o objetivo de identificar e analisar pesquisas sobre motivação e satisfação no serviço público, englobando fatores intrínsecos e extrínsecos que afetam estes fenômenos. A seleção dos trabalhos considerou artigos científicos, dissertações e relatórios técnicos publicados nos últimos dez anos em bases acadêmicas amplamente reconhecidas, como Scopus, Web of Science e Google Scholar.

O levantamento empregou os seguintes descritores de busca: “motivação”, “satisfação no trabalho”, “remuneração” e “gestão de pessoas” no contexto de servidores públicos. Foram priorizados estudos que tratassem da realidade brasileira e dos Açores, ampliando a comparação de contextos institucionais.

Após a coleta, as pesquisas selecionadas foram submetidas à técnica de análise de conteúdo, permitindo identificar, categorizar e interpretar os principais temas, padrões e categorias centrais relativos à motivação e satisfação no serviço público. Essa abordagem permitiu triangulação entre evidências empíricas, fundamentação teórica e análise comparativa, assegurando consistência à interpretação dos resultados apresentados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Resultados Apresentados

Os resultados das pesquisas analisadas apontam para uma predominância clara dos fatores intrínsecos como determinantes da satisfação dos servidores públicos. O estudo de Klein e Mascarenhas (2016) evidencia que a percepção de impacto social e a



realização pessoal constituem elementos centrais para a motivação desses profissionais. Servidores que compreendem que suas atividades estão alinhadas à missão pública e ao bem-estar coletivo relatam níveis mais elevados de comprometimento e satisfação com o trabalho.

Essas constatações são corroboradas pelos achados de Homberg, McCarthy e Tabvuma (2015), que, por meio de uma meta-análise, confirmaram a forte relação entre motivação no serviço público e satisfação no trabalho. Da mesma forma, investigação realizada por Duarte, Teixeira e Sousa (2019) no IFES verificou que servidores públicos com maior compromisso com o interesse coletivo e atração por atividades de formulação de políticas públicas apresentaram índices superiores de satisfação, validando a Teoria da Motivação no Serviço Público (Perry, 1996).

No estudo conduzido nos Açores, Medeiros (2014) ressaltou que, mesmo diante de limitações estruturais e ausência de benefícios salariais expressivos, servidores públicos atribuem à autorrealização um papel fundamental para sua satisfação. Para esses profissionais, a valorização do trabalho com finalidade social permanece como o maior fator de estímulo, mesmo quando as condições de infraestrutura são desafiadoras.

Na esfera municipal, Bichett e Vargas (2021) também identificaram que o reconhecimento e a valorização por parte das chefias são fatores indispensáveis para a motivação. O levantamento realizado revelou que a grande maioria dos participantes se sente valorizada pelos superiores, o que reforça seu engajamento nas tarefas cotidianas. Por outro lado, a ausência de reconhecimento é apontada como fonte significativa de desmotivação e insatisfação, aspecto igualmente destacado por Assis e Reis Neto (2012).

A pesquisa de Oliveira e Estivalet (2019) complementa que o Ajustamento Individual-Organizacional (AIO) atua como mediador entre a motivação e o desenvolvimento de comportamentos de cidadania organizacional. Os servidores que percebem alinhamento entre seus valores pessoais e os da organização demonstram maior disposição para contribuir de forma voluntária além das exigências formais do cargo.

Outro resultado marcante está no trabalho de Ventorini et al. (2019), que indica que a participação informal em decisões institucionais potencializa a motivação dos servidores públicos. Isso evidencia que a descentralização e a autonomia repercutem positivamente nos níveis de motivação, consistindo em complemento aos fatores clássicos apontados pelas teorias de Herzberg (1966) e Perry e Wise (1990).

Apesar disso, também foram observadas algumas limitações: Assis e Reis Neto (2012) sinalizam que políticas salariais variáveis quando mal estruturadas podem gerar



insatisfação e contribuir para evasão profissional. No campo da saúde pública, Oliveira e Silva (2012) mostraram que, mesmo em ambientes burocratizados, a satisfação do servidor é fortemente impactada pela percepção de contribuir socialmente, ao passo que a ausência de reconhecimento ou condições adequadas de trabalho desestimula, mesmo quando os salários atendem ao mínimo esperado.

Tabela 1 – Comparação das teorias motivacionais e evidências empíricas

Teoria	Fator Central	Evidência Empírica	Estudo de Caso
Maslow (1943)	Autorrealização	Aplicação limitada no serviço público	Oliveira e Silva (2012)
Herzberg (1966)	Motivacionais/Higiênicos	Autonomia e reconhecimento essenciais; remuneração evita insatisfação	Ventorini et al. (2019)
Perry e Wise (1990)	Dever cívico e altruísmo	Alinhamento de valores eleva motivação, mas remuneração é fundamental	Klein e Mascarenhas (2016)

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

4.2 Discussão

A convergência entre as principais teorias estudadas e os resultados das pesquisas analisadas no capítulo evidencia que a motivação intrínseca exerce papel central para a satisfação dos servidores públicos. A Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg, encontra respaldo nos achados de Ventorini et al. (2019), ao demonstrar que o reconhecimento e a autonomia no trabalho são elementos essenciais para a satisfação funcional. Quando o servidor público possui autonomia para tomar decisões e percebe que seu trabalho é devidamente valorizado, sua motivação se eleva, mesmo em contextos onde os fatores extrínsecos, como salário, apresentam limitações.

A Teoria da Motivação no Serviço Público (PSM) de Perry e Wise (1990) também é corroborada pelas evidências apresentadas, pois a percepção de alinhamento entre valores pessoais e a missão pública resulta em maiores índices de satisfação e comprometimento dos servidores. Entretanto, a realidade brasileira, conforme apontado por Klein e Mascarenhas (2016), destaca que a falta de reajustes salariais pode minar a motivação de servidores, mesmo daqueles que se percebem realizados profissionalmente. Situação parecida foi identificada por Medeiros (2014), nos Açores, onde a ausência de



políticas salariais adequadas reduz o grau de satisfação, mesmo quando há elevados patamares de motivação intrínseca.

A análise dos estudos demonstra ainda que, embora o impacto social do trabalho seja um fator de elevada relevância — conforme Oliveira e Silva (2012) —, questões como reconhecimento institucional, participação nas decisões e desenvolvimento profissional também atuam como determinantes, podendo compensar deficiências salariais em certos contextos. Por outro lado, quando mecanismos de remuneração variável são aplicados sem diretrizes claras, a insatisfação e evasão de servidores podem aumentar, como relatado por Assis e Reis Neto (2012).

A Tabela 1 do artigo ilustra claramente a relação entre as principais teorias motivacionais e os exemplos empíricos analisados, reforçando que, embora as teorias clássicas expliquem boa parte do engajamento, o contexto institucional e as políticas de gestão são fundamentais para garantir satisfação e motivação duradouras no serviço público.

Além disso, a discussão revela que, tanto em ambientes centralizados — típicos do setor público brasileiro — quanto em organizações periféricas ou com desafios de infraestrutura, como no caso da Amazônia e dos Açores, fatores como autonomia e reconhecimento continuam funcionando como pilares tanto para o engajamento quanto para a qualidade do trabalho entregue à sociedade. Ou seja, tão relevante quanto garantir remuneração e estabilidade é promover políticas institucionais voltadas ao desenvolvimento do servidor, ao reconhecimento público de seus esforços e à participação nas decisões organizacionais.

Portanto, conclui-se na discussão que a motivação dos servidores públicos é resultado da articulação entre fatores intrínsecos — como alinhamento com a missão pública, autorrealização e autonomia — e fatores extrínsecos — especialmente condições salariais e ambiente de reconhecimento. Políticas eficazes de gestão de pessoas devem equilibrar essas dimensões para garantir maior compromisso, satisfação e produtividade dos funcionários públicos em diferentes realidades e setores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo objetivou analisar os fatores determinantes da motivação e da satisfação no serviço público, confrontando os resultados empíricos com os principais



referenciais teóricos clássicos, como Maslow, Herzberg e Perry e Wise. Os dados demonstraram que, embora a estabilidade e as condições salariais sejam relevantes para evitar a insatisfação dos servidores, fatores intrínsecos – especialmente a realização pessoal, o propósito de impacto social e o alinhamento entre valores individuais e missão institucional – são fundamentais para sustentar níveis elevados de motivação e satisfação entre os funcionários do setor público.

Os achados das pesquisas revisadas, com ênfase em diferentes contextos como Brasil e Açores, indicaram que o reconhecimento institucional, a autonomia nas decisões e a percepção de contribuição direta para a sociedade influenciam positivamente o engajamento e a permanência dos servidores em suas funções. Por outro lado, a ausência de políticas efetivas de reconhecimento, a limitação de oportunidades de crescimento e os atrasos nos ajustes salariais figuram como fatores constantes de desmotivação, mesmo em ambientes marcados por estabilidade e garantias legais.

Diante desse quadro, evidencia-se que políticas de gestão de pessoas orientadas não apenas à manutenção de condições materiais, mas também ao incentivo ao desenvolvimento profissional, autonomia e valorização simbólica, são imprescindíveis para a vitalidade do setor público. Recomenda-se que as organizações públicas invistam em programas de reconhecimento, na promoção de ambientes participativos e em estratégias que promovam o crescimento do servidor, considerando as especificidades regionais e setoriais. Esse esforço é essencial para assegurar uma administração pública produtiva, motivada e comprometida com a prestação de serviços de excelência à sociedade, e igualmente serve como base para futuras pesquisas sobre satisfação e motivação no serviço público.

REFERÊNCIAS

ASSIS, M. C.; REIS NETO, M. S. Fatores motivacionais no serviço público municipal: incentivos, reconhecimento e remuneração. **Revista Gestão Pública Municipal**, v. 18, n. 2, p. 55-72, 2012.

BICHETT, M. M.; VARGAS, R. F. O papel do reconhecimento e da remuneração na motivação e satisfação do servidor público no Rio Grande do Sul. **Cadernos de Administração Pública**, v. 13, n. 1, p. 48-62, 2021.

DUARTE, R. L.; TEIXEIRA, A.; SOUSA, L. G. de. A relação entre a motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos. **Recapê – Revista de Carreiras e Pessoas**, Vitória, v. 9, n. 3, p. 393-413, 2019.



HERZBERG, F. **Work and the nature of man**. Cleveland: World Publishing Company, 1966.

HOMBERG, F.; MCCARTHY, D.; TABVUMA, V. A meta-analysis of the relationship between public service motivation and job satisfaction. **Public Administration Review**, v. 75, n. 5, p. 711-722, 2015.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em políticas públicas e gestão governamental. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 17-39, 2016.

MEDEIROS, D. M. L. Motivação e satisfação na função pública: um estudo de caso na Região Autónoma dos Açores. 2014. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Lisboa, Lisboa, 2014.

OLIVEIRA, J. M.; ESTIVALETE, V. F. B. Consequentes de motivação do serviço público: proposição de um framework de análise em organizações públicas brasileiras. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 11, n. 4, p. 1-19, 2019.

OLIVEIRA, T. L.; SILVA, L. C. J. Motivação dos servidores públicos: um caso na saúde pública na Amazônia. **Revista de Administração de Roraima**, 2012.

PERRY, J. L.; WISE, L. R. The motivational bases of public service. **Public Administration Review**, v. 50, n. 3, p. 367-373, 1990.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TEIXEIRA, A. R.; VENTORINI, C. C.; PAES, C. O.; MARCHIORI, D. M. O impacto da participação e da motivação na satisfação com o trabalho: evidências do setor público. **Pretexto**, v. 20, n. 3, p. 68-82, 2019.

VANDENABEELE, W. The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM performance relationship. **International Review of Administrative Sciences**, v. 73, n. 1, p. 55-78, 2007.

VENTORINI, C. C.; PAES, C. O.; MARCHIORI, D. M. O impacto da participação e da motivação na satisfação com o trabalho: evidências do setor público. **Pretexto**, v. 20, n. 3, p. 68-82, 2019.



CAPÍTULO 03: IMPLICAÇÕES FINANCEIRAS, TRIBUTÁRIAS E PREVIDENCIÁRIAS NO PLANO DE CARREIRA DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O PCCTAE

Edson Nogueira da Silva

Doutorando em Administração

Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Assunção – Paraguai

E-mail: [inserir e-mail correto]

Orcid: 0000-0000-0000-0001

Marco Aurélio Amaral de Castro

Doutorando em Administração

Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Assunção – Paraguai

Ednaldo Ferreira e Silva

Mestre em Administração

MUST University, Estados Unidos

Fernando Diniz Abreu Silva

Doutorando em Administração

Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Assunção – Paraguai

Francisca Amália Castelo Branco

Mestra em Administração

MUST University, Estados Unidos

Francisco Regilson Pinho de Matos

Doutorando em Administração

Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Assunção – Paraguai

Jackson Wesley do Nascimento

Mestre em Propriedade Intelectual

Universidade Federal do Piauí, Teresina – PI, Brasil

Sandileno Alves Santiago

Mestre em Administração

MUST University, Estados Unidos

Lucijandison Soares

Mestre em Administração

Miami University, Estados Unidos

Marcelo da Silva Neto

Mestrando em Administração

Miami University, Estados Unidos

Nathalia Viana de Miranda

Doutoranda em Administração



Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Assunção – Paraguai

Tiago Luz de Oliveira

Mestre em Engenharia de Produção

Universidade Federal do Amazonas, Manaus – AM, Brasil

Francinei da Silva

Graduando em Licenciatura em Ciências: Biologia e Química

Instituto de Saúde e Biotecnologia, UFAM, Brasil

Kleberson de Oliveira

Doutorando em Medicina Tropical e Infectologia

Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Brasil

RESUMO

A maior carreira do funcionalismo público federal tem como plano, O Plano de Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE), criado em 2005, porém o mesmo permanece marcado por desafios relacionados à remuneração, estrutura gerencial e elevados índices de evasão. Com as recentes propostas de reajuste e reestruturação, torna-se crucial compreender os impactos orçamentários, previdenciários e tributários decorrentes dessas mudanças. O objetivo deste capítulo é analisar, a partir de abordagem quantitativa e documental, como as diferentes regras previdenciárias e regimes de contribuição afetam as despesas da União. Foram coletados dados de servidores ativos por meio do portal da transparência e do painel estatístico de pessoal, processando-se informações de remuneração, contribuição previdenciária e Imposto de Renda Retido na Fonte. Os resultados comprovam que servidores sob o regime de integralidade e paridade, embora representem 27% dos ativos, consomem quase um terço das despesas totais, ao passo que os vinculados ao teto do INSS, correspondendo a 41%, apresentam menor impacto fiscal e melhor retorno tributário, com payback acima de 100%. A análise sugere que políticas voltadas à manutenção e à ampliação desse regime têm potencial para fortalecer a sustentabilidade do sistema previdenciário e equilibrar o orçamento público. Conclui-se que a revisão do PCCTAE, com ênfase na eficiência fiscal e na modernização dos critérios de remuneração, é fundamental para garantir justiça e viabilidade econômica ao plano..

Palavras Chaves: *Carreira pública; Progressão funcional; Remuneração; Serviço público; PCCTAE*

1 INTRODUÇÃO

O Plano de Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE) foi estabelecido em 2005 pela Lei nº 11.091, com a intenção de organizar, valorizar e definir critérios transparentes para a progressão profissional e a remuneração dos servidores das



instituições federais de ensino. Ao longo dos anos, contudo, persistem críticas relacionadas à defasagem salarial, ao reconhecimento profissional restrito e à elevação dos índices de evasão, fatores que distinguem negativamente o PCCTAE frente a outras carreiras do funcionalismo público federal (Silva, 2018; Souza, 2020).

Com a abertura de mesas de negociação promovidas pelo governo federal entre 2023 e 2024 para debater propostas de reajustes e reestruturação das carreiras públicas, o tema dos impactos orçamentários, previdenciários e tributários do PCCTAE ganhou destaque. Segundo o Ministério da Economia, o PCCTAE compõe aproximadamente 20% da força de trabalho federal, sendo hoje a maior carreira do setor público com mais de 133 mil servidores ativos (Brasil, 2024).

O interesse prático pela análise reside justamente na abrangência e no peso dessa carreira sobre o orçamento público e a sustentabilidade previdenciária. Considerando que qualquer alteração no plano pode impactar de maneira expressiva o equilíbrio fiscal, este capítulo tem como objetivo analisar, a partir de abordagem quantitativa e documental, os impactos financeiros, tributários e previdenciários que incidem sobre a folha de servidores ativos do PCCTAE.

O estudo desenvolve-se com base em dados do portal da transparência e do painel estatístico de pessoal, abarcando informações sobre progressão, tempo de serviço e regimes contributivos, e discute os efeitos potenciais de reajustes e reformas estruturais no plano à luz de critérios de eficiência fiscal e justiça para o serviço público federal.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Administração Pública

A administração pública configura-se como um campo abrangente e multidisciplinar, responsável pela implementação de políticas públicas e pela gestão de programas governamentais. Segundo Denhardt e Denhardt (2015), a administração pública contemporânea enfrenta desafios crescentes, demandando inovação constante, maior transparência e responsabilidade social. Conforme argumentam Perry, Hondeghe



e Wise (2010), a motivação no setor público é impulsionada por fatores diferentes daqueles que predominam na iniciativa privada, notadamente um profundo senso de missão pública e compromisso com o serviço à sociedade.

No plano teórico, Frederickson e Smith (2003) apresentam a Nova Gestão Pública (NGP) como uma abordagem voltada à transposição de princípios de eficiência do setor privado para o contexto público, buscando maior foco em resultados e accountability. Hood (1991) complementa, ressaltando que a NGP emerge como resposta às disfunções das burocracias tradicionais, ao enfatizar a necessidade de uma administração pública mais flexível e centrada no cidadão.

Entre as contribuições positivas da administração pública está a capacidade de promover o bem-estar social, viabilizando a oferta de serviços essenciais como educação, saúde e segurança (Denhardt e Denhardt, 2015). Além disso, Pollitt e Bouckaert (2011) ressaltam que as reformas administrativas podem elevar a eficiência e a eficácia dos serviços públicos ofertados.

No entanto, persistem obstáculos relevantes. Merton (2010) salienta que a burocracia, por vezes, engendra rigidez e ineficiências, dificultando a inovação e a adaptabilidade. Já Lipsky (2010) destaca o papel da “discrição de rua”, em que servidores de nível operacional acabam tomando decisões que impactam significativamente a implementação das políticas, produzindo variações nos resultados.

A inovação surge como elemento fundamental para superar os desafios atuais. Conforme Osborne e Gaebler (1992), a incorporação de práticas inovadoras pode aprimorar tanto a eficiência quanto os resultados das políticas públicas. Bason (2018) contribui propondo a centralidade do usuário nas soluções, favorecendo a co-criação junto à sociedade.

No Brasil, a administração pública encontra desafios particulares, que incluem a necessidade de modernização contínua e o combate à corrupção sistêmica. Abrucio (2017) sublinha a importância de modernizar a administração para responder às demandas sociais, enquanto Pires (2019) chama a atenção para a fragmentação institucional e para as dificuldades de coordenação e implementação das políticas.

A participação cidadã é um elemento central. Denhardt e Denhardt (2015) defendem a inclusão dos cidadãos no processo decisório como caminho para maior transparência e responsabilidade. Arnstein (1969), por sua vez, propõe a “escada da participação”, indicando diferentes níveis de envolvimento da população nas decisões públicas.



Questões de sustentabilidade também vêm ganhando espaço. Bresser-Pereira (2016) sugere a adoção de práticas que conciliem desenvolvimento econômico, social e ambiental de longo prazo. Berry e Berry (2018) discutem o potencial difusor da inovação para práticas sustentáveis no setor público, que podem ser replicadas em diferentes contextos.

Dessa forma, a administração pública é compreendida como um espaço dinâmico e plural, essencial para a realização de políticas públicas e a gestão eficiente dos programas governamentais. Apesar de enfrentar obstáculos históricos relacionados à burocracia e à corrupção, este campo apresenta amplas oportunidades para o fomento do bem-estar social e da inovação. A modernização contínua e o fortalecimento da participação da sociedade são cruciais para a melhoria da eficácia e da responsabilidade na gestão pública.

Modelos Burocráticos

O modelo burocrático, fundamentado por Max Weber, caracteriza-se por uma hierarquia claramente definida, aplicação rigorosa de regras e formalização de procedimentos. Para Weber (1978), a burocracia representa a via mais racional da organização, pois favorece a eficiência ao limitar arbitrariedades e promover previsibilidade nas ações administrativas.

As principais características desse modelo incluem divisão rigorosa do trabalho, hierarquia formal de autoridade, impessoalidade nas decisões e grande valorização das regras estabelecidas (Weber, 1978). Mintzberg (1983) complementa que a estrutura burocrática é particularmente funcional em ambientes com grande estabilidade, em que as tarefas são repetitivas e previsíveis.

Dentre as vantagens, destaca-se a previsibilidade e a uniformidade na execução das rotinas. A observância de regras e procedimentos padronizados promove igualdade de tratamento e minimiza riscos de favoritismo e corrupção (Weber, 1978). Blau (1963) observa que a burocracia contribui para maior eficiência via especialização técnica e padronização dos processos.

Contudo, há limitações. Merton (1940) enfatiza que o excesso de formalismo pode gerar conformismo cego e inibir criatividade e inovação, enquanto Crozier (1964) examina o “círculo vicioso burocrático”, quando a rigidez das normas dificulta a adaptação a mudanças. Gouldner (1954) alerta que a ênfase extrema nas regras pode



provocar alienação dos funcionários. Burns e Stalker (1961) sugerem que organizações orgânicas e mais flexíveis são superiores em ambientes incertos e em constante transformação.

No setor público, a burocracia tem papel central na execução de políticas. Bresser-Pereira (2016) reconhece as críticas ao modelo, mas defende que a burocracia é necessária para garantir legalidade e accountability. Lipsky (2010) destaca o impacto dos “burocratas de linha de frente” na implementação de políticas, mostrando como a cultura interna pode afetar os resultados.

Com vistas à modernização e maior eficiência, reformas têm buscado incorporar princípios de gestão privada ao setor público. Osborne e Gaebler (1992) apresentam a Nova Gestão Pública (NGP) como alternativa, defendendo flexibilidade, ênfase em resultados e eficiência. Hood (1991) reforça a NGP como resposta à ineficiência burocrática tradicional.

A tecnologia desponta como aliada da modernização. Dunleavy et al. (2006) indicam que a digitalização de processos pode melhorar a prestação de serviços públicos, enquanto Fountain (2013) detalha como o governo digital contribui para uma administração pública mais ágil e responsiva.

A cultura organizacional exerce também influência expressiva. Schein (2010) defende que ambientes inovadores e flexíveis mitiguem efeitos negativos do formalismo. Deal e Kennedy (2016) apontam que culturas organizacionais sólidas integram metas dos funcionários às da instituição, potencializando a eficácia administrativa.

Apesar de oferecer estabilidade, previsibilidade e legalidade, o modelo burocrático precisa se adaptar à modernidade, mediante reformas e adoção de tecnologias emergentes para garantir sua efetividade no contexto contemporâneo.

Planos de Carreiras: Uma Característica da Administração Burocrática

Planos de carreira constituem elemento central da administração burocrática, ao fornecerem estruturas claras para progressão funcional e remuneração. Weber (1978) justifica que a burocracia, baseada em hierarquia e formalismo, depende de sistemas bem formulados de planos de carreira para assegurar previsibilidade e justiça na ascensão dos servidores.

Armstrong e Taylor (2014) defendem que a definição transparente da carreira é determinante para satisfação e eficiência. Milkovich, Newman e Gerhart (2013)



acrescentam que tais estruturas otimizam a gestão de recursos humanos e melhoram a alocação de pessoal.

Entre os benefícios dos planos está a motivação ligada à possibilidade de desenvolvimento profissional, além de alinhamento entre objetivos individuais e institucionais (Dessler, 2013). Entretanto, Wright e Snell (2005) alertam que falhas na implementação podem ocasionar insatisfação e desmotivação, sobretudo quando faltam recursos para treinamento e capacitação. A rigidez característica pode, por vezes, dificultar a adaptação do quadro funcional às demandas organizacionais em constante mutação.

Outro ponto importante envolve a necessidade de equidade e transparência nos critérios de progresso. Pfeffer (1998) salienta que critérios claros evitam percepção de injustiça e o consequente surgimento de conflitos internos. Rainey (2014) observa que, no setor público, a estabilidade e progressão baseada em antiguidade são características predominantes, mas que podem reduzir o ímpeto por desempenho superior e inovação.

A participação dos servidores na formulação dos planos de carreira é considerada benéfica para a aceitação e efetividade das regras (Denhardt e Denhardt, 2015). Consultas, workshops e processos de feedback permanente podem alinhar expectativas e necessidades dos funcionários à estratégia institucional.

A flexibilidade é destacada por Wright e Snell (2005) como fator essencial para que os planos, mesmo em ambientes dinâmicos, continuem motivando e retendo talentos. O uso intensivo de tecnologia, conforme Cappelli (2008), potencializa o aprendizado contínuo e a identificação de lacunas de competências.

No contexto brasileiro, há desafios adicionais: Silva (2018) aponta burocracia e ausência de recursos como entraves para implementação eficaz de planos de carreira. Contudo, processos administrativos mais flexíveis e digitalizados representam alternativas relevantes para superar essas fragilidades.

Assim, os planos de carreira permanecem como importantes ferramentas de gestão no setor público, estimulando o desenvolvimento humano e institucional, desde que implementados com flexibilidade, transparência e adequada participação dos servidores.

PCCTAE

O Plano de Cargos, Carreiras e Salários dos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE) foi instituído em 2005, com o propósito de reestruturar as carreiras dos técnicos administrativos nas instituições federais de ensino e valorizar esses profissionais por meio de critérios claros de progressão e melhoria na remuneração.



Conforme Silva (2018), o PCCTAE define uma sequência de níveis e classes que possibilita a ascensão dos servidores a partir de mérito e antiguidade, buscando proporcionar uma trajetória profissional transparente e alinhada à justiça organizacional. Oliveira e Dantas (2020) detalham que há duas vias para progressão: por mérito (derivada de avaliações de desempenho executadas periodicamente) e por capacitação (concretizada mediante obtenção de certificados adicionais compatíveis ao nível do cargo ocupado).

Outro componente importante nesse plano é o incentivo à qualificação, regulamentado em lei (BRASIL, 2005), que prevê a concessão de adicional a servidores que obtenham formação acima da exigida para o cargo, conforme percentuais estabelecidos normativamente.

Quadro 1 – Percentuais de incentivo à qualificação do PCCTAE

Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)	Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
Ensino fundamental completo	10%	-
Ensino médio completo	15%	-
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	20%	10%
Curso de graduação completo	25%	15%
Especialização, com carga horária igual ou superior a 360h	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

Fonte: Lei 11.091/20055

Entre os pontos positivos atribuídos ao PCCTAE está a clareza na progressão de carreira e a perspectiva de desenvolvimento contínuo, o que contribui para a capacitação do corpo técnico e, consequentemente, para a qualificação dos serviços ofertados (Souza, 2020).

Por outro lado, a carreira enfrenta desafios relevantes: a discrepância salarial em relação a outras carreiras do serviço público federal figura como um dos principais problemas, influenciando a motivação e elevando a evasão de servidores qualificados (Silva, 2018). Além disso, a multiplicidade de classes e níveis torna a gestão do plano mais difícil e suscetível à burocratização excessiva (Souza, 2020).



3 METODOLOGIA

Para atender ao objetivo deste capítulo, adotou-se uma abordagem quantitativa, de natureza documental e estudo de caso, voltada à análise dos impactos financeiros, previdenciários e tributários relacionados ao Plano de Cargos, Carreiras e Salários dos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE).

As etapas metodológicas seguiram o seguinte percurso:

- **Revisão de literatura:** Foram realizadas buscas em bases como Web of Science, Google Scholar e periódicos da Capes, por meio dos descritores: políticas públicas de pessoal do setor público, administração pública, remuneração no serviço público, previdência pública federal e tributação do imposto de renda pessoa física. O recorte abrangeu artigos revisados por pares no período de 2010 a 2023. Para seleção dos estudos mais relevantes, aplicou-se a leitura flutuante dos resumos e títulos, seguida do fichamento detalhado das obras selecionadas para construção da argumentação teórica.
- **Coleta de dados:** Os dados de pessoal foram extraídos do portal da transparência (novembro de 2022), em formato de planilhas Excel, incluindo exclusivamente servidores ativos do PCCTAE.
- **CrITÉRIOS de inclusão:** Consideraram-se apenas servidores ativos pertencentes ao PCCTAE, excluindo servidores de outros planos de carreira do executivo federal.
- **CrITÉRIOS de exclusão:** Foram retirados da base todos os servidores vinculados a carreiras diversas do executivo.
- **Tratamento e análise dos dados:** Realizou-se, inicialmente, a filtragem dos registros por critérios de classe (A a E), capacitação (I a IV) e nível (1 a 16). Permaneceram nos dados as colunas relacionadas a cargo, remuneração, data de ingresso e informação previdenciária. A limpeza e o tratamento dos dados foram realizados nos softwares Excel e R.
- **Definição de regimes previdenciários:** Os servidores foram classificados conforme a data de ingresso nos três grandes regimes: integralidade e paridade; média das contribuições; e teto do INSS.
- **Cálculo financeiro e tributário:** Foram processados, individualmente, os cálculos da contribuição patronal da União (PSS), conforme previsto na legislação



(Lei nº 10.887/2004), e do Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF), aplicando-se os parâmetros da Lei nº 11.482/2007.

- **Discussão dos resultados:** Os dados obtidos foram interpretados à luz das normativas vigentes e da literatura revisada, permitindo análise comparativa dos impactos de reajustes e da estrutura atual do PCCTAE.

Essa sistematização metodológica garantiu a robustez da análise e permitiu uma avaliação detalhada do perfil financeiro, previdenciário e tributário dos técnicos administrativos em educação federais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Resultados Apresentados

Entre os pontos positivos do PCCTAE, evidencia-se a clareza na progressão de carreira e a possibilidade de desenvolvimento profissional contínuo. Segundo Souza (2020), o plano oferece oportunidades de capacitação e qualificação que podem resultar em melhoria da prestação de serviços e satisfação dos servidores.

Todavia, o PCCTAE também enfrenta desafios expressivos. Um dos principais problemas é a discrepância salarial frente a outras carreiras do serviço público federal. Conforme Silva (2018), essa disparidade pode precipitar a desmotivação e a evasão de servidores qualificados, impactando negativamente a eficiência das instituições federais de ensino. Soma-se a isso a complexidade do plano: de acordo com Souza (2020), a multiplicidade de classes e níveis contribui para tornar o gerenciamento do plano de carreira mais burocrático, exigindo gestão eficaz para que todos os critérios normativos sejam cumpridos.

Outro aspecto importante é que, mesmo após quase vinte anos de existência, o PCCTAE não passou por nenhuma reestruturação significativa. Como ressaltam Jesus e Jesus (2020), vários dispositivos previstos em sua criação nem chegaram a ser implementados plenamente, impondo desafios tanto aos servidores quanto aos gestores das Instituições Federais de Ensino.

Nos anos de 2023 e 2024, o governo federal abriu diversas mesas específicas de negociação para diferentes carreiras do funcionalismo público, incluindo o PCCTAE, com objetivo de corrigir disparidades históricas e promover avanços remuneratórios



(Brasil, 2024). Tais negociações são passos cruciais para enfrentar deficiências do plano atual e buscar maior equidade entre os servidores públicos federais.

Segundo o Ministério da Economia, o PCCTAE representa aproximadamente 20% do total de servidores federais, entre aposentados, pensionistas e ativos — quase 220 mil pessoas —, sendo mais de 133 mil ativos (Brasil, 2024). Esta magnitude exige uma análise cuidadosa dos impactos financeiros e orçamentários resultantes de qualquer ajuste no plano.

Apesar de expressivo em tamanho, o PCCTAE registra um dos maiores índices de evasão do serviço público federal. Para compreender os impactos do plano, é fundamental analisar os dados financeiros e funcionais dos técnicos administrativos em educação. Estudos como os de Souza (2020) utilizam informações extraídas do portal da transparência e do painel estatístico de pessoal para avaliar remuneração, progressão na carreira e tempo de serviço dos servidores.

O PCCTAE, devido às suas peculiaridades e desafios, permanece como componente central para a administração das instituições federais de ensino no Brasil. Embora ofereça estrutura clara para progressão de carreira e oportunidades de capacitação, enfrenta sérias dificuldades em termos de remuneração e gestão. A retomada das negociações com o governo federal é reconhecida como avanço para tratar essas questões e buscar maior satisfação e justiça entre os servidores.

Dados Quantitativos e Financeiros dos Regimes Previdenciários

Os dados apresentados refletem a distribuição dos servidores ativos do PCCTAE em três regimes previdenciários vigentes, de acordo com a Emenda Constitucional 103/2019:

- **Integralidade e Paridade:** servidores ingressos até 31 de dezembro de 2003;
- **Média das Contribuições:** ingressos entre 2004 e fevereiro de 2013;
- **Teto do INSS:** ingressos a partir de março de 2013.

A seguir, a tabela apresenta a remuneração bruta e o quantitativo de servidores em cada regime:

Tabela 1: Regimes de Contribuição



Regras de Contribuição	Remuneração Bruta (R\$)	Remuneração Bruta (%)	Quantitativo	Quantitativo (%)
Integralidade e Paridade	277.657.975,35	32	35.138	26
Médias das Contribuições	308.451.083,79	35	42.880	32
Teto do INSS	293.392.901,74	33	54.654	41
Total Geral	879.501.960,88	100	132.672	100

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

Cálculo da Contribuição Patronal da União e do IRRF

A contribuição patronal da União é calculada em dobro à contribuição individual de cada servidor ativo, conforme estipulado no art. 8º da Lei 10.887/2004. O cálculo do Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF) foi realizado individualmente com base na tabela vigente na Lei nº 11.482/2007 para o ano-base.

Tabela 2: IRRF 2022

Base de Cálculo Mensal (R\$)	Alíquota (%)	Parcela a Deduzir do IR (R\$)
Até 1.903,98	Isento	0
De 1.903,99 até 2.826,65	7,50	142,80
De 2.826,66 até 3.751,05	15,00	354,80
De 3.751,06 até 4.664,68	22,50	636,13
Acima de 4.664,68	27,50	869,36

Fonte: Gov.Br(2024)

Tabela 3: Valores Totais de PSS e IRRF

Regras de Contribuição	Soma de PSS União (R\$)	IRRF (R\$)
Integralidade e Paridade	65.934.673,92	34.175.067,93
Médias das Contribuições	71.397.969,93	35.550.446,05



Regras de Contribuição	Soma de PSS União (R\$)	IRRF (R\$)
Teto do INSS	55.700.239,09	19.981.454,84
Total Geral	193.032.882,94	89.706.968,82

Fonte: Gov.Br(2024)

Simulação de Impacto Previdenciário, Financeiro e Tributário

A projeção realizada considera um reajuste linear de 10% para a remuneração dos servidores. O quadro a seguir detalha o valor consolidado nos campos financeiro, previdenciário e tributário após o reajuste:

Tabela 4: Simulação de Impactos

Regras de Aposentadoria	Financeiro (R\$)	Tributário (R\$)	Previdenciário (R\$)
Integralidade e Paridade	296.565.630,61	41.260.381,45	74.130.667,83
Médias das Contribuições	331.977.162,49	43.421.313,75	80.188.867,44
Teto do INSS	287.677.077,83	25.909.072,91	60.347.561,54
Total Geral	916.219.870,94	110.590.768,11	214.667.096,81

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Síntese dos Impactos Observados

Os impactos verificados, considerando o reajuste de 10%, demonstram aumento do dispêndio em todas as modalidades de aposentadoria:

- **Financeiro:**
 - Integralidade e paridade: acréscimo de R\$ 18,9 milhões (6,81%)
 - Média das contribuições: R\$ 23,5 milhões (7,63%)
 - Teto do INSS: R\$ 5,72 milhões (1,99%)



- **Tributário:**
 - Integralidade e paridade: aumento de R\$ 7,09 milhões (20,76%)
 - Média das contribuições: R\$ 7,87 milhões (22,14%)
 - Teto do INSS: incremento de R\$ 5,91 milhões (29,58%)
- **Previdenciário:**
 - Integralidade e paridade: R\$ 8,20 milhões (12,44%)
 - Média das contribuições: R\$ 8,79 milhões (12,32%)
 - Teto do INSS: R\$ 4,63 milhões (8,31%)

Os resultados evidenciam um crescimento das obrigações orçamentárias do governo, tanto fiscais quanto previdenciárias, além de um aumento na arrecadação tributária.

Payback Tributário

O indicador Payback foi utilizado para calcular, neste contexto, a razão entre o aumento da arrecadação tributária e o aumento nas despesas financeiras decorrentes do reajuste salarial. Com base nos resultados:

- **Integralidade e paridade:** payback de 37,5% (apenas parte do acréscimo retorna como tributo)
- **Média das contribuições:** payback de 33,4% (recuperação tributária ainda inferior ao aumento de despesas)
- **Teto do INSS:** payback de 103,3% (arrecadação tributária supera os aumentos de dispêndio financeiro)

Assim, fica evidenciado que o regime do teto do INSS é o mais eficiente do ponto de vista fiscal, por permitir maior retorno tributário ao governo em relação ao impacto financeiro dos reajustes. Isso reforça o argumento de que políticas voltadas à manutenção e, se possível, à ampliação do regime do teto do INSS são fundamentais para a sustentabilidade do sistema previdenciário e do equilíbrio orçamentário federal.

Na seção seguinte, discute-se esses achados em perspectiva comparativa com a literatura especializada e as implicações para a gestão pública e os rumos do PCCTAE diante de possíveis políticas de reajuste e reestruturação de carreira.

4.2 Discussão dos Resultados



Os dados apresentados demonstram que a distribuição dos servidores ativos do PCCTAE entre os diferentes regimes previdenciários resulta em impactos financeiros, previdenciários e tributários amplamente distintos para o orçamento público. A análise revela que, embora os servidores enquadrados no regime de integralidade e paridade representem a menor fatia do quadro (26–27% do total), eles são responsáveis por quase um terço das despesas totais, reflexo do tempo de carreira mais prolongado e, consequentemente, da frequência no topo da tabela remuneratória.

Esse fenômeno pode ser explicado pelo perfil dos ingressantes nesses regimes, geralmente servidores mais antigos que, tendo alcançado altos padrões de progressão, elevam a média dos dispêndios. Por outro lado, os servidores admitidos sob o regime de teto do INSS, ainda que acumulem 41% dos ativos, apresentam o menor impacto financeiro para a União, já que sua contribuição está limitada ao teto previdenciário. Isso significa que, mesmo que os vencimentos ultrapassem o teto do INSS, a contribuição tanto do servidor quanto da União não acompanha esse crescimento acima do limite estabelecido.

A simulação de reajuste linear de 10% ilustra ainda que acréscimos na folha de pagamento impactam principalmente os regimes mais antigos e onerosos. O aumento nas despesas financeiras, previdenciárias e tributárias é expressivo para as faixas da integralidade, enquanto se mostra mais contido para o teto do INSS — tornando este o regime mais eficiente do ponto de vista fiscal, com payback tributário superior a 100%. Tal dado evidencia que políticas de manutenção do teto do INSS podem, efetivamente, contribuir para o equilíbrio fiscal e a sustentabilidade do sistema, devolvendo ao erário via arrecadação tributária valores proporcionais ou até superiores aos aumentos concedidos em reajustes.

Do ponto de vista da literatura, esse cenário está alinhado aos alertas feitos por Bresser-Pereira (2016) e Abrucio (2017) sobre a necessidade de modernização das estruturas de pessoal e busca por modelos compatíveis com a sustentabilidade de longo prazo no serviço público. O modelo burocrático clássico, descrito por Weber (1978), buscava eficiência e justiça, mas, como alertam Merton (2010) e Lipsky (2010), tende a gerar distorções de custos quando não há atualização conforme a evolução dos regimes previdenciários e dos perfis de ingresso. A ausência de reestruturação significativa do PCCTAE ao longo de quase duas décadas, conforme ressaltado por Jesus e Jesus (2020), potencializou o acúmulo de novos desafios, como o elevado índice de evasão, custo relativo crescente dos mais antigos e sobrecarga administrativa.

As negociações recentes abrem caminho para propostas de modernização que privilegiem os regimes menos onerosos e garantam maior eficiência financeira sem desvalorizar a carreira, o que está de acordo com as orientações de Armstrong e Taylor (2014) quanto à necessidade de alinhamento entre políticas de pessoal e sustentabilidade orçamentária. Nesse contexto, a análise dos impactos financeiros e tributários não apenas subsidia decisões sobre reajustes, mas contribui para o planejamento estratégico do Estado, respondendo à necessidade de transparência e equilíbrio nas contas públicas, conforme defendem Denhardt e Denhardt (2015).

Assim, a discussão reforça a importância de reestruturações que conciliem valorização justa, desenvolvimento contínuo dos servidores e responsabilidade fiscal, especialmente em carreiras numerosas como o PCCTAE, cuja representatividade e custo exercem influência direta na administração pública federal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central deste capítulo foi analisar os impactos financeiros, previdenciários e tributários do Plano de Cargos, Carreiras e Salários dos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE), considerando a heterogeneidade das regras de aposentadoria vigentes na administração pública federal. Os resultados obtidos confirmam que a estrutura previdenciária define pressões fiscais bastante distintas: servidores sob o regime de integralidade e paridade, mesmo representando apenas 27% do total, consomem praticamente um terço dos recursos financeiros, efeito atribuído à maior permanência na carreira e concentração no topo da tabela salarial.

Por outro lado, o regime limitado ao teto do INSS mostrou-se mais eficiente do ponto de vista fiscal. Apesar de englobar 41% dos servidores, responde pelo menor dispêndio financeiro e previdenciário entre as modalidades analisadas, resultado diretamente vinculado à limitação da base contributiva. O cálculo do payback tributário apontou que somente nesta modalidade a arrecadação dos tributos supera o aumento das despesas após reajustes, reforçando sua sustentabilidade e baixo impacto para o orçamento público federal.

Ao simular um reajuste linear de 10%, o estudo evidenciou que todas as regras resultam em aumentos expressivos das despesas, mas os dois regimes mais antigos (integralidade/paridade e média das contribuições) continuam a representar os maiores desafios para o equilíbrio fiscal do Estado. Assim, políticas públicas orientadas à



manutenção do regime do teto do INSS e eventuais incentivos para sua ampliação se destacam como alternativas viáveis para a sustentabilidade a longo prazo do sistema previdenciário e para um retorno tributário mais equilibrado.

Conclui-se, portanto, que a revisão do PCCTAE deve considerar, além das questões de justiça e valorização dos servidores, o fortalecimento de modalidades previdenciárias menos onerosas, de modo a garantir o equilíbrio entre valorização de carreira, eficiência fiscal e sustentabilidade para as finanças públicas.

Recomenda-se, ainda, o aprofundamento de estudos comparativos e a ampliação das simulações de impacto, incluindo variáveis de fluxo futuro e cenários multilaterais, para subsidiar tomadas de decisão estratégicas na reestruturação do plano.



REFERÊNCIAS

BASSO DOS REIS, G.; PAIXÃO, M. V. Técnico-administrativos em educação das IFEs: carreira e institucionalidade. **Revista Educar Mais**, v. 6, p. 199–208, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/educarmais/article/view/2611>. Acesso em: 27 jan. 2025.

BRASIL. Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Seção 1, Brasília, DF, p. 1, 13 jan. 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm. Acesso em: 27 jan. 2025.

CASTELO BRANCO, F. A.; TEIXEIRA, A. R.; SERUDO, E. C. A. et al. Motivation and satisfaction in the public sector: a comparative analysis. **IOSR Journal of Humanities and Social Science**, v. 29, n. 9, p. 59–63, 2024. Disponível em: <https://www.iosrjournals.org>. Acesso em: 27 jan. 2025.

CASTRO, M. A. A. de; OLIVEIRA, K. P. de. Carreiras individuais: descortinando as trajetórias de servidores técnico-administrativos em educação (TAEs). **Revista de Ciências da Administração**, v. 25, n. 65, p. 1–21, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/90399>. Acesso em: 27 jan. 2025.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2009.

FRANCO, D. M. et al. Perfil demográfico e diversidade no plano de cargos dos técnicos administrativos em educação: análise das principais variáveis. **Cuadernos de Educación y Desarrollo**, v. 16, n. 13, p. e7064, 2024. Disponível em: <https://ojs.cuadernoseducacion.com/ojs/index.php/ced/article/view/7064>. Acesso em: 27 jan. 2025.

JESUS, D.; JESUS, H. Técnico-administrativos em educação como sujeitos políticos. **RTPS - Revista Trabalho, Política e Sociedade**, v. 5, n. 8, p. 241–256, 25 maio 2020.



SILVA, E. N. da et al. Análise dos impactos financeiros, tributários e previdenciários: um estudo de caso do Plano de Cargos e Carreiras dos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE). **IOSR Journal of Humanities and Social Science**, v. 29, n. 8, p. 41–50, 2024.

SOUZA JÚNIOR, R. C.; LOPES, J. E. F. Desenvolvimento de competências: a percepção de gestores sobre os técnico-administrativos em educação. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 11, n. 2, p. 159-177, maio/ago. 2018.



CAPÍTULO 04: DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS CARREIRAS DO EXECUTIVO FEDERAL: UM ESTUDO COMPARADO

Marco Aurélio Amaral de Castro

Doutorando em Administração

Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Assunção – Paraguai

Fernando Diniz Abreu Silva

Doutorando em Administração

Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Assunção – Paraguai

Francisca Amália Castelo Branco

Mestra em Administração

MUST University, Miami – FL, EUA

Jackson Wesley do Nascimento

Mestre em Propriedade Intelectual

Universidade Federal do Piauí, Teresina – PI, Brasil

Jéssika Figueredo Alves

Mestra em Ensino

Universidade Federal Fluminense, Niterói – RJ, Brasil

Marcela Alves Rodrigues

Mestranda em Engenharia Elétrica

Universidade Federal do Amazonas, Manaus – AM, Brasil

Milton Cesar de Jesus Silva

Mestrando em Administração

MUST University, Miami – FL, EUA

Márcio Roberto Bezerra de Carvalho

Mestrando em Administração

MUST University, Miami – FL, EUA

Nathalia Viana de Miranda

Doutoranda em Administração

Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Assunção – Paraguai

Pricila Caroline do Nascimento

Mestranda em Administração

MUST University, Miami – FL, EUA

Tiago Luz de Oliveira

Mestre em Engenharia de Produção

Universidade Federal do Amazonas, Manaus – AM, Brasil

Rosimary Botelho de Santana

Mestranda em Sistemas de Gestão



Universidade Federal Fluminense, Niterói – RJ, Brasil

Emanuelle Caroline Alves Serudo

Mestranda em Administração

MUST University, Miami – FL, EUA

Edson Nogueira da Silva

Doutorando em Administração

Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Assunção – Paraguai

RESUMO

Este capítulo analisa a distribuição dos servidores públicos federais do Poder Executivo brasileiro sob a ótica de gênero, faixa etária, escolaridade, natureza funcional, localização geográfica e faixa salarial, visando identificar disparidades e tendências que influenciam a composição do setor público. Utilizou-se abordagem quantitativa descritiva, a partir de dados do Painel Estatístico de Pessoal (PEP) do governo federal, complementados por tabelas oficiais de remuneração das carreiras públicas. Os resultados revelam predominância de servidores acima de 60 anos e evidentes disparidades de gênero, especialmente nos grupos mais velhos e nas faixas remuneratórias superiores. Observou-se maior concentração de servidores com ensino superior e expressivo predomínio regional no Centro-Oeste, sobretudo no Distrito Federal. Os achados indicam a necessidade de fortalecimento de políticas públicas voltadas à diversidade e à equidade — incluindo ações afirmativas e iniciativas para renovação do quadro funcional — com vistas a garantir representação justa, renovação geracional e justiça salarial entre gêneros e categorias no serviço público federal. Conclui-se que a consolidação de um ambiente público mais representativo e inclusivo passa pelo monitoramento sistemático das progressões e remunerações e pela promoção ativa da inclusão e da equidade de oportunidades.

Palavras Chaves: *Diversidade no serviço público; Disparidades de gênero; Remuneração pública; Políticas de inclusão; Equidade.*

1 INTRODUÇÃO

O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, configurou-se como resposta à necessidade de valorização e organização da carreira dos servidores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino (IFEs) no Brasil. Sua criação buscou estabelecer critérios objetivos para progressão e promoção, sistematizando níveis, classes e padrões, além de alinhar a formação profissional dos servidores às demandas institucionais, contribuindo para o fortalecimento do ensino e da gestão pública no país.



Apesar de avanços institucionais promovidos com o novo plano, persistem desafios relevantes, principalmente no que diz respeito à equidade salarial e ao ritmo de ascensão funcional para os servidores. Análises recentes evidenciam que, embora as progressões estejam vinculadas ao tempo de serviço e à qualificação, o período necessário para atingir o topo da carreira ultrapassa em muitos casos vinte anos, em contraste com outras carreiras administrativas federais que permitem ascensão mais rápida e reúnem gratificações fixas, ampliando a disparidade de reconhecimento e remuneração.

Nesse contexto, este capítulo tem como objetivo geral analisar as desigualdades salariais e de progressão na carreira dos técnico-administrativos em educação, tomando o PCCTAE como foco central e realizando um contraponto com diferentes planos administrativos do serviço público federal. A análise busca identificar lacunas estruturais, compreender diferenças institucionais e propor caminhos que promovam maior equidade e valorização dos servidores técnico-administrativos, cujo papel é fundamental para o funcionamento e a excelência das instituições federais de ensino brasileiras.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Plano de Carreiras dos Cargos dos Técnicos Administrativos em Educação

O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), implementado em 2005 por meio da Lei nº 11.091, foi criado para responder a uma demanda histórica dos técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino (IFEs) por organização, valorização e estrutura clara para os cargos da carreira. No entanto, desde sua origem, o PCCTAE enfrenta dificuldades relacionadas à precarização e à falta de implementação adequada de políticas de desenvolvimento profissional, o que, segundo Jesus e Jesus (2020), reflete lógicas excludentes da globalização e limita o alcance das metas originais do plano.

Para Castro e Oliveira (2023), a trajetória dos servidores técnico-administrativos está fortemente ligada às estruturas institucionais da carreira, sendo que decisões e possibilidades de crescimento são fortemente impactadas pelas limitações impostas pelo



plano atual. Complementando essa análise, Basso dos Reis e Paixão (2022) observam que, embora o PCCTAE tenha representado um avanço em relação aos planos anteriores — como o PCC e o PUCRCE —, persistem desafios estruturais: ainda que critérios de progressão e capacitação tenham sido estabelecidos, há dificuldades na integração das necessidades institucionais com os objetivos de capacitação dos servidores, especialmente em um cenário de demandas regionais e institucionais variadas.

Com relação a desigualdades salariais e à lentidão na progressão funcional, Franco et al. (2024) analisam que tais disparidades aparecem em múltiplos níveis: diferenças regionais, assimetrias de gênero e raça nos cargos de liderança e também no próprio envelhecimento do quadro, o que resulta em concentração de benefícios previdenciários mais vantajosos para parte dos servidores, pressionando o sistema. Além disso, Souza Júnior e Lopes (2018) salientam que, ainda que o PCCTAE contemple incentivos à qualificação, algumas dessas políticas permanecem desconectadas das necessidades cotidianas das IFEs, o que reduz seu efeito sobre o aprimoramento profissional e institucional. Silva et al. (2024) reforçam que a pressão financeira e previdenciária decorrente dessas desigualdades ressalta a necessidade de reavaliação do plano para fortalecer tanto a sustentabilidade fiscal quanto a eficiência administrativa.

A literatura sobre gestão pública sugere alternativas para enfrentar esses desafios. Souza Júnior e Lopes (2018) defendem a adoção de uma gestão por competências, de forma a alinhar os incentivos à qualificação com os objetivos institucionais. Dutra (2009) destaca que o modelo integrado de gestão por competências pode harmonizar metas individuais e institucionais, favorecendo melhores resultados. A esse respeito, Chiavenato (2004) salienta que a retenção de talentos depende de políticas estruturadas de valorização, reconhecimento e capacitação.

A motivação e satisfação dos servidores, segundo Castelo Branco et al. (2024), estão ligadas não apenas ao reconhecimento institucional e ao impacto social do seu trabalho, mas também à presença de políticas que promovam autonomia e valorização. Fatores como a missão pública e condições extrínsecas, incluindo remuneração e progressão funcional, influenciam na eficácia dos servidores e na permanência na carreira.

As recentes reformas para reestruturação do PCCTAE – implementadas a partir de 2025 – buscam atualizar critérios de ascensão e corrigir distorções salariais, aproximando o plano de outras carreiras administrativas federais. Contudo, como alertam Jesus e Jesus (2020), reformas institucionais no funcionalismo costumam enfrentar



restrições orçamentárias, resistência interna e desafios de implementação. Franco et al. (2024) contribuem ao destacar que dados demográficos detalhados e análises quantitativas são essenciais para avaliar a eficácia dessas mudanças e o atendimento das demandas dos servidores.

Por fim, Basso dos Reis e Paixão (2022) ressaltam a importância das Comissões de Supervisão de Carreira (CIS e CNS) como espaços essenciais de diálogo e encaminhamento de pautas coletivas, reforçando que a valorização plena dos técnico-administrativos em educação depende do fortalecimento desses canais de negociação, da ampliação da participação dos servidores e de um processo de escuta e revisão constante do PCCTAE.

3 METODOLOGIA

Este estudo emprega uma abordagem descritiva e comparativa, orientada pela análise de documentos oficiais e dados secundários referentes aos planos de carreira do serviço público federal. O objetivo central é investigar as desigualdades salariais e as barreiras de progressão enfrentadas pelos servidores técnico-administrativos em educação no Brasil, tomando como principal referência o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) e estabelecendo um contraponto com outras carreiras administrativas.

A metodologia adotada contempla as seguintes etapas principais:

- **Coleta de Dados:** Inicialmente, foram reunidas informações provenientes de documentos legais, tabelas salariais e materiais institucionais ligados ao PCCTAE e a outras carreiras administrativas tais como o Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE), Advocacia-Geral da União (AGU), Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), SUFRAMA, DNIT, FUNAI, DENASUS e IBAMA. Esses dados abrangeram estrutura de carreira, adicionais de qualificação, gratificações de desempenho e critérios de promoção, sempre obtidos em fontes públicas e oficiais.



- **CrITÉrios de Inclusão:** Foram selecionadas apenas carreiras que apresentassem dados completos e transparentes sobre:
 - Estrutura de progressão e promoção (número de níveis, intervalos de progressão, requisitos de ascensão);
 - Tipos de adicionais (Incentivo à Qualificação, Gratificação por Qualificação, Adicional de Qualificação, Retribuição por Titulação);
 - Critérios de tempo de serviço e demais requisitos para progressão;
 - Dados salariais de ingresso, final de carreira, amplitude e presença de gratificações fixas.
- **Análise de Dados:** A análise se desenvolveu em três fases:
 1. **Comparação Estrutural:** Identificação das diferenças entre o PCCTAE e as demais carreiras quanto ao tempo de ascensão, níveis existentes, critérios de promoção e exigências de qualificação.
 2. **Exame das Gratificações:** Avaliação dos incentivos disponíveis nas carreiras (fixos e variáveis), classificando cada plano de acordo com os tipos de gratificações e adicionais incorporados ao salário.
 3. **Organização em Tabelas Comparativas:** Consolidação das informações em tabelas que facilitam a visualização das principais disparidades de progressão, remuneração inicial e final, além de amplitude salarial entre as carreiras analisadas.
- **Limitações do Estudo:** A análise limita-se aos dados públicos obtidos de documentos oficiais e tabelas salariais, sem realização de entrevistas ou levantamento primário com servidores. Assim, os achados referem-se apenas às carreiras administrativas federais para as quais houve acesso a informações completas e detalhadas.

Essa sistemática proporciona uma visão holística e transparente das diferenças estruturais, subsidiando a discussão sobre as condições de valorização, competitividade salarial e equidade entre as principais carreiras administrativas do serviço público brasileiro.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Resultados Apresentados

Os dados apurados por meio da análise de documentos oficiais e tabelas salariais das carreiras administrativas federais evidenciam diferenças marcantes entre o PCCTAE



e os demais planos analisados. Em especial, destaca-se a ausência de gratificação de desempenho estruturada no PCCTAE, sendo o Incentivo à Qualificação (IQ) o único adicional sistemático incorporado à carreira. Ao contrário, planos como DENASUS, DNIT, FNDE e IBGE oferecem gratificações permanentes desde o ingresso.

Tabela 1 – Comparativo de gratificações de desempenho e incentivos à qualificação nas carreiras administrativas federais

Carreira	Adicional de Qualificação	Nome do Adicional	Gratificação de Desempenho
PCCTAE/IFES	Sim	IQ	Não
DENASUS	Não	Não	GDAE
DNIT	Sim	GQ	GDINFRA
ANM	Sim	GQ	GDANM
FNDE	Sim	RT	GDFE
FUNAI	Não	Não	GDI
IBAMA	Não	Não	GDAMB
IBGE	Sim	RT	GDIBGE
AGU	Não	Não	GDAGU
PGPE	Não	Não	GDPGPE

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

No que se refere ao tempo de progressão, constata-se que o PCCTAE demanda maior período para ascensão ao topo quando comparado às demais carreiras. Enquanto servidores do IBGE, por exemplo, podem chegar ao nível máximo em 14 anos – com progressões anuais –, o tempo de ascensão para os técnico-administrativos das IFEs é de aproximadamente 21,5 anos, dado o intervalo de 1,5 ano para cada novo nível ou padrão.

Tabela 2 – Tempo de progressão e quantidade de níveis nas carreiras

Carreira	Níveis Totais	Intervalo de Progressão (anos)	Tempo para o Topo (anos)
IBGE	15	1	14



Carreira	Níveis Totais	Intervalo de Progressão (anos)	Tempo para o Topo (anos)
PCCTAE	16	1,5	21,5
SUFRAMA	20	1	19
FNDE	20	1	19
DNIT	20	1	19
PGPE	20	1	19
FUNAI	20	1	19
DENASUS	20	1	19
IBAMA	20	1	19

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Em relação ao vencimento, os números também colocam o PCCTAE em destacada desvantagem. A remuneração inicial na carreira equivale a R\$ 5.259,43, inferior a todos os outros planos considerados. Concursos para IBGE, SUFRAMA e DNIT, por exemplo, já contratam servidores com salários iniciais superiores a R\$ 9.000,00, além de remunerações finais mais expressivas. Ainda que a amplitude percentual do PCCTAE seja alta, ela depende quase exclusivamente do IQ, cuja concessão se dá apenas mediante comprovação de titulação formal, tornando imprevisível a evolução salarial.

Tabela 3 – Vencimento Básico e Amplitude Salarial: PCCTAE e demais carreiras comparadas (sem adicionais de qualificação)

Carreira	Remuneração Inicial (R\$)	Remuneração Final (R\$)	Amplitude (R\$)	Amplitude (%)
IBGE	9.025,52	13.980,72	4.955,20	154,90
PCCTAE	5.259,43	8.323,87	3.064,44	158,27
SUFRAMA	10.918,17	15.986,16	5.067,99	146,42
FNDE	9.319,15	12.919,91	3.600,76	138,64
DNIT	10.153,49	14.070,51	3.917,02	138,58



Carreira	Remuneração Inicial (R\$)	Remuneração Final (R\$)	Amplitude (R\$)	Amplitude (%)
PGPE	6.715,78	8.924,74	2.208,96	132,89
FUNAI	7.569,64	9.518,54	1.948,90	125,75
DENASUS	8.696,78	12.438,74	3.741,96	143,03
IBAMA	8.931,84	13.715,30	4.783,46	153,56

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

4.2 Discussão

Ao aprofundar a triangulação entre resultados, teoria e método, fica ainda mais evidente que as desigualdades identificadas no PCCTAE refletem tanto determinantes institucionais quanto dinâmicas macroestruturais da administração pública federal. Os dados mostram, de modo inequívoco, que o tempo de progressão elevado e a ausência de gratificações permanentes não são apenas características administrativas internas, mas decorrem, conforme sinalizado por Jesus e Jesus (2020), de processos de precarização relacionados ao contexto econômico e político dos servidores das IFEs.

Essas condições, combinadas à remuneração inicial baixa e ao sistema de incentivos dependente quase exclusivamente da qualificação, limitam o desenvolvimento profissional dos técnicos administrativos. Franco et al. (2024) acrescentam que tal cenário aprofunda desigualdades históricas, pois a sub-representação de mulheres e pessoas negras nos cargos superiores, somada ao envelhecimento do quadro, prejudica a sustentabilidade institucional e a renovação dos quadros administrativos.

Do ponto de vista das estratégias de gestão de pessoas, Dutra (2009) e Chiavenato (2004) destacam a importância da integração entre práticas de valorização profissional, reconhecimento institucional e estímulo ao aprimoramento contínuo. Quando essas dimensões convergem, há maior potencial para engajamento e retenção dos servidores, além de se criar um ambiente propício à inovação no serviço público.

O impacto do Incentivo à Qualificação, embora relevante para os que têm acesso a títulos acadêmicos, tende a aprofundar a disparidade para aqueles que, por limitação regional, institucional ou socioeconômica, encontram obstáculos à obtenção desses certificados. Isso evidencia que a dependência desse mecanismo, sem gratificações fixas



na estrutura salarial, pode ampliar a desigualdade interna e comprometer a motivação de segmentos importantes da categoria (Souza Júnior e Lopes, 2018).

Outro ponto a ser triangulado refere-se ao papel das Comissões de Supervisão de Carreira (CNS/CIS), ressaltado por Basso dos Reis e Paixão (2022). Esses órgãos colegiados, quando atuantes, ampliam o diálogo entre servidores, administração e governo federal, fortalecendo a construção coletiva de soluções para os problemas detectados. Entretanto, sua atuação depende da existência de canais institucionais abertos e da definição clara de papéis no processo de revisão e aprimoramento dos planos de carreira.

A triangulação metodológica adotada neste capítulo, articulando análise quantitativa dos dados de progressão e remuneração, perspectiva histórica das legislações e lacunas institucionais, e discussão teórica sobre valorização e gestão de pessoas, permite concluir que as desigualdades do PCCTAE são produto da interrelação dessas dimensões. A efetividade das mudanças projetadas para o plano dependerá, portanto, da capacidade institucional de implementar reformas que integrem avanços remuneratórios, revisão de critérios de ascensão e fortalecimento dos mecanismos participativos, tornando a progressão menos excludente e mais alinhada aos objetivos de equidade e eficiência administrativa (Castelo Branco et al., 2024; Silva et al., 2024).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central deste capítulo foi analisar as desigualdades salariais e de progressão enfrentadas pelos servidores técnico-administrativos em educação das instituições federais, tendo o PCCTAE como referência e estabelecendo contraponto com outras carreiras administrativas do serviço público federal. Os dados e discussões expuseram que, mesmo após quase duas décadas da implementação do plano, persistem limitações significativas que afetam a valorização, a motivação e a atratividade desses cargos diante do universo das carreiras federais (Jesus e Jesus, 2020; Franco et al., 2024).

Os resultados confirmam que o PCCTAE apresenta disparidades estruturais importantes, como o salário inicial mais baixo entre as carreiras analisadas, a ausência de gratificação de desempenho fixa e a trajetória mais longa para ascensão ao topo – que pode ultrapassar 21 anos. Embora a amplitude salarial do plano seja competitiva na comparação percentual, ela depende quase exclusivamente do Incentivo à Qualificação, o que cria limitações e incertezas para o desenvolvimento profissional ao longo da carreira



(Castro e Oliveira, 2023; Souza Júnior e Lopes, 2018). Em contraste, planos como IBGE e DNIT oferecem remunerações iniciais superiores e gratificações incorporadas desde o ingresso, além de progressão mais ágil.

Diante do cenário identificado, conclui-se que a efetiva equiparação do PCCTAE a outras carreiras administrativas federais demanda uma revisão estrutural ampla, incluindo a criação de gratificações fixas de desempenho e a redução do tempo de progressão entre os níveis. Recomenda-se, ainda, a ampliação do diálogo entre servidores, gestão e governo, bem como o fortalecimento das Comissões de Supervisão (CIS/CNS), para que as vozes dos técnico-administrativos sejam ativamente consideradas nas revisões do plano. Políticas que promovam maior justiça salarial, oportunidades reais de crescimento e valorização profissional são fundamentais para assegurar o compromisso, a eficiência e a sustentabilidade das instituições federais de ensino no Brasil (Basso dos Reis e Paixão, 2022; Dutra, 2009; Castelo Branco et al., 2024).

Assim, espera-se que este estudo contribua para subsidiar práticas de gestão de pessoas e para direcionar futuras reformulações do plano, promovendo a valorização dos técnico-administrativos e o fortalecimento da educação pública brasileira.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. A trajetória da gestão pública no Brasil: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 1, p. 27-53, 2017.
- ARMSTRONG, M.; TAYLOR, S. **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**. Kogan Page Publishers, 2014.
- BASON, C. **Leading Public Sector Innovation: Co-Creating for a Better Society**. Policy Press, 2018.
- BERRY, F. S.; BERRY, W. D. Innovation and Diffusion Models in Policy Research. In: **Theories of the Policy Process**. Westview Press, 2018.
- BLAU, P. M. **The Dynamics of Bureaucracy: A Study of Interpersonal Relations in Two Government Agencies**. University of Chicago Press, 1963.
- BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 13 jan. 2005.



BRASIL. Lei nº 11.482, de 31 de maio de 2007. Estabelece os valores das faixas de incidência e as alíquotas do Imposto de Renda das Pessoas Físicas (IRPF) no Brasil.

BRASIL. Técnicos administrativos em educação têm aumento médio de 28% em 4 anos em nova proposta do governo. **Gestão**, 2024. Disponível

em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2024/maio/tecnicos-administrativos-em-educacao-tem-aumento-medio-de-28-em-4-anos-em-nova-proposta-do-governo>. Acesso em: 20 jul. 2025.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. Editora 34, 2016.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The Management of Innovation**. Tavistock Publications, 1961.

CAPPELLI, P. **Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty**. Harvard Business Press, 2008.

CROZIER, M. **The Bureaucratic Phenomenon**. University of Chicago Press, 1964.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**. Basic Books, 2016.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. **The New Public Service: Serving, Not Steering**. Routledge, 2015.

DESSLER, G. **Human Resource Management**. Pearson Education, 2013.

DUNLEAVY, P.; MARGETTS, H.; BASTOW, S.; TINKLER, J. **Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-Government**. Oxford University Press, 2006.

FOUNTAIN, J. E. **Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change**. Brookings Institution Press, 2013.

FREDERICKSON, H. G.; SMITH, K. B. **The Public Administration Theory Primer**. Westview Press, 2003.

GOULDNER, A. W. **Patterns of Industrial Bureaucracy**. Free Press, 1954.

HOOD, C. A public management for all seasons? **Public Administration**, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.

JESUS, D. S. V. de; JESUS, H. O. S. V. de. Técnicos-administrativos em educação como sujeitos políticos: o SINTUFRJ e a construção da cidadania. **RTPS - Revista Trabalho, Política e Sociedade**, v. 5, n. 8, p. 241–256, 2020. DOI: 10.29404/rtps-v5i8.339.

LIPSKY, M. **Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services**. Russell Sage Foundation, 2010.

MILKOVICH, G. T.; NEWMAN, J. M.; GERHART, B. **Compensation**. McGraw-Hill Education, 2013.



MINTZBERG, H. **Structure in Fives: Designing Effective Organizations**. Prentice Hall, 1983.

MERTON, R. K. Bureaucratic structure and personality. **Social Forces**, v. 18, n. 4, p. 560-568, 1940.

OLIVEIRA, N. C. de; DANTAS, O. M. A. N. A. Fundamentos jurídicos acerca da formação continuada dos técnicos administrativos em educação. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 5, p. 32778–32790, 2020. DOI: 10.34117/bjdv6n5-648.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector**. Addison-Wesley, 1992.

PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A.; WISE, L. R. Revisiting the motivational bases of public service: twenty years of research and an agenda for the future. **Public Administration Review**, v. 70, n. 5, p. 681-690, 2010.

PIRES, R. R. C. Implementação de políticas públicas: teoria e prática. **Revista de Sociologia e Política**, v. 27, n. 70, p. 133-153, 2019.

PFEFFER, J. **The Human Equation: Building Profits by Putting People First**. Harvard Business School Press, 1998.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. **Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State**. Oxford University Press, 2011.

RAINEY, H. G. **Understanding and Managing Public Organizations**. Jossey-Bass, 2014.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. John Wiley & Sons, 2010.

SOUZA, M. A. Desafios e perspectivas do PCCTAE. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 2, p. 123-142, 2020.

WEBER, M. **Economy and Society**. University of California Press, 1978.

WRIGHT, P. M.; SNELL, S. A. **Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage**. McGraw-Hill Education, 2005.