

Novas Tendências Internacionais da Força de Trabalho do Setor Público

O Brasil Comparado com Outros Países

**Brasília/DF, Brasil
Agosto/2005**

Novas Tendências Internacionais da Força de Trabalho do Setor Público

O Brasil Comparado com Outros Países ¹

*Roberto Passos Nogueira*²

¹ Este texto faz parte da produção do Observatório de Recursos Humanos em Saúde (NESP/CEAM/UnB), que conta com patrocínio do programa de cooperação OPAS/Ministério da Saúde. Pode ser encontrado na categoria *Gestão* da seção *Projetos e Estudos* do sítio web: <http://www.observarh.org.br/nesp>. Contribuições e sugestões podem ser enviadas para o endereço eletrônico: observarh.unb@observarh.org.br.

² Doutor em Saúde Coletiva, pesquisador do Ipea e do Observatório de Recursos Humanos em Saúde da Universidade de Brasília.

1. O Panorama Internacional

A primeira metade da década de 2000 está sendo marcada, em países da América e da Europa, pela reversão da tendência histórica de diminuição do estoque de trabalhadores do setor público. Os dados recentes mostram que este estoque começa a crescer depois de um período prolongado de declínio em décadas anteriores.

Acompanhando os processos de ajuste fiscal e de reforma do Estado em diversos países, motivos distintos levaram a uma diminuição da oferta total de novos trabalhadores no setor público nos anos 1980 e 1990. Em primeiro lugar, o diagnóstico político de que existia uma plethora de trabalhadores no setor e de que o Estado poderia fazer mais com menos gente. Em segundo lugar, o entendimento de que parte das funções exercidas diretamente pelo Estado poderia ser executada, a um menor custo global, através da privatização de empresas estatais ou de contratos com entidades privadas ou, ainda, mediante entidades autônomas de interesse público, mas com caráter jurídico privado. Finalmente, adotou-se uma diretriz organizacional que preconizava a reestruturação das funções e das divisões internas do setor público, de tal modo a diminuir o número de instâncias burocráticas na realização dos processos específicos de cada órgão e na relação com os cidadãos (reengenharia do setor público). Neste caso, pressupunha-se que uma boa parte das atividades de apoio administrativo e técnico, a cargo das gerências de tipo burocrático havia perdido sua razão de ser, devido ao avanço crescente dos recursos computacionais e tecnológicos, e também devido à ênfase no trabalho em equipe e com foco no usuário final dos serviços públicos. Atuando em conjunto, esses três motivos eram suficientes para evidenciar e justificar as expectativas de ganhos de eficiência para o conjunto do Estado.

Atualmente, as evidências apontam para uma retomada do crescimento do estoque de servidores do Estado em diversos países, incluindo o Brasil. Numa contribuição para uma reunião internacional organizada, em 2000, pela Organização Mundial da Saúde, acerca de “uma estratégia global para a força de trabalho em saúde”, Nogueira e Santana (2003) já haviam observado que em diversos países estava ocorrendo um processo político-institucional de revalorização dos aspectos qualitativo e quantitativo da oferta de pessoal no setor público. Atualmente, uma comparação preliminar permite evidenciar dados bem conclusivos para pelo menos seis países: Brasil, Estados Unidos, Canadá, Austrália, Reino Unido e França.

Os dados são apresentados na tabela I e referem-se ao estoque de servidores civis da esfera central ou federal do Estado, abrangendo os poderes executivo, legislativo e judiciário. A comparação seria mais adequada se incluísse outros países da América Latina, mas infelizmente não foi possível contar com informações recentes desses países.

Tabela I. Evolução do número de servidores civis em países selecionados, 1994-2004

País/Ano	1994	1996	1998	2000	2001	2002	2003	2004
EUA	2.971.600	2.847.400	2.789.500	2.708.100	2.710.000	2.715.500	2.725.900	N.D.
Canadá	224.640	201.009	179.831	141.253	149.339	157.510	163.314	165.976
Austrália	N.D.	143.264	121.062	113.704	119.495	123.368	131.720	131.522
Reino Unido	494.140	458.660	430.460	445.980	453.770	462.940	490.190	503.550
França	N.D.	2.402.456	2.440.498	2.472.840	2.491.100	N.D.	N.D.	N.D.
Brasil	N.D.	694.221	659.314	636.711	632.084	632.769	639.425	644.563

Fonte: Órgãos de Estatística do Estado nos seis países (ver Referências)

Conforme mostra a tabela II, dois países líderes do processo de Reforma do Estado, Reino Unido e Austrália, em anos recentes, passaram por um crescimento muito expressivo do número de servidores civis, o mesmo acontecendo com o Canadá. Por sua vez, o Brasil se distingue por uma inflexão mais tardia; de fato, o número total de servidores civis só começa crescer a partir de 2003 e numa proporção ainda reduzida. Mas há, no caso do Brasil, um movimento muito vigoroso de expansão do número anual de ingressos por concurso público, que tem sido compensado, no entanto, pelo aumento do número anual de aposentados.

Tabela II. Crescimento do número de servidores civis federais (centrais) em países selecionados, em períodos recentes

País	Período	% Cresc.
EUA	2000-2003	0,7
Canadá	2000-2004	17,5
Austrália	2000-2004	15,7
Reino Unido	1998-2002	17,0
França	1996-2001	3,7
Brasil	2002-2004	1,9

Fonte: Órgãos de Estatística do Estado nos seis países (ver Referências)

Três hipóteses poderiam ser levantadas a respeito do significado da retomada do crescimento do número de servidores civis nesses países, a saber:

- a) indica uma nova política de conjunto para a questão do Estado e das suas necessidades de pessoal;
- b) resulta do simples esgotamento do ímpeto das políticas de Reforma do Estado, em seus moldes anteriores;
- c) é o resultado de fatores políticos puramente circunstanciais, isto é, restritos à conjuntura de cada país e com motivações diferentes.

A interpretação que apresentamos aqui presume a combinação dos itens a e b. Cremos que estamos diante de uma nova e forte tendência internacional, que corresponde a uma resposta pragmática (portanto, não-doutrinária) dos governos nacionais diante de demandas de pessoal especialmente qualificado e essencial para o bom funcionamento do Estado, o que impõe uma perspectiva de revalorização ampla do valor do trabalho no setor público.

No âmbito das agências internacionais de cooperação multilateral, já se detectava, desde o fim da década de 1990, um posicionamento crítico em relação aos resultados alcançados naquela década pelas iniciativas das reformas inspiradas no “consenso de Washington” e a alguns dos objetivos “eficientistas” da Reforma do Estado. Uma opinião que deve ser destacada, neste particular, por advir de uma autoridade muito respeitada no campo das políticas econômicas e fiscais, é a do ex-diretor do Banco Interamericano de Desenvolvimento, Enrique Iglesias. Ele considera que, na década de 2000, o papel do Estado deveria ser interpretado em termos que ultrapasse os dois extremos do debate: o grande Estado desenvolvimentista do passado e o Estado quase-mínimo pressuposto nessas reformas. Refere ainda que doravante todos os fundamentalismos devem ser abandonados a fim de refletir com seriedade acerca do papel necessário do Estado no novo contexto internacional (Iglesias, 2000).

Uma das conseqüências da redução da demanda global por servidores públicos, ocorrida na década de 1990, no Brasil e noutros países, é que o Estado deixou de absorver pessoal qualificado para funções estratégicas nas áreas de finanças, regulação, formulação de políticas e tecnologia da informação, para citar só algumas competências mais requeridas num contexto fortemente competitivo da economia. Com isto foi produzida, em muitos casos, uma reconhecida defasagem de capacidade de *expertise* do Estado em relação ao setor privado.

Entre os países da OCDE (Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico), foram relatadas dificuldades especiais em manter a capacidade competitiva do emprego no setor público, devido a dificuldade de admitir e manter pessoal qualificado, como mostram os exemplos a seguir:

- tecnologia da informação (Austrália, Alemanha, Noruega, Portugal, Suécia);
- auditores de impostos e engenheiros (Noruega);
- pessoal para treinamento e pesquisa (Suécia);
- gerentes de alto nível (Canadá, Portugal);
- advogados (Austrália).

No contexto da recém-formada União Européia, no início da década de 2000, essas necessidades de pessoal qualificado passaram a depender de uma demanda e oferta de dimensão transnacional e, assim, o mercado de trabalho no setor público se tornou, naturalmente, mais competitivo. A perspectiva atual é a de que os futuros ingressantes a este setor tenham um perfil de competências mais amplo, em alguns casos, ou mais especializado, em outros, mas sempre constituindo uma força de trabalho de maior qualificação do que os contingentes antigos que serão gradualmente substituídos nos próximos cinco ou dez anos.

As questões principais que preocupam hoje os planejadores e gestores do setor público nos países da OCDE são estas:

- Como aumentar a atratividade do setor público na condição de empregador de pessoas jovens, competentes e talentosas?

- Como melhorar os sistemas de gerência de recursos humanos para oferecer melhores condições organizacionais de trabalho?
- Como reduzir pessoal em áreas que estão perdendo importância e aumentar o pessoal em áreas de importância crescente?
- Como criar uma imagem positiva das condições de trabalho, particularmente em setores tradicionalmente vistos como desfavoráveis, tais como o de atenção à saúde?
- Como dar conta das necessidades de requalificação e educação permanente desse pessoal?

O que está em curso aparentemente em alguns desses países é um planejamento prospectivo da força de trabalho do setor público, que destaca a necessidade de absorção de uma nova geração, de pessoal especialmente qualificado, em situação de franca competição com o setor privado, e pressupondo o caráter multinacional da oferta e da demanda. Isto implica em prover valores salariais e outras vantagens que sejam superiores àquelas que desfruta o pessoal incorporado em gerações anteriores. Com efeito, os problemas identificados pelos diferentes governos, conforme evidencia o quadro seguinte, não se refere só à capacidade de atrair talentos (ou seja, pessoal adequadamente qualificado) para o setor público, mas também tem a ver com os meios disponíveis para a retenção desse pessoal num mercado já muito aquecido pelas demandas criadas pelos setores privados de serviços e da indústria.

Quadro I. Países da OCDE: Problemas identificados no presente e no futuro

País	Problemas de Seleção de Pessoal		Problemas de Retenção de Pessoal		Déficit de Competências Especiais
	Agora	Em poucos anos	Agora	Em poucos anos	
Áustria		✓			
Canadá	✓		✓		✓
Dinamarca	✓				
Finlândia	✓				
Alemanha		✓			
Itália					✓
Coréia					✓
Noruega		✓		✓	
Polônia					✓
Portugal					✓
Espanha				✓	✓
Suécia	✓		✓		

Fonte: OCDE, 2000

Para se ter uma idéia das novas demandas, pode ser citado o caso do Reino Unido, que, em 2004, registrou um crescimento de 135% no número de vagas oferecidas pelo setor público na área de tecnologia da informação, o que é comparável com o crescimento de 148% ocorrido nas principais empresas produtoras de software. Alguns dos países da

OCDE já referem dificuldades em selecionar o pessoal necessário; outros referem maior dificuldade em manter o pessoal qualificado já selecionado. Especialmente em relação aos servidores mais jovens (de 20 a 32 anos de idade) e aos recém-graduados vem-se verificando uma alta taxa de rotatividade.

2. O Caso Brasileiro

Identificamos quatro conjunturas diferentes na evolução do estoque de servidores civis federais no Brasil, que podem ser caracterizadas de acordo com a evolução do número de servidores aposentados e de ingressados anualmente (tabela III). A primeira corresponde aos anos 1991-94, que pode ser denominada de período de *crise e estagnação*. É marcado pela inconseqüente tentativa de reforma do Estado, promovida pelo Governo Collor, e pelas expectativas de reforma previdenciária que tiveram por efeito aumentar enormemente os pedidos de aposentadoria por parte dos servidores. Em 1991, 46 mil servidores se aposentaram. O tão propalado mote de que os servidores públicos “ganham muito e fazem pouco” serviu para denegrir a imagem do serviço público e justificar uma proposta descabida de privatização e destruição das funções do Estado. No governo de Itamar, entre 1992 e 1994, houve, ao contrário, um esforço de valorização dos servidores, com melhorias salariais importantes, mas não se cuidou da ampliação do ingresso de pessoal pela via do concurso público.

**Tabela III. Brasil, serviço público federal, 1991-2004:
Número de aposentados e ingressados anuais por concurso**

Conjuntura	Ano	Aposentados	Ingressados
Crise e Estagnação	1991	46.196	-
	1992	21.190	-
	1993	14.199	-
	1994	17.601	-
Reforma Gerencialista	1995	34.253	19.675
	1996	27.546	9.927
	1997	24.659	9.055
	1998	19.755	7.815
Orientação Fiscalista	1999	8.783	2.927
	2000	5.951	1.524
	2001	6.222	660
	2002	7.465	30
Nova Expansão	2003	17.453	7.220
	2004	6.486	16.122

Fonte: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

A segunda conjuntura corresponde à da *reforma gerencialista*, perspectiva aberta no primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso, entre 1995 e 1999. A reforma gerencialista seguiu, com algumas adaptações, os moldes da Nova Administração Pública implantada pioneiramente no Reino Unido nos anos 1970. O Plano Diretor da Reforma do Estado, de 1995, dava ênfase ao “empreendedorismo público”, que tem como requisitos, na gestão de pessoal, a flexibilidade de vínculo e a avaliação de desempenho. Neste período, realizou-se um esforço de reestruturação das chamadas carreiras estratégicas do Estado e retomou-se a via do concurso público. Assim, em

1995, registrou-se a admissão à administração federal de cerca de 20 mil servidores, um número recorde. Mas este ímpeto diminuiu nos anos seguintes, e, em 1999, houve apenas o ingresso de 3 mil servidores. De outra parte, esta conjuntura esteve marcada pela discussão política e tramitação no Congresso da reforma do sistema previdenciário, que veio a estabelecer uma série de regras novas para a aposentadoria no conjunto dos beneficiários deste sistema, incluindo os servidores públicos (Emenda Constitucional N. 20). Por isto, ocorreu uma “corrida para a aposentadoria” por parte dos servidores públicos, que buscavam garantir seus direitos, antecipando sua passagem para a inatividade. No balanço final desse quadriênio, verifica-se que 106 mil servidores haviam deixado o governo, enquanto apenas 46 mil novos servidores haviam ingressado. O Governo Federal adotou planos de demissão voluntária, na administração direta, nas autarquias e nas empresas públicas, que ofereciam certas vantagens financeiras a quem quer que solicitasse seu desligamento do setor público. No entanto, o efeito destas medidas ficou aquém do esperado: os pedidos de aposentadoria tiveram um peso muito maior na diminuição do número de servidores ativos.

A terceira conjuntura corresponde ao segundo mandato de Fernando Henrique, marcado por forte *orientação fiscalista*, em meio à série crise cambial que se iniciou em 1999. As preocupações em conter os gastos de governo foram de tal monta que acabaram por obstruir o próprio caminho da Reforma do Estado, cujo modelo de implementação dependia de gastos de custeio, além de representar um ônus político devido à resistência dos servidores. Foi nesta conjuntura, que se promulgou, em 2000, a Lei de Responsabilidade Fiscal, fixando parâmetros precisos para os gastos com pessoal diante das receitas líquidas de cada ente federativo (União, estados e municípios). Neste período, pouco mais de 5 mil servidores ingressaram por concurso público à administração federal. O número de aposentados também diminuiu acentuadamente, mas, ainda assim, ultrapassou 28 mil, ao longo dos quatro anos. Consistente com sua orientação fiscalista, o Governo Federal buscou renovar e ampliar os planos de demissão voluntária e veio a estabelecer incentivos para a licença não-remunerada dos servidores, obtendo, no entanto, uma adesão relativamente pequena.

A quarta conjuntura é a da *nova expansão* do contingente de servidores públicos federais a partir de 2003, sob o Governo Lula, cujas diretrizes políticas serão comentadas adiante. Nos anos 2003 e 2004, ingressaram por concurso público 23.342 novos servidores. A nova tendência expansiva pode ser também comprovada através do número de vagas ofertadas em concursos públicos: entre janeiro de 2003 e agosto de 2005, foram autorizadas para concurso público nada menos que 59.507 vagas, conforme a distribuição por órgão ministerial mostrada em anexo. Contudo, o ano de 2003 foi marcado por um novo pico nos pedidos de aposentadoria, que se relaciona com a reação dos trabalhadores do setor diante do projeto legislativo que deu origem à Emenda Constitucional N.º 41, alterando as regras de aposentadoria no serviço público.

Pode-se afirmar que a atividade de planejamento estratégico de pessoal do setor público nunca assumiu sua devida importância em nenhuma das conjunturas apontadas. No governo Fernando Henrique, por exemplo, subestimou-se a pressão da demanda por recursos humanos que seria criada pelas novas funções tecnológicas e políticas do Estado “gerencial”, incluindo o perfil de recursos humanos das agências reguladoras, que vieram a se constituir na maior inovação organizacional introduzida no Estado

Brasileiro, a despeito de não estarem previstas claramente no Plano Diretor da Reforma do Estado de 1995.

Por sua vez, no governo atual a expansão e reorganização dos quadros de pessoal obedece a decisões políticas e estratégicas que não têm sido explicitadas, de forma ampla, em objetivos e diretrizes. Aparentemente, o Governo Lula está buscando superar uma série de problemas que se acumularam na última década em relação às características educacionais, laborais e administrativas da força de trabalho do setor público no Brasil. Algumas descrições e interpretações gerais podem ser feitas a partir dos números de vagas abertas para concurso público entre 2003 e 2005 (ver tabela anexa):

- I. 63% das vagas referem-se a cargos de Nível Superior e 37% a cargos de Nível Intermediário;
- II. 39% dizem respeito a funções docentes e de apoio das instituições de ensino do Ministério da Educação;
- III. 15% são de servidores do sistema da Previdência Social;
- IV. 12% são de servidores de funções judiciárias (Ministério da Justiça);
- V. 9% referem-se a funções de finanças e economia do Estado (Ministério da Fazenda);
- VI. 6% referem-se a novas carreiras relacionadas às funções das agências reguladoras federais nas áreas de comunicação, energia elétrica, saúde, etc.

Em relação ao item I, cumpre notar que a proporção de vagas para o Nível Intermediário é relativamente elevada e procura corrigir uma distorção anterior que é a seletividade pelo Nível Superior, em detrimento das atividades técnicas e administrativas realizadas pelo pessoal com escolaridade correspondente ao ensino médio. Quanto aos itens II e III, o objetivo principal é suprir pessoal permanente e regular para funções que vinham sendo exercidas por trabalhadores temporários e precarizados – a exemplo dos professores substitutos das Instituições Federais de Ensino Superior e trabalhadores terceirizados que atuavam no sistema de previdência social. Em relação aos itens IV e V, são contempladas certas carreiras estratégicas das funções de Estado, nomeadamente, as atividades judiciárias e de controle financeiro. Finalmente, no que tange ao item VI, busca-se criar condições permanentes de vínculo e remuneração para um novo setor estratégico do Estado, as agências federais de regulação do mercado, que vinham operando com pessoal em situação precária e irregular. Com efeito, uma parte expressiva das vagas autorizadas neste período, para os diversos ministérios, relaciona-se com o cumprimento de determinações do Ministério Público Federal, no sentido de substituir força de trabalho contratada irregularmente por servidores submetidos devidamente a concurso público e em condições de vínculo que se conformem à legislação vigente.

Um ponto importante para avaliar o significado econômico e social dessa onda crescente na oferta de vagas é o grau de competitividade do emprego no setor público comparado com o setor privado. Uma fonte de informação que se pode tomar nesta avaliação são os sucessivos artigos publicados na imprensa brasileira acerca do aumento

do número de vagas, anunciando que o emprego no setor público se tornou atraente para a classe média. Em março de 2004, a revista *Veja* publicou um artigo de capa com a manchete: “Bons Empregos Só no Estado” e no qual se diz:

Com as incertezas na economia e as taxas de desemprego nas alturas, a combinação de bom salário com estabilidade no emprego oferecida pela máquina estatal chega a ser irresistível. Um estudo realizado pelo cientista político José Matias Pereira, da Universidade de Brasília (UnB), concluiu que o conceito das carreiras públicas entre os brasileiros de melhor renda e maior grau de instrução é o mais alto desde os anos 70. Naquela década e na de 60, a multiplicação de autarquias e empresas estatais absorvia parte importante dos cérebros do país. O processo inverteu-se nos anos 80, quando o funcionalismo perdeu prestígio de forma vertiginosa. A inflação crônica resultou no aviltamento dos salários e das verbas que poderiam modernizar órgãos e instituições públicas. Havia então fartura de oportunidades na iniciativa privada para pessoas talentosas e bem preparadas. ‘Tudo isso provocou uma grande fuga de talentos e acentuou a idéia de que concurso público era para os fracassados’, diz o professor Pereira. O cenário atual é parecido, só que com os sinais invertidos.

Outra fonte de avaliação da competitividade do emprego no setor público vem das informações divulgadas pela Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), do Ministério do Trabalho e Emprego, que discrimina o salário dos trabalhadores em cada setor de atividade. Aqui, foram selecionadas, à guisa de comparação, três categorias de trabalhadores: advogado, analista de sistemas e médico. Vê-se, pela tabela IV, que a esfera federal remunera essas categorias melhor que o setor privado lucrativo e não-lucrativo. Mas há certas variações para as três categorias tanto no setor público quanto no privado. Por exemplo, para duas categorias de trabalhadores (analista de sistemas e médico), a esfera federal remunera melhor do que as duas outras esferas. Mas, para os advogados, a esfera estadual remunera melhor que a esfera federal.

Tabela IV. Valor médio do salário de alguns tipos de trabalhadores segundo natureza jurídica do empregador, com equivalência de tempo integral, Brasil, Dezembro, 2003

Natureza Jurídica do Empregador	Advogado		Analista de Sistemas Computacionais		Médico	
	Salário (R\$)	Índice	Salário (R\$)	Índice	Salário (R\$)	Índice
Setor Público Federal	6.307	100	4.221	100	4.309	100
Setor Público Estadual	6.721	107	4.066	96	2.714	63
Setor Público Municipal	2.091	33	2.614	62	2.920	68
Entidades empresariais	3.236	51	2.709	64	2.912	68
Entidades sem fins lucrativos	3.103	49	3.078	73	3.556	83
Total	3.573	57	2.811	67	3.097	72

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego, RAIS/2003

A despeito dessas evidências estatísticas, há claros problemas de competitividade em algumas áreas de alta capacitação técnica, como é o caso das Agências Reguladoras. A imprensa vem divulgando que parte dos concursados dessas agências, especialmente o pessoal recém-formado, abandona o emprego logo no estágio probatório. É o que registra o *Jornal Correio Braziliense* (22/8/2005):

A evasão de profissionais recém-chegados e o represamento de servidores aprovados em concursos ameaçam as agências reguladoras instaladas no país. O alerta é do Sindicato Nacional das Agências Reguladoras (Sinagencias), que compilou números recentes e detectou 'buracos' na área de recursos humanos. A carência de pessoal do quadro, o uso de funcionários temporários e a baixa remuneração ameaçam atividades consideradas estratégicas. Apesar de quase todas as agências terem realizado concursos públicos, algumas têm passado por dificuldades e perdido especialistas aprovados em exames.

Em maio de 2004, foi promulgada uma lei (Lei nº 10.871) que trata das carreiras dessas agências e que tem como um dos seus objetivos promover a substituição de pessoal temporário, contratado, em alguns casos, por organismos internacionais. Mas o salário inicial oferecido está abaixo daquilo que a iniciativa privada oferece nas áreas que são objeto da regulação estatal (mercado de comunicações, energia elétrica, planos de saúde, etc.) e acaba por provocar a evasão de talentos do setor público.

Ainda que contando com o benefício da retomada da expansão da força de trabalho no setor público brasileiro, esses novos tipos de problemas, de natureza qualitativa, emergirão de várias maneiras e deverão ser enfrentados com seriedade pela gestão de pessoal do setor público, nesta e na próxima década. Como se constata pelo que referimos acerca dos países da OCDE, não se trata, de modo algum, de questões específicas do Brasil, mas fazem parte de uma nova conjuntura internacional do mercado de trabalho e do desenvolvimento tecnológico e social, que demanda um encaminhamento estratégico por parte das autoridades governamentais. A efetividade da ação estatal está claramente a depender de um planejamento cuidadoso e de longo prazo da força de trabalho do setor público, que tenha um lugar destacado entre as políticas públicas.

Anexo

Brasil, 2003 a 2005: Vagas autorizadas para concurso público no serviço federal

ÓRGÃO/ENTIDADE	Vagas		Total
	Nível Superior	Nível Intermediário	
Ministério da Agricultura	415	-	415
Ministério da Ciência e Tecnologia	367	97	464
Ministério das Cidades	136	69	205
Ministério das Comunicações	480	380	860
Ministério da Cultura	198	20	218
Ministério da Defesa	1.038	348	1.386
Ministério do Desenvolvimento Agrário	1.003	150	1.153
Ministério do Desenv, Indústria e Com. Ext.	85	53	138
Ministério da Educação	13.987	9.383	23.370
Ministério da Fazenda	5.102	129	5.231
Ministério da Integração Nacional	43	-	43
Ministério da Justiça	2.324	4.941	7.265
Ministério do Meio Ambiente	1.785	-	1.785
Ministério de Minas e Energia	742	174	916
Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão	603	1.165	1.768
Ministério da Previdência Social	4.843	4.012	8.855
Ministério das Relações Exteriores	369	112	481
Ministério da Saúde	876	602	1.478
Ministério do Trabalho	294	-	294
Ministério dos Transportes	256	439	695
Presidência da República	2.487	-	2.487
TOTAL	37.433	22.074	59.507

Fonte: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Referências

Australian Public Service, *Australian Public Service Statistical Bulletin 2003-2004*, State of the Service Series 2003-04.

Correio Braziliense, 22/8/2005, *Fuga de servidores pode parar agências reguladoras*, por Luciano Pires.

Gaetani, F. *O recorrente apelo das reformas gerenciais: uma breve comparação*, Revista do Serviço Público, Ano 54, Número 4, Out-Dez 2003, Brasília.

Iglesias, E. *Repensar a Política para Repensar o Estado*, Apresentação no II Foro Global sobre Reinvenção do Estado, Brasília, Brasil, 29 de maio a 1º de junho de 2000.

Ministère de la Fonction publique, de la Réforme de l'État et de l'Aménagement du territoire, France, *L'observatoire de l'emploi public*, Rapport annuel 9 décembre 2003.

Ministério do Planejamento (Brasil), *Boletim Estatístico de Pessoal*, N. 105, Janeiro 2005, Brasília.

Nogueira, R.P. and Santana, J.P., *Human Resource Management and Public Sector Reforms: Trends and Origins of a New Approach*. In: Ferrinho, P. & Dal Poz M., eds, *Towards A Global Health Workforce Strategy*, Studies in Health Services Organization & Policy, 21, 2003, Antwerp, Belgium.

OCDE, 2001, *Public Sector - An Employer of Choice? Report on the Competitive Public Employer Project*, by Kirsi Äijälä.

Pollitt C. e Bouckaert G., *Avaliando reformas da gestão pública: uma perspectiva internacional*. Revista do Serviço Público, Ano 53, Número 3, Jul-Set 2002, Brasília.

Public Service Human Resources, Management Agency of Canada, *Employment Equity in the Federal Public Service, 2003-04, 2005*.

Revista Veja, Edição 1846, 24 de março de 2004, *Aonde chegamos: bons empregos só no Estado*, por Gabriela Carelli.

U.S. Office of Personnel Management (OPM), *Federal Civilian Workforce Statistics*, The Fact Book, Edition 2004, October 2004.