

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**PLANO DE CARGOS NO MUNICÍPIO DE MUÇUM/RS COM FOCO EM  
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

Patricia Chiminazzo

Lajeado, novembro de 2015

Patricia Chiminazzo

## **PLANO DE CARGOS NO MUNICÍPIO DE MUÇUM/RS COM FOCO EM GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Curso II, do curso de Administração do Centro Universitário Univates, como parte da exigência para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Ma. Sandra Dorvelí  
Andres

Lajeado, novembro de 2015

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

A esta universidade, seu corpo docente, direção e administração, que oportunizaram este aprendizado e o título de Bacharel em Administração.

À minha orientadora, profa. Ma. Sandra Dorvelí Andres, pelo suporte no tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

À família, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

E a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

## RESUMO

A gestão de pessoas se constitui em um desafio para as empresas, sejam elas da iniciativa privada ou pública. Fazer com que elas tenham um desempenho eficiente, para que atinjam seus objetivos, é o que busca o setor responsável pelo gerenciamento das pessoas. No setor público, o assunto é mais melindroso, pois existe uma gama de normas que regulam a admissão e a demissão de pessoas. A presente pesquisa abordou a literatura sobre o assunto, buscando encontrar orientações para atingir o objetivo, que foi desenvolver um plano de cargos, com base na gestão por competência, para a gestão pública municipal de Muçum/RS. A literatura pesquisada evidencia a necessidade de mudanças de paradigmas no gerenciamento de pessoas, especialmente quando enfocada a gestão por competência. Com base nos dados existentes, foi realizada uma comparação de atribuições com a iniciativa privada e com outros municípios. A partir da literatura pesquisada, foi sugerida a adoção do modelo de Leme (2015) e proposto um novo plano com indicações de competências comportamentais e técnicas.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Plano de cargos. Competências. Setor Público.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Organograma do Município .....	61
---	----

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Comparação da escala de percentual com o nível de competências .....	32
Gráfico 2 – Comparação da escala de percentual com o nível do indicador de competências .....	35
Gráfico 3 – Comparação da escala de percentual com o nível de competências .....	83

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Mudanças das atribuições do RH.....	19
Quadro 2 - Mudanças das atribuições do RH.....	19
Quadro 3 - CHA de competências.....	20
Quadro 4 - Escala de avaliações.....	23
Quadro 5 - Exemplo da atividade do gosto/Não gosto/Ideal Seria.....	24
Quadro 6 - Definição das competências organizacionais.....	31
Quadro 7 - Planilha de mapeamento de comportamentos.....	31
Quadro 8 - Peso de cada indicador.....	32
Quadro 9 - Nível de competências da função.....	33
Quadro 10 - Modelo de avaliação comportamental.....	34
Quadro 11 - Nível de competências do colaborador.....	35
Quadro 12 - Tabela para mensuração de competências técnicas.....	36
Quadro 13 - Modelo de descrição de cargo.....	46
Quadro 14 - Limites para despesa com pessoal.....	52
Quadro 15 - Número de funcionários ocupados por secretaria.....	62
Quadro 16 - Relação da Receita corrente líquida com despesa de pessoal.....	63
Quadro 17 - Localização dos assuntos da Lei Municipal nº 1013/90.....	65
Quadro 18 - Relação de cargos do município de Muçum, vagas e padrão de vencimento.....	67
Quadro 19 - Distribuição dos padrões e classes de vencimentos.....	69
Quadro 20 – Modelo de ficha.....	71
Quadro 21 - Sugestão de quantidade de colaboradores para mapeamento dos Indicadores.....	75

Quadro 22 - Folha exemplo da Atividade do “Gosto/Não Gosto/O Ideal Seria” .....	76
Quadro 23 - Associação de Indicadores às competências.....	78
Quadro 24 - Definição das Competências Organizacionais .....	81
Quadro 25 - Planilha de mapeamento de comportamentos .....	82
Quadro 26 - Peso de cada indicador .....	84
Quadro 27 - Nível de competências da Função .....	84
Quadro 28 - Modelo de avaliação comportamental.....	86
Quadro 29 - Nível de competências do colaborador .....	87
Quadro 30 - Mensuração de competências técnicas .....	89
Quadro 31 - Lista para classificação das competências técnicas .....	89
Quadro 32 - Avaliação das competências técnicas do colaborador .....	90
Quadro 33 - Visualização das necessidades de treinamento do colaborador .....	90
Quadro 34 - Mudança de classe por motivos .....	93

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 Delimitação do estudo .....	12
1.2 Problema de pesquisa .....	12
1.3 Objetivos .....	13
1.3.1 Objetivo geral .....	13
1.3.2 Objetivos específicos.....	13
1.4 Justificativa.....	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1 Gestão de pessoas.....	15
2.2 Gestão de pessoas por competências .....	16
2.2.1 Modelos de gestão por competências.....	21
2.3 Gestão de pessoas no setor público .....	40
2.4 Análise e descrição de cargos .....	44
2.4.1 Objetivos da descrição e análise de cargos .....	45
2.4.2 Modelos de descrição de cargos .....	46
2.4.3 Salários no setor público.....	51
<b>3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO .....</b>	<b>53</b>
3.1 Tipo de pesquisa .....	53
3.1.1 Definição da pesquisa quanto aos seus objetivos.....	53
3.1.2 Definição da pesquisa quanto à natureza da abordagem.....	54
3.1.3 Definição da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos .....	54
3.2 Unidade e sujeito do estudo.....	55
3.3 Plano de coleta de dados .....	55
3.4 Plano de análise dos dados .....	56
3.5 Limitações do método .....	57
<b>4 CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO .....</b>	<b>58</b>
<b>5 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....</b>	<b>60</b>
5.1 Estrutura organizacional .....	60
5.2 Receita e despesa de pessoal.....	63
5.3 Gestão de pessoas.....	64

<b>6 APLICAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS</b>	<b>73</b>
.....	73
<b>6.1 Passos para implantação da gestão por competências</b>	<b>73</b>
<b>6.2 Identificando as competências comportamentais</b>	<b>74</b>
<b>6.3 Identificando as competências de cada função</b>	<b>82</b>
<b>6.4 Avaliação do colaborador com foco em competências</b>	<b>85</b>
<b>6.5 Mapeamento das competências técnicas</b>	<b>88</b>
<b>6.6 Utilização das competências na promoção</b>	<b>92</b>
<b>7 CONCLUSÃO</b>	<b>95</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>97</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>101</b>
<b>ANEXO A – Lei Municipal nº 1013/1990</b>	<b>102</b>
<b>ANEXO B – Lei Municipal nº 3217/2011</b>	<b>157</b>
<b>ANEXO C – Anteprojeto de Lei</b>	<b>170</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas se constitui num desafio para as empresas, sejam elas da iniciativa privada ou pública. Fazer com que elas tenham um desempenho eficiente, para que atinjam seus objetivos, é o que busca o setor responsável pelo gerenciamento das pessoas.

A competição pelo mercado e a demanda cada vez mais exigente na qualidade dos produtos, levam as empresas a investirem em novas tecnologias e na motivação das pessoas que fazem parte da organização. A seleção dessas pessoas é uma preocupação constante.

Para que isso aconteça com qualidade, as empresas criaram a área de recursos humanos. Incumbido da seleção, preparação e motivação das pessoas, este setor vem, ao longo do tempo, ganhando importância dentro das organizações.

Não é diferente na esfera pública. Segundo estudos do BNDES, aproximadamente 25% dos trabalhadores formais estão trabalhando nas esferas federal, estadual e municipal (SALDANHA, 2011).

Apesar de possuírem uma legislação própria, seja no sentido de admissão, avaliação, demissão, política salarial e outros requisitos, são esses sujeitos que estão diretamente ligados aos serviços públicos que as pessoas diariamente utilizam.

Um gerenciamento de pessoal competente e eficaz faz parte da gestão das empresas privadas. Já na área pública, procura-se cumprir a legislação existente que não atende às novas necessidades de gerenciamento de pessoas. Essa legislação

engessa o crescimento pessoal e da própria instituição como solucionadora de problemas trazidos pela população.

Um ambiente de trabalho com pessoas insatisfeitas não propicia um clima organizacional em condições de atender satisfatoriamente às demandas da sociedade. Traduz-se, também, na rotatividade e na fuga dos profissionais que consumiram recursos públicos no seu aprendizado.

Não é por se tratar de serviço público que os servidores não devem ter em mente que o órgão a que estão servindo também tem missão, valores e objetivos. Cabe aos gestores, portanto, definirem essa tríade e levar a eles através de políticas governamentais eficientes e eficazes.

O estudo da área de recursos humanos em órgãos públicos é importante, pois propicia a discussão desse tema que não produz mercadorias, mas presta serviços relevantes à sociedade.

Portanto, um plano de cargos com valorização das competências e com definições claras e abrangentes, pode propiciar um melhor relacionamento entre o funcionário e o gestor do órgão, com reflexos positivos no atendimento ao público, que é o objetivo principal das atividades desenvolvidas pelo setor público.

O estudo do plano de cargos desta pesquisa foi realizado junto ao município de Muçum/RS, em seu plano de cargos e legislação inerente à área de recursos humanos.

Como propósito, esta pesquisa sugere um plano de cargos para área de recursos humanos com foco nas competências, com revisão nas atribuições de cada cargo e no sistema de avaliação, e de crescimento na carreira, sugerindo alterações nas demais legislações que regulam o setor, procurando dar ênfase à capacitação e à avaliação permanente de pessoal, dentro dos limites impostos pela legislação vigente.

### **1.1 Delimitação do estudo**

A pesquisa foi realizada no município de Muçum/RS, no setor de pessoal, abrangendo as áreas temáticas de Recursos Humanos. Foi analisada a gestão de pessoas através da legislação vigente, com foco nos cargos e na avaliação de competências.

Os dados foram obtidos junto à legislação municipal em vigor, e da contabilidade do município, fazendo, também, comparações com outros municípios. Serão analisadas as atribuições de cada cargo, propondo uma adaptação nas atribuições com enfoque em gestão por competências.

### **1.2 Problema de pesquisa**

O setor público, de uma maneira geral, é órgão governamental propenso em gerar críticas do cidadão em relação ao atendimento, seja atendimento burocrático, ou em unidades de saúde, em escolas, em transporte, enfim, em todos os setores.

Alguns fatores contribuem para tal crítica: a rotatividade de funcionários, a falta de treinamento, pouca perspectiva de crescimento profissional, comodismo no cargo pela proteção da legislação, baixos salários e excesso de burocracia. Estes fatores têm gerado preocupação aos gestores e aos conselhos de gestão.

As ferramentas de gestão por competência poderão trazer um novo enfoque na administração de recursos humanos na área pública. Se, tecnicamente e legalmente for possível inserir na legislação municipal métodos de gestão por competência, pode-se ter uma nova forma de gerir os recursos humanos.

A partir do exposto, levanta-se a seguinte questão de pesquisa: como desenvolver um plano de cargos, com base na gestão por competência, para a gestão pública municipal de Muçum/RS?

### **1.3 Objetivos**

A seguir, descrevem-se os objetivos para o desenvolvimento da pesquisa. Os objetivos representam as intenções e as possibilidades de resultado mediante o trabalho realizado.

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Sugerir um plano de cargos com base na gestão por competência para a gestão pública municipal de Muçum/RS.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Descrever a estrutura existente e as atribuições;
- b) Propor o método de avaliação, usando as competências técnicas e comportamentais para avaliações permanentes e para as promoções;
- c) Justificar as ações de um plano de níveis para os cargos dentro do foco de gestão por competências.

### **1.4 Justificativa**

A área de Recursos Humanos vem desempenhando um papel fundamental no desenvolvimento das empresas privadas e, por conseguinte, não pode deixar de exercer este papel, também, nas empresas e nos órgãos públicos.

Embora nos últimos anos esteja ocorrendo uma crescente melhoria nas gestões públicas, especialmente após a Lei de Responsabilidade Fiscal, nota-se que ainda há muito em evoluir na questão da gestão das pessoas.

Existe uma grande dificuldade de implantação da gestão por competências na esfera pública, principalmente pela legislação hoje vigente. É necessário, assim, buscar alternativas para se iniciar este processo fundamental para o recrutamento e

para o desenvolvimento do pessoal, e na busca da excelência na prestação de serviços públicos.

O assunto da pesquisa pode ser utilizado na elaboração de planos de gestão de recursos humanos, com enfoque nas competências. Contudo, no setor público, ainda se precisa quebrar alguns paradigmas sobre a valorização do funcionalismo em relação à sua produtividade.

A pesquisa sobre a elaboração de um novo plano de cargos e salários é importante dentro dos novos conceitos de administrar pessoas. A importância do assunto atinge tanto os funcionários como os gestores da administração pública, pois há uma busca constante por parte dos funcionários de melhorias salariais e de ambiente de trabalho e, por parte dos gestores, há limitação orçamentária em atender essas demandas.

Os resultados da pesquisa poderão ser utilizados no próprio município estudado e em outros municípios com as mesmas características populacional e financeira, no momento em que os gestores se conscientizarem da necessidade de um novo relacionamento entre o político temporário no cargo e o servidor estabilizado.

Para a academia, será uma fonte de pesquisa para futuros trabalhos na área. Para a pesquisadora, será uma fonte de aprendizado e de aplicação do conhecimento obtido no curso de administração.

Poderá ser utilizado, ainda, pelos conselhos municipais e pelo sistema de controle interno, na fiscalização e no acompanhamento das metas e dos programas estabelecidos pelos poderes constituídos, e pela comunidade, para o acompanhamento da gestão pública.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresenta as principais fontes pesquisadas sobre o assunto. Estão destacados entendimentos apresentados por alguns autores, contribuindo para o avanço do conhecimento sobre o problema de pesquisa.

### 2.1 Gestão de pessoas

O conceito de gestão de pessoas depende de vários aspectos existentes nas empresas, estando ligado ao tipo de negócio, suas estruturas organizacionais, sistemas de informações utilizados e outros meios gerenciais utilizados pela empresa (CHIAVENATO, 2009).

Conforme Chiavenato (2009), o processo de gerenciar pessoas era chamado de administração de RH, que aos poucos foi cedendo para nova abordagem, pois as pessoas passaram a serem vistas como seres humanos e não mais apenas como recursos.

Para Gil *apud* Fachi (2014, texto digital), “a gestão de pessoas passa a assumir um papel de liderança para alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual”.

As transformações sociais e as inovações tecnológicas a partir da década de 1980 resultam em processos de reestruturação produtiva, alterando o modelo de

produção e, conseqüentemente, a forma de gerir pessoas (RUANO, 2007).

Nesse sentido,

Pode-se afirmar, com toda a segurança, ser a mudança a coisa mais certa no instável mundo das relações empresariais. Principalmente numa era de transformações rápidas, irreversíveis e surpreendentes, envolvendo praticamente todo os campos do conhecimento humano (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004, p. 2).

Na mesma linha de pensamento, Bohlander (2003 p. 8) afirma que “a introdução de tecnologia avançada tende a reduzir o número de cargos que exigem pouca qualificação e a aumentar o de cargos que requerem qualificação considerável”.

Seguindo a afirmação da autora, as transformações tecnológicas mudaram o perfil do trabalhador de manual para trabalhador do conhecimento, cuja responsabilidade se expande para novas atividades.

Dessa forma, as organizações passam a ter novos desafios, segundo Ruano (2007, p. 3), “Nesse cenário, configura-se como desafio às organizações desenvolver e implementar ferramentas e modelos de gestão que lhes garantam a possibilidade de competição atual e futura”.

Entende-se por método de gestão, segundo Ruano (2007), as práticas administrativas utilizadas pela empresa para atingir seus objetivos.

Para Carvalho e Nascimento (2004, p. 8) “A área de RH sempre marcou presença mais como uma função voltada para as pessoas do que para os negócios”. Em conformidade com eles, a nova filosofia de recursos humanos não deve ser baseada na análise das pessoas, mas sim, em negócios, pois a filosofia da empresa tende a ser mais duradoura e as políticas de recursos humanos são mutáveis, dependendo do mercado, da estabilidade política, entre outros.

Já para Resende (2004), a administração de Recursos Humanos precisa evoluir para ser mais eficaz nos resultados e, para isso, deve ingressar, primeiro, na era de gestão por competências.

## **2.2 Gestão de pessoas por competências**

O tema gestão por competências cada dia mais ganha ênfase na área de administração de empresas. Segundo Soares e Andrade (2010, texto digital), “O conceito de competência começou a ser evidenciado no início da década de 1970, graças a David McClelland, que foi pioneiro em pesquisas e estudos de avaliação de competência”.

Resende (2004, p. 14) aborda a competência num sentido mais amplo que somente na gestão de pessoas. “O movimento de gestão de competências surgiu e tem crescido, portanto, com um revigorado e aperfeiçoado modelo de gestão, ou de nova solução gerencial e organizacional, objetivando melhorar o resultado das empresas”.

Leme (2015) apresenta várias definições de competência. Para ilustrar o trabalho, cabe a seguinte definição:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento (LEME, 2015, p. 17).

Para que uma empresa atinja seus objetivos, Resende (2004) discorre que é preciso integrar quatro categorias de competências para se chegar à competência total. São elas:

CT = Competência total

CE = Competências estratégicas

CP = Competências pessoais

CO = Competências organizacionais

CG = Competências de gestão

Estas competências são demonstradas através de uma fórmula que deve ser vista como uma combinação de forças:  $CT = CE + CP + CO + CG$ .

Para Ruano (2007), novos paradigmas econômicos caracterizados pela velocidade, inovação, qualidade e satisfação dos clientes levam às empresas a necessidade de alterar os modelos de produção. Modelos de gestão são necessários

para atingirem os objetivos, surgindo, então, novos paradigmas.

Método de gestão significa o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que tenha fixado. Fazem parte do mesmo a natureza das relações hierárquicas, tipo de estruturas organizacionais, e os sistemas de avaliação e controle dos resultados, as políticas em matéria de gestão de pessoas, os valores e a filosofia de gestão que o inspiram (RUANO, 2007, p. 3).

Nesse sentido é que surge a gestão de pessoas por competências. E em se tratando de gestão de pessoas, cabe a definição: “gestão por competências é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais” (LEME, 2015, p. 1).

Sugere a literatura que a gestão de pessoas por competência não está isolada, mas sim, fazendo parte das estratégias das organizações. Em concordância com Ruano (2007), não é possível orientar pessoas se as mesmas não estiverem alinhadas com as estratégias gerais da organização.

Na mesma linha de pensamento, Leme (2015, p. 1) afirma que “não é possível ter um modelo de Gestão por competências se a empresa não tiver clara e definida qual é sua Visão, ou seja onde ela pretende estar daqui a alguns anos”.

Para Ruano (2007, p. 12) “As competências organizacionais e individuais estão totalmente relacionadas e não é possível estabelecer as competências individuais sem antes fazer uma reflexão sobre as competências organizacionais”.

Segundo Dutra *apud* Ruano (2007, p. 12): “Organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências”.

À vista disso, as atribuições dos Recursos Humanos evoluíram. O propósito do departamento de RH teve que ser repensado. Para Ruano (2007, p. 14) “[...] nas atribuições do profissional de RH, que precisava deixar de ser especialista e passar a ter uma visão de estratégia, da estrutura e do estilo gerencial da empresa”.

Ruano (2007) segue demonstrando essa evolução através do Quadro 1 abaixo.

Quadro 1 – Mudanças das atribuições do RH

<b>DE</b>	<b>PARA</b>
Operacional	Estratégico
Preocupação com o qualitativo	Preocupação com o quantitativo
Policimento	Parceria
Administrativo	Consultivo
Voltado para a função	Voltado para o negócio
Voltado para a empresa	Voltado para o mercado consumidor
Reativo	Preventivo

Fonte: Ruano, 2007.

Sob a mesma perspectiva, Resende (2004) afirma que há a necessidade de mudanças de paradigmas na administração de recursos humanos, uma vez que as estruturas tradicionais não contribuem para uma gestão de pessoas com competência.

Assim, o autor também traça um paralelo DE/PARA no quadro abaixo.

Quadro 2 – Mudanças das atribuições do RH

<b>DE</b>	<b>PARA</b>
Administração de RH centralizada e assumindo papéis dos gestores	Administração de RH descentralizada e compartilhada com gestores
Atividades da área de RH com pouca integração c/objetivos da empresa	Área de RH atuando de forma integrada, interna e externamente
Profissionais de RH muito operacionais e com ênfases em prestação de serviços internos	Profissionais de RH atuando como suporte, facilitadores, consultores
Administração de RH muito reativa	Administração de RH como agente de inovações e mudanças
Planos, sistemas, ferramentas tímidos, inconsistentes e sem manutenção	Planos, sistemas e ferramentas dinâmicos e que criam valores
Inexistência de políticas claras de gestão de pessoas	Políticas de gestão de pessoas claras, suficientes e transparentes

Fonte: Da autora, adaptado de Resende (2004).

Verifica-se, portanto, que os dois autores citados têm a mesma linha de pensamento. Há a necessidade de mudanças nas atribuições do RH para a implantação de gestão de pessoas por competências.

Os autores citam, ainda, os Pilares das Competências, que para Leme (2015, p. 17), “são as três famosas letrinhas que formam o CHA: Conhecimento, Habilidade, Atitude”.

A seguir, a definição desses pilares:

O *Conhecimento* é o saber, é o que aprendemos nas escolas nas universidades nos livros, no trabalho, na escola da vida. Sabemos de muitas coisas, mas não utilizamos tudo o que sabemos. A *Habilidade* é o saber fazer, é tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia-a-dia. Já a *Atitude* é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer (LEME, 2015, p. 18).

Rabaglio (2006, p. 22) demonstra que “Para todas atividades que desempenhamos precisamos de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas que são nossos diferenciais de qualidade, excelência e resultados”. Com isso, evidencia, também, as três letrinhas que formam o CHA.

### Quadro 3 – CHA de competências

<b>C</b>	<b>H</b>	<b>A</b>
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Saber	Saber fazer	Querer fazer
O que sabemos, mas não necessariamente colocamos em prática.	O que praticamos, temos experiência e domínio sobre.	As características das pessoas, que nos levam a praticar ou não o que conhecemos e sabemos

Fonte: Rabaglio (2006, p. 22).

Verifica-se que, da mesma forma, os autores citados definem o CHA com as mesmas características. Entretanto, Leme (2015) vai um pouco mais adiante e demonstra que o “Saber” e o “Saber Fazer” são as competências Técnicas, e o “Querer Fazer” é a competência comportamental.

Leme (2015) enfatiza que as empresas devem trabalhar as competências comportamentais, pois elas afetam a cultura e os hábitos das pessoas. Em relação às competências técnicas, há uma maior facilidade em colocar em prática através de treinamentos adequados.

Portanto, estruturar um plano de mapeamento das competências, principalmente a comportamental, é vital para o sucesso da implantação da ferramenta de avaliação por competências.

Isto significa que não adianta ter um bom conhecimento técnico e não ter um perfil comportamental compatível com o bom desenvolvimento das atividades. O perfil comportamental é o diferencial competitivo de cada profissional e de cada pessoa. Investir no desenvolvimento de competências comportamentais é imprescindível para desenvolver uma carreira de sucesso, seja qual for o segmento ou a área de atuação (RABAGLIO, 2006, p. 24).

Observa-se, nas teorias apresentadas, que gestão por competências vai além

que somente na área de pessoal.

### **2.2.1 Modelos de gestão por competências**

Para Ruano (2007), implantar um sistema de competências é enfrentar desafios. Existem muitas abordagens sobre o assunto com diversas possibilidades de estrutura.

De acordo com Leme (2015, p. 25): “Implantar Gestão por Competências é um processo que necessita do envolvimento de toda a empresa. É um projeto que precisa ser compartilhado por todos os colaboradores, partindo da direção da empresa”.

Segundo o mesmo autor, algumas empresas implantam o sistema em apenas algumas funções, sob vários motivos e dificuldades. É um erro que a direção da empresa está cometendo, pois essa ferramenta deve ter o envolvimento de toda a organização.

Continuando, Leme (2015, p. 26) explicita que “Gestão por Competências deve ser um processo participativo onde todos devem colaborar. É por isso que deve ser levado a todas as funções da empresa”.

O envolvimento das pessoas, assim como

A participação é a chave para a instalação com sucesso de um sistema de competências; elas significam mais quando um percentual maior da organização apresenta opiniões, escreve sobre elas e as discute. Dessa forma, cria-se uma oportunidade de construir comprometimento para usar o sistema quando ele realmente estiver funcionando (RUANO, 2007, p. 25).

Para Leme (2015), existem algumas etapas para a implantação da gestão por competências.

- Sensibilizar.
- Definir as Competências Organizacionais.
- Definir as Competências de cada Função.
- Identificar as Competências dos Colaboradores.

- Desenvolver os Colaboradores.
- Acompanhar a Evolução/Gestão por Competências.

Dando continuidade, Leme (2015) afirma que para que o processo tenha sucesso, a empresa deve, primeiro, ter definida sua Missão, Visão, Valores e Estratégia. Tecnicamente, fica inviável iniciar o processo sem estas premissas. A gestão de competência deve partir da direção da empresa. Sem o envolvimento da direção, o projeto tende ao fracasso.

Ruano (2007), através de experiências na aplicação da metodologia de competências, demonstra que não existe um padrão definido para a aplicação desta ferramenta. Cada empresa e cada caso devem partir de um estudo para onde se quer chegar, e então, elaborar o modelo a ser implantado.

Para Rabaglio (2006), o processo se inicia com o mapeamento de competências. “Mapear Competências significa identificar as Competências Técnicas e Comportamentais que são pré-requisitos para o atingimento das estratégias da empresa” (RABAGLIO, 2006, p. 25).

Resende (2004) utiliza o termo competências do fator humano:

O modelo de Gestão de Pessoas possui diversas aplicações: em *seleção*, em *treinamento e desenvolvimento de pessoal*, em *carreira e sucessão*, em *remuneração* e em *sistemas de avaliação de pessoal*. Se todos estes subsistemas de gestão de pessoas focarem seus planos e instrumentos em competências, haverá um crescimento contínuo do potencial de competências das pessoas (RESENDE, 2004, p. 72).

Na mesma linha de Resende, Ruano (2007) também foca suas análises em subsistemas, sendo eles: Subsistema de Remuneração; Subsistema de Treinamento e Desenvolvimento e Subsistema de Recrutamento e Seleção.

Para mapear competência, Rabaglio (2006, p. 25) ensina que “O caminho para se chegar as competências Técnicas e Comportamentais é pelos indicadores de competências; portando precisa-se de todas as informações a respeito do cargo”. Para a autora, é imprescindível conhecer as habilidades, as atitudes e os conhecimentos do cargo para definir o perfil de colaborador que a empresa necessita.

Resende (2004), nomeia perfil de cargos todas as informações objetivas que

as atividades da empresa necessitam como passo inicial para a gestão por competências, e que este perfil é que subsidiará a gestão de pessoas.

Quadro 4 – Escala de avaliações

<b>5 - Excelente</b>	<b>4 - Bom</b>	<b>3 - Médio</b>	<b>2 - Insatisfatório</b>	<b>1 - Inaceitável</b>
Dê o grau 5 se você achar forte evidência da competência investigada.	Dê o grau 4 se você achar boa evidência da competência investigada.	Dê o grau 3 se você achar média evidência da competência investigada.	Dê o grau 2 se você achar pouca evidência da competência investigada.	Dê o grau 1 se você achar nenhuma evidência da competência investigada.

Fonte: Adaptada de Rabaglio (2006, p. 33).

Mas como mensurar competências? Para Rabaglio (2006), deve-se usar uma ferramenta que avalie de 1 a 5 as afirmações postas. Após as avaliações das afirmações, somam-se as notas, e acha-se a média.

Para Leme (2015), utilizar indicadores de competência, que nada mais são que comportamentos observáveis, é a maneira mais objetiva para a Gestão por Competência. Cada empresa deve buscar estes indicadores, pois os comportamentos desejados são diferentes.

Competência não é nossa linguagem natural e não observamos competências, mas sim indicadores que traduzem competências. Portanto, o objetivo do Inventário Comportamental para Mapeamento de competências é montar uma lista de indicadores que sejam compreendidos plenamente por seus colaboradores[...] (LEME, 2015. p. 45).

O ponto inicial, de acordo com o autor, trata-se da organização definir seu MVVE-Missão, Visão, Valores e Estratégia da empresa. A partir dessa definição, a continuidade segue com a construção do inventário comportamental que se divide em duas partes: identificar as competências organizacionais e identificar as competências de cada função. Para isso, são necessárias etapas que devem ser seguidas:

1. Eleger amostras da Rede de Relacionamento;
2. Coleta de indicadores;
3. Consolidação dos indicadores;
4. Associação das competências aos indicadores;
5. Validação.

Dentro dessas etapas, umas das mais importantes, conforme Leme (2015), é a coleta de indicadores, que serve para definir os indicadores comportamentais da organização. Eles devem ser fornecidos pelos próprios colaboradores. Para isso, o autor aplica uma atividade simples chamada de “Gosto/Não gosto/O Ideal Seria”. Esta atividade consiste em que o colaborador apresente o que acha das pessoas de seu relacionamento. Não são identificados nem o colaborador nem as pessoas que estão sendo avaliadas.

É relevante, segundo Leme (2015), definir quais colaboradores irão participar do procedimento de escolha dos indicadores de competência. Escolher pessoas de todas as funções existentes na empresa, independente do cargo que ocupa, é fundamental para que o resultado seja alcançado. Dependendo do número de empregados, pode-se estipular uma amostra da população.

Quadro 5 – Exemplo da atividade do gosto/Não gosto/Ideal Seria

<b>Gosto</b>	<b>Não Gosto</b>	<b>O Ideal Seria</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soluciona de forma rápida os problemas do cliente;</li> <li>• Traz soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver (...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não é cortês com os colegas de trabalho;</li> <li>• Não sabe ouvir os <i>feedbacks</i> (...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fosse objetivo ao expor suas ideias;</li> <li>• Confraternizasse os resultados obtidos (...).</li> </ul>

Fonte: Leme (2015, p. 59).

Para que esta atividade tenha sucesso, é necessário o envolvimento de toda a empresa e um treinamento dos colaboradores, para um correto entendimento da atividade a ser realizada. Para a aplicação da atividade “gosto/não gosto/o ideal seria”, é preciso seguir algumas questões, conforme afirma Leme (2015), sendo a principal definir a rede de relacionamento de cada participante.

Demonstra Leme (2015), que após a coleta, há a necessidade de fazer uma consolidação dos indicadores, eliminando-se duplicidades e realizando alguns ajustes necessários. Esse trabalho deve ser feito pelas pessoas encarregadas de aplicar a metodologia na empresa. Podem ser consultores externos ou até mesmos funcionários escolhidos para desempenhar a função.

Leme (2015) chama a atenção para a questão de copiar listas de competências e indicadores de outras empresas:

Se você utilizá-la não estará fazendo o mapeamento das competências de sua empresa, mas sim por competências listadas neste livro. Cada empresa pode ter definição e entendimento diferentes para o mesmo indicador. Por exemplo, o indicador “Dar retorno ao cliente” pode ser entendido por algumas empresas como Foco no Cliente e para outras empresas como Foco em Resultados (LEME, 2015. p. 63).

Para efeitos de ilustração e entendimento do assunto, Leme (2015) relaciona algumas competências com sua definição e exemplos de indicadores.

#### a) CRIATIVIDADE

Conceber soluções inovadoras, viáveis e adequadas para solucionar situações de impasse.

Exemplos de Indicadores:

- Trazer soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver.
- Trazer ideias para desenvolver os produtos/serviços já existentes.
- Apresentar alternativas criativas para melhorar os procedimentos.
- Apresentar ideias de novos produtos/serviços a serem desenvolvidos.
- Trazer soluções criativas quando faltam recursos (financeiros ou não) para um projeto.

#### b) EMPREENDEDORISMO

Visualizar e colocar em prática soluções e oportunidades de ação visando à competitividade da organização por meio de seus produtos e serviços, ou de ações referentes ao ambiente de trabalho e equipe.

- Manter-se atualizado sobre o mercado e sobre os assuntos com os quais a empresa lida.
- Estar atento para oportunidades de mercado, assumindo riscos calculados para manter a empresa competitiva.
- Promover a implantação de soluções que contribuam para melhorias ou

mudanças importantes no ambiente de trabalho.

- Buscar por mudanças no ambiente de trabalho ou equipe, não tendo uma visão conformista diante de problemas.

#### c) VISÃO SISTÊMICA

Ter a visão do processo ou da empresa como um todo, a interdependência das áreas ou dos subsistemas, visualizando os impactos de uma ação.

- Perceber o impacto da atividade que realiza nos processos das demais áreas da empresa.
- Perceber o impacto de uma ação a ser realizada em sua área, em outras áreas e na empresa.
- Ter compreensão dos processos da empresa.
- Visualizar se uma ação está alinhada à Missão e à Visão da empresa.
- Conhecer todas as áreas da empresa para compreender as necessidades dos clientes internos/externos.

#### d) NEGOCIAÇÃO

Conduzir o entendimento entre partes interessadas em um objetivo, promovendo um canal adequado de comunicação entre as partes, de forma equilibrada, ouvindo e escutando efetivamente, com o objetivo de chegar a um acordo comum e que seja interessante para a organização.

Exemplos de Indicadores:

- Apresentar argumentações convincentes para defender os interesses da organização.
- Buscar informações sobre a pessoa ou empresa com a qual irá negociar, para identificar seus interesses.
- Planejar as ações, como alcançar objetivos e alternativas antes de iniciar

uma negociação.

- Certificar-se de que a pessoa com quem está negociando compreendeu corretamente sua proposta.

#### e) ORGANIZAÇÃO E PLANEJAMENTO

Ordenar e planejar ações, ambiente ou equipe de trabalho, priorizando sequência e forma de execução ou implementação de tarefas ou ações com a finalidade de facilitar e atingir os objetivos propostos.

- Manter local de trabalho organizado, facilitando a localização de objetos ou documentos.
- Determinar objetivos e metas com prazos possíveis de serem executados.
- Planejar e priorizar a realização das tarefas, utilizando o tempo de forma eficaz.

#### f) FOCO NO RESULTADO

Ter a compreensão de que o cliente é uma das razões do existir da empresa, tomando ações para que seja atendido de forma a promover a aproximação entre cliente e empresa, propiciando sua fidelização.

- Compreender as necessidades do cliente, tomando as ações necessárias para atendê-lo dentro das diretrizes organizacionais.
- Ser cortês com os clientes.
- Realizar atendimento personalizado ao cliente para que se sinta exclusivo.
- Solucionar de forma rápida os problemas do cliente.

#### g) CULTURA DA QUALIDADE

Zelar pela qualidade dos processos e buscar melhorias contínuas para o aperfeiçoamento de processos, produtos e serviços, otimizando os resultados em prol dos objetivos organizacionais.

- Executar ações e processos de acordo com as normas e procedimentos da empresa.
- Tomar as providências necessárias para evitar a reincidência de um erro.
- Implementar mudanças em processos ou procedimentos visando à simplificação e à melhoria contínua.
- Manter documentação atualizada.
- Concentrar-se na execução das atividades para evitar erros.

#### h) LIDERANÇA

Conduzir pessoas e equipes para atingir os objetivos organizacionais, promovendo o desenvolvimento de pessoas, de equipes, do ambiente e da empresa.

- Promover o desenvolvimento da equipe por meio de ações de capacitação e *feedback*.
- Praticar a descentralização das tarefas preparando as pessoas para assumirem responsabilidades.
- Transmitir os objetivos organizacionais com clareza e objetividade.
- Zelar para que os resultados organizacionais sejam atingidos.
- Transmitir energia e motivação para a equipe superar obstáculos e dificuldades para atingir as metas.

#### i) TOMADA DE DECISÃO

Identificar e escolher a alternativa mais adequada para a solução de um problema dentro do período ideal da decisão, analisando riscos e oportunidades.

- Buscar informações com equipe, departamentos ou documentos, para a tomada de decisão.
- Ter a percepção do tempo ideal da tomada de decisão, não sendo

precipitado e não sendo tardio na escolha.

- Analisar os riscos e as oportunidades de todas as alternativas possíveis para a tomada de decisão.
- Ser seguro e firme na decisão tomada, promovendo um clima de confiança.

#### j) COMUNICAÇÃO

Estabelecer e utilizar meios para transmitir e receber informações faladas, escritas ou visuais, presenciais ou por meio impresso ou eletrônico, de forma clara e objetiva, garantindo o entendimento entre as partes e facilitando a disseminação e a compreensão dos objetivos.

- Ser claro e objetivo ao expor suas ideias.
- Dar *feedback* de forma adequada.
- Receber *feedback*, compreendendo a visão dos outros sobre seu comportamento.
- Usar linguagem simples, mesmo em assuntos técnicos, sendo possível a compreensão por todos.
- Redigir textos, cartas ou e-mails com clareza.

#### l) TRABALHO EM EQUIPE

Trabalhar com demais membros da sua equipe, tendo atitudes de colaboração para que todos alcancem os objetivos organizacionais, desenvolvendo um ambiente de colaboração mútua.

- Auxiliar os colegas de trabalhos na resolução de problemas.
- Esclarecer as dúvidas de trabalho dos colegas.
- Compartilhar os conhecimentos adquiridos com a equipe.
- Facilitar o acesso às informações para auxiliar o trabalho dos colegas.

#### m) RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Interagir com as pessoas de forma empática e respeitosa, mesmo em situações adversas, mantendo um ambiente organizacional agradável e estimulador.

- Ser cortês com os colegas de trabalho.
- Ter equilíbrio emocional em situações adversas, tratando as pessoas de forma respeitosa.
- Tratar as pessoas sem distinção, independente do nível hierárquico.
- Facilitar o diálogo e a interação entre as pessoas.
- Respeitar a opinião dos outros.

#### n) FLEXIBILIDADE

Adaptar-se às mudanças e às necessidades emergentes. Rever postura mediante situações e fatos. Rever opinião/conceitos mediante argumentações convincentes.

- Ter postura flexível quando sua ideia não é a que prevalece.
- Aceitar opiniões e sugestões de mudanças que contribuam para a melhoria de produtos, serviços ou processos.
- Ter predisposição para executar tarefas que são solicitadas para a realização de objetivos organizacionais específicos.
- Ser flexível para implantar mudanças necessárias.

Após definidas as competências organizacionais e seus indicadores, conforme Quadro 6, o passo seguinte, segundo Leme (2015), é identificar quais e quantas dessas competências são necessárias para cada função. Esse trabalho é executado pelo superior da função, utilizando uma classificação que define o indicador como Muito Forte, Forte, Normal ou Não se aplica, conforme modelo abaixo.

Quadro 6 – Definição das competências organizacionais

Competência	Total de Indicadores Apurados
Liderança	8
Foco em Resultados	12
Criatividade	7
Foco no cliente	4
Proatividade	9
Empreendedorismo	4
Organização e Planejamento	5
Comunicação	8

Fonte: Leme (2015, p. 75).

O superior da função simplesmente vai identificar quais indicadores são relevantes ou não para a função, considerando o Quadro 7.

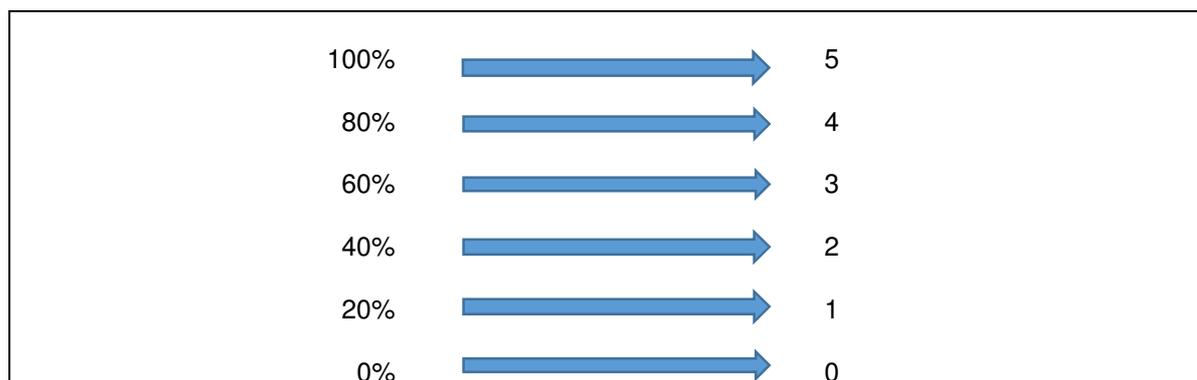
Quadro 7 - Planilha de mapeamento de comportamentos

Planilha de Mapeamento de Comportamentos				
<b>Função:</b> Analista de RH				
<b>Instruções:</b> Analise cada comportamento e marque com um X na coluna que melhor representa a intensidade e a necessidade do comportamento para o melhor desempenho do profissional que executa a função acima				
Comportamento	Muito Forte	Forte	Normal	Não se Aplica
Criar Estratégias que conquistem o cliente	X			
Trazer ideias para desenvolver os produtos já existentes				X
Trazer soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver		X		
Apresentar alternativas para melhor aproveitar os recursos orçamentários			X	
Buscar alternativas de procedimentos para as limitações do produto		X		
Trazer soluções quando faltam recursos para um projeto		X		
...				

Fonte: Leme (2015, p. 80).

A partir destes resultados, cria-se uma escala do nível de competências que, como sugere o autor, vai de “0” a “5”, em que 5 representa 100% de uma determinada competência, conforme Gráfico 1, abaixo. O autor cita que se pode criar escalas diferentes, de acordo com a equipe que está fazendo a implantação do trabalho. Por exemplo, pode-se criar escala de 0 a 10.

Gráfico 1 – Comparação da escala de percentual com o nível de competências



Fonte: Leme (2015, p. 81).

Portanto, ao dividir o nível máximo da escala (5) do nível de competências pela quantidade de indicadores de uma determinada competência, obtém-se o peso de cada indicador nesta escala, demonstrado no Quadro 8 a seguir.

Quadro 8 – Peso de cada indicador

Competência	Nível Máximo	Quantidade de Indicadores	Peso de cada Indicador
Liderança	5	8	0,625
Foco em Resultados	5	12	0,416
Criatividade	5	7	0,714
Foco no Cliente	5	4	1,25
Proatividade	5	9	0,555
Empreendedorismo	5	4	1,25
Organização e Planejamento	5	5	1
Comunicação	5	8	0,625

Fonte: Leme (2015, p. 82).

Tendo o peso de cada indicador e a planilha com as respostas do Mapeamento de Competência multiplicados um pelo outro, obtém-se o Nível de Competências da Função, que pode ser chamado de NCF, a partir da seguinte fórmula (LEME, 2015).

$$NCF = \frac{\text{Nível Máximo da Escala}}{\text{Quantidade de Indicadores da Competência}} \times \text{Quantidade de Indicadores Marcados como Muito Forte ou Forte para a Função} \quad (1)$$

O Quadro 9, abaixo, identifica o Nível de Competências da Função, NFC.

Quadro 9 – Nível de competências da função

Competência	Nível Máximo	Quantidade de Indicadores	Peso de cada Indicador	Indicadores Marcados como “Muito Forte” ou “Forte”	NCF
Liderança	5	8	0,625	4	2,5
Foco em Resultados	5	12	0,416	4	1,7
Criatividade	5	7	0,714	5	3,6
Foco no Cliente	5	4	1,25	2	2,5
Proatividade	5	9	0,555	8	4,4
Empreendedorismo	5	4	1,25	4	5,0
Organização e Planejamento	5	5	1	4	4,0
Comunicação	5	8	0,625	6	3,8

Fonte: Leme (2015, p. 83).

Tendo em mãos o resultado dos Níveis de Competências das Funções, Leme (2015) parte para a etapa de identificar quais as competências que possuem os colaboradores e quanto desta competência.

Com a aplicação da Metodologia do Inventário comportamental para Mapeamento das Competências, esse padrão preestabelecido já existe, está elaborado e pronto, como um terno sob medida, afinal ele nos dá os Indicadores de Competência da Organização, que é o tal “padrão preestabelecido” mencionado como necessário. Resta-nos agora mensurar se os colaboradores têm ou não esses indicadores e, conseqüentemente, saberemos se eles tem ou não as competências e ainda o quanto dessas competências eles possuem, [...]. Leme, 2015. p. 89.

Continuando com a metodologia de Leme (2015), as avaliações dos colaboradores podem ser feitas da seguinte forma:

- Autoavaliação, quando o avaliado faz sua própria avaliação;
- Avaliação superior, quando somente o chefe avalia o subordinado;
- Avaliação conjunta, quando o chefe avalia o subordinado e este também faz sua autoavaliação;
- Avaliação de múltiplas fontes, quando várias pessoas respondem à avaliação de um mesmo avaliado, como seus superiores, seus pares, clientes e fornecedores internos e, inclusive, o próprio avaliado.

A grande vantagem de se ter mais de uma fonte de avaliação é que é possível

eliminar distorções ou até mesmo discriminações que uma única fonte possa gerar. Por exemplo, na Auto-avaliação o avaliado pode superestimar suas competências e isso pode não ser a realidade, ao passo que na Avaliação Superior o avaliador pode ter a intenção de prejudicar o avaliado (LEME, 2015. p. 91).

Fica claro, portanto, que a avaliação de múltiplas fontes é a mais interessante, pois pode eliminar distorções.

Para esta avaliação, Leme (2015) destaca que, primeiramente, é necessário transformar os indicadores em perguntas, como, por exemplo, o indicador “Criar Estratégias que conquistem o cliente”, que ficaria “Cria estratégias que conquistem o cliente?” Através da pergunta, será possível identificar se o colaborador possui ou não este comportamento.

O modelo de avaliação comportamental apresentado pelo Quadro 10, permite aos avaliadores identificar o comportamento dos colaboradores.

Quadro 10 – Modelo de avaliação comportamental

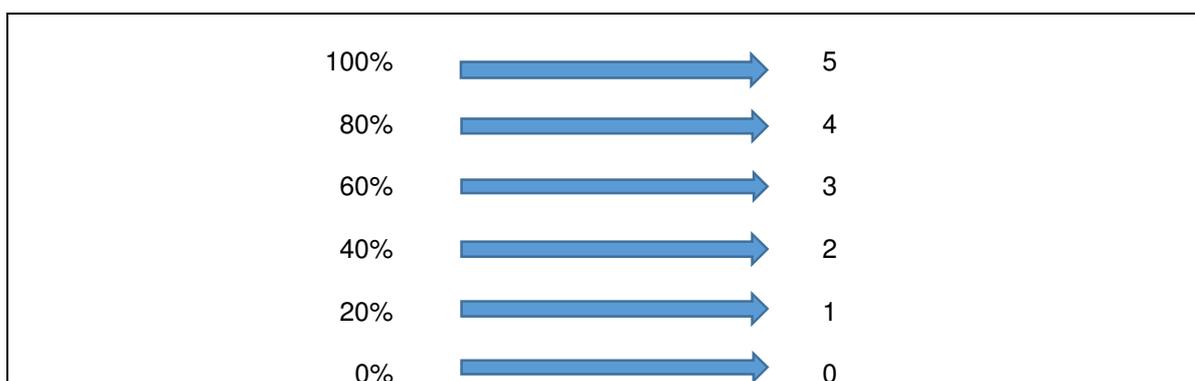
Avaliação Comportamental						
<b>Avaliado: Elsimar Gonçalves</b>						
<b>Avaliador: Daniel Rigonatto</b>						
Instruções: Avaliar cada situação apresentada abaixo e marque com um x a coluna que melhor identifica a frequência com que o Avaliado apresenta seus comportamentos.						
Situação	Todas as Veze	Muitas Veze	Com Frequência	Poucas Veze	Raramente	Nunca
Cria Estratégia que conquistem o cliente?			X			
Traz ideias para desenvolver os produtos já existentes?		X				
Traz soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver?		X				
Apresenta alternativas para melhor aproveitar os recursos orçamentários?	X					
Busca alternativas de procedimento para as limitações técnicas do produto?				X		
Traz soluções quando faltam recursos para um projeto?		X				
...	...	...	...	...	...	...

Fonte: Leme (2015, p. 94).

Verifica-se que, neste modelo desenvolvido por Leme (2015), os avaliadores

têm a oportunidade de identificar os comportamentos através de afirmativas que vão pontuar cada resposta numa escala de 0 a 5, onde 5 representa 100% do indicador. A Gráfico 2, abaixo, apresenta essa escala.

Gráfico 2 – Comparação da escala de percentual com o nível do indicador de competências



Fonte: Leme (2015, p. 99).

Com base na pontuação, é possível chegar ao Nível de Competência do Colaborador através da seguinte fórmula e do quadro abaixo:

$$\text{NCC} = \frac{\text{Soma dos Pontos de Avaliação}}{\text{Quantidade de Indicadores da Competência}} \quad (2)$$

Quadro 11 – Nível de competências do colaborador

Opções	Todas as Vezes	Muitas Vezes	Com Frequência	Poucas Vezes	Raramente	Nunca
Pontos Equivalentes	5	4	3	2	1	0
Indicador 1	X					
Indicador 2		X				
Indicador 3*		X				
Indicador 4*			X			
Indicador 5*				X		
Indicador 6*		X				
Indicador 7*			X			

Fonte: Leme (2015, p. 100).

A soma dos pontos obtidos é 25, pois são 5 pontos no primeiro indicador, 12 dos indicadores 2, 3 e 6, com mais seis dos indicadores 4 e 7, e mais dois do indicador 5. Assim, aplicando a fórmula, tem-se:

$$\text{NCC} = \frac{25}{7} = 3,6 \quad (3)$$

Ou seja, o colaborador possui a competência em questão com nível 3,6. Essa fórmula, segundo Leme (2015), deve ser aplicada para cada conjunto de indicadores de competências com a finalidade de obter o NCC de todas as competências do colaborador.

Observa Leme (2015), que o NCC é o nível de competência do colaborador em relação à organização, e que para achar o nível de competência em relação à função, deve-se considerar os indicadores marcados como Muito Forte e Forte. No exemplo do Quadro 11 acima, utiliza-se os indicadores que tem (\*) e obtém a soma de 16 pontos. Portanto, dividindo-se por 7, chega-se ao resultado de 2,3. Sendo este, então, o Nível de Competências do Colaborador em relação à função. NCCf.

Leme (2015) destaca que os dois indicadores são importantes para a organização, mas que a mesma deve definir quais resultados utilizar.

Já para as competências técnicas, Leme (2015) enfatiza que “são todas as palavras-chave que são procuradas nos currículos dos candidatos quando for aberta uma vaga da função em questão”. Para mapeá-las, basta fazer uma leitura das descrições da função atualizada.

Como exemplo, também utiliza uma forma de mensuração de indicadores de 0 a 5 com afirmações de conhecimento, conforme quadro abaixo.

Quadro 12 – Tabela para mensuração de competências técnicas

0	Não tem Conhecimento
1	Tem Conhecimento
2	Tem Conhecimento e Habilidade em Nível Básico
3	Tem Conhecimento e Habilidade em Nível Intermediário
4	Tem Conhecimento e Habilidade em Nível Avançado
5	É multiplicador

Fonte: Leme (2015).

O superior de cada função analisa os níveis necessários para cada função e para cada colaborador. É importante observar o que Leme (2015) chama de necessário, pois a função não necessariamente pode ter uma necessidade de nível 5.

Para Gramigna (2002), a gestão por competências está inserida num contexto maior de gestão de pessoas e gestão de talentos.

Neste contexto, ela define o termo competências como “repertório de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organização dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação”.

Gramigna (2002) define como blocos de intervenção os passos para a implantação de gestão por competências. São eles: Sensibilização; Definição de perfis; Avaliação de potencial e formação de banco de talentos; Capacitação e A gestão do desempenho.

Diferente de Leme (2015), Gramigna (2002) inicia seu trabalho partindo de competências referenciais padrões, conforme abaixo:

1. Ser uma pessoa de muitos recursos: saber se adaptar a mudanças e situações ambíguas; ser capaz de pensar estrategicamente e tomar decisões acertadas mediante pressão; liderar sistema complexos de trabalho, adotar condutas flexíveis de resolução de problemas; capacidade de trabalhar eficazmente com os superiores em problemas complexos de gestão.
2. Fazer o que sabe: perseverar e se concentrar diante de obstáculos; assumir; saber o que é necessário segundo adiante; ser capaz de trabalhar aprendendo com os demais.
3. Aprender depressa: dominar rapidamente novas técnicas.
4. Ter espírito de decisão: atuar com rapidez de forma aproximativa e com precisão.
5. Administrar equipes com eficácia: delegar eficazmente, ampliar oportunidades e demonstrar justiça ante seus feitos.
6. Criar um clima propício ao desenvolvimento: ampliar os desafios e as oportunidades para criar um clima que favoreça o desenvolvimento de sua equipe.
7. Saber lidar com colaboradores quando apresentam problemas: agir com decisão e equidade quando tratar colaboradres com problemas.

8. Estar orientado para o trabalho em equipe.
9. Formar uma equipe de talentos: contratar pessoas com potencial.
10. Estabelecer boas relações na empresa: saber como estabelecer boas relações no trabalho; negociar quando houver problemas; conseguir cooperação.
11. Ter sensibilidade: demonstrar interesse pelos colaboradores e sensibilidade ante as suas necessidades.
12. Enfrentar os desafios com tranquilidade: apresentar atitude firme; contrapor com base em dados; evitar censurar os outros pelos erros cometidos; ser capaz de sair de situações constrangedoras.
13. Manter o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal: estabelecer prioridades na vida profissional e pessoal de forma harmoniosa.
14. Conhecer-se: ter ideia exata de seus pontos fracos e fortes e estar disposto a investir em si mesmo.
15. Apresentar bom relacionamento: manifestar-se afável e dar mostras de bom humor.
16. Atuar com flexibilidade: capacidade para adotar comportamentos que, a princípio, podem parecer opostos – exercer liderança e deixar-se liderar, opinar e aceitar opiniões dos demais etc.

Gramigna (2002) trabalha com atitudes, conhecimento e habilidades, citados, também, por outros autores como Leme (2015) e Rabaglio (2006), mas de uma forma predeterminada, já definindo as atitudes, conhecimentos e habilidades.

Para a indicação de competências, Gramigna (2002) aponta as seguintes ferramentas:

- Entrevistas de mapeamento de competências, em que participam pessoas-chave da empresa. O objetivo é traçar perfis desejáveis por funções ou postos de trabalho.

- Entrevistas individuais ou em grupo com os avaliados, para sondagem de potenciais.
- Pesquisa de dados individuais.
- Seminário de verificação de performance, em que as equipes passam por situação de teste, participando de atividades que simulam sua realidade.
- Instrumentos específicos de mapeamento de potenciais (questionários, *softwares* e roteiros).
- *Feedback* aos avaliados.
- *Feedback* aos gestores de pessoas, por meio de relatório geral, processando por instrumento que facilite o manuseio pós-implantação.
- Treinamento e orientação para utilização dos dados como ferramenta gerencial de tomada de decisão.

No setor público, por força da legislação, a Gestão de Pessoas baseada em competências não segue a mesma lógica do setor privado, segundo Amaral (2008), os resultados do setor privado devem ser utilizados como parâmetros mas não podem ser literalmente copiados.

Para Arthur (1996), *apud* Amaral (2008) “a análise das informações é diferente, devido à estrutura organizacional dos setores, no setor público as carreiras são para 30 ou 40 anos, no setor privado as carreiras não possuem fronteiras.”

A literatura carece de obras específicas para o setor público quando se trata de gestão de pessoas por competência. Conforme Dalmolin (2012, texto digital), em trabalho apresentado no III Encontro Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, existem alguns marcos legais na Política Nacional de Desenvolvimento de pessoas que necessitam avançar para a gestão por competências.

Com peculiaridade na área pública, encontra-se, na literatura, trabalho apresentado no III Encontro Nacional de Desenvolvimento de Pessoas<sup>1</sup>, que trata

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, coordenado por Caren

sobre a gestão da capacitação por competências. O trabalho discorre sobre teorias para gestão de pessoas por competências e sugere um modelo para ser aplicado nas entidades públicas. O sistema foi criado pelo Ministério do Planejamento para estruturar os programas de capacitação dos servidores na Administração Pública.

Este sistema adota três categorias de competências: Competências Transversais Governamentais, Competências Transversais Organizacionais e Competências Setoriais, que se subdividem em competências Individuais Técnicas e Competências Individuais Gerenciais.

Para Dalmolin,

As competências transversais governamentais, compreendem as competências básicas requeridas por todos os servidores públicos federais da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. As competências transversais organizacionais se referem ao conjunto de elementos essenciais ao funcionamento da organização, ou seja, são as competências necessárias a todos os indivíduos e equipes que atuam na âmbito da instituição. As competências setoriais compreendem as competências técnicas e gerenciais. As competências técnicas podem ser definidas como aquelas necessárias ao desempenho de atividades de assessoramento ou operacionais, que não requerem o exercício formal da liderança. Já as competências gerenciais são os comportamentos requeridos daqueles que exercem funções de supervisão ou direção (DALMOLIN, 2012. p. 15).

O autor cita, ainda, que as competências transversais governamentais para a Administração Pública já foram definidas pelo sistema, sendo: Atendimento ao público, comunicação, ética, orientação para resultados e visão sistêmica.

Enquanto a literatura para o setor privado aponta vários caminhos para a Gestão por competências, a literatura pesquisada em relação ao setor público mostra um modelo pronto a ser aplicado nas organizações.

### **2.3 Gestão de pessoas no setor público**

A gestão de pessoas passou a fazer parte da discussão no setor público. Com a crescente demanda por serviços públicos e com a transparência dos atos emanados pela administração pública, os gestores estão se voltando para uma nova concepção

de administração.

Dentro desta concepção, a estrutura administrativa e, especialmente, a estrutura de pessoal vêm tendo ênfase cada vez maior por parte dos administradores. Para Silva e Mello (2013), o atendimento ao cidadão e a participação social no Brasil estão levando os administradores públicos na busca de novos resultados que não sejam somente quantitativos.

Segundo Moraes, Júnior e Nogueira (2011, texto digital): “A preocupação com a gestão de pessoas passou a representar mais que uma discussão estratégica no âmbito de algumas organizações públicas”. Continuando, os autores afirmam que a iniciativa pública vem buscando uma nova postura gerencial, e nesta busca, os servidores são vistos como essenciais na qualidade do serviço público.

Na mesma linha de pensamento, Favorini, Silva e Crepaldi (2014) reiteram que o modelo burocrático rígido demais não consegue mais atender às novas demandas sociais e, com isso, a administração ganha espaço com práticas gerenciais.

Mas a gestão de pessoas no setor público tem suas particularidades estabelecidas pela legislação. A Constituição Federal, em seu artigo 37, estabelece que

A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: I - os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei; II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei[...] (BRASIL, 1988).

Por um lado, a legislação acaba engessando novos métodos de administração do setor de pessoal no setor público. Em contrapartida, dá garantias de igualdade a todo cidadão apto a realizar concurso público.

Para Amaral (2008), a legislação e a estrutura organizacional burocrática podem ser os maiores responsáveis pelas dificuldades em adequar novas tecnologias no gerenciamento de recursos humanos.

A busca de novas ferramentas gerenciais acontece no sentido de promover

maior qualidade no serviço público. Os administradores públicos devem buscar novas alternativas de gerenciamento e novos marcos regulatórios na questão de admissão, treinamento e desenvolvimento dos funcionários.

Para Moraes, Junior e Nogueira (2011), as administrações públicas devem redefinir seu próprio papel na busca da qualidade dos serviços prestados ao cidadão. E isso só se dará com investimentos nos funcionários dessas entidades.

Segundo Amaral (2008, texto digital), “os resultados do setor privado servem de inspiração para o setor público, porém em termos da Gestão de Pessoas por Competências, não podem ser exportados diretamente ao setor público pois este segue uma lógica diferente do setor privado”.

Sob a mesma perspectiva, Pires (2005) demonstra que há uma série de restrições nos processos seletivos das organizações públicas, dificultando, com isso, a avaliação de determinados comportamentos e atitudes. Este seria o principal desafio para implantação do modelo de gestão por competências.

Existem limitações de ordem legal, inexistência de metodologias adequadas, sistema de remuneração não virtuoso, fazendo com que se dificulte a aplicação de competências no setor público (FAVORINI; SILVA; CREPALDI; 2014).

O desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados à implantação do modelo de gestão por competências em organizações públicas, observadas suas especificidades culturais e atribuições particulares, surge como principal desafio para a implantação do modelo (PIRES, 2005, texto digital).

Segundo Dutra *apud* Gemelli e Filippim (2014), a área de recursos humanos nos órgãos públicos continua limitada a conceitos antigos, ficando conhecida como departamento de pessoal, e acaba sendo uma gestão de problemas, que trabalha para “apagar incêndios”.

Apesar das dificuldades, Pires (2005) acredita que é possível adotar, no setor público, práticas de seleção de pessoas com enfoque em competências. Por isso, é necessário levantar as lacunas de competências em cada setor. O passo seguinte é atrair os candidatos com o perfil desejado através do processo de recrutamento.

Os concursos devem ter como objetivo a seleção de indivíduos que apresentem as competências requeridas pelas equipes e/ou áreas a serem

supridas e estejam alinhados com as competências estratégicas definidas pela organização. [...] As organizações podem optar pela incorporação de mais uma fase em seus concursos como, por exemplo, a realização de um curso de formação com o intuito de viabilizar a identificação das competências interpessoais, estratégicas e gerenciais[...] (PIRES, 2005, texto digital).

Silva e Mello *apud* Favorini, Silva e Crepaldi (2014) observam que para a implantação da gestão por competências no setor público, há a necessidade de definição da estratégia da organização como forma de concentrar esforços e dar sentido à organização.

O Governo Federal instituiu no Brasil a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal através do Decreto nº 5.707/2006, tendo como finalidade harmonizar a competência dos servidores aos objetivos de cada instituição. Este decreto compreende, segundo Favorini, Silva e Crepaldi (2014, texto digital) “a gestão por competência com a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

Mesmo com a instituição oficial da gestão por competências pelo Governo Federal no Decreto nº 5.707/2006, Silva e Mello (2013) relatam que o modelo é recente e complexo, gerando incertezas quanto à aplicação no setor público. Apontam, ainda, que nas tentativas já realizadas surgiram dificuldades, principalmente na metodologia de mapeamento das competências.

Há um longo caminho a ser percorrido, em conformidade com Pires (2005, texto digital), principalmente no sentido de mudar a “filosofia predominante, segundo a qual os postos de trabalho são ocupados pelas pessoas com maior qualificação técnica, sem avaliação de sua plena adequação ao cargo ou à função”. Continuando sua linha de pensamento, o autor expõe que atualmente são priorizados o nível de conhecimento e as habilidades, e não são considerados aspectos relacionados a atitudes dos servidores. Com isso, a seleção pública, como é feita hoje, seleciona candidatos com bom nível intelectual, contudo, às vezes, sem o perfil necessário para um bom desempenho na função.

O mais complicado, consoante Silva e Mello (2013, texto digital), “é a mudança de cultura organizacional do serviço público, onde o sucesso para a implantação da

gestão por competências pressupõe comprometimento e ação, migrando de um sistema burocrático para um modelo gerencial de resultados”.

Amaral (2008) diz que a estabilidade do servidor é um dos fatores que podem contribuir para dificultar a implantação da gestão por competências, pois esta estabilidade normalmente gera resistência a mudanças.

Constata-se que uma das dificuldades na implantação da gestão por competências está no correto mapeamento das competências necessárias. Uma vez realizado o devido mapeamento, inicia-se o processo instrutivo para o treinamento das pessoas (SILVA; MELLO, 2013).

O processo de escolha das pessoas, considerando gestão por competências, pode, também, iniciar antes da contratação destas pessoas. Para Pires (2005), poderia ser incluída mais uma etapa nos concursos públicos, com a realização de cursos de formação.

Além disso, há o reconhecimento de que certas habilidades e atitudes somente poderão ser avaliadas após um período de contato que permita o reconhecimento de potencialidades, qualificações e outros aspectos relacionados ao comportamento dos candidatos. [...] Um curso de formação bem estruturado deve fornecer, nas primeiras etapas de seleção, uma introdução aos marcos teóricos e analíticos e conhecimento aplicados necessários ao desempenho[...] (PIRES, 2005, texto digital).

Pires (2005) explicita que um dos diferenciais da gestão de pessoas com base em competências é dar maior atenção à personalidade, aos valores e aos interesses dessas pessoas. A ideia é adotar perspectivas mais abrangentes do perfil dos servidores.

Percebe-se, na literatura, que a discussão da gestão de pessoas no setor público é recente e que o tema deverá evoluir com a realização de novos estudos para que se possa entender as mudanças na gestão pública.

## **2.4 Análise e descrição de cargos**

A elaboração de plano de cargos e salários no setor público possui peculiaridades específicas em virtude da legislação que regula o assunto. A Constituição Federal, em seus artigos 37, 39 e 41, fixa regras para contratação,

admissão, estabilidade (BRASIL, 1988).

Através do Regime Jurídico Único, os municípios dispõem as regras em maior grau de detalhe sobre a administração de seu quadro funcional. Com base neste regime, é elaborado o plano de cargos e salários ou o plano de carreira, definindo, então, as atribuições, os padrões de vencimentos, os avanços e a troca de classes.

Para Pontes (2008), na implantação de um programa de cargos e salários, é relevante seguir algumas etapas, como: análise e avaliação dos cargos, estrutura salarial, pesquisa salarial e uma definição de política salarial.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Marras (2011) diz que para a execução do programa de cargos e salários, deve-se ter um cronograma com etapas bem definidas, como: análise das funções, descrição dos cargos, pesquisa de salários, política salarial e avaliação dos cargos.

#### **2.4.1 Objetivos da descrição e análise de cargos**

Para Pontes (2008), na implantação de um programa de cargos e salários, é relevante seguir algumas etapas como: análise e avaliação dos cargos, estrutura salarial, pesquisa salarial e uma definição de política salarial.

Partindo do mesmo pressuposto, Marras (2011) diz que para a execução do programa de cargos e salários, deve-se ter um cronograma com etapas bem definidas como: análise das funções, descrição dos cargos, pesquisa de salários, política salarial e avaliação dos cargos.

Segundo o Regime Jurídico Único do Município de Muçum, em seu artigo terceiro, um cargo público é aquele criado em lei, em número certo, com denominação própria, remunerado pelos cofres municipais, ao qual corresponde um conjunto de atribuições e responsabilidades cometidas a servidor público (MUÇUM, 2011, texto digital).

A Lei ordinária nº 3217/2011, define cargo como: “conjunto de atribuições e responsabilidade cometidas a um servidor público, mantidas as características de

criação por Lei, denominação própria, número certo e retribuição pecuniária padronizada” (MUÇUM, 2011, texto digital). Fazem parte desta legislação, anexos com as atribuições de cada cargo.

Ao definir as atribuições de um cargo, deve-se levar em consideração todas as atividades que podem ser desempenhadas por uma pessoa. Bergue *apud* Raitz (2010), diz que os cargos devem ser desenhados para alcançar a eficiência organizacional. Através dos cargos, as pessoas executam suas atividades.

Para Bohlander (2003), a descrição de cargo é um detalhamento escrito de um cargo e dos deveres que ele inclui. Segundo o autor, não há um padrão específico, variando de empresa para empresa, mas com algumas partes semelhantes. Título do cargo, identificação do cargo, atribuições de cargo ou funções essenciais e requisitos e especificações de cargo, podem ser usados como modelo padrão.

No mesmo sentido, Pontes (2011, p. 79) afirma que cargo “é o relato das tarefas descritas de forma organizada permitindo ao leitor a compreensão das atividades desenvolvidas pela pessoa”.

## 2.4.2 Modelos de descrição de cargos

Pontes (2011) apresenta um modelo de descrição de cargo, conforme abaixo.

Quadro 13 – Modelo de descrição de cargo

<b>Título do cargo:</b> Almojarife
<b>Unidade:</b> Materiais
<b>Descrição sumária</b> Recebe, confere, inspeciona, armazena e fornece materiais, mediante documentação necessária.
<b>Descrição detalhada</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisiona as atividades do almojarifado, orientando e distribuindo os trabalhos entre seus subordinados.</li> <li>• Recebe, confere, inspeciona, armazena e fornece equipamentos de reserva peças sobressalentes, combustíveis, gases, cloreto, matérias-primas e produtos acabados, mediante documentação necessária.</li> <li>• Verifica a situação de estoques, com base em fichas kardex e providencia a reposição de</li> </ul>
<b>Descrição detalhada</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>itens em falta, com base nos pontos de reposição de estoque.</li> <li>• Acompanha e orienta os trabalhos de codificação, etiquetagem e arrumação dos materiais do almojarifado.</li> <li>• Elabora relatórios, índices e mapas referentes a materiais em estoque.</li> </ul>

(Continua...)

(Conclusão)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apura, anualmente, o estoque físico dos materiais e equipamentos, controlando o resultado com as fichas de estoque, a fim de efetuar o balanço do almoxarifado. Executa outras tarefas correlatas às acima descritas, a critério de seu superior imediato.</li> </ul>	
<p><b>Especificação</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Instrução</i> Formação escolar: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino médio.</li> <li>2. <i>Conhecimentos</i> Codificação de materiais. Microinformática.</li> <li>3. <i>Experiência</i> Quatro anos, adquirida em cargos da carreira e no próprio cargo.</li> <li>4. <i>Complexidade/iniciativa</i> Tarefas um tanto rotineiras, com algumas variações que seguem normas definidas. Os problemas que ocorrem são resolvidos com base em fatos precedentes. Recebe supervisão geral, sendo exigida iniciativa para que o ocupante do cargo possa tomar decisões rotineiras.</li> <li>5. <i>Responsabilidade por máquinas e equipamentos</i> É responsável por todas as máquinas e equipamentos sob custódia do almoxarifado.</li> <li>6. <i>Responsabilidade por erros</i> Os erros podem advir de falta de controle na entrada e saída de materiais e equipamentos. Esses erros podem ser detectados pelos balancetes, mas, mesmo assim é impossível atribuir responsabilidade ao ocupante do cargo, o que poderá causar prejuízos para a companhia.</li> <li>7. <i>Esforço físico</i> O ocupante permanece em pé e em movimento a maior parte do dia, podendo eventualmente carregar pesos. Isso produz fadiga ao final do expediente.</li> <li>8. <i>Esforço visual</i> O ocupante exerce esforço visual na realização do controle de entrada e saída de bens do almoxarifado, atentando para detalhes de cada operação-preenchimento de impressos, conferência de notas fiscais e requisições, etc.</li> <li>9. <i>Ambiente</i> O ambiente está sujeito a elementos desconfortáveis, tais como sujeira, pó, umidade, etc., embora em nível reduzido.</li> <li>10. <i>Responsabilidade por trabalho de terceiros</i> Supervisiona diretamente dois auxiliares de almoxarifado e três ajudantes gerais.</li> </ol>	
<p>Data da elaboração: ___/___/___</p>	<p>Revisão: _____</p>

Fonte: Pontes (2011, p. 87).

Verifica-se que este modelo descrito no quadro acima, refere-se a uma descrição de cargos de uma empresa privada no ramo industrial.

Segundo Nascimento (2001, p. 6) “Um dos fatores em que repousa a eficiência de qualquer empresa, de fins econômicos ou não, é uma administração racional do pessoal”, incluindo um bom plano de cargos e salários.

Os cargos públicos, de acordo com a legislação, são divididos em Cargos Efetivos e Cargos em Comissão. Os cargos efetivos devem ser providos por concurso

público<sup>2</sup> e os cargos em Comissão são de livre nomeação para exercerem cargos de chefia ou assessoramento.

Abaixo, modelo de descrição de cargos da Prefeitura Municipal de Dom Feliciano-Rs<sup>3</sup>.

### **CATEGORIA FUNCIONAL: ALMOXARIFE**

### **PADRÃO DE VENCIMENTO: 9**

### **ATRIBUIÇÕES**

- a) Descrição sintética: responsável pelo recebimento, controle e entrega de mercadorias aos diversos órgãos da prefeitura municipal.
- b) Descrição analítica: receber e conferir as mercadorias de acordo com o pedido de empenho e nota fiscal; manter sob sua guarda todo o material estocado; manter o controle de estoque de mercadorias; organizar o depósito de mercadorias; organizar o fichário de controle de entrada e saída de mercadorias; manter o registro de ocorrências internas do almoxarifado; manter o controle de combustíveis e lubrificantes; responsabilizar-se pelo controle da quilometragem dos veículos automotores e das horas das máquinas de acordo com modelos de controle criados pela secretaria responsável; fazer relatório mensal de gastos de peças, materiais, combustíveis, lubrificantes, etc., de acordo com modelo criado pela secretaria responsável; abastecer veículos e máquinas; responsabilizar-se pelo relógio ponto da secretaria de obras e repassar informações do pessoal ao departamento de gestão de pessoal; operar programas de computador e executar outras tarefas afins.

### **CONDIÇÕES DE TRABALHO:**

- a) Geral: carga horária de 40 horas semanais.

---

<sup>2</sup> item II do artigo 37 da Constituição Federal do Brasil.

<sup>3</sup> Modelo extraído da Lei Municipal nº 30.046 de 30/12/2013.

b) Especial: o exercício do cargo poderá exigir atendimento ao público.

**REQUISITOS PARA PROVIMENTO:**

a) Idade mínima de 18 anos completos.

b) Instrução: Ensino Médio completo.

Os municípios mantêm um padrão uniforme de descrição de cargos e salários, demonstrado nos modelos descritos. Abaixo, modelo do município de Encantado-Rs<sup>4</sup>.

**CATEGORIA FUNCIONAL: MONITOR DE ESCOLA**

**PADRÃO DE VENCIMENTO: 05**

**ATRIBUIÇÕES:**

1. Descrição sintética: Auxiliar no atendimento aos alunos, acompanhar e orientar na higiene pessoal, alimentação, atividades escolares, inclusive no atendimento de alunos com deficiências.
2. Descrição analítica:
  - Proporcionar atividades diversas aos alunos nas Escolas Municipais, visando seu desenvolvimento global e harmonioso nas diferentes áreas: cognitiva, afetiva, social e psicomotora, inclusive auxiliar no atendimento a alunos com deficiências;
  - Proceder, auxiliar e orientar os alunos no que se refere à higiene pessoal e alimentação;
  - Acompanhar e orientar os alunos durante as refeições, estimulando a aquisição de bons hábitos alimentares, auxiliando-os na ingestão de alimentos na quantidade e forma adequada;
  - Cuidar, estimular e orientar os alunos na aquisição de hábitos de higiene, trocar fraldas, dar banho e escovar os dentes;

---

<sup>4</sup> Modelo extraído da Lei municipal nº 4.040 de 10/03/2015.

- Observar o comportamento dos alunos durante o período de repouso e no desenvolvimento de atividades diárias, prestando os primeiros socorros quando necessário e/ou relatando as ocorrências não rotineiras ao superior imediato, para as devidas providências;
- Cuidar dos ambientes e dos materiais utilizados no desenvolvimento das atividades, organizando os objetos utilizados;
- Zelar pela saúde e bem-estar dos alunos, promovendo o cuidado e a educação dos mesmos;
- Organizar e acompanhar as atividades lúdicas e recreativas que favoreçam a aprendizagem;
- Participar de capacitações e reuniões pedagógicas e administrativas promovidas pela escola e pela Secretaria Municipal de Educação;
- Colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade;
- Executar outras tarefas semelhantes ou correlatas ao desenvolvimento do ensino.

### 3. Condições de trabalho:

- a) Geral:** carga horária de 40 horas semanais, podendo ser cumpridas em mais de uma escola

### 4. Requisitos para o provimento:

- a) Idade:** 18 anos completos
- b) Habilitação Funcional:** Ensino Médio

Nos modelos observáveis acima, um da iniciativa privada e um da prefeitura municipal de Dom Feliciano, evidenciam o mesmo cargo de “almoxarife”. As descrições são similares, mas o modelo da iniciativa privada vai além, indicando itens como conhecimentos, experiência, esforço físico, etc. Em contrapartida, no modelo do

município, já se evidencia a carga horária e a idade mínima, pois são requisitos da Lei.

### **2.4.3 Salários no setor público**

Em qualquer tipo de atividade, os salários propiciam discussões entre o capital e o trabalho.

Um dos fatores em que repousa a eficiência de qualquer empresa, de fins econômicos ou não, é uma administração racional do pessoal, matéria que envolve necessariamente o complexo e grave problema salário, que exerce enorme influência nos processos de produção, circulação, distribuição e consumo de riqueza (NASCIMENTO, 2001, p. 5).

Para Pontes (2011), as empresas devem ter uma política salarial com regras claras, na qual são estipulados o salário de admissão, promoções, classificações, em função do mercado ou para recomposição de perdas motivada pela inflação.

No setor público, a legislação ordinária, por força da Constituição Federal, (BRASIL, 1988), estabelece regras para a fixação do salário e os seus reajustes. Normalmente, estas regras estão descritas na lei de instituição do plano de cargos e salários. Os reajustes anuais, sejam para recompor a inflação ou para reajustes reais, só ocorrem com aprovação de lei específica, conforme descreve a Lei nº 3217/2011 (MUÇUM, 2011).

Além de depender de legislação específica, as questões salariais no setor público dependem, também, de limites impostos pela Lei de Responsabilidade Fiscal, Lei nº 101 de 04 de maio de 2000, mais conhecida por LRF. (BRASIL, 2000).

Estes limites são definidos em relação à Receita Corrente Líquida (RCL), que possui algumas características. Segundo o artigo 2º da RLF,

Receita Corrente Líquida é o somatório das receitas tributárias, de contribuições, patrimoniais, industriais, agropecuárias, de serviços, transferências correntes e outras receitas também correntes, deduzidos principalmente, os valores transferidos, por determinação constitucional ou legal, aos Estados e Municípios, no caso da União, e aos Municípios, no caso dos Estados, consideradas ainda as demais deduções previstas na Lei (BRASIL, 2000).

Para efeitos de cumprimento da Legislação, o cálculo da despesa de pessoal

leva em conta sempre a média de doze meses, em concordância com o artigo 18 da Lei de Responsabilidade Fiscal.

No quadro abaixo, verificam-se os limites da despesa de pessoal em relação à Receita Corrente Líquida, aplicados aos municípios.

Quadro 14 – Limites para despesa com pessoal

	<b>Município</b>	<b>Executivo</b>	<b>Legislativo</b>
Limite legal (LL)	60% da RCL	54% da RCL	6% da RCL
Limite Prudencial 95% do LL	57% da RCL	51,3% da RCL	5,7% da RCL
Limite de Alerta 90% do LL	54% da RCL	48,6% da RCL	5,4% da RCL

Fonte: Lei Federal 101 (BRASIL, 2000).

Está evidenciado no quadro acima que o município não pode ultrapassar o limite de 60% da Receita Corrente Líquida em despesa com pessoal. Este é o limite máximo permitido pela legislação, dividido entre executivo, 54% e legislativo, 6%. Existem, ainda, o limite prudencial e o limite de alerta, que foram criados para o gestor do município ter tempo de adequação quando esses limites forem atingidos. Existem algumas restrições em relação à despesa com pessoal quando o município atinge o limite de alerta (90% da RCL), como também quando atinge o limite prudencial (95%), e mais restrições quando ultrapassa o limite legal (60%). Estas restrições vão desde o cancelamento de horas extras, novas nomeações de pessoas, bem como a exoneração de funcionários, começando pelos cargos em comissão.

Para Pires (2005), ao adotar a abordagem de competência na reestruturação de sistemas de cargos e remunerações no setor público, há a necessidade de utilizar novas estratégias, dentre elas a clareza na definição dos pré-requisitos necessários para a progressão na carreira através de competências.

## **3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO**

Este capítulo tem por objetivo especificar os procedimentos que orientaram o desenvolvimento do trabalho.

Gil (2002) afirma que para se atingir um conhecimento, deve-se usar o método científico, que nada mais é que um conjunto de procedimentos e técnicas. Já para Vergara (2010), método é uma forma, um caminho, uma lógica de pensamento.

Numa definição mais recente, Gil (2012, p. 8) afirma que “Pode-se definir método como o caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

### **3.1 Tipo de pesquisa**

Definir o tipo de pesquisa é fundamental para o pesquisador nortear seu trabalho.

#### **3.1.1 Definição da pesquisa quanto aos seus objetivos**

O tipo de pesquisa utilizado neste trabalho é exploratória, pois há a necessidade de aprofundamento sobre o assunto, e também foram descritas características de uma população.

Para Mattar (1999), a pesquisa exploratória prove o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema da pesquisa, principalmente quando o mesmo tem pouca compreensão do fenômeno a ser pesquisado.

Beuren (2010) caracteriza o estudo da pesquisa exploratória quando há pouco conhecimento sobre o tema por parte do pesquisador. A pesquisa busca maior profundidade no assunto, tornando-o mais claro.

Em relação à pesquisa descritiva, Beuren (2010) afirma que se trata de um estudo intermediário, não sendo tão profunda como a pesquisa explicativa. Para Barros e Lehfeld (2000), a pesquisa descritiva procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, com pouca ingerência do pesquisador.

### **3.1.2 Definição da pesquisa quanto à natureza da abordagem**

A abordagem do problema utilizado se trata de uma pesquisa qualitativa, pois é a mais indicada para o tipo de estudo.

Segundo Aecker (2013, p. 206), “Os dados qualitativos são coletados para se conhecer melhor aspectos que não podem ser observados e medidos diretamente”.

Para Beuren (2010), a pesquisa qualitativa serve para análises mais profundas em relação ao fenômeno estudado.

### **3.1.3 Definição da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos**

Os procedimentos técnicos na pesquisa científica estão relacionados com a maneira com que se conduz o estudo, segundo Beuren (2010). Para Gil (2012), os procedimentos técnicos podem se chamar de delineamento da pesquisa, que nada mais é que o procedimento adotado para a coleta de dados.

Nesta pesquisa, os procedimentos técnicos utilizados são: o estudo de caso, a pesquisa bibliográfica e a análise de documentos.

O estudo de caso, conforme Gil (2012), pode ser utilizado em pesquisas

exploratórias e permite o conhecimento amplo do assunto. Para Beuren (2010), o estudo de caso se caracteriza pelo estudo concentrado em um único caso.

Creswell *apud* Torres (2010) define o estudo de caso como uma metodologia de pesquisa de abordagem qualitativa, na qual o investigador explora um sistema limitado ao longo do tempo e através de coleta de dados detalhada e completa.

A pesquisa bibliográfica, para Gil (2012), é desenvolvida a partir de material já elaborado. São livros e artigos científicos à disposição do pesquisador. Beuren (2010) diz que através da pesquisa bibliográfica é possível reunir conhecimento sobre o assunto abordado e abrange todo referencial já tornado público como: livros, jornais, monografias, dissertações e revistas.

A pesquisa documental, para Gil (2012), é a utilização de materiais que ainda não receberam tratamento analítico. Não foram, ainda, objetos de pesquisa.

### **3.2 Unidade e sujeito do estudo**

A unidade de pesquisa é a gestão pública do Município de Muçum, em relação à gestão de pessoal de provimento efetivo, que são os funcionários admitidos através de concurso público, que possuem garantias e obrigações definidas nas Leis Municipais nº 1013/90 e 3217/2011, com exceção do quadro de professores, que possui plano de cargos específico.

Os sujeitos do estudo são os funcionários que compõem o quadro de pessoal efetivo. Através de entrevista com o Secretário Municipal de Administração foi possível obter as informações necessárias.

Segundo Yin (2001) ao se propor um estudo de caso é importante definir a unidade de análise. Ela pode ser individual, ou seja, o estudo de uma única pessoa ou pode ser um grupo de pessoas. Esta definição é importante pois o pesquisador pode ser atraído a coletar “tudo” o que é impossível de fazer.

### **3.3 Plano de coleta de dados**

Para Aaker (2013), existe uma grande variedade de métodos para serem utilizados quando se projeta uma pesquisa, podendo ser individual ou combinada, de fontes primárias ou secundárias.

Roesch (1996), sinaliza que um projeto pode combinar várias técnicas de coleta de dados, principalmente, especificar como a amostra será extraída. Já para Barros e Lehfed (2000), a coleta de dados é a fase em que se obtêm dados da realidade pela aplicação de técnicas. A escolha do instrumento de pesquisa dependerá do tipo de objeto de estudo.

A pesquisa foi basicamente documental. As informações necessárias foram colhidas através da documentação já existente no município pesquisado, através de pesquisas na *web* e através de modelos de gestão por competências obtidos na literatura.

A pesquisa documental, de acordo com Silva *apud* Beuren (2010), devido às suas características, pode ser confundida com a pesquisa bibliográfica. O que as diferencia é que a pesquisa documental utiliza documentos que ainda não receberam tratamento analítico.

No mesmo entendimento de Beuren, Gil (2002) afirma que a pesquisa documental é muito parecida com a pesquisa bibliográfica. A diferença está na natureza das fontes. A distinção está em que a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente de contribuições de diversos autores, já a pesquisa documental se utiliza de documentos que não receberam tratamento analítico.

Para Lakatos (2010), a pesquisa documental é caracterizada pela fonte de coleta de dados, que está restrita a documentos, que se denomina fontes primárias. Na mesma linha de raciocínio, Vergara (2010) chama de investigação documental, que é a busca de dados em órgãos públicos e privados de qualquer natureza.

### **3.4 Plano de análise dos dados**

Os dados coletados foram organizados, analisados, interpretados qualitativamente e utilizados para o desenvolvimento de um modelo de gerenciamento

de pessoas com enfoque em competências, com base no modelo de Leme (2015).

Para Beuren (2010, p. 136) “analisar dados significa trabalhar com o material obtido durante o processo investigatório”. Por sua vez, Ludke e André *apud* Beuren (2010) afirmam que a tarefa de analisar dados pressupõe a organização de todo material obtido na pesquisa.

Vergara (2010) se posiciona sobre o assunto como tratamento de dados. Deve-se explicar para o leitor como se pretende analisar os dados, justificando sua utilidade no projeto.

Já para Gil (2002), a análise e a interpretação dos dados é o que representa mais carência de sistematização. Segundo o autor, como o estudo procede de coleta de dados variados, o processo de análise pode envolver diferentes modelos.

### **3.5 Limitações do método**

Como expõe Vergara (2010), todos os métodos têm limitações. Portanto, deve-se informar essas limitações para o entendimento do leitor.

Para Yin *apud* Torres (2010), as desvantagens do estudo de caso são a falta de maior rigor científico e a impossibilidade de se fazer generalizações dos resultados obtidos para outras situações.

A limitação deste método consiste no tamanho da amostra, que por ser vinculada a um caso específico, o seu resultado deve ser visto com cautela se for aplicado em casos idênticos.

## 4 CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO

O nome "Muçum" teve origem nos primórdios de 1889-1900, quando os primeiros habitantes desbravavam a região coberta de mata virgem. "Muçum", para aqueles habitantes, era uma cachoeira existente no Rio Taquari, onde abundava uma espécie de peixe, chamado Mussum, o que serviu entre os marinheiros e viajantes para identificar, também, o nome do povoado existente.

Muçum foi emancipado em 18 de fevereiro de 1959, através da Lei nº 3.729, e a instalação oficial do município foi em 31 de maio de 1959. Localiza-se no Vale do Taquari, expandindo-se ao Norte em direção às montanhas que pertencem à região. A população total do município é de 4.791 habitantes (Contagem da População em 2010) e, conforme estimativa de 2014 divulgada pelo IBGE, a população é de 4.980 habitantes. Sua área é de 110,9 km<sup>2</sup>, representando 0.0412% do Estado, 0.0197% da Região e 0.0013% de todo o território brasileiro. Sua densidade demográfica é de 43,2 hab/k<sup>2</sup>. Seu Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) é de 0.746, segundo o IBGE 2010.

Com a economia baseada na produção primária, o município se volta para o turismo, na exploração de suas belezas naturais e arquitetônicas, além de práticas esportivas. Destaca-se a atividade industrial com o beneficiamento de couros, o que representa a maior força econômica do município, seguida pela atividade moveleira e pequenas indústrias calçadistas. A avicultura e a suinocultura representam uma grande fatia na produção agropecuária. Destaca-se, ainda, na agricultura, o cultivo de soja, milho e fumo, além do incentivo à citricultura. Muçum possui propriedades rurais distribuídas em minifúndios. As áreas mais produtivas estão nos vales dos rios Taquari

e Guaporé.

Muçum se caracteriza pela colonização italiana (grande parte), sendo a maioria das famílias de origem vêneta. O canto, a dança e o folclore sempre estiveram presentes no desenvolvimento do município. O folclore italiano está em evidência no Grupo *La Barca*. O sincronismo da chula e o sentimento da declamação estão presentes na Invernada Artística do CTG Sentinela da Tradição. Já o Coral Municipal leva o seu canto a todo o povo gaúcho.

## 5 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

### 5.1 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional do município, criada através da lei municipal nº 2910/2009, tem como objetivo o desenvolvimento do município através da prestação de serviços que lhe são peculiar.

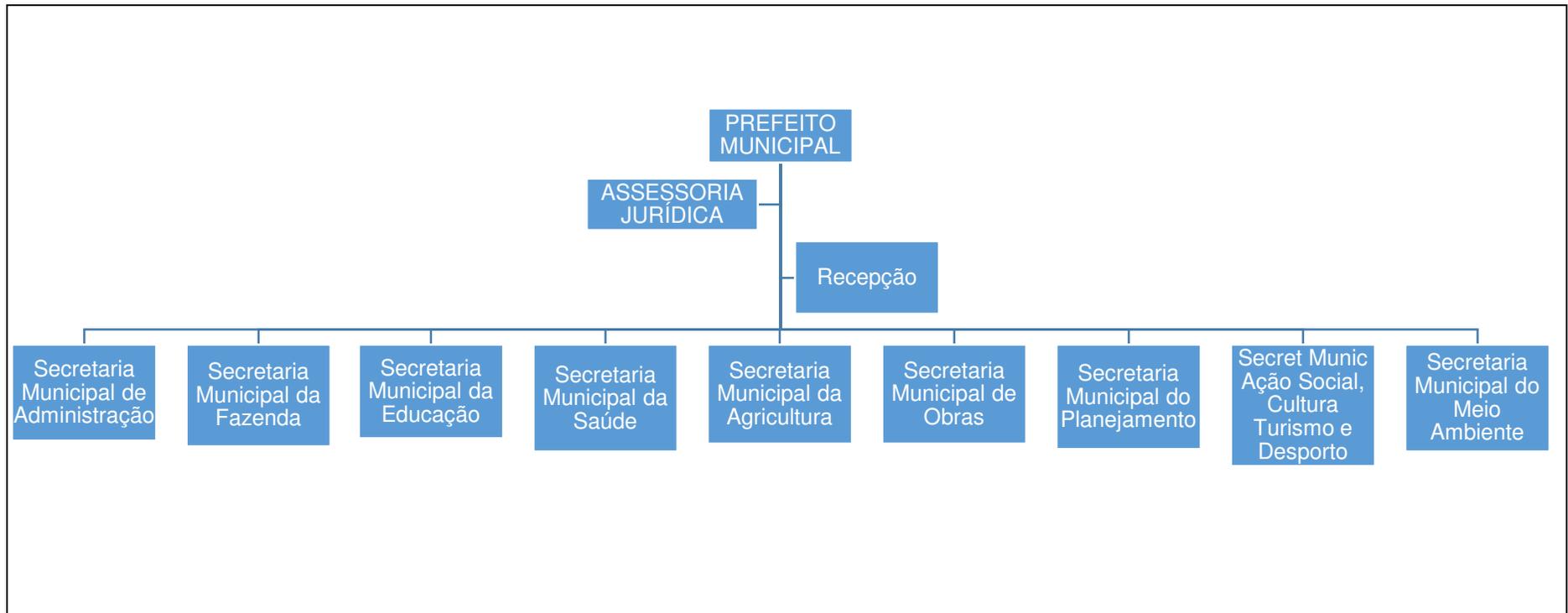
A estrutura do município conta com nove secretarias, sendo as secretarias da administração e fazenda órgãos de natureza meio, e as demais de natureza fim. Secretaria municipal da Educação; Secretaria municipal de obras e viação; Secretaria municipal da saúde; Secretaria municipal da agricultura; Secretaria municipal do planejamento; Secretaria municipal da ação social, cultura, turismo e desporto e Secretaria municipal do meio ambiente.

Atualmente, as secretarias da administração e fazenda possuem um titular que responde pelas duas pastas. A secretaria da agricultura também não tem titular, pois o vice-prefeito responde pela pasta. A secretaria do planejamento está desativada nesta legislatura.

Ainda dentro da estrutura administrativa, o município possui a Procuradoria geral do município e os diversos conselhos que servem de apoio à administração municipal.

O organograma da estrutura básica está assim definido:

Figura 1 – Organograma do Município



Fonte: Da autora, com dados obtidos junto à Prefeitura Municipal.

Quadro 15 - Número de funcionários ocupados por secretaria

Cargos	Administração	Fazenda	Obras	Educação	Saúde	A social	Agricultura	Total
AGENTE ADMINISTRATIVO	3	3						6
AGENTE COMUNITÁRIO DE SAÚDE					11			11
AGENTE TRIBUTÁRIO								0
ARQUITETO								0
ASSISTENTE SOCIAL						1		1
ATENDENTE CONS. DENTÁRIO					2			2
ATENDENTE CRECHE				20				20
ATENDENTE BIBLIOTECA								0
ATENDENTE DE FARMÁCIA					1			1
AUXILIAR DE ENFERMAGEM					1			1
CALCETEIRO								0
CARPINTEIRO			1					1
CONTADOR								0
CONTÍNUO	1							1
COZINHEIRA				15				15
DIGITADOR				1				1
ELETRICISTA			1					1
ENCANADOR			1					1
ENFERMEIRA					3			3
ENGENHEIRO								0
FARMACÊUTICO					1			1
FISCAL		1						1
GARI			20					20
INSEMINADOR							1	1
INSPETOR VETERINÁRIO AUXILIAR								0
JARDINEIRO								0
MECÂNICO								0
MECÂNICO AUXILIAR								0
MÉDICO					3			3
MÉDICO VETERINÁRIO								0
MONITOR DE PROJETOS								0
MOTORISTA			3	3	5			11
NUTRICIONISTA				1				1
ODONTÓLOGO					3			3
OPERADOR DE COMPUTADOR AUXILIAR								0
OPERADOR DE COMPUTADOR	1							1
OPERADOR DE MÁQUINAS			6				1	7

(Continua...)

(Conclusão)

CARGOS	Administração	Fazenda	Obras	Educação	Saúde	A social	Agricultura	Total
PEDREIRO			2					2
PINTOR								0
PROCURADOR JURÍDICO								0
PSICÓLOGO						2		2
RECEPCIONISTA								0
SERVENTE	2			29	2			33
TÉCNICO AGRÍCOLA								0
TÉCNICO CONTABILIDADE								0
TÉCNICO ENFERMAGEM					2			2
TESOUREIRO		1						1
VIGILANTE	2							2
ZELADOR PSF					1			1
TOTAIS	9	5	34	69	35	3	2	157

Fonte: Da autora com dados obtidos na Prefeitura.

## 5.2 Receita e despesa de pessoal

A receita orçamentária do Município tem como fonte principal o Fundo de Participação dos Municípios (FPM) e o Imposto Sobre Circulação de Mercadorias (ICMS). Estas receitas são arrecadadas pela União e pelos estados, respectivamente, mas por norma constitucional devem ser repartidas com os municípios.

Para a base de estudo da pesquisa, utiliza-se o conceito de Receita Corrente Líquida (RCL) definido no Quadro 16. Abaixo, os valores apurados nos últimos relatórios de gestão fiscal.

Quadro 16 - Relação da Receita corrente líquida com despesa de pessoal

Período	RCL <sup>5</sup>	DP <sup>6</sup>	Relação DP/RCL - %	Variação da RCL - %	Variação da DP - %
dez/11	11.331.185,18	4.300.699,39	37,95		
dez/12	12.108.486,85	5.010.211,18	41,38	6,86	16,50
dez/13	13.190.527,56	5.227.801,28	39,63	8,94	4,34
dez/14	13.748.597,93	5.658.080,66	41,15	4,23	8,23
jun/15	14.457.211,59	6.236.756,36	43,14	5,15	10,23

Fonte: Da autora, com dados do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul.

O quadro acima demonstra a relação existente entre a Receita Corrente Líquida e a despesa de pessoal, tomando por base o final de cada exercício de 2011 a 2014 e o primeiro semestre de 2015. Além dos valores absolutos, o quadro detalha o comprometimento percentual da despesa de pessoal em relação à receita corrente líquida e à variação percentual ocorrida nos períodos da receita corrente líquida e da despesa de pessoal em relação ao período anterior.

Na análise dos números deste quadro, deve-se atentar que o montante da receita corrente líquida e o montante da despesa de pessoal são sempre em relação a 12 meses.

### 5.3 Gestão de pessoas

A gestão de pessoal é realizada pela secretaria de administração, tendo o secretário como responsável da área. O departamento de pessoal possui um funcionário com o cargo de agente administrativo, que desempenha as atividades de rotina do setor.

Cada secretário é responsável pela administração do pessoal lotado em sua secretaria, mas as decisões sobre qualquer ação a ser tomada em relação às pessoas devem ser feitas conjuntamente com o secretário de administração, em virtude da legislação que norteia o assunto.

Esta legislação está baseada na Constituição Federal de 1988,

<sup>5</sup> Receita Corrente Líquida.

<sup>6</sup> Despesa com Pessoal.

especificamente em seus artigos 37 a 41. Estes artigos fixam normas gerais sobre a admissão, forma de remuneração, investidura, vedações, estabilidade, contratações emergenciais, funções de confiança, reserva de vagas para portadores de necessidades especiais, etc.

A Lei municipal nº 1013, de 23 de maio de 1990, dispõe sobre o regime jurídico único dos servidores públicos do município, em que estabelece com maior detalhes as normas gerais da Constituição Federal de 1988.

Essa Lei é composta por nove títulos, diversos capítulos e seções, e como trata de toda regulação da atividade do servidor público, para facilitar a pesquisa, está inserida no anexo, e abaixo transcreve-se um quadro analítico para facilitar a localização dos assuntos.

Quadro 17 - Localização dos assuntos da Lei Municipal nº 1013/90

<b>Título</b>	<b>Capítulo</b>	<b>Seção</b>	<b>Assunto</b>	<b>Página</b>
I - DISPOSIÇÕES PRELIMINARES			Disposições preliminares	101
II - DO PROVIMENTO E DA VACÂNCIA	I - DO PROVIMENTO	I	Disposições gerais	102
		II	Do concurso público	103
		III	Da nomeação	103
		IV	Da posse e do exercício	103
		V	Da estabilidade	105
		VI	Da recondução	106
		VII	Da adaptação	106
		VIII	Da reversão	107
		IX	Da reintegração	107
		X	Da disponibilidade e do aproveitamento	108
		XI	Da promoção	108
	II - DA VACANCIA			108
III - DAS MUTAÇÕES FUNCIONAIS	I - DA SUBSTITUIÇÃO			109
	II - DA REMOÇÃO			110
	III - DO EXERCÍCIO DE FUNÇÃO DE CONFIANÇA			110
IV - DO REGIME DO TRABALHO	I - DO HORÁRIO E DO PONTO			111
	II - DO SERVIÇO EXTRAORDINÁRIO			112
	III - DO REPOUSO SEMANAL			112

(Continua...)

(Continuação)

<b>Título</b>	<b>Capítulo</b>	<b>Seção</b>	<b>Assunto</b>	<b>Página</b>
V - DOS DIREITOS E VANTAGENS	I - DO VENCIMENTO E DA REMUNERAÇÃO			113
	II - DAS VANTAGENS	I	Das indenizações	115
		II	Das gratificações e adicionais	117
		III	Do prêmio assiduidade	119
		IV	Do auxílio para diferença de caixa	120
	III - DAS FÉRIAS	I	Do direito a férias e da sua duração	120
		II	Da concessão e do gozo das férias	121
		III	Da remuneração das férias	122
		IV	Dos efeitos na exoneração	122
	IV - DAS LICENÇAS	I	Disposições gerais	123
		II	Da licença por motivo de doença em pessoa da família	123
		III	Da licença para o serviço militar	124
		IV	Da licença para concorrer a cargo eletivo	124
		V	Da licença para tratar de interesses particulares	125
VI		Da licença para desempenho de mandato classista	125	
V - DO AFASTAMENTO PARA SERVIR A OUTRO ÓRGÃO OU ENTIDADE			125	
VI - DAS CONCESSÕES			126	
VII - DO TEMPO DE SERVIÇO			126	
VIII - DO DIREITO D EPETIÇÃO			127	
VI - DO REGIME DISCIPLINAR	I - DOS DEVERES			129
	II - DAS PROIBIÇÕES			130
	III - DA ACOMULAÇÃO			131
	IV - DAS RESPONSABILIDADES			132
	V - DAS PENALIDADES			133
	VI - DO PROCESSO DISCIPLINAR EM GERAL	I	Disposições preliminares	136
		II	Da suspensão preventiva	136
		III	Da sindicância	137
		IV	Do processo administrativo disciplinar	138
		V	Da revisão do processo	142
VII - DA SEGURIDADE SOCIAL DO SERVIDOR	I - DISPOSIÇÕES GERAIS			142
	II - DOS BENEFÍCIOS	I	Da aposentadoria	143
		II	Do auxílio natalidade	145
		III	Do salário família	146
		IV	Da licença para tratamento de saúde	147
		V	Da licença à gestante, adotante e paternidade	147
		VI	Da licença por acidente em serviço	148
		VII	Da pensão por morte	149

(Continua...)

(Conclusão)

<b>Título</b>	<b>Capítulo</b>	<b>Seção</b>	<b>Assunto</b>	<b>Página</b>
		VIII	Do auxílio funeral	151
		IX	Do Auxílio Reclusão	151
	III - DA ASSISTÊNCIA À SAÚDE			152
	IV - DO CUSTEIO			152
VIII - DA CONTRATAÇÃO TEMPORÁRIA DE EXCEPCIONAL INTERESSE PÚBLICO				153
IX - DAS DISPOSIÇÕES GERAIS, TRANSITÓRIAS E FINAIS	I - DISPOSIÇÕES GERAIS			154
	II - DAS DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS E FINAIS			154

Fonte: Da autora, com dados da Lei Municipal nº 1013/90.

A Lei municipal nº 3217, de 10 de agosto de 2011, instituiu o quadro de cargos e funções públicas no município, definindo as atribuições, quantidades, padrões de vencimentos e promoções. Esta Lei sofreu alguns ajustes nos padrões de alguns cargos, através das Leis nº 2425 e 3418/2013, já evidenciados no Quadro 15.

O quadro abaixo evidencia a situação atual da prefeitura municipal, que possui no quadro geral, 224 vagas e ocupa, atualmente, 157, de acordo com suas necessidades.

Quadro 18 - Relação de cargos do município de Muçum, vagas e padrão de vencimento

<b>Categoria funcional</b>	<b>Nº vagas</b>	<b>Vagas ocupadas</b>	<b>Vagas não ocupadas</b>	<b>Padrão de vencimentos</b>
AGENTE ADMINISTRATIVO	7	6	1	PA09
AGENTE COMUNITÁRIO DE SAÚDE	11	11	0	PA07
AGENTE TRIBUTÁRIO	5	0	5	PA08
ARQUITETO	1	0	1	PA11
ASSISTENTE SOCIAL	1	1	0	PA11
ATENDENTE CONS. DENTÁRIO	2	2	0	PA08
ATENDENTE CRECHE	20	20	0	PA07
ATENDENTE BIBLIOTECA	2	0	2	PA02
ATENDENTE DE FARMÁCIA	2	1	1	PA11
AUXILIAR DE ENFERMAGEM	2	1	1	PA08
CALCETEIRO	5	0	5	PA03
CARPINTEIRO	2	1	1	PA07
CONTADOR	1	0	1	PA12

(Continua...)

(Conclusão)

<b>Categoria funcional</b>	<b>Nº vagas</b>	<b>Vagas ocupadas</b>	<b>Vagas não ocupadas</b>	<b>Padrão de vencimentos</b>
CONTÍNUO	1	1	0	PA07
COZINHEIRA	25	15	0	PA07
DIGITADOR	2	1	1	PA09
ELETRICISTA	2	1	1	PA09
ENCANADOR	2	1	1	PA09
ENFERMEIRA	4	3	1	PA11
ENGENHEIRO	1	0	1	PA11
FARMACÊUTICO	1	1	0	PA08
FISCAL	2	1	1	PA09
GARI	20	20	0	PA01
INSEMINADOR	2	1	1	PA08
INSPETOR VETERINÁRIO AUXILIAR	1	0	1	PA05
JARDINEIRO	1	0	1	PA04
MECÂNICO	1	0	1	PA09
MECÂNICO AUXILIAR	1	0	1	PA06
MÉDICO	3	3	0	PA15
MÉDICO VETERINÁRIO	1	0	1	PA10
MONITOR DE PROJETOS	12	0	12	PA02
MOTORISTA	12	11	1	PA08
NUTRICIONISTA	1	1	0	PA11
ODONTÓLOGO	2	2	0	PA13
OPERADOR DE COMPUTADOR AUX	1	0	1	PA06
OPER.COMPUTADOR	1	1	0	PA09
OPER.MÁQUINAS	10	7	3	PA11
PEDREIRO	4	2	2	PA09
PINTOR	1	0	1	PA03
PROCURADOR JURÍDICO	1	0	1	PA11
PSICÓLOGO	2	2	0	PA11
RECEPCIONISTA	2	0	2	PA08
SERVENTE	33	33	0	PA07
TÉCNICO AGRÍCOLA	1	0	1	PA07
TÉCNICO CONTABILIDADE	1	0	1	PA09
TÉCNICO ENFERMAGEM	2	2	0	PA11
TESOUREIRO	1	1	0	PA09
VIGILANTE	4	2	2	PA09
ZELADOR PSF	2	1	1	PA07
<b>TOTAIS</b>	<b>224</b>	<b>157</b>	<b>64</b>	

Fonte: Da autora, com dados fornecidos pela prefeitura municipal.

O padrão, representado por PA01 a PA15, é a identificação numérica que representa o valor do vencimento da categoria funcional. O PA1 é o vencimento mais

baixo, e o PA15, o vencimento mais alto, dentro de cada classe, conforme Quadro 19 abaixo.

Além da remuneração normal de cada categoria funcional (cargo), a legislação prevê ainda uma forma de promoção dentro da mesma categoria funcional. Esta promoção está dividida em classes, representadas pelas letras “A”, “B”, “C”, “D”. Todo cargo inicia na letra “A” e, após quatro anos, é promovido para a letra “B”. Após cinco anos, é promovido para a letra “C”. Após seis anos, para a letra “D”, permanecendo até a aposentadoria. Esta promoção se dá por merecimento, desde que cumpridas algumas formalidades da Lei nº 3217/2011 em seu artigo 16.

Quadro 19 - Distribuição dos padrões e classes de vencimentos

Padrão	Coeficientes segundo à classe			
	A 1.0	B 1.1	C 1.2	D 1.3
PA01	703,07	773,38	843,68	913,99
PA02	709,83	780,81	851,80	922,78
PA03	716,58	788,24	859,90	931,55
PA04	723,35	795,69	868,02	940,36
PA05	730,12	803,13	876,14	949,16
PA06	784,19	862,61	941,03	1.019,45
PA07	818,00	899,80	981,60	1.063,40
PA08	987,00	1.085,70	1.184,40	1.283,10
PA09	1.101,92	1.212,11	1.322,30	1.432,50
PA10	1.149,24	1.264,16	1.379,09	1.494,01
PA11	1.284,45	1.412,90	1.541,34	1.669,79
PA12	2.974,52	3.271,97	3.569,42	3.866,88
PA13	4.380,64	4.818,70	5.256,77	5.694,83
PA14	5.807,13	6.387,84	6.968,56	7.549,27
PA15	10.126,84	11.139,52	12.152,21	13.164,89

Fonte: Da autora, com dados obtidos junto à prefeitura municipal.

No caso do município pesquisado, a troca de classes representa um aumento de 10% sobre o vencimento básico quando é promovido para a letra “B”; 20% quando promovido para a letra “C”; e 30% quando promovido para a letra “D”. A Legislação, (lei 3217/2011) fixa alguns critérios para atingir essa promoção.

A diferença de remuneração entre os padrões leva em conta as especificações de cada categoria funcional, as atribuições, responsabilidades, dificuldades do trabalho e qualificações exigíveis.

Para cada categoria funcional (cargo), existe uma descrição contendo as atribuições e demais condições de trabalho.

**CATEGORIA FUNCIONAL: AGENTE ADMINISTRATIVO**

**PADRÃO DE VENCIMENTO: PA-09**

**ATRIBUIÇÕES:**

Examinar processos; redigir pareceres e informações; redigir expedientes administrativos tais como: memorando, cartas, ofícios, relatórios; revisar quanto ao aspecto redacional, ordens de serviços, instruções, exposições de motivos, projetos de leis, minutas de decretos e outros; realizar e conferir cálculos relativos a lançamentos, alterações e tributos, avaliação de imóveis e vantagens financeiras e descontos determinados por lei, realizar e orientar coleta de preços que possam ser adquiridos sem concorrência; efetuar ou orientar o recebimento, conferência, armazenagem e conservação de materiais e outros suprimentos; manter atualizados os registros de estoques, fazer ou orientar levantamento de bens patrimoniais; eventualmente realizar trabalhos datilográficos e de digitação; executar tarefas afins.

Condições de Trabalho:

- a) Geral: Carga horária semanal 35 horas semanais.

Requisitos para Provimento:

- a) Idade: Mínima de 18 anos.
- b) Instrução: Ensino Médio.

Em relação à avaliação de pessoas, o município carece de uma estrutura adequada se limitando à avaliação institucional chamada de estágio probatório, que é realizada nos três anos de duração do respectivo estágio.

Esta avaliação é realizada por três funcionários indicados pelo chefe do poder executivo, que preenchem uma ficha conforme modelo abaixo. Após, é encaminhada para o chefe setorial, que emite o parecer final.

Conforme informações do departamento de pessoal do município este é um

padrão pré-estabelecido e utilizado para todos funcionários em estágio probatório, independente da função exercida. Os itens desta avaliação tem uma lógica parecida com os indicadores de competências que acabamos de demonstrar no capítulo 4.

## **PREFEITURA DE: MUÇUM/RS**

### **FICHA DE AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO**

#### **AVALIADO:**

Indique a posição em que o servidor se encontra com referência ao período de avaliação considerado. Utilize o conceito correspondente, analisando os fatores abaixo:

AA - Atende amplamente os requisitos básicos para o exercício de suas atividades

AE - Atende ao esperado os requisitos básicos para o exercício de suas atividades

AP - Atende parcialmente os requisitos básicos para o exercício de suas atividades

NA - Não atende os requisitos básicos para o exercício de suas atividades

Quadro 20 – Modelo de ficha

<b>Fatores</b>	<b>AA</b>	<b>AE</b>	<b>AP</b>	<b>NA</b>
A. CONHECIMENTO DO TRABALHO - Aplicação dos métodos, técnicas e procedimentos adequados aos objetivos do trabalho.				
B. PONTUALIDADE - Cumprimento do horário de trabalho pelo servidor.				
C. ASSIDUIDADE - Comparecimento do servidor ao trabalho com permanência produtiva do mesmo.				
D. ORGANIZAÇÃO - Observação de prioridades; adequada utilização de recursos; cumprimento dos prazos estabelecidos.				
E. INICIATIVA - Apresentação de sugestão para a melhoria de trabalho.				
F. ESPÍRITO DE EQUIPE - compromisso e co-responsabilidade no alcance dos resultados; colaboração com a equipe.				
G. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL - Respeito à individualidade no trato com as pessoas.				
H. AUTODESENVOLVIMENTO - Manifestação de interesse em se desenvolver profissionalmente, busca de aprendizagem no ambiente de trabalho e receptividade às críticas com a finalidade de superar as dificuldades.				

(Continua...)

(Conclusão)

Fatores	AA	AE	AP	NA
I. COMUNICAÇÃO - Ouvir e compreender seus superiores, colegas de trabalho subordinados e público em geral; verificação do entendimento das informações transmitidas e recebidas; clareza na forma de se expressar com as pessoas.				
J. CUIDADO COM MATERIAIS E EQUIPAMENTO E AMBIENTE - Manutenção dos materiais, equipamentos e ambiente de trabalho organizado; providências quanto à reposição de material.				
COMENTÁRIOS:				
PARECER FINAL				
APTO. Atende os requisitos básicos da função sem indicação para treinamento.				
APTO. Atende os requisitos básicos da função com indicação para treinamento.				
NÃO APTO. Encaminhar para exoneração.				
JUSTIFICATIVA DO PARECER FINAL				
Nome do Avaliador				
Data				

Fonte: Da autora, junto à prefeitura municipal.

O Município não possui uma plano de qualificação do quadro de pessoal, limitando-se a treinamentos esporádicos quando realizados por instituições como o Tribunal de Contas do Estado.

## **6 APLICAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS**

Verifica-se, na literatura descrita no capítulo dois, que existem opiniões homogêneas em relação à gestão de pessoas por competência para a área privada, mesmo que por modelos diferentes, o que não fica bem claro na área pública, onde ainda se busca um caminho que não seja conflitante com a legislação que regula a gestão de pessoas nas organizações públicas.

Em relação às competências técnicas, o seu mapeamento é mais simples, pois depende basicamente da descrição bem fundamentada da função. Já as competências comportamentais demandam um trabalho com envolvimento de toda a organização para formatar um modelo que possa atender à organização.

Para aplicação nesta pesquisa, adotou-se o modelo sugerido pelo autor Rogerio Leme (2015), pois se entendeu que é um modelo flexível, apesar de complexo, que pode ser adaptado à organização pública.

### **6.1 Passos para implantação da gestão por competências**

Segundo Leme (2015), utiliza-se o inventário comportamental para mapeamento das competências, e a implantação deve seguir algumas etapas, iniciando pela sensibilização das pessoas que farão parte do processo. Os participantes devem entender os motivos de implantar gestão por competências. Definir as Competências Organizacionais e as competências de cada função são os

passos seguintes. Para estas etapas é aconselhável o acompanhamento de consultoria especializada para qualificar o trabalho. Em seguida, deve-se identificar as Competências dos Colaboradores, nas quais são identificadas o que eles têm a oferecer e quais competências necessitam de aprimoramento. Finalizando, há de se tomar atitudes de desenvolvimento dos colaboradores e acompanhar a evolução da Gestão por Competências.

## 6.2 Identificando as competências comportamentais

O Inventário Comportamental, conforme Leme (2015), permite que as empresas façam o mapeamento das Competências Comportamentais utilizando os recursos existentes na equipe de Recursos Humanos, acompanhados por uma consultoria.

O Inventário consiste em uma lista de indicadores de competências que traduz a conduta do comportamento ideal desejado e necessário para a organização. O termo indicador é utilizado, pois é mais simples de ser observado. Este termo tem mais facilidade de compreensão por parte dos colaboradores.

O processo tem início com a identificação dos Indicadores de Competência da Organização. Nesta etapa, não serão identificadas as competências da função. Os indicadores levantados representam 100% das necessidades da organização em nível de competências.

Nesta fase de construção do Inventário comportamental, necessita-se de cinco etapas:

- a) **Eleger amostras da rede de relacionamento.** Entende-se por rede de relacionamento as pessoas dentro do mesmo grupo que se relacionam durante suas atividades. Do próprio quadro funcional, será selecionado um número de participantes, o qual deverá ter, no mínimo, um colaborador de cada função.

Quadro 21 – Sugestão de quantidade de colaboradores para mapeamento dos Indicadores

<b>Categoria funcional/função</b>	<b>Nº cargos ocupados</b>	<b>Nº participantes</b>
AGENTE ADMINISTRATIVO	6	2
AGENTE COMUNITÁRIO DE SAÚDE	11	4
AGENTE TRIBUTÁRIO	0	0
ARQUITETO	0	0
ASSISTENTE SOCIAL	1	1
ATENDENTE CONS. DENTÁRIO	2	1
ATENDENTE CRECHE	20	6
ATENDENTE BIBLIOTECA	0	0
ATENDENTE DE FARMÁCIA	1	1
AUXILIAR DE ENFERMAGEM	1	1
CALCETEIRO	0	0
CARPINTEIRO	1	1
CONTADOR	0	0
CONTÍNUO	1	1
COZINHEIRA	15	5
DIGITADOR	1	1
ELETRICISTA	1	1
ENCANADOR	1	1
ENFERMEIRA	3	1
ENGENHEIRO	0	0
FARMACÊUTICO	1	1
FISCAL	1	1
GARI	20	6
INSEMINADOR	1	1
INSPECTOR VETERINÁRIO AUXILIAR	0	0
JARDINEIRO	0	0
MECÂNICO	0	0
MECÂNICO AUXILIAR	0	0
MÉDICO	3	1
MÉDICO VETERINÁRIO	0	0
MONITOR DE PROJETOS	0	0
MOTORISTA	11	4
NUTRICIONISTA	1	1
ODONTÓLOGO	3	1
OPERADOR DE COMPUTADOR AUXILIAR	0	0
OPER.COMPUTADOR	1	1
OPER.MÁQUINAS	7	3
PEDREIRO	2	1
PINTOR	0	0
PROCURADOR JURÍDICO	0	0
PSICÓLOGO	2	1

(Continua...)

(Conclusão)

<b>Categoria funcional/função</b>	<b>Nº cargos ocupados</b>	<b>Nº participantes</b>
RECEPCIONISTA	0	0
SERVENTE	33	10
TÉCNICO AGRÍCOLA	0	0
TÉCNICO CONTABILIDADE	0	0
TÉCNICO ENFERMAGEM	2	1
TESOUREIRO	1	1
VIGILANTE	2	1
ZELADOR PSF	1	1
TOTAIS	157	63

Fonte: Da autora, com dados obtidos no município.

Utilizou-se como parâmetro para escolha no mínimo um colaborador por função e nas funções com diversos colaboradores, sugeriu-se uma amostragem média de 35%.

**b) Coleta dos Indicadores.** Nesta etapa, os colaboradores escolhidos devem apontar os indicadores de competências. Para isso, precisa-se prepará-los, mesmo que já tenha sido realizada a etapa da “sensibilidade”.

Para identificar os indicadores, aplica-se uma atividade simples chamada de “**Gosto/Não Gosto/O Ideal Seria**”, já demonstrada no Quadro 5. Nesta atividade, pode-se juntar os colaboradores em turmas ou todos juntos, dependendo da sala ou do auditório escolhido. Esta atividade é dividida em duas etapas. Primeiro, os colaboradores devem ser conscientizados sobre a atividade e seus objetivos. Esta atividade deve demorar em torno de uma hora.

Cada colaborador recebe uma folha com três colunas. **Gosto, Não Gosto, O Ideal Seria**, conforme Quadro 22.

Quadro 22 – Folha exemplo da Atividade do “Gosto/Não Gosto/O Ideal Seria”

<b>Gosto</b>	<b>Não Gosto</b>	<b>O Ideal Seria</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Soluciona de forma rápida os problemas do cidadão.</li> <li>Traz soluções criativas para os problemas do dia a dia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não é cortês com os colegas de trabalho.</li> <li>Não sabe ouvir os comentários de colegas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fosse objetivo ao expor suas ideias.</li> <li>Confraternizasse os resultados obtidos.</li> </ul>

Fonte: Da autora, adaptado de Leme (2015).

Essa atividade tem como objetivo fazer com que os colaboradores pensem nas pessoas que eles se relacionam dentro da empresa, não importando se são seus

colegas, chefes, supervisores, subordinados. Na folha, são registrados os comportamentos da pessoa que o colaborador estiver retratando no momento.

Portanto, através da observação do “Gosto/Não Gosto/O Ideal Seria”, tem-se a listagem dos comportamentos que eles gostam nas pessoas e o que eles não gostam, além daqueles que precisam ser melhorados.

Para que este trabalho tenha resultados, é necessário sensibilizar as pessoas de como fazer a tarefa, utilizando, inclusive, exemplos práticos. Não devem ser identificados quem está respondendo e de quem é o comportamento, pois nesta etapa são buscados os indicadores comportamentais da organização e não interessa saber quem e de quem esses indicadores estão retratando.

O exemplo do Quadro 22 está limitado a dois comportamentos por colunas, mas podem existir inúmeros comportamentos. Note que o resultado da coleta de indicadores não direcionou as indicações para nenhuma pessoa. Estes seis indicadores podem identificar o comportamento de várias pessoas no grupo.

**c) Consolidação dos indicadores.** Esta etapa de Consolidação dos indicadores é a mais trabalhosa, devido ao tamanho da amostra de 63 colaboradores. Vejam que cada colaborador extraído da amostra deve escrever uma lista com os indicadores apurados: no infinitivo; de forma afirmativa; no sentido ideal para a organização; eliminar as frases duplicadas ou de mesmo sentido e separar quando tiver mais de um indicador na mesma frase.

Esses ajustes se fazem necessários para trazer os indicadores a uma forma do que se espera encontrar e, também, para clarear as indicações. Por exemplo, o que está escrito na coluna gosto: “Traz soluções criativas para os problemas do dia a dia”, na transformação ela deve ficar: “Trazer solução para os problemas do dia a dia”. Outro exemplo é: “Não é cortês com os colegas de trabalho”, na transformação deve ficar: “Ser cortês com os colegas de trabalho”.

Nesta etapa do trabalho, deve-se ter o cuidado para manter a originalidade dos termos dos trabalhadores, pois são estes os termos que eles entendem.

**d) Associação das Competências aos Indicadores.** Após a lista dos

indicadores já adaptada, a tarefa foi associar cada indicador a uma competência, conforme mostrado no Quadro 23.

Quadro 23 – Associação de Indicadores às competências

<b>Indicador de Comportamento Apurado</b>	<b>Competência Associada</b>
• Solucionar de forma rápida os problemas do cidadão	Foco no Cliente
• Trazer soluções criativas para os problemas do dia a dia	Criatividade
• Ser cortês com os colegas de trabalho	Relacionamento Interpessoal
• Saber ouvir os comentários de colegas	Relacionamento Interpessoal
• Ser objetivo ao expor suas ideias	Comunicação
• Confraternizar os resultados obtidos	Liderança

Fonte: Da autora, adapato de Leme (2015).

Não é recomendado utilizar listas prontas de indicadores e competências, pois cada organização pode ter entendimento diferente para cada indicador. Segundo Leme (2015), o indicador “Dar retorno ao cliente” pode ser entendido por algumas empresas como foco no Cliente e para outras empresas como Foco em Resultados. Cada organização deve fazer o mapeamento de suas competências. De forma ilustrativa, foram utilizadas algumas competências e indicadores, de caráter exclusivamente didático a esta pesquisa, mas adaptados à organização pesquisada.

#### 1) Criatividade

- Trazer soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver.
- Apresentar alternativas criativas para melhorar os procedimentos.
- Trazer soluções criativas quando faltam recursos financeiros para execução de um programa de governo.

#### 2) Negociação

- Apresentar argumentações convincentes para defender os interesses da organização.
- Buscar informações sobre a pessoa ou empresa com a qual irá negociar.
- Planejar as ações, como alcançar objetivos e alternativas antes de iniciar

uma negociação.

### 3) Organização e planejamento

- Manter local de trabalho organizado, facilitando a localização de objetos ou documentos.
- Determinar objetivos e metas com prazos possíveis de serem executados.
- Planejar e priorizar a realização das tarefas, utilizando o tempo de forma eficaz.
- Executar o orçamento de acordo com o planejamento.

### 4) Foco no cidadão

- Compreender as necessidades do cidadão, tomando as ações necessárias para atendê-lo dentro das diretrizes da organização.
- Ser cortês com o cidadão.
- Realizar atendimento eficiente ao cidadão para que se sinta satisfeito.
- Solucionar de forma rápida os problemas do cidadão.

### 5) Liderança

- Promover o desenvolvimento da equipe por meio de ações de capacitação.
- Praticar a descentralização das tarefas preparando as pessoas para assumirem responsabilidades.
- Zelar para que as previsões orçamentárias sejam atingidas.
- Transmitir energia e motivação para a equipe superar obstáculos e dificuldades para atingir as metas.

### 6) Tomada de Decisão

- Buscar informações com equipe, departamentos ou na legislação, para a tomada de decisão.
- Ter a percepção do tempo ideal fixado pela legislação para a tomada de decisão.
- Ser seguro e firme na decisão tomada, promovendo um clima de confiança.

#### 7) Comunicação

- Ser claro e objetivo ao expor suas ideias.
- Usar linguagem simples, mesmo em assuntos técnicos, sendo possível a compreensão de todos.
- Redigir textos, cartas ou e-mails com clareza.

#### 8) Trabalho em Equipe

- Auxiliar os colegas de trabalho na resolução de problemas.
- Esclarecer as dúvidas de trabalho dos colegas.
- Compartilhar os conhecimentos adquiridos com a equipe.
- Facilitar o acesso às informações para auxiliar o trabalho dos colegas.

#### 9) Relacionamento Interpessoal.

- Ser cortês com os colegas de trabalho.
- Ter equilíbrio emocional em situações adversas, tratando as pessoas de forma respeitosa.
- Tratar as pessoas sem distinção.
- Facilitar o diálogo e a interação entre as pessoas.
- Respeitar a opinião dos outros.

#### 10) Flexibilidade

- Ter postura flexível quando sua ideia não é a que prevalece.
- Aceitar opiniões e sugestões de mudanças que contribuam para a melhoria de produtos, serviços ou processos.
- Ter predisposição para executar tarefas que são solicitadas para a realização de objetivos organizacionais.
- Ser flexível para implantar mudanças necessárias.

Após esta etapa, chegou-se numa relação de competências e seus indicadores. Os indicadores da coluna “Gosto” se transformaram em indicadores admiráveis. Os indicadores das colunas “Não Gosto” se transformaram em indicadores que deverão sofrer correções através de treinamento. O “Ideal Seria” são um reforço da necessidade de desenvolvimento.

**e) Validação.** Nesta etapa, com os indicadores e as competências acima enumerados com os seus respectivos indicadores apurados apresentado pelo Quadro 24 abaixo, é realizada uma primeira análise entre a direção e a equipe que coordena os trabalhos, para verificar se as competências apuradas atendem à necessidade e à perspectiva da organização, podendo se perceber a falta de alguma competência importante. A equipe deve ter cuidado nesta etapa para não serem incluídas competências simplesmente pelo desejo de algum membro da equipe, mas sim procurar mapear se a competência faltante foi uma falha do processo.

Quadro 24 - Definição das Competências Organizacionais

Competência	Total de Indicadores Apurados
1. Criatividade	3
2. Negociação	3
3. Organização e Planejamento	4
4. Foco no Cidadão	4
5. Liderança	4
6. Tomada de Decisão	3
7. Comunicação	3
8. Trabalho em Equipe	4
9. Relacionamento Interpessoal	5
10. Flexibilidade	4

Fonte: Da autora, adaptado de Leme (2015).

Obs: O total de indicadores é a soma dos relacionados como exemplos na página 80 e 81, alocados em cada competência.

### 6.3 Identificando as competências de cada função

Nesta etapa, foram identificadas quais e quantas das competências são necessárias para cada função. Com base nos dados apurados no Quadro 24, acima, identificaram-se 10 competências e 37 indicadores. Analisando uma das competências, por exemplo Foco no Cidadão, afirma-se que nada mais é para a Organização, Foco no Cidadão, que quatro indicadores mapeados. Portanto, os quatro indicadores representam 100% da competência foco no Cidadão. Esta interpretação é válida para todas competências do Quadro 24.

Para indentificar quais destas competências são necessárias para cada função e o quanto é preciso, o superior de cada função vai receber uma lista para cada função com todos indicadores apurados. Neste caso, 37 indicadores. Assim, na organização há 49 funções, conforme demonstra o Quadro 21, serão 49 listas, e cada uma delas entregue para o superior imediato da função. O superior da função irá analisar cada indicador e classificar a intensidade ou a necessidade de cada indicador como: **Muito Forte, Forte, Normal ou Não se Aplica**. O Quadro 25, abaixo, demonstra como é o procedimento.

Quadro 25 – Planilha de mapeamento de comportamentos

Planilha de Mapeamento de Comportamentos				
<b>Função:</b> Agente Administrativo				
<b>Instruções:</b> Analise cada comportamento e marque com um X a coluna que melhor representa a intensidade e a necessidade do comportamento para o melhor desempenho do profissional que executa a função acima				
Comportamento	Muito Forte	Forte	Normal	Não se Aplica
Auxiliar os colegas de trabalho na resolução de problemas		X		
Tratar as pessoas sem distinção	X			
Ter postura flexível quando sua ideia não é a que prevalece		X		
Ser claro e objetivo ao expor suas ideias		X		
Zelar para que as previsões orçamentárias sejam atendidas				X
Buscar informações com equipe, departamentos ou na legislação, para a tomada de decisão			X	
.....				

Fonte: Da autora, adaptado de Leme (2015).

No exemplo do Quadro 25, o supervisor entende que existe um indicador Muito Forte, três indicadores Forte, um Normal e um Não se aplica.

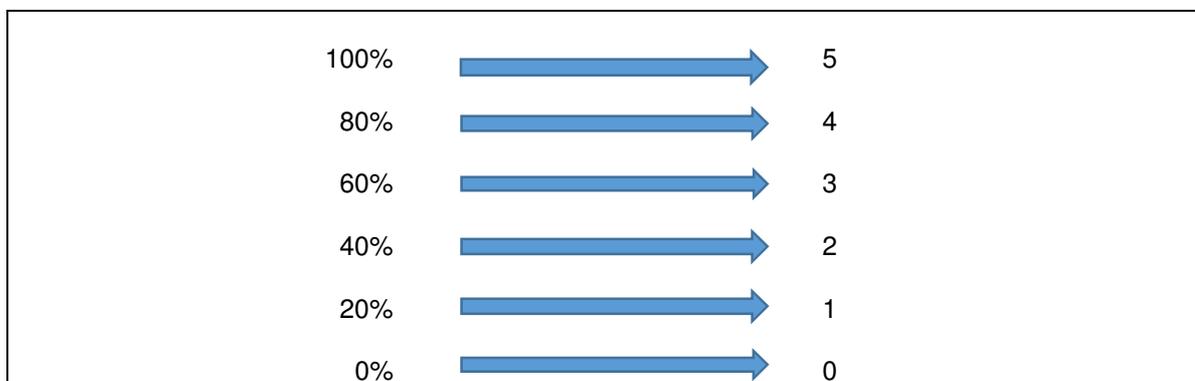
O quadro acima não menciona a palavra indicador, e sim a palavra comportamento. É melhor utilizar a linguagem do dia a dia dos colaboradores para um melhor entendimento.

É interessante, nesta etapa, reunir os superiores que vão preencher a planilha do Mapeamento dos comportamentos para a conscientização da responsabilidade e a importância da etapa.

A partir das planilhas de mapeamento de comportamentos preenchidas, dá-se início ao processo de determinação matemática do nível de competência para cada função.

Para isso, utilizou-se uma escala do nível de competências apresentada por Leme (2015), que vai de 0 a 5, onde 5 representa 100% de uma determinada competência.

Gráfico 3 – Comparação da escala de percentual com o nível de competências



Fonte: Da autora, adaptado de Leme (2015).

Portanto, ao dividir o nível máximo da escala (5) do nível de competências pela quantidade de indicadores de uma determinada competência, obtém-se o total de pontos para cada indicador nesta escala, conforme Quadro 26 abaixo.

Quadro 26 – Peso de cada indicador

Competência	Nível Máximo	Quantidade de Indicadores	Peso de cada Indicador
Criatividade	5	3	1,67
Negociação	5	3	1,67
Organização e Planejamento	5	4	1,25
Foco no Cidadão	5	4	1,25
Liderança	5	4	1,25
Tomada de Decisão	5	3	1,67
Comunicação	5	3	1,67
Trabalho em Equipe	5	4	1,25
Relacionamento Interpessoal	5	5	1,00
Flexibilidade	5	4	1,25

Fonte: Da autora, adaptado de Leme (2015).

É relevante observar que o nível máximo sempre será 5, pois representa 100% da competência na utilização da escala de 0 a 5.

Tendo o peso de cada indicador, e a planilha com as respostas do Mapeamento de Competências, pode-se, então, calcular o Nível de cada Competência por Função.

O procedimento deve ser aplicado função por função e para cada uma das competências. Como parâmetro, são utilizados os indicadores marcados como Forte ou Muito Forte na planilha de Mapeamento de Comportamento da Função, como apresentado por Leme (2015), pois os marcados como Normal e Não se Aplica serão desprezados por não expressarem necessidade evidente.

Através de uma fórmula matemática, chega-se ao Nível de competências da Função, que será chamado de NCF.

$$NCF = \frac{\text{Nível Máximo da Escala}}{\text{Quantidade de Indicadores da Competência}} \times \text{Quantidade de Indicadores Marcados como Muito Forte ou Forte para a Função} \quad (4)$$

Após o mapeamento de todas as funções, conforme modelo no Quadro 24 (página 81), tem-se o seguinte exemplo no Quadro 27.

Quadro 27 – Nível de competências da Função

Competência	Nível Máximo	Quantidade de Indicadores	Peso de cada Indicador	Indicadores Marcados como Muito Forte ou Forte	NCF
Criatividade	5	3	1,67	3	5,0
Negociação	5	3	1,67	3	5,0
Organização e Planejamento	5	4	1,25	3	3,8
Foco no Cidadão	5	4	1,25	4	5,0
Liderança	5	4	1,25	3	3,8
Tomada de Decisão	5	3	1,67	2	3,3
Comunicação	5	3	1,67	2	3,3
Trabalho em Equipe	5	4	1,25	3	3,8
Relacionamento Interpessoal	5	5	1	4	4,0
Flexibilidade	5	4	1,25	3	3,8

Fonte: Da autora, adaptado de Leme (2015).

O Resultado do Nível de Competência da Função pode variar dependendo do número de indicadores utilizados para cada Competência, portando o Quadro 27 sintetiza um exemplo utilizado. Verifica-se, também, que podem existir funções que algumas competências não têm necessidade de ser nível 5, ou seja, não é necessário atingir o máximo de competência em todos indicadores para esta função.

A comissão de implantação da gestão de pessoas por competência deve ficar atenta aos resultados, principalmente quando o resultado do Nível de Competência da Função for o máximo, no caso 5. Pode ter ocorrido um erro de avaliação do superior ou um número muito baixo de indicadores. A qualquer momento a comissão pode revisar as planilhas e, se for preciso, solicitar a avaliação de pessoas do grupo de funcionários.

#### 6.4 Avaliação do colaborador com foco em competências

Após apurada as competências por função, o próximo passo na implantação da gestão de pessoal por competências é avaliar a competência comportamental do colaborador. Com esta comparação, chega-se à lacuna que o colaborador tem em relação à função, ou seja, quanto de competência o colaborador tem em relação à sua função. Esta competência pode ser igual, maior ou menor que a função. Se for maior,

este colaborador está desperdiçando suas potencialidades em uma função de menor escala e, se for menor, necessita treinamento.

Para essa tarefa, são utilizadas as ferramentas já existentes e mapeadas na etapa anterior, pois existem as competências e os indicadores formados. É necessário definir, então, quem faz a avaliação. Pode-se utilizar três formas de avaliação. Autoavaliação, quando o avaliado faz sua própria escolha; avaliação superior, quando somente o chefe avalia o subordinado; avaliação conjunta, quando o chefe avalia o subordinado e este também faz sua auto-avaliação, e avaliação de múltiplas fontes, quando várias pessoas respondem à avaliação de um mesmo avaliado. Sugere-se a utilização da avaliação de múltiplas fontes, pois a média será mais exata quanto mais avaliadores sejam utilizados. É relevante observar que os avaliadores devem sempre manter relacionamento com o avaliado.

Usa-se como referência o Quadro 25 (página 82), Planilha de mapeamento de comportamentos, usando uma técnica de transformar o indicador em pergunta, conforme exemplo abaixo:

Indicador: Auxiliar os colegas de trabalho na resolução de problemas

Pergunta: Auxilia os colegas de trabalho na resolução de problemas?

Assim é feito com todos indicadores. O Quadro 28 que apresenta as transformações: afirmação do mapeamento de comportamentos por função para a pergunta que é utilizada no mapeamento de comportamentos do colaborador.

Quadro 28 – Modelo de avaliação comportamental

<b>Avaliação Comportamental</b>						
<b>Avaliado:</b>						
<b>Avaliador:</b>						
Instruções: Analise cada situação apresentada abaixo e marque com um X a coluna que melhor identifica a frequência com que o Avaliado apresenta seus comportamentos.						
<b>Situação</b>	<b>Todas as Vezez</b>	<b>Muitas Vezez</b>	<b>Com Frequência</b>	<b>Poucas Vezez</b>	<b>Raramente</b>	<b>Nunca</b>
Auxilia os colegas de trabalhos na resolução de problemas?			X			
Trata as pessoas sem distinção?		X				

(Continua...)

(Conclusão)

Situação	Todas as Vezes	Muitas Vezes	Com Frequência	Poucas Vezes	Raramente	Nunca
Tem postura flexível quando sua ideia não é a que prevalece?		X				
É claro e objetivo ao expor suas ideias?	X					
Zela para que as previsões orçamentárias sejam atendidas?				X		
Busca informações com equipe, departamentos ou na legislação, para a tomada de decisão?		X				
...	...	...	...	...	...	...

Fonte: Da autora, adaptado de Leme (2015, p. 98).

Para a avaliação, é utilizada a escala de 0 a 5 já vista no Gráfico 3 (página 83), e após aplicada a fórmula, obtém-se o nível de competência do colaborador, conforme Quadro 29.

Quadro 29 – Nível de competências do colaborador

Opções	Todas as Vezes	Muitas Vezes	Com Frequência	Poucas Vezes	Raramente	Nunca
Pontos Equivalentes	5	4	3	2	1	0
Indicador 1			X			
Indicador 2		X				
Indicador 3		X				
Indicador 4	X					
Indicador 5				X		
Indicador 6		X				

Fonte: Da autora, adaptado de Leme (2015, p. 100).

$$NCC = \frac{\text{Soma dos Pontos de Avaliação}}{\text{Quantidade de Indicadores da Competência}} \quad (5)$$

Somando-se os pontos de cada opção (5+12+3+2), obtém-se 22, e tem-se seis indicadores, ficando o resultado em 3,67 que é o nível de competência que o colaborador possui, mas em relação à organização.

$$NCC = \frac{22}{6} = 3,67 \quad (6)$$

É necessário observar que esta avaliação é realizada com todos indicadores

apurados, por isso chama-se de nível de competência do colaborador em relação à organização (NCCo). De acordo com escala adotada, esse índice terá o máximo de 5 pontos, e ele é calculado levando em consideração todos indicadores apurados na coleta. Por isso, faz parte da técnica desse modelo a obtenção do Nível de competência da função.

Para se chegar a nível de competência da função (NCCf), deve-se realizar o cálculo somente com os indicadores inerentes à função. Como exemplo, pega-se o Quadro 29 e elimina-se o indicador número 6, pois não seria ele da função. Tem-se, então, o seguinte cálculo.

$$NCC = \frac{18}{5} = 3,60 \quad (7)$$

Portanto, 3,67 é o índice indicador do cargo, NCCo e 3,60 da função, NCCf. Este índice também terá como ponto máximo o 5. Sugere-se a escolha do nível de competência do colaborador em relação à função para ser aplicado, pois tem como foco o desenvolvimento da função e os trabalhos e treinamentos utilizados serão focados na função. Para as avaliações múltiplas, utiliza-se a média para chegar ao NCCf.

O Nível de competência que o colaborador deverá ter em relação à função deverá ser estabelecido pela direção da empresa juntamente com a equipe técnica que realizou o trabalho de implantação da gestão de pessoas por competências. Não há a necessidade de que todas as funções tenham o nível 5, bastando para algumas o nível 3 ou o 4.

## **6.5 Mapeamento das competências técnicas**

Como referido na teoria por Leme (2015), apurar as competências técnicas é um processo mais simples, que parte do conhecimento das pessoas. Inicialmente, precisa-se definir os níveis de escala técnica, e para esta pesquisa se utilizou os níveis conforme Quadro 30.

Quadro 30 – Mensuração de competências técnicas

0	Não tem conhecimento
1	Tem conhecimento
2	Tem conhecimento e habilidade em nível básico
3	Tem conhecimento e Habilidade em nível intermediário
4	Tem conhecimento e Habilidade em nível avançado

Fonte: Da autora, adaptado de Leme (2015).

O quadro demonstra quatro níveis, de 0 a 4, cada um com o parâmetro de competência técnica necessária para a função ou para o colaborador. Os parâmetros foram classificados por Leme (2015) e adotados para mapear as competências. Os mesmos são autoexplicativos, não necessitando maiores detalhes.

O superior de cada função de posse das competências técnicas classifica de acordo com os níveis de 0 a 4. A seguir, é apresentado o Quadro 31, que exhibe a classificação de competências técnicas necessárias para a função de Agente Administrativo.

Quadro 31 – Lista para classificação das competências técnicas

<b>Função: Agente Administrativo</b>	
Para a função acima, foram identificadas as seguintes Competências Técnicas. Por favor, classifique o nível necessário para cada uma de acordo com a tabela a seguir. Se necessário, exclua ou inclua competências que não foram destacadas.	
<b>Nível</b>	<b>Descrição</b>
0	Não ter conhecimento
1	Ter conhecimento
2	Ter conhecimento e prática nível básico
3	Ter conhecimento e prática nível intermediário
4	Ter conhecimento e prática nível avançado
<b>Competência Técnica</b>	
<b>Nível Necessário para a Função</b>	
Utilizar Ferramenta <i>Excel</i> ou planilha eletrônica	3
Utilizar Ferramenta <i>Word</i> ou editor de texto	3
Utilizar calculadora <i>HP</i>	2
Fazer correção de textos	3
Conhecer legislação municipal básica	2

Fonte: Da autora, adaptado de Leme (2015).

O Quadro 32 apresenta as competências técnicas que o colaborador precisa possuir ou desenvolver na função de Agente Administrativo.

Quadro 32 – Avaliação das competências técnicas do colaborador

<b>Avaliado:</b>					
<b>Função: Agente Administrativo</b>					
<b>Avaliador:</b>					
Para cada item em destaque, classifique o nível de conhecimento e prática do avaliado					
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	Não tem conhecimento	Tem conhecimento	Tem conhecimento e prática nível básico	Tem conhecimento e prática em nível intermediário	Tem conhecimento e prática em nível avançado
Utilizar Ferramenta <i>Excel</i> ou planilha eletrônica		X			
Utilizar Ferramenta <i>Word</i> ou editor de texto		X			
Utilizar calculadora <i>HP</i>		X			
Fazer correção de textos			X		
Conhecer legislação municipal básica			X		

Fonte: Da autora, adaptado de Leme (2015).

Após a apuração das Competências Técnicas da função e do colaborador, deve-se fazer a comparação para apurar a necessidade de treinamento do colaborador.

Quadro 33 – Visualização das necessidades de treinamento do colaborador

<b>Avaliado:</b>			
<b>Função: Agente Administrativo</b>			
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	Nível de competência técnica da função. NCTF	Nível de competência técnica do colaborador. NCTC	Necessidades de Treinamento
Utilizar Ferramenta <i>Excel</i> ou planilha eletrônica	3	1	-2
Utilizar Ferramenta <i>Word</i> ou editor de texto	3	1	-2
Utilizar calculadora <i>HP</i>	2	1	-1
Fazer correção de textos	3	2	-1
Conhecer legislação municipal básica	2	2	0

(Continua...)

(Conclusão)

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	Nível de competência técnica da função. NCTF	Nível de competência técnica do colaborador. NCTC	Necessidades de Treinamento
Legenda: 0 - Não tem conhecimento 1 - Tem conhecimento 2 - Tem conhecimento e prática básico 3 - Tem conhecimento e prática intermediário 4 - Tem conhecimento e prática avançado			

Fonte: Da autora, adaptado de Leme (2015).

O Quadro 33 faz uma síntese da apuração das Competências Técnicas da função e do colaborador, apurando as necessidades ou não de treinamento deste colaborador. O resultado negativo apura a necessidade de treinamento e seu grau de intensidade. O resultado positivo irá demonstrar que o colaborador está com suas competências técnicas superiores ao desejado para a função, e o resultado neutro demonstra que o colaborador está no mesmo nível da função.

Após a aplicação desta técnica de mapeamento em todas funções e/ou cargos existentes na legislação municipal, o setor de pessoal terá uma ferramenta que poderá ser utilizada na realização de concursos públicos, na avaliação do estágio probatório, na avaliação permanente de seus colaboradores e será útil para direcionar os treinamentos necessários. Abaixo, há um exemplo de como ficaria a descrição do cargo com os novos métodos.

### **CATEGORIA FUNCIONAL: AGENTE ADMINISTRATIVO**

#### **PADRÃO DE VENCIMENTO: PA-09**

#### **ATRIBUIÇÕES:**

Examinar processos; redigir pareceres e informações; redigir expedientes administrativos tais como: memorando, cartas, ofícios, relatórios; revisar quanto ao aspecto redacional, ordens de serviços, instruções, exposições de motivos, projetos de leis, minutas de decretos e outros; realizar e conferir cálculos relativos a lançamentos, alterações e tributos, avaliação de imóveis e vantagens financeiras e

descontos determinados por lei, realizar e orientar coleta de preços que possam ser adquiridos sem concorrência; efetuar ou orientar o recebimento, conferência, armazenagem e conservação de materiais e outros suprimentos; manter atualizados os registros de estoques, fazer ou orientar levantamento de bens patrimoniais; eventualmente realizar trabalhos datilográficos e de digitação; executar tarefas afins.

Condições de Trabalho:

**a) Geral:** Carga horária semanal 35 horas semanais.

Requisitos para Provimento:

**a) Idade:** Mínima de 18 anos

**b) Instrução:** Ensino Médio

**c) Índice de Competências comportamentais:** 3,60

**d) Índice de Competências técnicas:**

Utilizar Ferramenta *Excel* ou planilha eletrônica 3

Utilizar Ferramenta *Word* ou editor de texto 3

Utilizar calculadora *HP* 2

Fazer correção de textos 3

Conhecer legislação municipal básica 2

## 6.6 Utilização das competências na promoção

Para que as competências comportamentais e técnicas possam fazer parte da avaliação dos funcionários para sua promoção, há a necessidade de adaptar a legislação municipal. As mudanças de classe, que até então são realizadas pelo tempo de serviço, serão alteradas para tempo de serviço e competências comportamentais e técnicas, conforme visto no Quadro 34.

Quadro 34 – Mudança de classe por motivos

Motivos	Mudança de classe			
	A	B	C	D
Tempo de serviço	Básico	5%	5%	5%
Índice de competência técnica	Básico	4%	4%	4%
Índice de competência comportamental	Básico	4%	4%	4%

Fonte: Da autora.

As mudanças propostas são de reduzir a mudança de classe por promoção de 10% para 5%, e incluir um percentual de 4% para os índices de competência técnica, e 4% para competência comportamental.

Estas avaliações seriam realizadas conjuntamente, no mesmo período que a legislação prevê para a mudança de classe por tempo de serviço, ou seja: 4 anos da classe “A” para “B”; cinco anos da classe “B” para “C”, e seis anos da classe “C” para “D”. Nestes períodos, o município deve realizar a avaliação comportamental dos funcionários para fins de promoção.

O percentual de 4% previsto para as competências técnicas e comportamentais serão calculados levando em conta o índice máximo estabelecido para as competências, no caso 5, e o índice obtido pelo funcionário quanto da realização do mapeamento das competências, utilizando-se da seguinte fórmula:

$$\text{Percentual de Reajuste} = \frac{\text{Soma dos Pontos de Avaliação}}{\text{Nível Máximo da Escala}} \times \text{Percentual de Mudança de classe} \quad (8)$$

Para a implantação desse critério de promoção, deverá ocorrer uma adaptação na legislação do município. Segue, então, um modelo de anteprojeto de Lei, que pode ser visto no Anexo C.

Leme (2015) mostra um caminho para estruturar os passos para implantação da gestão por competências, já outros autores abordam o assunto no sentido mais amplo, como pode ser visto na fundamentação teórica com Ruano (2007) e Resende (2004).

Será necessário que o município tenha definida sua missão, visão, valores e estratégia, definidas no momento da implantação da gestão por competências, segundo Leme (2015).

## 7 CONCLUSÃO

Buscou-se, neste trabalho, conhecer a gestão de pessoas de uma entidade pública, no caso um município, com o intuito de oferecer novas alternativas na avaliação das promoções, utilizando-se de conceitos de gestão por competências.

A gestão de pessoas nesta entidade tem como fundamentos a Constituição Federal, o Regime jurídico único e o Plano de Carreira dos servidores, que estabelecem regras sobre o gerenciamento de pessoal, desde a forma de admissão até de exoneração do servidor.

Em vista dessa legislação, a avaliação do servidor ocorre somente para o cumprimento da Lei, e é chamada de avaliação do estágio probatório. Após esse período, o servidor adquire estabilidade e não tem mais incentivos para crescimento na carreira, esperando somente a promoção por merecimento, que depende, também, de uma avaliação subjetiva.

Procurou-se estruturar um novo plano de cargos baseado nas competências técnicas e comportamentais do cargo e do servidor, bem como é viável também um novo plano de níveis para os cargos adaptado aos resultados das competências, sejam técnicas e/ou comportamentais.

Este novo plano deve ser utilizado em substituição as promoções hoje existente com base na nova pontuação de merecimento e competências.

Portanto, ficou evidenciado neste estudo que é possível a aplicação do modelo de competências, descrito no capítulo 6, para a avaliação dos servidores, desde que

ocorra uma adaptação da legislação municipal vigente, e seja iniciado um processo de conscientização junto ao quadro de funcionários. É importante que o processo de implantação da gestão por competências tenha o acompanhamento de consultoria especializada, que ajudará a trilhar o processo com mais tranquilidade.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. Tradução de Reynaldo cavalheiro Marcondes. 2. ed. reimpr: São Paulo: Atlas, 2013.

AMARAL, Roniberto M. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. Simpósio de diretores de bibliotecas universitárias da américa latina e do caribe. **XV seminário nacional de bibliotecas universitárias**. nov. 2008. Disponível em: <200.136.214.89/nif/refbase/arquivos/amaral/583\_amaral.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2015.

BARROS, Aidil J. da S.; LEHFEDL, Neide A. de S. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. ampl. São Paulo: Makron Books, 2000.

BEUREN, Ilse M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Altas, 2010.

BOHLANDER, Geroge W. **Administração de recursos humanos**. Tradução de Maria Lúcia G. Leite. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 12 mar. 2015.

BRASIL. **Lei complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm)>. Acesso em: 12 mar. 2015.

CARVALHO, Antonio V. de; NASCIMENTO, Luiz P. do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, v. 1, 2004.

CARVALHO, Antonio V. de; SERAFIM, Oziléa C, G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, v. 2, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

DALMOLIN, Caren C. (Coords.). **III Encontro nacional de desenvolvimento de pessoas**. Guia de gestão da capacitação por competências. ENAP. 2012. Disponível em: <<https://portalsipeec.planejamento.gov.br/eventos/iii-enconro-nacional-de-desenvolvimento-de-pessoas>>. Acesso em: 19 set. 2015.

FACHI, Juliana. **Gestão de Pessoas**. 30 jul. 2014. Disponível em: <[www.administradores.com.br/artigos/academico/gestao-de-pessoas/79383](http://www.administradores.com.br/artigos/academico/gestao-de-pessoas/79383)>. Acesso em: 10 abr. 2015.

FAVORINI, Fabiana B.; SILVA, Rogerio T.; CREPALDI, Ana M. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. **RECAPE. Revista de carreiras de pessoas**, São Paulo, 28 jul. 2014. Disponível em <<http://www.progep.org.br/PublicacoesPesquisas/PesquisaDocs/Gest%C3%A3o%20por%20compet%C3%Aancias%20no%20setor%20p%C3%ABlico.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

GEMELLI, Inês M. P.; FILIPPIM, Eliane S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **UNOESC**, São Paulo, 9 ago. 2014. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/375>>. Acesso em: 14 abr. 2015.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GRAMIGNA, Maria T. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades@**. Disponível em: <<http://www.ibge.com.br/cidadesat/>>. Acesso em: 15 abr. 2015.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**. mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2015, 224 p.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MORAES, Ana F. M. de.; JUNIOR, Armando A. de S.; NOGUEIRA, Ricardo J. da C. C. Gestão de pessoas no serviço público. Um choque na gestão do município de Manaus através da política de capacitação e desenvolvimento de pessoas. **XXXV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 4 a 7 set. 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APB1943.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

MUÇUM (Município). **Lei nº 3.217 de 10 de agosto de 2011**. Muçum, RS, 10 ago. 2011. Disponível em: <<http://leisnaweb.com.br/pesquisa-de-atos/?acao=navegar&host=mucum.leisnaweb.com.br>>. Acesso em: 5 abr. 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 1.013 de 23 de maio de 1990**. Muçum, RS, 10 mai. 1990. Disponível em: <<http://leisnaweb.com.br/mostrar-ato/?ato=144&host=mucum.leisnaweb.com.br>>. Acesso em: 5 abr. 2015.

NASCIMENTO, Luiz P. do. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

PIRES, Alexandre K. **Gestão de competências em organização de governo**. Mesa redonda de pesquisa e ação. Escola nacional de administração pública. 2005, Brasília. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/index.php>>. Acesso em: 15 mai. 2015.

PONTES, Benedito R. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 15. ed. São Paulo: LTr, 2011.

RABAGLIO, Maria O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

RAITZ, Cristiano S. **Proposta de um plano de cargos e salários para a secretaria de administração e finanças da prefeitura municipal de Antonio Carlos/SC**. 2010. 128 f. Monografia (Graduação – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://icc.bu.ufsc.br/Contabeis294056>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

RESENDE, Enio. **A força e o poder das competências: conecta e integra: competências essenciais, competências das pessoas, competências de gestão, competências organizacionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROESCH, Silvia M. A. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RUANO, Alessandra M. **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

SALDANHA, Fabiano. **Gestão de RH em instituições pública**. 11 fev. 2014. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/imprima.php?cod=3728>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

SILVA, Francielle M. da.; MELLO, Simone P. T. de. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **UFPEL**. Pelotas. 25 jun. 2013. Disponível em: <[periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/viewFile/1959/2339](http://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/viewFile/1959/2339)>. Acesso em:

10 abr. 2015.

SOARES, Andrea V.; ANDRADE, George A. R. de. **Gestão por competências**: uma questão de sobrevivência em um ambiente empresarial incerto. Disponível em: <[http://www.aed.aedb.br/seget/artigos05/251\\_gestao%20po%20Competencias.pdf](http://www.aed.aedb.br/seget/artigos05/251_gestao%20po%20Competencias.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2015.

TORRES, Alexandra S. A internacionalização da moda brasileira-o caso da Marisol S.A. **PUC-RIO**. Rio de Janeiro. Dissertação de mestrado. Dez. 2010. Disponível em: <[www.maxwell.vrac.puc-rio.br/17467/17467\\_4.pdf](http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/17467/17467_4.pdf)>. Acesso em: 14 jun. 2015.

VERGARA, Silvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **ANEXOS**

**ANEXO A – Lei Municipal nº 1013/1990****LEI MUNICIPAL Nº 1013/90 MUÇUM, 23 DE MAIO DE 1990****DISPÕE SOBRE O REGIME JURIDICO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DO  
MUNICÍPIO E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.**

**HUMBERTO JOSÉ CHITTO**, Prefeito Municipal de Muçum, Estado do Rio Grande do Sul.

Faço saber, que a Egrégia Câmara Municipal de Vereadores aprovou e eu sanciono e promulgo a seguinte Lei:

**TÍTULO I****DISPOSIÇÕES PRELIMINARES**

Art. 1º - Esta Lei institui o regime Jurídico dos servidores público do Município de Muçum.

Art. 2º - Para os efeitos desta Lei, servidor público é a pessoa legalmente investida em cargo público.

Art. 3º - Cargo Público é o criado em lei, em numero certo, com denominação própria, remunerado pelos cofres municipais, ao qual corresponde um conjunto de atribuições e responsabilidades cometidas a servidor público.

Parágrafo Único – Os cargos públicos serão de provimento efetivo ou em comissão.

Art. 4º - A investidura em cargo público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, ressalvadas as nomeações para cargos em comissão declarados em lei de livre nomeação e exoneração:

§ 1º - A investidura em cargos de magistério municipal será por concurso de provas e títulos.

§ 2º - Somente poderão ser criados cargos de provimento em comissão para atender encargos de direção, chefia ou assessoramento.

Art. 5º - Função gratificada é a instituída por lei para atender a encargos de direção, chefia ou assessoramento, sendo privativa de servidor detentor de cargo de provimento efetivo, observando os requisitos para o exercício.

Art. 6º - É vedado cometer ao servidor atribuições diversas de seu cargo, exceto encargos de direção, chefia ou assessoramento e comissões legais.

## **TÍTULO II**

### **DO PROVIMENTO E DA VACANCIA**

#### **CAPITULO I**

#### **DO PROVIMENTO**

#### **SEÇÃO I**

#### **Disposições Gerais**

Art. 7º - São requisitos básicos para ingresso no serviço público municipal:

I – Ser brasileiro;

II – Ter idade mínima de dezoito anos;

III – Estar quite com as obrigações militares e eleitorais;

IV – Gozar de boa saúde física e mental, comprovada mediante exame médico;

V – Ter atendido as condições prescritas em lei para o cargo;

Art. 8º - Os cargos públicos serão promovidos por:

I – nomeação;

II – recondução;

III – readaptação;

IV – reversão;

V – reintegração;

VI – aproveitamento;

VIII – promoção.

#### **SEÇÃO II**

#### **Do Concurso Público**

Art. 9º - As normas gerais para realização do concurso serão estabelecidas em regulamento.

Parágrafo Único – Além das normas gerais, os concursos serão regidos por instrumentos especiais, que deverão ser expedidas pelo órgão competente com ampla publicidade.

Art. 10º - Os limites de idade para a inscrição em concurso público serão fixados em lei, de acordo com a natureza de cada cargo.

Parágrafo Único – O candidato deverá comprovar que, na data da abertura das inscrições, não havia ultrapassado a idade máxima para o recrutamento.

Art. 11º - O prazo de validade do concurso será de até dois anos, prorrogável, uma vez, por igual prazo.

### **SEÇÃO III**

#### **Da Nomeação**

Art. 12º - A nomeação será feita:

I – em comissão, quando se tratar de cargo que, em virtude de lei, assim deva ser provido;

II – em caráter efetivo, nos demais casos;

Art. 13º - A nomeação em caráter efetivo obedecerá a ordem de classificação dos candidatos no concurso público.

### **SEÇÃO IV**

#### **Da posse e do exercício**

Art. 14º - Posse é a aceitação expressa das atribuições, deveres e responsabilidades inerentes ao cargo público, com o compromisso de bem servir, formalizada com a assinatura de termo pela autoridade competente e pelo compromissando.

§ 1º - à posse dar-se-á no prazo de até dez dias contados da data de publicação do ato de nomeação, podendo, a pedido, ser prorrogado por igual período.

§ 2º - No ato da posse o servidor apresentará, obrigatoriamente, declaração sobre o exercício de outro cargo, emprego ou função pública, e nos casos que a lei indicar, declaração de bens e valores que constituem seu patrimônio.

Art. 15º - Exercício é o desempenho das atribuições do cargo pelo servidor.

§ 1º - É de cinco dias o prazo para o servidor entrar em exercício, contados da posse. § 2º - será tornado sem efeito o ato de nomeação, se não ocorrer a posse e o exercício, nos prazos legais.

§ 3º - O exercício deve ser dado pelo chefe da repartição para o qual o servidor for designado.

Art. 16º - Nos casos de reintegração, reversão e aproveitamento, o prazo de que trata o § 1º do artigo anterior será contado da data da publicação do ato.

Art. 17º - A promoção, a readaptação a recondução, não interrompem o exercício.

Art. 18º - O início, a interrupção e o reinício do exercício serão registrados no assentamento individual do servidor.

Parágrafo Único – Ao entrar em exercício servidor apresentará, ao órgão de pessoal, os elementos necessários ao assentamento individual.

Art. 19º - O servidor que, por prescrição legal, deve prestar caução como garantia, não poderá entrar em exercício sem a prévia satisfação dessa exigência.

§ 1º - A caução poderá ser feita por uma das modalidades seguintes:

I – depósito em moeda corrente;

II – garantia hipotecária;

III – título de dívida pública;

IV – seguro fidelidade funcional, emitido por instituição legalmente autorizada.

§ 2º - No caso de seguro, as contribuições referentes ao prêmio serão descontadas do servidor segurado, em folha de pagamento.

§ 3º - Não poderá ser autorizado o levantamento da caução

antes de tomadas as contas do servidor.

§ 4º- O responsável por alcance ou desvio de material não ficará isento da ação administrativa e criminal ainda que o valor da caução seja superior ao montante do prejuízo causado.

## **SEÇÃO V**

### **Da estabilidade**

Art. 20º - Adquire a estabilidade, após dois anos de efetivo exercício, o servidor nomeado por concurso público.

Art. 21º - O servidor estável só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou mediante processo administrativo em que lhe assegurada ampla defesa.

Art. 22º - Enquanto não adquirir a estabilidade, poderá o servidor ser exonerado no interesse do serviço público nos seguintes casos:

- I – inassiduidade;
- II – indisciplina;
- III - Insubordinação;
- IV - Ineficiência;
- V - Falta de dedicação ao serviço, e
- VI – má conduta.

§ 1º - Ocorrendo hipótese prevista nesta artigo, o chefe imediato do servidor representará à autoridade competente, a qual deverá dar vista ao servidor, a fim de que o mesmo possa apresentar sua defesa, no prazo de cinco dias.

§ 2º - Decorrido o prazo de defesa, apresentada esta ou não, e atendidas as diligencias eventualmente requeridas e determinadas, a autoridade competente decidirá, no prazo de quinze dias, em ato motivado, pela exoneração do servidor, ou sua manutenção no cargo, continuando, neste caso, sob observação.

## **SEÇÃO VI**

### **Da recondução**

Art. 23º - Recondução é o retorno do servidor anteriormente ocupado.

§ 1º - A recondução decorrerá de:

- a) falta de capacidade e eficiência no exercício de outro cargo de provimento efetivo; e
- b) reintegração do anterior ocupante.

§ 2º - À hipótese de recondução de que se trata a alínea “a” do parágrafo anterior, será apurada nos termos dos parágrafos do artigo 22º e somente poderá ocorrer no prazo de dois anos a contar do exercício em outro cargo.

§ 3º - Inexistindo vaga, serão cometidas ao servidor as atribuições do cargo de origem, assegurando os direitos e vantagens decorrentes, até o regular provimento.

## **SEÇÃO VII**

### **Da adaptação**

Art. 24º - Readaptação é a investidura do servidor em cargo de atribuições e responsabilidades compatíveis com a limitação que tenha sofrido em sua capacidade física ou mental, verificada em inspeção médica.

§ 1º - A readaptação será efetivada em cargo de igual padrão de vencimento ou inferior.

§2º - Realizando-se a readaptação, em cargo de padrão inferior, ficará assegurado ao servidor vencimento ao cargo que ocupava.

§3º - Inexistindo vaga serão cometidas ao servidor as atribuições do cargo indicado, até o regular provimento.

## **SEÇÃO VIII**

### **Da reversão**

Art. 25º - Reversão é o retorno do servidor aposentado por invalidez à atividade no serviço público municipal, verificado, em processo, que não subsistem os motivos determinante da aposentadoria.

§1º - À reversão far-se-á a pedido de ofício, condicionada sempre à existência de vaga.

§ 2º - Em nenhum caso poderá efetuar-se a reversão sem que, mediante inspeção médica, fique provada a capacidade para o exercício do cargo. §3º - Somente poderá ocorrer reversão para o cargo anteriormente ocupado ou, se transformado, no resultante da transformação.

Art. 26º - Será tornado sem efeito a reversão e cassada aposentadoria do servidor que, dentro do prazo legal, não entra no exercício do cargo para a qual haja sido revertido, salvo motivo de força maior, devidamente comprovado.

Art. 27º - Não poderá reverter o servidor que contar setenta anos de idade.

Art. 28º - A reversão dará direito à contagem do tempo em que o servidor esteve aposentado, exclusivamente para nova aposentadoria.

## **SEÇÃO IX**

### **Da reintegração**

Art. 29º - Reintegração é a investidura do servidor estável no cargo anteriormente ocupado, quando invalidada a sua demissão por decisão judicial, com ressarcimento de todas as vantagens.

Parágrafo Único – Reintegrado o servidor e não existindo vaga, aquele que houver ocupado o cargo será reconduzido ao cargo de origem, sem direito a indenização, aproveitado em outro cargo ou posto em disponibilidade.

## **SEÇÃO X**

### **Da Disponibilidade e do Aproveitamento**

Art. 30º - Extinto o cargo ou declarada a sua desnecessidade, o servidor estável ficará em disponibilidade remunerada.

Art. 31º - O retorno à atividade de servidor em disponibilidade far-se-a mediante aproveitamento em cargo equivalente por sua natureza e retribuição aquele de que era titular.

Parágrafo Único – No aproveitamento terá preferência o que estiver há mais tempo em disponibilidade e, no caso de empate, o que contar mais tempo de serviço público municipal.

Art. 32º - O aproveitamento do servidor que se encontre em disponibilidade há mais de doze meses dependerá de prévia comprovação de sua capacidade física e mental, por junta médica oficial.

Parágrafo Único – Verificada a incapacidade definitiva, o servidor em disponibilidade será aposentado.

Art. 33º - será tornado sem efeito o aproveitamento e cassada a disponibilidade se o servidor não entra em exercício no prazo legal, contado da publicação do ato de aproveitamento, salvo doença comprovada por inspeção médica.

## **SEÇÃO XI**

### **Da Promoção**

Art. 34º - Às promoções obedecerão às regras estabelecidas na lei que dispuser sobre os planos de carreira dos servidores municipais.

## **CAPITULO II**

### **DA VACANCIA**

Art. 35º - Á vacância do cargo decorrerá de :

- I – exoneração;
- II – demissão;
- III- readaptação;
- IV – recondução;
- V – aposentadoria;

VI – falecimento;

VII – promoção.

Art. 36º - Dar-se-á a exoneração:

I - a pedido;

II – se tratar de cargo em comissão;

a) se tratar de cargo em comissão

b) de servidor não estável nas hipóteses do art. 22, desta lei;

c) ocorrer posse de servidor não estável em outro cargo inacumulável, observando o disposto nos §§ 1º e 2º do art. 145 desta lei.

Art. 37º - A abertura de vaga ocorrerá na data da publicação da lei que criar o cargo ou do ato que formalizar qualquer hipótese previstas no art.35.

Art. 38º - A vacância de função gratificada dar-se-á por dispensa, a pedido ou o ofício, ou por destituição.

Parágrafo Único – À destituição será aplicada como penalidade, nos casos previstos nesta lei.

**TITULO III**  
**DAS MUTAÇÕES FUNCIONAIS**  
**CAPÍTULO I**  
**DA SUBSTITUIÇÃO**

Art. 39º - Dar-se-á substituição de titular de cargo em comissão ou de função gratificada durante o seu impedimento legal.

§1º - Poderá ser organizada e publicada no mês de Janeiro a relação de substitutos para o ano todo.

§ 2º - Na falta dessa relação, a designação será feita em cada caso.

Art. 40º - O substituto fará jus ao vencimento do cargo em comissão ou de valor da função gratificada, se a substituição ocorrer por prazo superior a sete dias.

**CAPÍTULO II**  
**DA REMOÇÃO**

Art. 41º- Remoção é o deslocamento do servidor de uma para outra repartição.

§ 1º - À remoção poderá ocorrer:

I – a pedido, atendida a conveniência do serviço;

II – de ofício, no interesse da administração.

Art. 42º - À remoção será feita por ato de autoridade competente.

Art. 43º - À remoção por permuta será precedida de requerimento firmado por ambos os interessados.

### **CAPÍTULO III DO EXERCÍCIO DE FUNÇÃO DE CONFIANÇA**

Art. 44º - O exercício da função de confiança pelo servidor público efetivo, poderá ocorrer sob a forma de função gratificada.

Art. 45º - A função gratificada é instituída por lei para atender encargos de direção, chefia ou assessoramento, que não justifiquem a criação de cargo em comissão.

Parágrafo Único – A função gratificada poderá também ser criada em paralelo com o cargo em comissão, como forma alternativa de provimento da posição de confiança, hipótese em que o valor da mesma não poderá ser superior a cinquenta por cento do vencimento do cargo em comissão.

Art. 46º - A designação para o exercício da função gratificada, que nunca será cumulativa com o cargo em comissão, será feita por ato expresso da autoridade competente.

Art. 47º - O valor da função gratificada será percebido cumulativamente com o vencimento do cargo de provimento efetivo.

Art. 48º - O valor da função gratificada continuará sendo percebido pelo servidor que, sendo seu ocupante, estiver ausente em virtude de férias, luto, casamento, licença para tratamento de saúde, licença à gestante ou paternidade, serviços obrigatórios por lei ou atribuições decorrentes de seu cargo ou função.

Art. 49º - Será tornada sem efeito a designação do servidor que não entrar no exercício da função gratificada no prazo de dos dias a contar do ato

da investidura.

Art. 50º - O provimento de função gratificada poderá recair também em servidor da outra entidade pública posto a disposição do Município sem prejuízo de seus vencimentos.

Art. 51º - É facultado ao servidor efetivo do Município, quando indicado para o exercício de cargo em comissão, optar pelo provimento sob a forma de função gratificada correspondente.

Art. 52º - À lei indicará os casos e condições em que os cargos em comissão serão exercidos preferencialmente por servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo.

**TÍTULO IV**  
**DO REGIME DE TRABALHO**  
**CAPÍTULO I**  
**DO HORÁRIO E DO PONTO**

Art. 53º - O prefeito determinará quando não estabelecido em lei ou regulamento, o horário de expediente das repartições.

Art. 54º - O horário normal de trabalho de cada cargo ou função é o estabelecido na legislação específica não podendo ser superior a oito horas diárias e a quarenta e quatro horas semanais.

Art. 55º - Atendendo a conveniência ou a necessidade do serviço, e mediante acordo escrito, poderá ser instituído sistema de compensação de horário, hipótese em que a jornada diária poderá ser superior a oito horas, sendo o excesso de horas compensadas pela correspondente diminuição em outro dia, observada sempre a jornada máxima semanal.

Art. 56º - À freqüência do servidor será controlada:

I – pelo ponto;

II – pela forma determinada em regulamento, quanto aos servidores não sujeitos ao ponto.

§ 1º - Ponto é o registro, mecânico ou não, que assinala o comparecimento do servidor ao serviço e pelo qual se verifica, diariamente, a sua entrada e saída.

§2º - Salvo nos casos do inciso II deste artigo, e vedado

dispensar o servidor do registro do ponto e abonar faltas ao serviço.

## **CAPITULO II**

### **DO SERVIÇO EXTRAORDINÁRIO**

Art. 57º - À prestação de serviços extraordinários só poderá ocorrer por expressa determinação da autoridade competente, mediante solicitação fundamentada do chefe da repartição ou de ofício.

§1º - O serviço extraordinário será remunerado por hora de trabalho que exceda o período normal, com acréscimo de cinquenta por cento em relação à hora normal.

§2º - Salvo casos excepcionais, devidamente justificados, não poderá o trabalho em horário extraordinário exceder a duas horas diárias.

Art. 58º - O serviço extraordinário, excepcionalmente, poderá ser realizado sob a forma de plantões para assegurar o funcionamento dos serviços municipais ininterruptos.

Parágrafo Único – O plantão extraordinário visa a substituição do plantonista titular legalmente afastado ou em falta ao serviço.

Art. 59º - O exercício de cargo em comissão ou em função gratificação, não sujeito ao controle de ponto, exclui a remuneração por serviço extraordinário.

## **CAPITULO III**

### **DO REPOUSO SEMANAL**

Art. 60º - O servidor tem direito a repouso remunerado, num dia de cada semana, preferencialmente aos domingos, bem como nos dias feriados civis e religiosos.

§1º - À remuneração do dia de repouso corresponderá a um dia normal de trabalho.

§2º- Na hipótese de servidores com remuneração por produção, peças ou tarefas, a remuneração do repouso corresponderá ao total da produção da semana, dividido pelos dias úteis da mesma semana.

§3º - Consideram-se já remunerados os dias de repouso

semanal do servidor mensalista ou quinzelistas, cujo vencimento remunera trinta ou quinze dias, respectivamente.

Art. 61º - Perderá a remuneração do repouso o servidor que tiver faltado, sem motivo justificado, ao serviço durante a semana, mesmo que em apenas um turno.

Parágrafo Único – São motivos justificados as concessões, licenças e afastamentos previstos em lei, nas quais o servidor continua com direito ao vencimento normal, como se em exercício estivesse.

Art. 62º - Nos serviços públicos ininterruptos poderá ser exigido o trabalho nos dias feriados civis e religiosos, hipótese em que as horas trabalhadas serão pagas com acréscimo de cinquenta por cento, salvo a concessão de outro dia de folga compensatório.

**TÍTULO V**  
**DOS DIREITOS E VANTAGENS**  
**CAPÍTULO I**  
**DO VENCIMENTO DA REMUNERAÇÃO**

Art. 63º - Vencimentos é a retribuição paga ao servidor pelo efetivo exercício do cargo, correspondente ao valor básico fixado em lei.

Art. 64º - Remuneração é o vencimento acrescido das vantagens pecuniárias, permanentes ou temporárias, estabelecidas em lei.

Art. 65º - Nenhum servidor poderá perceber, mensalmente, a título de remuneração, importância superior à soma dos valores fixados como remuneração, em espécie, a qualquer título, para Secretário Municipal.

Art. 66º - À maior remuneração atribuída a cargo público não será superior a quinze vezes o valor do menos padrão de vencimentos.

Art. 67º - Excluem-se dos tetos de remuneração estabelecidos nos artigos precedentes as vantagens previstas nos art. 81 incisos I a IV, 93, 96 e a remuneração por serviços extraordinários.

Parágrafo Único – Em qualquer hipótese o total dos valores percebidos como remuneração, em espécie, a qualquer título, por servidor público municipal, não poderá ser superior aos valores percebidos como remuneração, em espécie, pelo prefeito.

Art. 68º - O servidor perderá:

I – a remuneração dos dias que faltar ao serviço, bem como dos dias de repouso da respectiva semana, sem prejuízo da penalidade disciplinar cabível.

II – a parcela da remuneração diária proporcional aos atrasos, ausências e saídas antecipadas, iguais ou superior a trinta minutos, sem prejuízo da penalidade disciplinar cabíveis.

III – metade da remuneração na hipótese prevista no parágrafo único do art. 143.

Art. 69º - Salvo por imposição legal, ou mandato judicial, nenhum desconto incidirá sobre a remuneração ou provento.

Parágrafo Único – Mediante autorização do servidor, poderá haver consignação em folha de pagamento a favor de terceiros, a critério da administração e com reposição de custos, até o limite de trinta por cento da remuneração.

Art. 70º - As reposições devidas à Fazenda Municipal poderão ser feitas em parcelas mensais, corrigidas monetariamente, e mediante desconto em folha de pagamento.

§1º - O valor de cada parcela não deverá exceder a vinte por cento da remuneração do servidor.

§ 2º - O servidor será obrigado a repor, de uma só vez, a importância do prejuízo causado a Fazenda Municipal em virtude de alcance, desfalque, ou omissão em efetuar o recolhimento ou entradas nos prazos legais.

Art. 71º - O servidor em débito com o Erário, que for demitido, exonerado ou que tiver a sua disponibilidade cassada, terá de repor a quantia de uma só vez.

Parágrafo Único - A não quitação do débito implicará em sua inscrição em dívida ativa e cobrança judicial.

## **CAPITULO II DAS VANTAGENS**

Art. 72º - Além do vencimento poderão ser pagas ao

servidor as seguintes vantagens:

- I – indenizações
- II – gratificações e adicionais;
- III – premio por assiduidade;
- IV – auxílio para diferença de caixa.

§1º - As indenizações não se incorporam ao vencimento ou provento para qualquer efeito.

§2º - As gratificações, os adicionais, os prêmios e os auxílios incorporam-se ao vencimento ou provento, nos casos e condições indicados em lei.

Art. 73º - As vantagens pecuniárias não serão computadas nem acumuladas para efeito de concessão de quaisquer outro acréscimos pecuniários ulteriores, sob o mesmo título ou idêntico fundamento.

## **SEÇÃO I**

### **Das Indenizações**

Art. 74º - Constituem indenizações ao servidor:

- I – diárias;
- II – ajuda de custo;
- III – transporte.

#### **Subseção I**

##### **Das diárias**

Art. 75º - Ao servidor que, por determinação da autoridade competente, se deslocar eventual ou transitoriamente do Município, no desempenho de suas atribuições, ou em missão ou estudo de interesse da administração, serão concedidas, além do transporte, diárias para cobrir as despesas de alimentação, pousada e locomoção urbana.

§1º - Nos casos em que não exija pernoite fora da sede, mas exija pelo menos duas refeições, as diárias serão pagas por metade.

§2º - Quando o deslocamento exigir apenas uma refeição da sede, será indenizado esta, mediante comprovação.

§ 3º - Nos deslocamentos para a capital do estado, e para

fora deste, as diárias serão acrescidas, respectivamente de vinte por cento e cinquenta por cento.

§ 4º - O valor das diárias será estabelecido em lei.

Art. 76º - Se o deslocamento do servidor constituir exigência permanente do cargo, não fará jus a diárias.

Art. 77º - O servidor que receber diárias e não se afastar da sede, por qualquer motivo, fica obrigado a restituí-las integralmente, no prazo de três dias.

Parágrafo Único – Na hipótese de o servidor retornar ao Município em prazo menor do que o previsto para o seu afastamento, restituirá as diárias recebidas em excesso, em igual prazo.

## **SUBSEÇÃO II**

### **Da ajuda de custo**

Art. 78º - A ajuda de custo destina-se a cobrir as despesas de viagem e instalações do servidor que for designado para exercer missão ou estudo fora do Município, por tempo que justifique a mudança temporária de residência.

Parágrafo Único – A concessão da ajuda de custo ficará a critério da autoridade competente, que considerará os aspectos relacionados com a distancia percorrida, o número de pessoas que acompanharão o servidor e a duração da ausência.

Art. 79º - A ajuda de custo não poderá exceder o dobro do vencimento do servidor, salvo quando o deslocamento for para o exterior, caso em que poderá ser até de quatro vezes o vencimento, desde que arbitrada justificadamente.

## **SUBSEÇÃO III**

### **Do Transporte**

Art.80º - Conceder-se-á indenização de transporte ao servidor que realizar despesas com a utilização de meio próprio de locomoção para a execução de serviços externos, por força das atribuições próprias do cargo, nos

termos de lei específica.

§ 1º - Somente fará jus a indenização de transporte pelo valor integral, o servidor que, no mês haja efetivamente realizado serviços externo, durante pelo menos vinte dias.

§2º - Se o número de dias de serviço externo for inferior ao previsto no parágrafo anterior, a indenização será devida na proporção de um vinte avos por dia de realização do serviço.

## **SEÇÃO II**

### **DAS GRATIFICAÇÕES E ADICIONAIS**

Art. 81º - Constituem gratificações e adicionais dos servidores municipais:

- I – gratificações natalinas;
- II – adicional por tempo de serviço;
- III – adicional pelo exercício de atividades em condições penosas, insalubres ou perigosas;
- IV – adicional noturno.

#### **Subseção I**

##### **Da gratificação natalina**

Art. 82º - A gratificação natalina corresponde a um doze avos da remuneração a que o servidor fizer jus no mês de dezembro, por mês de exercício, no respectivo ano.

§ 1º - Os adicionais de insalubridade periculosidade, penosidade e noturno, as gratificações e o valor de função gratificada, serão computados na razão de 1/12 de seu valor vigente em dezembro, por mês de exercício em que o servidor percebeu a vantagem, no ano correspondente.

§ 2º - A fração igual ou superior a quinze dias de exercício no mês será considerada como mês integral.

Art. 83º - A gratificação natalina será paga até o dia vinte do mês de dezembro de cada ano.

Parágrafo Único – Entre os meses de maio e outubro de cada ano, o Município

pagará, como adiantamento da gratificação referida, de uma só vez, metade da remuneração percebida no mês anterior.

Art. 84º - O servidor exonerado perceberá sua gratificação natalina, proporcionalmente aos meses de efetivo exercício, calculada sobre a remuneração do mês da exoneração.

Art. 85º - A gratificação natalina não será considerada para cálculo de qualquer vantagem pecuniária.

### **Subseção II**

#### **Da adicional por tempo de serviço**

Art. 86º - O adicional por tempo de serviço é devido à razão de um por cento por ano de serviço público prestado ao Município, incidente sobre o vencimento do servidor ocupante de cargo efetivo.

Parágrafo Único – O servidor fará jus ao adicional a partir do mês em que completar a anuênio.

### **Subseção III**

#### **Dos adicionais de penosidade, insalubridade e periculosidade**

Art. 87º - Os servidores que executem atividades penosas, insalubres ou perigosas, fazem jus a um adicional sobre o vencimento do cargo.

Parágrafo Único – As atividades penosas, insalubres ou perigosas serão definidas em lei própria.

Art. 88º - O exercício de atividades em condições de insalubridade, assegura ao servidor a percepção de um adicional respectivamente de trinta, vinte e dez por cento, segundo a classificação nos graus máximo, médio e mínimo.

Art. 89º - O adicional de periculosidade e de penosidade, serão respectivamente, de trinta e vinte por cento.

Art. 90º - Os adicionais de penosidade insalubridade e periculosidade não são acumuláveis, cabendo ao servidor optar por um deles, quando for o caso.

Art. 91º - O direito ao adicional de penosidade,

insalubridade ou periculosidade, cessa com a eliminação das condições ou dos riscos que deram causa a sua concessão.

#### **Subseção IV**

##### **Do adicional noturno**

Art.92º - O servidor que prestar trabalho noturno fará jus a um adicional de 20% sobre o vencimento do cargo.

§1º - Considera-se trabalho noturno para efeito dês te artigo, o executado entre as 22 horas de um dia e as 05 horas do dia seguinte.

§2º - Nos horários mistos, assim entendidos os que abrangem períodos diurnos e noturnos, o adicional será pago proporcionalmente às horas de trabalho.

#### **SEÇÃO III**

##### **Do premio por assiduidade**

Art. 93º - Após cada cinco ano ininterruptos de serviços prestados ao Município, a contar da investidura em cargo de provimento efetivo, o servidor do seu cargo efetivo, mesmo que esteja no exercício de cargo em comissão ou função gratificada.

Art. 94º - Interrompem o qüinqüênio para efeito do artigo anterior, as seguintes ocorrências:

- I – penalidade disciplinar de suspensão;
- II – afastamento do cargo em virtude de:
  - a) licença para tratar de interesse particular;
  - b) licença para tratamento em pessoa da família;
  - c) condenação a pena privativa de liberdade por sentença definitiva
  - d) desempenho de mandato classista;
  - e) licença para atividade política.

Parágrafo Único – As faltas injustificadas ao serviço retardarão a concessão do premio previsto neste artigo, na proporção de um M~es para cada falta, e as licenças para tratamento de saúde excedentes de noventa dias, consecutivos ou

não, salvo se decorrentes de acidente em serviço ou moléstia profissional, protelam a concessão do prêmio em período igual ao número de dias da licença.

Art. 95º - O prêmio por assiduidade não será considerado para cálculo de qualquer vantagem pecuniária.

#### **SEÇÃO IV**

##### **Do auxílio para diferença de caixa**

Art. 96º - O servidor que, por força das atribuições próprias de seu cargo, pague ou receba em moeda corrente, perceberá um auxílio para diferença de caixa, no montante de dez por cento do vencimento.

§ 1º - O servidor que estiver respondendo legalmente pelo tesoureiro ou caixa, durante o impedimentos legais deste, fará jus ao pagamento do auxílio.

§ 2º - O auxílio que trata este artigo só será pago enquanto o servidor estiver efetivamente executando os serviço de pagamento ou recebimento e nas férias regulamentares.

### **CAPITULO III**

#### **DAS FÉRIAS**

##### **SEÇÃO I**

##### **Do direito a férias e da sua duração**

Art. 97º - O servidor terá direito anualmente ao gozo de um período de férias, sem prejuízo da remuneração.

Art. 98º - Após cada período de doze meses de vigência da relação entre o Município e o servidor, terá este direito a férias, na seguinte proporção.

I – trinta dias corridos, quando não houver faltado ao serviço mais de cinco vezes;

II – vinte e quatro dias corridos quando houver tido de seis a quatorze faltas;

III – dezoito dias corridos, quando houver tido de quinze a vinte e três faltas;

IV – doze dias corridos, quando houver tido de vinte e quatro a trinta e duas faltas.

Parágrafo Único – É vedado descontar, do período de férias, as faltas do servidor ao serviço.

Art. 99º - Não serão consideradas faltas ao serviço as concessões, licenças e afastamentos previstos em lei, nos quais o servidor continua com direito ao vencimento normal, como se em exercício estivesse.

Art. 100º - O tempo de serviço anterior será somado ao posterior para fins de aquisição do período aquisitivo de férias nos casos de licenças previstas nos incisos II, III e V do artigo 107.

Art. 101º - Não terá direito a férias o servidor que, no curso do período aquisitivo tiver gozado licença para tratamento de saúde, por acidente em serviço ou por motivo de doença em família, por mais de seis meses, embora descontínuos, e licença para tratar de interesse particulares por qualquer prazo.

Parágrafo Único – Iniciar-se-á o discurso de novo período aquisitivo quando o servidor, após o implemente de condições previstas neste artigo, retornar ao trabalho.

## **SEÇÃO II**

### **Da concessão e do gozo das férias**

Art. 102º - É obrigatória a concessão e gozo de férias, em um só período, nos dez meses subseqüentes à data em que o servidor tiver adquirido o direito.

Parágrafo Único – às férias somente poderão ser interrompidas por motivo de calamidade pública, comoção interna ou por motivo de superior interesse público.

Art. 103º - A concessão das férias mencionado o período de gozo, será participado, por escrito ao servidor, com antecedência de no mínimo 15 dias, cabendo a este assinar a respectiva notificação.

Art. 104º - Vencido o prazo mencionado no art. 102, sem que a Administração tenha concedido as férias, incube ao servidor, no prazo de dez dias, requerer o gozo das férias sob pena de perda do direito às mesmas.

§ 1º - Recebido o requerimento, a autoridade responsável

terá de despachar no prazo de quinze dias, marcando o período de gozo das férias, dentro dos sessenta dias seguintes.

§ 2º - Não atendido o requerimento pela autoridade competente no prazo legal, o servidor poderá ajuizar ação, pedindo a fixação, por sentença da época do gozo das férias.

§ 3º - No caso do parágrafo anterior a remuneração será devida em dobro, sendo de responsabilidade da autoridade infratora a quantia relativa a metade do valor devido, a qual será recolhida ao erário, no prazo de cinco dias a contar da concessão das férias nestas condições ao servidor.

### **SEÇÃO III**

#### **DA REMUNERAÇÃO DAS FÉRIAS**

Art. 105º - O servidor perceberá durante as férias a remuneração integral, acrescida de 1/3 ( um terço ).

§ 1º - Os adicionais, exceto e por tempo de serviço que será computado sempre integralmente, as gratificações e o valor de função gratificada não percebidos durante todo o período aquisitivo, serão computados proporcionalmente, observado os valores atuais.

§ 2º - O pagamento da remuneração das férias, por solicitação do servidor, será feito dentro dos cinco dias anteriores ao início do gozo.

### **SEÇÃO IV**

#### **Dos efeitos na exoneração**

Art. 106º - No caso de exoneração serão devida ao servidor a remuneração correspondente ao período de férias cujo direito tenha adquirido.

Parágrafo Único – O servidor exonerado após doze meses de serviço, terá direito também a remuneração relativa ao período incompleto de férias, de acordo com o art. 98º, na proporção de um doze avos por mês de serviço ou fração superior a quatorze dias.

### **CAPÍTULO IV**

#### **DAS LICENÇAS**

## **SEÇÃO I**

### **Disposições Gerais**

Art. 107º - Coincidir-se-á licença ao servidor:

I – por motivo de doença em pessoa da família;

II – para o serviço militar;

III – para concorrer a cargo eletivo;

IV – para tratar de interesse particulares;

V – para desempenho de mandato classista.

§ 1º - O servidor não poderá permanecer em licença da mesma espécie por período superior a vinte e quatro meses, salvo nos casos dos incisos II, III e V.

§ 2º - A licença concedida dentro de sessenta dias do término de outra da mesma espécie será considerada como prorrogação.

## **SEÇÃO**

### **Da licença por motivo de doença em pessoa da família**

Art. 108º - poderá ser concedida licença ao servidor, por motivo de doença de cônjuge ou companheiro, do pai ou da mãe, de filho ou enteado e de irmão, mediante comprovação médica oficial do Município.

§ 1º - A licença somente será deferida se a assistência direta do servidor for indispensável e não puder ser prestada simultaneamente com o exercício do cargo, o que deverá ser apurado, através de acompanhamento pela Administração Municipal.

§ 2º - A licença será concedida sem prejuízo da remuneração, até um mês, e papos, com os seguintes descontos:

I - de 1/3 (um terço), quando exceder a um mês e até dois meses;

II – de 2/3 (dois terços), quando exceder a dois meses até cinco meses;

III – sem remuneração, a partir do sexto mês até o máximo de dois anos.

### **SEÇÃO III**

#### **Da licença para o serviço militar**

Art. 109º - Ao servidor que for convocado para o serviço militar ou outros encargos de segurança nacional, será concedida licença sem remuneração.

§ 1º - A licença será concedida à vista de documentação oficial que comprove a convocação.

§ 2º - O servidor desincorporados em outro estado de Federação deverá reassumir o exercício do cargo dentro do prazo de trinta dias; se a desincorporação ocorrer dentro do estado o prazo será de quinze dias.

### **SEÇÃO IV**

#### **Da licença para concorrer a cargo eletivo**

Art. 110º - O servidor terá direito a licença, sem remuneração, durante o período que mediar entre a sua escolha, em convenção partidária, como candidato a cargo eletivo, e a véspera do registro de sua candidatura perante a justiça eleitoral.

§ 1º - O servidor candidato a cargo eletivo no próprio Município e que exerça cargo ou função de direção chefia, arrecadação ou fiscalização, dele será, a a partir do dia imediato ao registro de sua candidatura perante a Justiça Eleitoral, até o dia seguinte ao do pleito.

§ 2º - A partir do registro da candidatura e até o quinto dia seguinte ao da eleição, salvo se lei federal especifica estabelecer prazos, maiores, o servidor ocupante de cargo efetivo fará jus a licença remunerada, como se em efetivo exercício estivesse.

### **SEÇÃO V**

#### **Da licença para tratar de interesses particulares**

Art. 111º - A critério da administração, poderá ser concedida ao servidor estável licença para tratar de assuntos particulares, pelo prazo de até dois anos consecutivos, sem remuneração.

§ 1º - A licença poderá ser interrompida a qualquer tempo, a pedido do servidor ou no interesse do serviço.

§ 2º - Não se concederá nova licença antes de decorridos dois anos do término ou interrupção da anterior.

§ 3º - Não se concederá a licença a nomeados ou removidos, antes de completar um ano de exercício no novo cargo ou repartição.

## **SEÇÃO VI**

### **Da licença para desempenho de mandato classista**

Art. 112º - É assegurado ao servidor o direito a licença para desempenho de mandato em confederação, federação ou sindicato representativo da categoria, sem remuneração.

§ 1º - Somente poderão ser licenciados servidores eleitos para cargos de direção ou representação nas referidas entidades, até o máximo de três, por entidade.

§ 2º - A licença terá duração igual à do mandato, podendo ser prorrogada no caso de reeleição e por uma única vez.

## **CAPITULO V**

### **Do afastamento para servir a outro órgão ou entidade**

Art. 113º - O servidor poderá ser cedido para ter exercício em outro órgão ou entidade dos poderes da união, dos Estados e dos Municípios, nas seguintes hipóteses:

- I – para exercício de função de confiança;
- ÍI - Em caso previstos em leis específicas; e
- III – para cumprimento do convênio.

Parágrafo Único – Na hipótese do inciso I deste artigo, a cedência será sem ônus para o Município e, nos demais casos, conforme dispuser a lei ou o convênio.

## **CAPITULO VI**

### **DAS CONCESSÕES**

Art. 114º - Sem qualquer prejuízo poderá o servidor ausentar-se do serviço:

I – por um dia, em cada doze meses de trabalho, para doação de sangue;

II – até dois dias, para se alistar como eleitor;

III – até cinco dias consecutivos, por motivo de:

a) Casamento;

b) Falecimento do cônjuge, companheiro, pais, madrasta ou padrasto, filhos ou enteados e irmãos;

IV – até dois dias consecutivos por motivo de falecimento de avô ou avó.

Art. 115º - Poderá ser concedido horário especial ao servidor estudante, quando comprovada a incompatibilidade entre o horário escolar e o da repartição, sem prejuízo do exercício do cargo.

Parágrafo Único – Para efeito do disposto neste artigo, será exigida a compensação de horários na repartição, respeitada a duração semanal do trabalho.

## **CAPITULO VII**

### **Do tempo de serviço**

Art. 116º - A apuração do tempo de serviço será feita em dias.

§ 1º - O número de dias será convertido em anos, considerados de 365 dias.

§ 2º - Feita a conversão os dias restantes, até cento e oitenta e dois, não serão computados, arredondando-se para o ano quando excederem este número, para efeito de cálculo de proventos de aposentadoria.

Art. 117º - Além das ausências ao serviço previstas no art. 114, são os afastamentos em virtude de:

I – férias;

II – exercício de cargo em comissão, no Município;

III – convocação para o serviço militar;

IV – júri e outros serviços obrigatórios por lei;

V – licença:

- a) à gestante, à adotante e à paternidade;
- b) para tratamento de saúde, inclusive por acidente em serviço ou moléstia profissional; e
- c) licença para tratamento de saúde de pessoa da família, quando remunerada.

Art. 118º - Contar-se-á apenas para efeito de aposentadoria e disponibilidade o tempo:

I – de serviço público federal. Estadual e municipal, inclusive o prestado às suas autarquias;

II – de licença para desempenho de mandato classista;

III – de licença para concorrer a cargo eletivo; e

IV – em que o servidor esteve em disponibilidade remunerada.

Art. 119º - Para efeito de aposentadoria, será computado também o tempo de serviço na atividade privada, nos termos da legislação federal pertinente, desde que o servidor conte com mais de quinze anos de serviço prestado ao Município.

Art. 120º - O tempo de afastamento para o exercício de mandato eletivo será contado na forma das disposições constitucionais ou legais específicas.

Art. 121º - É vedada a contagem acumulada de tempo de serviço simultâneo.

## **CAPITULO VIII**

### **DO DIREITO DE PETIÇÃO**

Art. 122º - É assegurado ao servidor o direito de requerer, pedir reconsideração, recorrer e representar, em defesa de direito ou de interesse legítimo.

Parágrafo Único – As petições, salvo determinação expressa em lei ou regulamento, serão dirigidas ao Prefeito Municipal e terão decisão no prazo de trinta dias.

Art. 123º - O pedido de reconsideração deverá conter novos argumentos ou provas suscetíveis de reformar o despacho, a decisão do ato.

Parágrafo Único – O pedido de reconsideração, que não poderá ser renovado,

será submetido à autoridade que houver protocolado o despacho, proferido a decisão ou praticado o ato.

Art. 124º - Caberá recurso ao Prefeito, como ultima instância administrativa, sendo indelegável sua decisão.

Parágrafo Único – terá caráter de recurso o pedido de reconsideração quando o prolator do despacho, decisão ou ato houver sido o Prefeito.

Art. 125º - O prazo para interposição de pedido de reconsideração ou de recurso, é de trinta dias, a contar da publicação ou da ciência, pelo interessado, da decisão recorrida.

Parágrafo Único – O pedido de reconsideração e o recurso não terá efeito suspensivo e se providos, seus efeitos retroagidos à data do ato impugnado.

Art. 126º - O direito de reclamação administrativa prescreve, salvo disposição legal em contrário, em um ano a contar do ato ou fato do qual se originar.

§ 1º - O prazo prescricional terá início na data da publicação do ato impugnado ou da ciência, pelo interessado, quando o ato não for publicado.

§ 2º - O pedido de reconsideração e o curso interrompem a prescrição administrativa.

Art. 127º - A representação será dirigida ao chefe imediato do servidor que, se a solução não for de sua alçada, a encaminhará a quem de direito.

Parágrafo Único – Se não for dado andamento à representação, dentro do prazo de cinco dias, poderá o servidor dirigi-la direta e sucessivamente às chefias superiores.

Art. 128º - É assegurado o direito de vistas do processo ao servidor ou representante legal.

**TÍTULO VI**  
**DO REGIME DISCIPLINAR**  
**CAPÍTULO**  
**DOS DEVERES**

Art. 129º - São deveres do servidor:

- I – exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo;
- II – lealdade às instituições a que servir;

- III – observância das normas legais e regulamentares;
- IV – cumprimento às ordens superiores, exceto quando manifestadamente ilegais;
- V – atender com presteza:
  - a) ao público em geral prestando as informações requeridas, ressalvadas as protegidas por sigilo;
  - b) à expedição de certidões requeridas para defesa de direito ou esclarecimento de situação de interesse pessoal; e
  - c) às requisições para a defesa da fazenda Pública.
- VI – levar ao conhecimento da autoridade superior as irregularidades de que tiver em razão do cargo;
- VII – zelar pela economia do material e conservação do patrimônio público;
- VIII – guardar sigilo sobre assuntos da repartição;
- IX – manter conduta compatível com a moralidade administrativa;
- X – ser assíduo e pontual ao serviço;
- XI – tratar com urbanidade as pessoas;
- XII – representar contra ilegalidade ou abuso de poder;
- XIII – apresenta-se ao serviço em boas condições de asseio e convenientemente trajado ou com uniforme que for determinado;
- XIV – observar as normas de segurança e medicina do trabalho estabelecidas, bem como o uso obrigatório dos equipamentos de proteção individual ( EPI ) que lhe forem fornecidos;
- XV – manter espírito de cooperação e solidariedade com os colegas de trabalho;
- XVI – freqüentar cursos e treinamentos instituídos para seu aperfeiçoamento e especialização;
- XVII – apresentar relatórios ou resumos de suas atividades nas hipótese e prazos previstos em lei ou regulamento, ou quando determinado pela autoridade competente; e
- XVIII – sugerir providências tendentes a melhoria ou aperfeiçoamento do serviço.

Parágrafo Único – Será considerado co-autor o superior hierárquico que,

recebendo denúncia ou representação a respeito de irregularidade no serviço ou falta cometida por servidor, se subordinado, deixar de tomar as providências necessárias a sua apuração.

## **CAPITULO II DAS PROIBIÇÕES**

Art. 130º - É proibido ao servidor qualquer ação ou omissão capaz de comprometer a dignidade e o decoro da função pública, ferir a disciplina e a hierarquia, prejudicar a eficiência do serviço ou causar dano à Administração Pública, especialmente:

I – Ausentar-se do serviço durante o expediente, sem prévia autorização do chefe imediato;

II – Retirar, sem prévia anuência da autorização do chefe imediato;

III – Recusar fé a documentos públicos;

IV – Opor resistência injustificada ao andamento de documento e processo, ou execução de serviço;

V – Promover manifestação de apreço ou despreço no recinto da repartição;

VI – Referir-se de modo depreciativo ou desrespeito às autoridades públicas ou aos atos do Poder Público, mediante manifestação escrita ou oral;

VII – Cometer a pessoa estranha à repartição, fora dos casos previstos em lei, o desempenho de encargos que seja de competência ou de seu subordinado;

VIII – Compelir ou aliciar outro servidor no sentido de filiação a associação profissional ou sindical, ou a partido político;

IX – Manter sob sua chefia imediata, cônjuge, companheiro ou parente até segundo grau civil, salvo se decorrente de nomeação por concurso público;

X – Valer-se de cargo para lograr proveito pessoal ou de outrem, em detrimento da dignidade da função pública;

XI – Atuar, como procurador ou intermediário, junto a

repartições públicas, salvo quando se tratar de benefícios previdenciários ou assistenciais de parentes até segundo grau;

XII – Receber propina, comissão, presente ou vantagem de qualquer espécie, em razão de suas atribuições;

XIII – Aceitar comissão, emprego ou pensão de Estado estrangeiro, sem licença prévia nos termos da lei;

XIV – Praticar usura sob qualquer de suas formas;

XV – Proceder de forma desidiosa no desempenho das funções;

XVI – Cometer a outro servidor atribuições estranhas às do cargo que ocupa, exceto em situações de emergência e transitórias;

XVII – Utilizar pessoal ou recurso material da repartição em serviços de atividades particulares; e

XVIII – Exercer quaisquer atividades que sejam incompatíveis com o exercício do cargo ou função e com o horário de trabalho.

Art. 131 – É lícito ao servidor criticar atos do Poder Público do ponto de vista doutrinário ou da organização do serviço, em trabalho assinado.

### **CAPÍTULO III DA ACUMULAÇÃO**

Art. 132 – É vedada a acumulação remunerada de cargos públicos.

§ 1º - Excetua-se da regra deste artigo os casos previstos na Constituição Federal, mediante comprovação escrita da compatibilidade de horários.

§ 2º - a proibição de acumular estende-se a cargos, empregos e funções em autarquias, fundações públicas, empresas públicas, sociedades de economia mista da União, do Distrito Federal, dos Estados, dos Territórios e dos Municípios.

### **CAPÍTULO IV DAS RESPONSABILIDADES**

Art.133 – O servidor responde civil, penal e administrativamente pelo exercício irregular de suas atribuições;

Art. 134 – A responsabilidade civil decorre de ato omissivo ou comissivo, doloso ou culposo, que resulte em prejuízo ao Erário ou a terceiros.

§ 1º - A indenização de prejuízo causado ao Erário poderá ser liquidada na forma prevista no art. 70;

§ 2º - Tratando-se de dano causado a terceiros, responderá o servidor perante a Fazenda Pública, em ação regressiva;

§ 3º - A obrigação de reparar o dano estende-se aos sucessores e contra eles será executada, até o limite do valor da herança recebida.

Art. 135 – A responsabilidade penal abrange os crimes e contravenções imputadas ao servidor, nessa qualidade.

Art. 136 – A responsabilidade administrativa resulta de ato omissivo ou comissivo praticado no desempenho do cargo ou função.

Art. 137 – As sanções civis, penais e administrativas poderão cumular-se, sendo independentes entre si.

Art. 138 – A responsabilidade civil ou administrativa do servidor será afastada no caso de absolvição criminal que negue a existência do fato ou a sua autoria.

## **CAPITULO V DAS PENALIDADES**

Art. 139º - São penalidades disciplinares:

I – advertência;

II – suspensão;

III – demissão;

IV – cassação de aposentadoria e disponibilidade; e

V – destituição de cargo ou função de confiança.

Art. 140º -Na aplicação das penalidades serão

consideradas a natureza e a gravidade da infração cometida, os danos que dela provirem para o serviço público, as circunstâncias agravantes ou atenuantes e os antecedentes.

Art. 141º - Não poderá ser aplicada mais de uma pena disciplinar pela mesma infração.

Parágrafo Único – No caso de infrações simultâneas, a maior absorve as demais, funcionando estas como agravantes na gradação da penalidade.

Art. 142º - Observando o disposto nos artigos precedentes, a pena de advertência ou suspensão será aplicada, a critério da autoridade competente, por escrito, na inobservância de dever funcional previsto em lei, regulamento ou norma interna e nos casos de violação de proibição que não tipifique infração sujeita a penalidade de demissão.

Art. 143º- A pena de suspensão não poderá ultrapassar a sessenta dias.

Parágrafo Único – Quando houver conveniência para o serviço a penalidade de suspensão poderá ser convertida em multa, na base de cinquenta por cento por dia de remuneração, ficando, o servidor obrigado a permanecer no serviço.

Art. 144º - Será aplicado ao servidor a pena de demissão nos casos de :

- I – crime contra a administração pública;
- II – Abandono de cargo;
- III – Indisciplina ou insubordinação graves ou reiteradas;
- IV – Inassiduidade ou impontualidade habituais;
- V – Improbabilidade administrativa;
- VI – Incontinência pública e conduta escandalosa;
- VII – Ofensas físicas contra qualquer pessoa, cometida em serviço, salvo em legítima defesa;
- VIII – Aplicação irregular de dinheiro público;
- IX – Revelação de segredo apropriado em razão de cargo;
- X – Lesão aos cofres públicos e dilapidação do patrimônio municipal;
- XI – Corrupção;
- XII – Acumulação ilegal de cargos, empregos ou funções;
- XIII – Transgressão do art. 130, incisos X a XVI.

Art. 145 – Acumulação de que trata o inciso XXI do artigo anterior acarreta a demissão de um dos cargos, empregos ou funções, dando-se ao servidor o prazo de cinco dias para opção.

§ 1º - Se comprovado que a acumulação se deu por má fé, o servidor será demitido de ambos os cargos e obrigado a devolver o que houver recebido dos cofres públicos.

§ 2º - Na hipótese do parágrafo anterior, sendo um dos cargos, empregos ou funções exercidos na União, nos Estados, no Distrito Federal ou em outro município, a demissão será comunicada ao órgão ou entidade onde ocorre acumulação.

Art. 146 – A demissão nos casos dos incisos V, VIII e X do art. 144 implica em indisponibilidade de bens e ressarcimento ao erário, sem prejuízo da ação penal cabível.

Art. 147 – Configura abandono de cargo a ausência intencional ao serviço por mais de trinta dias consecutivos.

Art. 148 – A demissão por inassiduidade ou impontualidade somente será aplicada quando caracterizada a habitualidade de modo a representar séria violação dos deveres e obrigações do servidor, após anteriores punições por advertência ou suspensão.

Art. 149 - O ato de imposição de penalidade mencionará sempre o fundamento legal.

Art. 150 – Será cassada a aposentadoria e a disponibilidade se ficar provado que o inativo:

- I – praticou, na atividade, falta punível com demissão;
- II – aceitou ilegalmente cargo ou função pública;
- III – praticou usura, em qualquer das suas formas;

Art. 151 – A pena de destituição de função de confiança será aplicada:

- I – quando se verificar a falta de exação no seu desempenho;
- II – quando for verificado que, por negligência ou benevolência, o servidor contribuiu para que não se apurasse, no devido tempo, irregularidade no serviço.

Parágrafo Único: A aplicação da penalidade deste artigo não implicará em perda de cargo efetivo.

Art. 152 – O ato de aplicação de penalidade é de Competência do Prefeito Municipal.

Parágrafo Único: poderá ser delegada competência aos Secretários Municipais para aplicação da pena de suspensão ou advertência.

Art. 153 – A demissão por infringência ao art. 130 inciso X e XI, incompatibiliza o ex-servidor para nova investidura em cargo ou função pública do Município, pelo prazo de cinco anos.

Parágrafo Único: não poderá retornar ao serviço municipal o servidor que for demitido por infringência do art. 144, inciso I, V, VIII, X e XI.

Art. 154 – A pena de destituição de função de confiança implica na impossibilidade de ser investido em funções dessa natureza durante o período de dois anos a contar do ato de punição.

Art. 155 – As penalidade aplicadas ao servidor serão registradas em sua ficha funcional.

Art. 156 – A ação disciplinar prescreverá:

I – em cinco anos, quanto às infrações com demissão, cassação de aposentadoria e disponibilidade, ou destituição de função de confiança;

II – em dois anos, quanto a suspensão, e :

III – em cento e oitenta dias, quanto à advertência.

§ 1º - A falta também prevista na lei penal como crime prescreverá juntamente com este.

§ 2º - O prazo de prescrição começa a corre da data em que a autoridade tomar conhecimento da existência da falta.

§ 3º - A abertura de sindicância ou a instauração de processo disciplinar interrompe a prescrição.

§ 4º - Na hipótese do parágrafo anterior, todo o prazo começa a correr novamente, no dia da interrupção.

**CAPÍTULO VI**  
**DO PROCESSO DISCIPLINAR EM GERAL**  
**SEÇÃO I**  
**DISPOSIÇÕES PRELIMINARES**

Art. 157 – a autoridade que tiver ciência da irregularidade no serviço público é obrigada a promover a sua apuração imediata, mediante sindicância ou processo administrativo disciplinar.

§ 1º - As denúncias sobre irregularidades serão objeto de apuração, desde que contenham a identificação e o endereço do denunciante e sejam formuladas por escrito.

§ 2º - quando o fato narrado, de modo evidente, não configurar infração disciplinar ou ilícito penal, a denuncia será arquivada, por falta de objeto.

Art. 158 – a irregularidades e faltas funcionais serão apuradas por meio de:

I – Sindicância, quando não houver dados suficientes para sua determinação ou para apontar o servidor faltoso;

II – processo administrativo disciplinar, quando a gravidade da ação ou omissão torne o servidor passível de demissão, cassação da aposentadoria ou da disponibilidade.

## **SEÇÃO II**

### **DA SUSPENSÃO PREVENTIVA**

Art. 159 – À autoridade competente poderá determinar a suspensão preventiva do servidor, até sessenta dias, prorrogável por mais trinta se, fundamentalmente, houver necessidade de seu afastamento para a apuração de falta a ele imputada.

Art. 160 – O servidor terá direito:

I – a remuneração e à contagem do tempo de serviço relativo ao período de suspensão preventiva, quando do processo não resultar punição ou esta se limitar a pena de advertência.

II – à remuneração e à contagem do tempo de serviço corresponde ao período de afastamento excedente ao prazo de suspensão efetivamente aplicada.

## **SEÇÃO III**

## DA SINDICÂNCIA

Art. 161 – A sindicância será cometida a servidor, podendo este ser dispensado de suas atribuições normais até a apresentação do relatório.

Parágrafo Único – A critério da autoridade competente, considerando o fato a ser apurado, a função sindicante poderá ser atribuída a uma comissão de servidores, até o máximo de três.

Art. 162 – O sindicante ou a comissão efetuará, de forma sumária, as diligências necessárias ao esclarecimento da ocorrência e indicação do responsável, apresentando, no prazo máximo de dez dias úteis, relatório a respeito.

§ 1º - preliminarmente, deverá ser ouvido o autor da representação e o servidor implicado, se houver.

§ 2º - reunidos os elementos apurados, o sindicante ou comissão traduzirá no relatório as suas conclusões, indicando o possível culpado, qual a irregularidade ou transgressão e o seu enquadramento das disposições estatutárias.

Art 163 – A autoridade, de posse do relatório, acompanhado dos elementos que instruíram o processo, decidirá, no prazo de cinco dias úteis:

I – pela aplicação de penalidades de advertência ou suspensão;

II – pela instauração de processo administrativo disciplinar;  
ou

III – arquivamento do processo.

§ 1º - entendendo a autoridade competente que os fatos não estão devidamente elucidados, inclusive na indicação do possível culpado, devolverá o processo ao sindicante ou comissão, para ulteriores diligências, em prazo certo, não superior a cinco dias úteis.

§ 2º - de posse do novo relatório e elementos complementares, a autoridade decidirá no prazo e nos termos deste artigo.

## SEÇÃO IV DO PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR

Art. 164 – O processo administrativo disciplinar será

conduzido por comissão de três servidores estáveis, designada pela autoridade competente que indicará, dentre eles, o seu presidente.

Parágrafo Único: A comissão terá como secretário, servidor designado pelo presidente, podendo a designação recair em um dos de seus membros.

Art. 165 – a comissão processante, sempre que necessário e expressamente determinado no ato de designação, dedicará todo o tempo aos trabalhos do processo, ficando os membros da comissão, em tal caso, dispensados dos serviços normais da repartição.

Art. 166 – o processo administrativo será contraditório, assegurada ampla defesa ao acusado, com a utilização dos meios e recursos admitidos em direito.

Art. 167 – quando o processo administrativo disciplinar resultar de prévia sindicância, o relatório desta integrará os autos, como peça informativa da instrução.

Parágrafo Único: na hipótese do relatório da sindicância concluir pela prática de crime, a autoridade competente oficiará à autoridade policial, para abertura de inquérito, independente da imediata instauração do processo administrativo disciplinar.

Art. 168 – o prazo para conclusão do processo não excederá sessenta dias, contados da data do ato de constituir a comissão, admitida a prorrogação por mais trinta dias, quando as circunstâncias o exigirem, mediante autorização da autoridade que determinou a sua instauração.

Art 169 – as reuniões da comissão serão registradas em atas que deverão detalhar as deliberações adotadas.

Art. 170 – ao instalar os trabalhos da comissão, o Presidente determinará a autuação da portaria e demais peças existentes e designará o dia, hora e local para a primeira audiência e a citação do indiciado.

Art. 171 – A citação do indicado deverá ser feita pessoalmente e contra-recibo, com, pelo menos, quarenta e oito horas de antecedência em relação à audiência inicial e conterá dia, hora e local e qualificação do indiciado e falta que lhe é imputada.

§ 1º - caso o indicado se recuse a receber a citação deverá o fato ser certificado, a vista de, no mínimo, duas testemunhas.

§ 2º - estando o indiciado ausente do Município, se

conhecido seu endereço, será citado por via postal, em carta registrada, juntando-se ao processo o comprovante do registro e o aviso de recebimento.

§ 3º - achando-se o indiciado em lugar incerto e não sabido, será citado por edital, divulgado aos demais atos oficiais do Município, com prazo de quinze dias.

Art. 172 – O indiciado poderá constituir procurador para fazer a sua defesa.

Parágrafo Único: Em caso de revelia, o presidente da comissão processante designará, de ofício, um defensor.

Art. 173 – Na audiência marcada, a comissão promoverá o interrogatório do indiciado, concedendo-lhe, em seguida, o prazo de três dias , com vista do processo na repartição, para oferecer alegações escritas, requerer provas e arrolar testemunhas, até o máximo de cinco.

Parágrafo Único: havendo mais de um indiciado, o prazo será comum e de seis dias, contados a partir da tomada de declarações do último deles.

Art. 174 – A comissão promoverá a tomada de depoimentos, acareações, investigações e diligências cabíveis, objetivando a coleta de prova, recorrendo, quando necessário, a técnicos e peritos de modo a permitir a completa elucidação dos fatos.

Art. 175 – o indiciado tem o direito de pessoalmente ou por intermédio de procurador, assistir aos atos probatórios que se realizarem perante a comissão, requerendo as medidas que julgar conveniente.

§ 1º - o presidente da comissão poderá indeferir pedidos considerados impertinentes, perante protelatórios ou de nenhum interesse para o esclarecimento dos fatos.

§ 2º - será indeferido o pedido de prova pericial, quando a comprovação do fato depender de conhecimento especial de perito.

Art. 176 – as testemunhas serão intimadas a depor mediante mandato expedido pelo presidente da comissão, devendo a segunda via, com o ciente do intimado, ser anexada aos autos.

Parágrafo Único: Se a testemunha for servidor público, a expedição de mandato será imediatamente comunicada ao chefe da repartição onde serve, com a indicação do dia e hora marcados para a inquirição.

Art. 177 – O depoimento será prestado oralmente e

reduzido a termo, não sendo lícito a testemunha traze-lo por escrito.

§ 1º - as testemunhas serão convidada separadamente, com prévia intimação ou do seu procurador.

§ 2º - na hipótese de depoimentos contraditórios ou que se firmem, proceder-se-á a acareação entre os depoentes.

Art. 178 – concluída a inquirição de testemunhas, poderá a comissão processante, se julgar útil ao esclarecimento dos fatos, interrogar o indiciado.

Art. 179 – Ultimada a instrução do processo, o indiciado será intimado pelo presidente da comissão para apresentar defesa escrita, no prazo de dez dias, assegurando-lhes vistas do processo na repartição.

Parágrafo Único: o prazo de defesa será comum e de quinze dias se forem dois ou mais os indiciados.

Art. 180 – após o decurso do prazo, apresentada a defesa ou não, a comissão apreciará todos os elementos do processo, apresentando relatório, no qual constará em relação a cada indiciado, separadamente, as irregularidades de que foi acusado, as provas que instruíram o processo e as razões de defesa, propondo, justificadamente, a absolvição ou punição do indiciado, e indicando a pena cabível e seu fundamento legal.

Parágrafo Único – o relatório e todos os elementos dos autos serão remetidos à autoridade que determinou a instauração do processo, dentro de dez dias, contados do término do prazo para apresentação da defesa.

Art. 181 – A comissão ficará a disposição da autoridade competente, até decisão final do processo, para prestar esclarecimento ou providência julgada necessária.

Art. 182 – recebidos os autos, a autoridade que determinou a instauração do processo:

I – dentro de cinco dias:

- a) pedirá esclarecimentos ou providências que entender necessários, à comissão processante, marcando-lhe prazo;
- b) encaminhará as autos à autoridade superior, se entender que a pena cabível escapa à sua competência ;

II – despachará o processo dentro de dez dias, acolhendo ou não as conclusões da comissão processante, fundamentando o seu despacho se concluir diferentemente proposto.

Parágrafo Único – nos casos do inciso I deste artigo, o prazo para decisão final será contado, respectivamente, a partir do retorno ou recebimento dos autos.

Art. 183 – da decisão final, são admitidos recursos previstos nesta lei.

Art. 184 – As irregularidades processuais que não constituam vícios substanciais insanáveis, suscetíveis de influírem na apuração da verdade ou na decisão do processo, não lhe determinarão a nulidade.

Art. 185 – o servidor que estiver respondendo a processo administrativo disciplinar só poderá ser exonerado a pedido do cargo, ou aposentado voluntariamente, após a conclusão do processo e o cumprimento da penalidade, caso aplicada.

Parágrafo Único – excetua-se o caso de processo administrativo instaurado apenas para apurar o abandono de cargo quando poderá haver exoneração a pedido, a juízo da autoridade competente.

## **SEÇÃO V**

### **DA REVISÃO DO PROCESSO**

Art. 186 – A revisão do processo administrativo disciplinar poderá ser requerida a qualquer tempo, uma única vez, quando:

I – a decisão for contrária ao texto de lei ou não à evidência dos autos;

II – a decisão se fundar em depoimentos, exames ou documentos falsos ou viciados;

III – forem aduzidas novas provas, suscetíveis de atestar a inocência do interessado ou de autorizar diminuição de pena.

Parágrafo Único: A simples alegação de injustiça da penalidade não constitui fundamento para a revisão do processo.

Art. 187 – No processo revisional, o ônus da prova cabe ao requerente.

Art. 188 – O processo de revisão será realizado por comissão designada segundo os moldes das comissões de processo originário.

Art. 189 – as conclusões da comissão serão encaminhadas à autoridade, dentro de trinta dias, devendo a decisão ser proferida, fundamentalmente, dentro de dez dias.

Art. 190 – Julgada procedente a revisão, será tomada insubsistente ou atenuada a penalidade imposta, restabelecendo-se os direitos decorrentes dessa decisão.

**TÍTULO VII**  
**DA SEGURIDADE SOCIAL DO SERVIDOR**  
**CAPÍTULO I**  
**DISPOSIÇÕES GERAIS**

Art. 191 – O município manterá, mediante sistema contributivo, plano de Seguridade Social para o servidor submetido ao regime de que trata esta lei, e para sua família.

Parágrafo Único: O plano de que trata este artigo poderá, no todo ou em parte, ser satisfeito por instituição oficial de previdência à saúde ou assistência social para a qual contribuirão o Município e o servidor.

Art. 192 – O plano de Seguridade Social visa dar cobertura aos riscos a que está sujeito o servidor e sua família, e compreende um conjunto de benefícios e ações que atendam às seguintes finalidades:

I – garantir meios de subsistências nos eventos de doença, invalidez, velhice, acidente em serviço, inatividade, falecimento e reclusão;

II – proteção à maternidade, à adoção e à paternidade;

III – assistência à saúde.

Art. 193 – Os beneficiários do plano de Seguridade Social compreende:

I – quanto ao servidor:

a) aposentadoria;

- b) auxílio-natalidade;
- c) salário-família;
- d) licença para tratamento de saúde;
- e) licença à gestante, à adotante e a paternidade;
- f) licença por acidente em serviço.

II – quanto ao dependente:

- a) pensão por morte;
- b) auxílio-funeral; e
- c) auxílio-reclusão.

**CAPÍTULO II**  
**DOS BENEFÍCIOS**  
**SEÇÃO I**  
**DA APOSENTADORIA**

Art. 194 – O servidor será aposentado:

I - por invalidez permanente, sendo os proventos integrais quando decorrentes de acidente em serviço, moléstia profissional ou doença grave, contagiosa ou incurável, especificadas em lei e proporcional nos demais casos;

II – compulsoriamente, aos setenta anos de idade, com proventos proporcionais ao tempo de serviço;

III – voluntariamente:

a) aos trinta e cinco anos de serviço, se homem, e aos trinta, se mulher, com proventos integrais;

b) aos trinta anos de efetivo exercício em funções de magistério, se professor, e vinte e cinco, se professora, com proventos integrais;

c) aos trinta anos de serviço, se homem e aos vinte e cinco, se mulher, com proventos proporcionais a esse tempo;

d) aos setenta e cinco anos de idade, se homem, e aos sessenta, se mulher, com proventos proporcionais ao tempo de serviço.

Parágrafo Único: Consideram-se doenças graves, contagiosas ou incuráveis, a

que se refere o inciso I deste artigo: tuberculose ativa, alienação mental, neoplasia maligna, cegueira posterior ao ingresso no serviço público, hanseníase, cardiopatia grave, doença de Parkinson, paralisia irreversível e incapacitante, espondiloartrose anquilosante, neuropatia grave, estados avançados do mal de PPaget (osteíte deformante), síndrome de imunodeficiência adquirida – AIDS -, e outras que a lei indicar, com base na medicina especializada.

Art. 195 – a aposentadoria compulsória será automática e declarada por ato, com vigência a partir do dia imediato àquele em que o servidor atingir a idade limite de permanência no serviço ativo.

Art. 196 – A aposentadoria voluntária ou por invalidez vigorará a partir da data da publicação do respectivo ato.

§ 1º - a aposentadoria por invalidez será precedida de licença para tratamento de saúde, salvo quando laudo de junta médica concluir desde logo pela Incapacidade para o serviço público.

§ 2º - Será aposentado o servidor que, após vinte e quatro meses de licença para tratamento de saúde, for considerado inválido para o serviço, mediante laudo de junta médica.

Art. 197 – O provento de aposentadoria será revisto na mesma data e proporção, sempre que se modificar a remuneração dos servidores em atividade.

Parágrafo Único: são estabelecidos aos inativos quaisquer benefícios ou vantagens posteriormente concedidos aos servidores em atividade, inclusive quando decorrentes da transformação ou reclassificação do cargo ou função em que se deu a aposentadoria.

Art. 198 – O servidor aposentado com provento proporcional ao tempo de serviço, se acometido de qualquer das moléstias especificadas no art. 194, parágrafo único, terá o provento integralizado.

Art. 199 – quando proporcional ao tempo de serviço, o provento não será inferior a um terço de vencimentos da atividade, nem ao valor do menor padrão de vencimentos do quadro de servidores do Município.

Art. 200 – Além do vencimento do cargo, integral o cálculo do provento:

I – o valor da função gratificada se o servidor contar pelo menos cinco anos de exercício em postos de confiança e desde que se

encontre no seu exercício, na condição de titular por ocasião da aposentadoria, pelo prazo mínimo de dois anos;

II – o adicional por tempo de serviço;

III – o adicional noturno e o adicional pelo exercício de atividades em condições penosas, insalubres ou perigosas, proporcionalmente aos anos completos de exercício com percepção da vantagem.

Art. 201 – Ao servidor aposentado será paga a gratificação natalina, no mês de dezembro, em valor equivalente ao respectivo provento, deduzido o adiantamento recebido.

Parágrafo Único: Se a vantagem for paga pelo instituto de previdência a que estiver vinculado o aposentado, o Município pagará a complementação até integralizar o valor total do provento.

## **SEÇÃO II DO AUXÍLIO NATALIDADE**

Art. 202 – O auxílio natalidade é dividido à servidora, por motivo de nascimento de filho, em quantia equivalente a cinqüenta por cento do menor padrão de vencimento do plano de carreira, inclusive no caso de natimorto.

§ 1º - Na hipótese de parto múltiplo, o valor será acrescido de cinqüenta por cento.

§ 2º - não sendo a parturiente servidora do Município, o auxílio será pago ao cônjuge ou companheiro, servidor público municipal.

## **SEÇÃO III DO SALÁRIO FAMÍLIA**

Art. 203 – O salário família será devido ao servidor ativo ou inativo na proporção do número de filhos ou equiparados.

Parágrafo Único: Consideram-se equiparados para efeito deste artigo o enteado e o menor sob guarda, que vier em companhia e às expensas do servidor ou do inativo.

Art. 204 – O valor da cota do salário-família será

pago mensalmente no valor de cinco por cento do menor padrão de vencimentos do quadro de servidores do Município, com arredondamento para unidade de cruzado novo seguinte, por filho menor ou equiparado, até completar quatorze anos, ou inválido de qualquer idade.

§ 1º - quando ambos os cônjuges forem servidores do Município, assistirá a cada um, separadamente, o direito à percepção do salário-família com relação aos respectivos filhos ou equiparados.

§ 2º - Não será devido o salário-família relativamente ao cargo exercido cumulativamente pelo servidor, no Município.

§ 3º - É assegurado o pagamento do salário-família durante o período em que, por penalidade, o servidor deixar de perceber remuneração.

Art. 205 – O salário-família será pago a partir do mês em que o servidor apresentar à repartição competente a prova de filiação ou condição de equiparado, e, se for o caso, da invalidez.

Parágrafo Único: o pagamento do salário-família é condicionado à apresentação anual de atestado de vacinação obrigatória do filho ou equiparado.

#### **SEÇÃO IV**

#### **DA LICENÇA PARA TRATAMENTO DE SAÚDE**

Art. 206 – Será concedida ao servidor licença para tratamento de saúde, a pedido ou de ofício, com base em exame médico, sem prejuízo da remuneração a que fizer jus.

Art. 207 – Para licença até quinze dias, a inspeção será feita por médico do serviço oficial do próprio Município e se por prazo superior, por junta médica oficial.

Parágrafo Único: Inexistindo médico do Município, será aceito atestado firmado por outro médico, nas licenças até quinze dias.

Art. 208 - Será punido disciplinadamente com suspensão de quinze dias, o servidor que se recusar ao exame médico, cessando os efeitos das penalidades logo se verifique o exame.

Art. 209 – A licença poderá ser prorrogada:

I – de ofício, por decisão do órgão competente.

II – a pedido do servidor, formulado até três dias

antes do término da licença vigente.

Art. 210 – O servidor licenciado para tratamento de saúde não poderá dedicar-se a qualquer outra atividade remunerada, sob penas de ter cassada a licença.

## **SEÇÃO V**

### **DA LICENÇA À GESTANTE, ADOTANTE E PATERNIDADE**

Art. 211 – Será concedida, mediante laudo médico, licença à servidora gestante, por cento e vinte dias consecutivos, sem prejuízo de remuneração.

§ 1º - a licença deverá ter início no primeiro dia do nono mês de gestação, salvo antecipação por prescrição médica.

§ 2º - No caso de nascimento prematuro, a licença terá início a partir do parto.

§ 3º - No caso de natimorto, decorridos trinta dias do evento, a servidora será submetida a exame médico, se julgada apta, reassumirá o exercício.

§ 4º - No caso de aborto não criminoso, atestado por médico oficial, a servidora terá direito a trinta dias de repouso remunerado.

Art. 212 – a servidora que adotar criança de até um ano de idade serão concedidos noventa dias de licença remunerada para ajustamento do adotado ao novo lar.

Parágrafo Único: No caso de adoção de criança com mais de uma ano até sete anos de idade, o prazo de que trata este artigo será de trinta dias.

Art. 213 – A licença paternidade será de cinco dias a contar da data do nascimento do filho, sem prejuízo da remuneração.

## **SEÇÃO VI**

### **DA LICENÇA POR ACIDENTE EM SERVIÇO**

Art. 214 – Será licenciado com remuneração integral, o servidor acidentado em serviço.

Art. 215 – Configura acidente em serviço o dano

físico ou mental sofrido pelo servidor e que se relacione, mediata ou imediatamente, com as atribuições do cargo exercido.

Parágrafo Único: Equipara-se ao acidente em serviço o dano:

I – decorrente de agressão sofrida e não provocada pelo servidor no exercício do cargo; e

Art. 216 – O servidor acidentado em serviço que necessite de tratamento especializado poderá ser tratado em instituição privada à conta de recursos públicos.

Parágrafo Único: O tratamento de que trata este artigo, recomendado por junta médica oficial, constitui medida de exceção e somente será admissível quando inexisterem meios e recursos adequados em instituição pública.

Art. 217 – A prova do acidente será feita no prazo de cinco dias, prorrogável quando as circunstâncias o exigirem.

## **SEÇÃO VII DA PENSÃO POR MORTE**

Art. 218 – a pensão por morte será devida mensalmente ao conjunto de dependentes do servidor falecido, aposentado ou não, a contar do óbito, observada a precedência estabelecida no art. 220.

Parágrafo Único: o valor mensal e integral da pensão a que tem direito o conjunto de beneficiários será igual a oitenta por cento do total da remuneração computável para o provento de aposentadoria, do valor do próprio provento.

Art. 219 – o valor mensal integral da pensão por morte em nenhuma hipótese será inferior ao valor do menor vencimento do quadro de servidores do Município.

Art. 220 – São beneficiários da pensão por morte, na condição de dependentes do servidor:

I – o cônjuge ou companheiro e os filhos, de qualquer condição, menores de 18 anos ou inválidos;

II – os pais, desde que comprovem dependência

econômica de servidor;

III – os irmãos, menores de 18 anos e órfãos de pai e sem padrasto, e os inválidos, enquanto durar a invalidez, que comprovem dependência econômica do servidor; e

IV – as pessoas designadas que viviam na dependência do servidor, menores de 18 anos ou maiores de 60 anos ou inválidas.

§ 1º - Equipara-se a filho, nas condições do item I deste artigo, o enteado, o menor sob guarda judicial do servidor, o tutelado que não possua condições suficientes para o próprio sustento e educação, conforme declaração escrita do segurado.

§ 2º - Consideram-se companheiros as pessoas que tenham mantido vida em comum nos últimos cinco anos ou, por menor tempo, se tiverem filhos em comum.

§ 3º - a designação de pessoa ou pessoas na forma do item IV, somente será válida quando feita pelo menos seis meses antes do óbito.

Art. 221 – a importância total da pensão será rateada:

I – cinquenta por cento para o cônjuge ou companheiro remanescente e o restante, em partes iguais, entre os filhos menores ou inválidos, ou integralmente entre estes quando inexistir o cônjuge ou companheiro remanescente;

II – em partes iguais, entre demais dependentes, segundo a ordem de precedência.

§ 1º - o rateio da pensão por morte não será protelada pela falta de habilitação de outro possível dependente, e qualquer habilitação posterior que importe em exclusão ou inclusão de dependente só produzirá a contar da data da habilitação.

§ 2º - O cônjuge divorciado ou separado judicialmente, que recebia pensão de alimentos, tem direito ao valor da referida pensão judicialmente arbitrada, destinando-se o restante, em partes iguais, aos demais dependentes habilitados.

Art. 222 – Por morte presumida do servidor, declarada pela autoridade judicial competente, decorridos seis meses de ausência, será concedida pensão provisória na forma desta seção.

§ 1º - Mediante prova de desaparecimento do segurado em consequência de acidente, desastre ou catástrofe, seus dependentes farão jus a pensão provisória independente do prazo deste artigo.

§ 2º - verificado o reaparecimento do servidor, o pagamento da pensão cessa imediatamente, desobrigados os dependentes da reposição dos valores recebidos.

Art. 223 – acarreta perda de qualidade de beneficiários:

I – o seu falecimento;

II – o casamento, para qualquer pensionista;

III – a anulação do casamento;

IV – a cessação da invalidez, em se tratando de beneficiário inválido; e

V – a maioridade para o filho ou irmão ou dependente menor designado, de ambos os sexos, exceto inválido, ao completar dezoito anos de idade.

Parágrafo Único: nos casos previstos neste artigo, haverá reversão da cota de pensão aos demais pensionistas da mesma classe.

Art. 224 – não faz jus à pensão o beneficiário condenado pela prática de crime doloso de que resulte a morte do servidor.

Art. 225 – A pensão poderá ser requerida a qualquer tempo, prescrevendo tão somente as prestações exigíveis há mais de cinco anos.

Art. 226 – As pensões serão atualizadas na mesma data e na proporção dos reajustes dos vencimentos dos servidores.

## **SEÇÃO VIII DO AUXÍLIO FUNERAL**

Art. 227 – o auxílio-funeral é devido à família do servidor falecido na atividade, em disponibilidade ou aposentado, em valor equivalente a um e meio vencimento do menor padrão do quadro de cargos efetivos do Município.

§ 1º - Se o funeral for custeado por terceiros, este será indenizado das despesas realizadas, até o valor máximo previsto neste artigo.

§ 2º - O pagamento será autorizado pela autoridade

competente, à vista da certidão de óbito e dos comprovantes de despesa, se for o caso.

## **SEÇÃO IX DO AUXÍLIO-RECLUSÃO**

Art. 228 – A família do servidor ativo é devido o auxílio-reclusão, nos seguintes casos:

I – dois terços do vencimento, quando afastado por motivo de prisão preventiva;

II – metade do vencimento, durante afastamento em virtude de condenação, por sentença definitiva, a pena que não determine perda do cargo;

Parágrafo Único: o pagamento do auxílio-reclusão cessará a partir do dia imediato àquele em que o servidor for posto em liberdade, ainda que condicional.

## **CAPÍTULO III DA ASSISTÊNCIA À SAÚDE**

Art. 229 – A assistência à saúde do servidor e de sua família compreende assistência médica, hospitalar e odontológica, prestada mediante sistema próprio do Município, ou mediante convênio nos termos da lei.

## **CAPÍTULO IV DO CUSTEIO**

Art. 230 – O plano de Seguridade Social será custeado com o produto da arrecadação de contribuições sociais obrigatórias:

I – dos servidores municipais, inclusive ocupantes de cargos e funções de confiança;

II – do Município, inclusive Câmara Municipal, autarquias e fundações.

Parágrafo Único: Os percentuais de contribuição serão fixados em lei.

Art. 231 – Se o Plano de Seguridade Social for

assegurado, conforme previsto no parágrafo único do art. 191, por instituição oficial de previdência, as contribuições serão as estabelecidas pela referida entidade.

§ 1º - O Município assegurará, na hipótese deste artigo, a complementação dos benefícios concedidos pela instituição de previdência em valores menores aos previstos nesta lei.

§ 2º - o Município assegurará, também, o pagamento integral dos beneficiários de natureza diversa, não constantes do rol da entidade de previdência.

§ 3º - Para cobertura das complementações de que tratam os parágrafos precedentes, o Município poderá instituir sistema contributivo complementar.

## **TÍTULO VIII**

### **DA CONTRATAÇÃO TEMPORÁRIA DE EXCEPCIONAL INTERESSE PÚBLICO**

Art. 232 – para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, poderão ser efetuadas contratações de pessoal por tempo determinado.

Art. 233 – Consideram-se como de necessidade temporária de excepcional interesse público, as contratações que visam a:

- I – atender a situações de calamidade pública;
- II – combater surtos epidêmicos;
- III – atender outras situações de emergência que vierem a ser definidas em lei específica.

Art. 234 – As contratações de que trata este capítulo terão dotação orçamentária específica e não poderão ultrapassar prazo de três meses.

Art. 235 – é vedado o desvio de função de pessoa contratada, na forma deste capítulo, bem como sua recontração, antes de decorridos seis meses do término no contrato anterior, sob pena de nulidade do contrato e responsabilidade administrativa e civil da autoridade contratante.

Art. 236 – Os contratos serão de natureza

administrativa, ficando assegurado os seguintes direitos ao contratado:

I – remuneração equivalente à percebida pelos servidores de igual ou assemelhada função no quadro permanente do Município;

II – jornada de trabalho, serviço extraordinário, repouso mensal remunerado, adicional noturno e gratificação natalina proporcional, nos termos desta lei;

III – férias proporcionais, ao término do contrato;

IV – inscrição em sistema oficial de previdência social.

**TÍTULO IX**  
**DAS DISPOSIÇÕES GERAIS, TRANSITÓRIAS E FINAIS**  
**CAPÍTULO I**  
**DISPOSIÇÕES GERAIS**

Art. 237 – o dia do servidor público será comemorado a vinte e oito de outubro.

Art. 238 – Os prazos previstos nesta lei serão contados em dias corridos, excluindo-se o dia do começo e incluindo-se o do vencimento, ficando prorrogado, para o primeiro dia útil seguinte, o prazo vencido em dia em que não haja expediente.

Art. 239 – Consideram-se da família do servidor, além do cônjuge e filhos, quaisquer pessoas que vivam às suas expensas e constem de seu assentamento individual.

Parágrafo único: Equipara-se ao cônjuge a companheira ou companheiro, com mais de cinco anos de vida em comum ou por menos tempo, se da união houver prole.

Art. 240 – Do exercício de encargos ou serviços diferentes dos definidos em lei ou regulamento, como próprios de seu cargo ou função gratificada, não decorre nenhum direito ao servidor.

## **CAPITULO II**

### **DAS DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS E FINAIS**

Art. 241 – As disposições desta lei aplicam-se aos servidores dos poderes Executivo e legislativo, das autarquias e fundações públicas.

Art. 242 – Os atuais servidores municipais estatutários ou celetistas, admitidos mediante prévio concurso público, ficam submetidos ao regime desta lei.

§ 1º - Os empregos ocupados pelos servidores celetistas de que trata este artigo, ficam transformados em cargos, na data da publicação desta lei.

§ 2º - Os contratos individuais de trabalho se extinguem automaticamente pela transformação do emprego, asseguradas as verbas rescisórias cabíveis.

§ 3º - No que permite às férias, o servidor poderá optar, mediante termo escrito, em recebe-las no termo de quitação do contrato ou pela continuidade de contagem do tempo de serviço para posterior gozo no novo regime.

Art. 243 – Os cargos em comissão e função de confiança regidos pela consolidação das leis do trabalho, passam a ser regidos por esta lei, com a extinção automática da relação de emprego, asseguradas aos seus ocupantes as verbas rescisórias e opção quanto às férias na forma do artigo anterior.

Art. 244 – Os servidores celetistas não concursados e estáveis nos termos do artigo 19 das disposições constitucionais transitórias da constituição de 1.988, constituirão quadro especial em extinção, excepcionalmente regido pela CLT, com remuneração e vantagem estabelecidas em lei específicas, até o ingresso por concurso em cargo sob o regime desta lei.

Art. 245 – Os contratos de trabalho dos servidores celetistas admitidos em concurso público e não portadores da referida no artigo anterior, serão rescindidos dentro do prazo de noventa dias a contar da vigência desta lei.

§ 1º - Durante o prazo de que trata este artigo, o Município promoverá a realização de concursos públicos para cargos iguais ou semelhantes desempenhados pelos referidos servidores, para oportunizar o ingresso dos mesmos no regime jurídico instituído por esta lei.

§ 2º - Os que lograrem aprovação e classificação de modo de permitir o aproveitamento segundo vagas existentes e necessidades do serviço municipal, serão nomeados em cargos sob regime desta lei, dos demais, inclusive os que não se submeterem ao concurso público, excluído do quadro de servidores do Município.

Art. 246 – Os adicionais por tempo de serviços concedidos aos servidores abrangidos por esta lei ficam transformados em anuênios.

Parágrafo Único – Na hipótese de o valor percebido em decorrência se adicionais por tempo de serviço ser superior ao resultante da transformação em anuênios, o excesso será percebido com vantagem pessoal inalterável no seu “quantum” a ser absorvido em futuros aumentos ou ajustes de vencimentos.

Art. 247 – Fica assegurado aos atuais servidores, que tenham completado o decênio aquisitivo para fins de licença-premio antes da vigência desta lei, o direito de usufruí-lo nos termos da lei anterior concessora da vantagem.

§ 1º - Aos servidores cujo período de aquisição da licença-premio contar com período igual ou superior a cinco anos, fica assegurado o direito nos termos deste artigo, de modo proporcional.

§ 2º - Aos servidores cujo período de aquisição da licença-premio prevista na legislação anterior contar com menos de cinco anos, terão computados aquele tempo de serviço para efeitos de inteiração quinquênio do premio por assiduidade previsto no artigo 93 desta lei.

§ 3º - Para os demais servidores o período aquisitivo para fins do premio por assiduidade terá inicio a partir da investidura em cargo efetivo sob a égide do regime desta lei.

Art. 248 – Revogam-se as disposições em contrário.

Art. 249 – Esta lei entrará em vigor no dia primeiro do mês seguinte ao sua publicação.

GABINETE DO PREFEITO MUNICIPAL DE MUÇUM

Em, 23 de Maio de 1.990

**ANEXO B – Lei Municipal nº 3217/2011**

HUMBERTO JOSÉ CHITTO  
Prefeito Municipal

Registre-se e publique-se

DONATO JOSÉ DA SILVA  
Secretário da Administração

**LEI MUNICIPAL Nº 3217/2011 DE 10 DE AGOSTO DE 2011**

**INSTITUI O NOVO QUADRO DE CARGOS E  
FUNÇÕES PÚBLICAS DO MUNICÍPIO E  
ESTABELECE O PLANO DE CARREIRA DOS  
SERVIDORES, E DA OUTRAS PROVIDÊNCIAS.**

**TARSO ANTONIO BASTIANI**, Prefeito Municipal de Muçum,  
Estado do Rio Grande do Sul.

Faço saber que a Egrégia Câmara Municipal de Vereadores  
aprovou e eu sanciono e promulgo a seguinte Lei:

LEI

CAPÍTULO I

**Disposições Preliminares**

**Art. 1º** - O serviço público centralizado do Executivo Municipal é  
integrado pelos seguintes quadros:

- I. Quadro dos cargos de provimento efetivo;
- II. Quadro dos cargos em comissão e função gratificada;
- III. Quadro dos Cargos Único em Extinção.

**Art. 2º** - Para efeito desta Lei, considera-se:

- I. **Cargo**, é o conjunto de atribuições e responsabilidade cometidas a um servidor público, mantidas as características de criação por Lei, denominação própria, número certo e retribuição pecuniária padronizada;
- II. **Categoria funcional**, o agrupamento de cargos da mesma denominação, com iguais atribuições e responsabilidades, constituídas de padrão e classes;
- III. **Carreira**, o conjunto de cargos de provimento efetivo para os quais os servidores poderão ascender através das classes, mediante promoção;
- IV. **Padrão**, a identificação numérica do valor do vencimento da categoria funcional;
- V. **Classes**, a graduação de retribuição pecuniária dentro da categoria funcional constituindo a linha de promoção;
- VI. **Promoção**, a passagem do servidor de uma determinada classe para a imediatamente superior da mesma categoria funcional.

## CAPÍTULO II

### Do Quadro dos Cargos de Provimento Efetivo

#### SEÇÃO I

##### Das Categorias Funcionais

**Art. 3º** - O quadro dos cargos de provimento efetivo é integrado pelas seguintes categorias funcionais, com o respectivo número de cargos e padrões de vencimentos:

DENOMINAÇÃO/CATEGORIA FUNCIONAL	Nº CARGOS	PADRÃO
<b>GRUPO DA ADMINISTRAÇÃO GERAL:</b>		
Contínuo	001	PA – 01
Operário	035	PA – 01
Servente de Creche	020	PA – 01
Cozinheira	025	PA – 01
Gari	020	PA – 01
Servente do Centro Administrativo	003	PA – 01
Servente de Educação Básica	010	PA - 01
Atendente de Creche	020	PA – 02
Atendente de Biblioteca	002	PA – 02
Monitor de Projetos	012	PA – 02
Carpinteiro	002	PA – 03

(Continua...)

(Conclusão)

DENOMINAÇÃO/CATEGORIA FUNCIONAL	Nº CARGOS	PADRÃO
<b>GRUPO DA ADMINISTRAÇÃO GERAL:</b>		
Calceteiro	005	PA – 03
Pintor	001	PA – 03
Jardineiro	001	PA – 04
Inspetor Veterinário Auxiliar	001	PA – 05
Mecânico Auxiliar	001	PA – 06
Operador de Computador Auxiliar	001	PA - 06
Agente Comunitário de Saúde	011	PA – 07
Auxiliar de Enfermagem	002	PA – 07
Técnico Agrícola	001	PA – 07
Zelador – PSF	002	PA – 07
Inseminador	002	PA – 08
Motorista	012	PA – 08
Agente Tributário	005	PA – 08
Farmacêutico	001	PA – 08
Recepcionista	002	PA – 08
Atendente de Consultório Dentário / PSF	002	PA – 08
Eletricista	002	PA – 09
Operador de Computador	001	PA – 09
Digitador	002	PA – 09
Tesoureiro	001	PA – 09
Vigilante	004	PA – 09
Pedreiro	004	PA – 09
Encanador	002	PA – 09
Operador de Máquina	010	PA – 09
Técnico em Contabilidade	001	PA – 09
Agente Administrativo	007	PA – 09
Mecânico	001	PA – 09
Fiscal	002	PA – 09
Médico Veterinário	001	PA – 10
Engenheiro	001	PA – 11
Arquiteto	001	PA – 11
Médico	003	PA – 11
Procurador Jurídico	001	PA – 11
Odontólogo	002	PA – 11
Nutricionista	001	PA – 11
Psicólogo	002	PA – 11
Enfermeira	002	PA – 11
Técnico em Enfermagem Para PSF	002	PA – 11
Atendente de Farmácia – PSF	002	PA – 11
Assistente Social	001	PA – 11/A
Contador	001	PA – 12
Enfermeira Para PSF	002	PA – 12
Odontólogo Para PSF	002	PA – 13
Médico Pediatra	001	PA – 14
Médico Para PSF	002	PA – 15

## SEÇÃO II

### Das Especificações das Categorias Funcionais

**Art. 4º** - Especificações de categorias funcionais, para os efeitos desta Lei, é a diferenciação de cada um relativamente às atribuições, responsabilidades e dificuldades de trabalho, bem como as qualificações exigíveis para o provimento dos cargos que a integram.

**Art. 5º** - As especificações das categorias funcional deverá conter:

- I. Denominação da categoria funcional;
- II. Padrão de vencimentos;
- III. Descrição das atribuições;
- IV. Condições de trabalho, incluindo o horário semanal ou outras específicas; e
- V. Requisitos para provimento, abrangendo o nível de instrução, a idade e outros especiais aos de acordo com as atribuições do cargo.

**Art.6** - As especificações das categorias funcionais que compõe o quadro dos Servidores Municipais são as que constituem os **ANEXOS DAS ATRIBUIÇÕES**.

## SEÇÃO III

### Do Recrutamento de Servidores

**Art. 7º** - O recrutamento para os cargos efetivos far-se-á para a classe inicial de cada categoria funcional, mediante concurso público, nos termos disciplinados no **Regime Jurídico dos Servidores Municipais**.

**Art. 8º** - O servidor que por força de concurso público for promovido em cargo de outra categoria funcional, será enquadrado na classe "A" da respectiva categoria, iniciando nova contagem de tempo em exercício para fins de promoção.

## SEÇÃO IV

### Do Treinamento

**Art. 9º** – A Administração Municipal promoverá treinamentos para seus servidores sempre que verificada a necessidade de melhor capacitá-los para o desempenho de suas funções, visando dinamizar a execução das atividades dos diversos órgãos.

**Art. 10º** – O treinamento será denominado interno quando desenvolvido pelo próprio Município, atendendo as necessidades verificadas, e externos quando executado por órgão ou entidade especializada.

## SEÇÃO V

### Da Promoção

**Art. 11º** - A promoção será realizada dentro da mesma categoria funcional mediante a passagem do servidor de uma determinada classe para a imediatamente superior.

**Art. 12º** – Cada categoria funcional terá 4 (quatro) classes, designada pelas letras “A, B, C, D”, sendo esta última a final de carreira.

**Art. 13º** - Cada cargo se situa dentro da categoria funcional, inicialmente na classe “A” e a ela retorna quando vago.

**Art. 14º** - As promoções obedecerão ao critério de tempo de exercício em cada classe e ao de merecimento.

**Art. 15º** - O tempo de exercício na classe imediatamente anterior para fins de promoção para a seguinte será de:

- I. Na classe “**A**”, os que contém até quatro anos;
- II. Na Classe “**B**”, os que contém mais de quatro anos até nove anos;
- III. Na classe “**C**”, os que contém mais de nove anos até quinze anos;
- IV. Na classe “**D**”, os que contém mais de quinze anos.

**Art. 16º** - **Merecimento** é a demonstração positiva do servidor no

exercício do seu cargo e se evidencia pelo desempenho de forma eficiente, dedicada e leal das atribuições que lhe são cometidas, bem como pela sua assiduidade, pontualidade e disciplina.

**Parágrafo 1º** - Em princípio, todo servidor tem merecimento para ser promovido de classe.

**Parágrafo 2º** - Fica prejudicado o merecimento, acarretando a interrupção da contagem do tempo de exercício para fins de promoção, sempre que o servidor:

- I. Somar duas penalidades de advertência;
- II. Sofrer pena de suspensão disciplinar, mesmo que convertida em multa;
- III. Completar três falta injustificadas ao serviço;
- IV. Somar dez atrasos de comparecimento ao serviço e/ou saídas antes do horário marcado para o término da jornada.

**Parágrafo 3º** - Sempre que ocorrer qualquer hipótese prevista no parágrafo anterior, iniciar-se-á nova contagem para fins do tempo exigido para promoção.

**Art. 17º** - Suspendem a contagem do tempo para fins de promoção:

- I. As licenças e afastamentos sem direito a remuneração;
- II. As licenças para tratamento de saúde no que excedem de noventa dias, mesmo quando em prorrogação, exceto as decorrentes de acidentes em serviço;
- III. As licenças para tratamento de saúde em pessoa da família.

**Art. 18º** - A promoção terá vigência a partir do mês seguinte aquele em que o servidor completar o tempo de serviço exigido.

### **CAPÍTULO III**

#### **Do quadro dos Cargos em Comissão**

#### **e Funções Gratificadas**

**Art. 19º** - O quadro dos cargos em Comissão e Funções Gratificadas,

fica assim constituído:

<b>CARGOS EM COMISSÃO (CC) DENOMINAÇÃO</b>	<b>Nº DE CARGOS</b>	<b>PADRÃO</b>
Secretários	009	CC – 11
Assessor Jurídico	002	CC – 10
Supervisor dos Serviços de Saúde	001	CC – 10
Chefe do Setor Odontológico	001	CC – 10
Chefe do Setor Médico	001	CC – 10
Chefe do Setor de Departamento de Água	001	CC – 10
Assessor Técnico de Educação	001	CC – 09
Chefe do Setor de Supervisão de Ensino	001	CC – 09
Oficial de Gabinete	001	CC – 08
Assessor de Planeamento	002	CC – 07
Coordenadores	009	CC – 06
Chefe do Setor de Enfermagem	001	CC – 06
Chefe de Departamento	011	CC – 05
Supervisor de Ensino	003	CC – 05
Chefe do Setor de Trânsito	001	CC – 05
Assistente de Direção de Escola	004	CC – 05
Chefe de Mecânica	001	CC – 04
Assessor de Secretário	009	CC – 04
Assessor de Departamento	011	CC – 03
Assessor de Coordenador	009	CC – 03
Assessor de Recepção	004	CC – 02
Assessor de Serviços Especiais	003	CC – 01
<b>FUNÇÕES GRATIFICADAS: FG</b>		
Secretário	009	FG – 11
Assessor Jurídico	002	FG – 10
Supervisor Serviços de Saúde	001	FG – 10
Chefe do Setor Odontológico	001	FG – 10
Chefe do Setor Médico	001	FG – 10
Chefe do Setor de Departamento de Água	001	FG – 10
Assessor Técnico de Educação	001	FG – 09
Chefe do Setor de Supervisão de Ensino	001	FG – 09
Oficial de Gabinete	001	FG – 08
Assessor de Planeamento	002	FG – 07
Coordenadores	009	FG – 06
Chefe do Setor de Enfermagem	001	FG – 06
Chefe de Departamento	011	FG – 05
Supervisor de Ensino	003	FG – 05
Chefe do Setor de Trânsito	001	FG – 05
Assistente de Direção de Escola	004	FG – 05
Chefe de Mecânica	001	FG – 04
Assessor de Secretário	009	FG – 04
Assessor de Departamento	011	FG – 03
Assessor de Coordenador	009	FG – 03
Assessor de Recepção	004	FG – 02
Assessor de Serviços Especiais	003	FG – 01

**Art. 20º** - o servidor efetivo poderá exercer cargo em comissão desde que:

- I. Tenha formação exigida para o desempenho do cargo;
  - II. Com perfil profissional correspondente as exigências do cargo;
- ou
- III. Que aceite o exercício do cargo.

**Parágrafo 1º** - O servidor efetivo poderá ainda optar pelo provimento sob forma de função gratificada do mesmo nível.

**Art. 21º** - O provimento das funções gratificadas é privativo de servidor público efetivo do Município ou posto a disposição do Município sem prejuízo de seus vencimentos no órgão de origem.

**Parágrafo Único** – A função gratificada de **Tesoureiro** é excepcional, somente podendo ser provida durante os afastamentos legais do titular do cargo efetivo correspondente.

**Art. 22º** - As atribuições dos titulares dos cargos de provimento em comissão e funções gratificadas são as correspondentes a condução dos serviços das respectivas unidades.

## **CAPÍTULO IV**

### **Das Tabelas de Pagamento dos Cargos**

#### **e Funções Gratificadas**

**Art. 23º** - Os vencimentos dos cargos e o valor das funções gratificadas serão fixados respectivamente pelos valores atribuídos ao padrão referencial fixado na tabela, conforme segue:

**I – CARGOS DE PROVIMENTO EFETIVO:**

I - CARGOS DE PROVIMENTO EFETIVO:	PADRÃO	COEFICIENTE SEGUNDO A CLASSE			
		A – 1.0	B – 1.1	C – 1.2	D – 1.3
<b>NOMENCLATURA</b>					
Contínuo	PA – 01	556,92	612,61	668,30	724,00
Operário	PA – 01	556,92	612,61	668,30	724,00
Servente de Creche	PA – 01	556,92	612,61	668,30	724,00
Cozinheira	PA – 01	556,92	612,61	668,30	724,00
Gari	PA – 01	556,92	612,61	668,30	724,00
Servente do Centro Administrativo	PA – 01	556,92	612,61	668,30	724,00
Servente de Educação Básica	PA - 01	556,92	612,61	668,30	724,00
Atendente de Creche	PA – 02	562,28	618,51	674,74	730,96
Atendente de Biblioteca	PA – 02	562,28	618,51	674,74	730,96
Monitor de Projetos	PA – 02	562,28	618,51	674,74	730,96
Carpinteiro	PA – 03	567,63	624,39	681,16	737,92
Calceteiro	PA – 03	567,63	624,39	681,16	737,92
Pintor	PA – 03	567,63	624,39	681,16	737,92
Jardineiro	PA – 04	572,99	630,29	687,59	744,89
Inspetor Veterinário Auxiliar	PA – 05	578,34	636,17	694,01	751,84
Mecânico Auxiliar	PA – 06	621,18	683,30	745,42	807,53
Operador de Computador Auxiliar	PA - 06	621,18	683,30	745,42	807,53
Agente Comunitário de saúde	PA – 07	647,96	712,42	777,55	842,35
Auxiliar de Enfermagem	PA – 07	647,96	712,76	777,55	842,35
Técnico Agrícola	PA – 07	647,96	712,76	777,55	842,35
Zelador	PA – 07	647,96	712,76	777,55	842,35
Inseminador	PA - 08	781,83	860,01	938,20	1.016,38
Motorista	PA – 08	781,83	860,01	938,20	1.016,38
Agente Tributário	PA – 08	781,83	860,01	938,20	1.016,38
Farmacêutico	PA – 08	781,83	860,01	938,20	1.016,38
Recepcionista	PA – 08	781,83	860,01	938,20	1.016,38
Atendente Consultório Dentário/PSF	PA – 08	781,83	860,01	938,20	1.016,38
Eletricista	PA – 09	872,87	960,16	1.047,44	1.134,73
Operador de Computador	PA – 09	872,87	960,16	1.047,44	1.134,73
Digitador	PA - 09	872,87	960,16	1.047,44	1.134,73
Tesoureiro	PA – 09	872,87	960,16	1.047,44	1.134,73
Vigilante	PA – 09	872,87	960,16	1.047,44	1.134,73
Pedreiro	PA – 09	872,87	960,16	1.047,44	1.134,73
Encanador	PA – 09	872,87	960,16	1.047,44	1.134,73
Operador de Máquina	PA – 09	872,87	960,16	1.047,44	1.134,73
Técnico em Contabilidade	PA – 09	872,87	960,16	1.047,44	1.134,73
Agente Administrativo	PA – 09	872,87	960,16	1.047,44	1.134,73

(Continua...)

(Conclusão)

I - CARGOS DE PROVIMENTO EFETIVO: NOMENCLATURA	PADRÃO	COEFICIENTE SEGUNDO A CLASSE			
		A – 1.0	B – 1.1	C – 1.2	D – 1.3
Mecânico	PA – 09	872,87	960,16	1.047,44	1.134,73
Fiscal	PA – 09	872,87	960,16	1.047,44	1.134,73
Médico Veterinário	PA – 10	910,35	1.001,39	1.092,42	1.183,46
Engenheiro	PA – 11	1.017,45	1.119,20	1.220,94	1.322,69
Arquiteto	PA – 11	1.017,45	1.119,20	1.220,94	1.322,69
Médico	PA – 11	1.017,45	1.119,20	1.220,94	1.322,69
Procurador Jurídico	PA – 11	1.017,45	1.119,20	1.220,94	1.322,69
Odontólogo	PA – 11	1.017,45	1.119,20	1.220,94	1.322,69
Nutricionista	PA – 11	1.017,45	1.119,20	1.220,94	1.322,69
Psicólogo	PA – 11	1.017,45	1.119,20	1.220,94	1.322,69
Enfermeiro	PA – 11	1.017,45	1.119,20	1.220,94	1.322,69
Técnico em Enfermagem P/ PSF	PA – 11	1.017,45	1.119,20	1.220,94	1.322,69
Atendente de Farmácia – PSF	PA – 11	1.017,45	1.119,20	1.220,94	1.322,69
Assistente Social	PA – 11/A	1.162,80	1.279,08	1.395,36	1.511,64
Contador	PA – 12	2.356,20	2.591,82	2.827,44	3.063,06
Enfermeira Para PSF	PA – 12	2.356,20	2.591,82	2.827,44	3.063,06
Odontólogo Para PSF	PA – 13	3.470,04	3.817,04	4.164,05	4.511,05
Médico Pediatra	PA – 14	4.600,00	5.060,00	5.520,00	5.980,00
Médico Para PSF	PA – 15	8.021,79	8.823,97	9.626,15	10.428,33

**II – CARGOS EM COMISSÃO:**

SÍMBOLO	DENOMINAÇÃO DO CARGO	REMUNERAÇÃO–R\$
CC – 11	Secretários	2.891,70
CC – 10	Assessor Jurídico	1.531,53
CC – 10	Supervisor dos Serviços de Saúde	1.531,53
CC – 10	Chefe do Setor Odontológico	1.531,53
CC – 10	Chefe do Setor Médico	1.531,53
CC - 10	Chefe do Setor de Departamento de Água	1.531,53
CC – 09	Assessor Técnico de Educação	1.113,84
CC – 09	Chefe do Setor de Supervisão de Ensino	1.113,84
CC – 08	Oficial de Gabinete	1.108,49
CC – 07	Assessor de Planejamento	954,26
CC – 06	Coordenador	953,19
CC – 06	Chefe do Setor de Enfermagem	953,19
CC – 05	Chefe de Departamento	813,96
CC – 05	Supervisor de Ensino	813,96
CC – 05	Chefe do Setor de Trânsito	813,96
CC - 05	Assistente de Direção de Escola	813,96

(Continua...)

(Conclusão)

SÍMBOLO	DENOMINAÇÃO DO CARGO	REMUNERAÇÃO-R\$
CC – 04	Chefe de Mecânica	749,70
CC – 04	Assessor de Secretário	749,70
CC – 03	Assessor de Departamento	599,76
CC – 03	Assessor de Coordenador	599,76
CC – 02	Assessor de Recepção	589,05
CC – 01	Assessor de Serviços Especiais	535,50

### III – FUNÇÕES GRATIFICADAS:

SÍMBOLO	DENOMINAÇÃO DA FUNÇÃO GRATIFICADA	REMUNERAÇÃO-R\$
FG – 11	Secretários	1.445,85
FG – 10	Assessor Jurídico	765,77
FG - 10	Supervisor dos Serviços de Saúde	765,77
FG – 10	Chefe do Setor Odontológico	765,77
FG - 10	Chefe do Setor Médico	765,77
FG - 10	Chefe do Setor de Departamento de Água	765,77
FG – 09	Assessor Técnico de Educação	556,92
FG – 09	Chefe do Setor de Supervisão de Ensino	556,92
FG – 08	Oficial de Gabinete	554,25
FG – 07	Assessor de Planejamento	477,13
FG – 06	Coordenadores	476,60
FG – 06	Chefe do Setor de Enfermagem	476,60
FG – 05	Chefe de Departamento	406,98
FG – 05	Supervisor de Ensino	406,98
FG - 05	Chefe do Setor de Trânsito	406,98
FG – 05	Assistente de Direção de Escola	406,98
FG – 04	Chefe de Mecânica	374,85
FG – 04	Assessor de Secretário	374,85
FG – 03	Assessor de Departamento	299,88
FG – 03	Assessor de Coordenador	299,88
FG – 02	Assessor de Recepção	294,53
FG – 01	Assessor de Serviços Especiais	267,75

**Art. 24°** - Os valores decorrentes de reajustes salariais, quando ocorrer, serão arredondados para a unidade de reais seguintes.

**Art. 25°** - Sobre o valor dos vencimentos básicos serão concedidas vantagens bem como adicionais de insalubridade e periculosidade conforme Lei específica que regula a matéria.

## CAPÍTULO V

### Disposições Gerais e Transitórias

**Art. 26°** - a presente Lei, consolida as disposições das Leis Municipais n°s **1013/90** (Regime Jurídico Único), **1619/97** que define as atividades insalubres e perigosas para efeito de percepção do adicional correspondente e revoga as demais disposições em contrário.

**Parágrafo Único** – Excetuam-se do disposto neste artigo os cargos relacionados ao de **Magistério Municipal**, que terão quadro específico.

**Art. 27°** - O valor do padrão referência é fixado em **R\$ 556,92** (Quinhentos e cinquenta seis reais e noventa dois centavos).

**Art. 28°** - Os concursos realizados ou em andamento na data de vigência desta Lei, para provimento em cargo ou extintos por esta Lei, terão validade para efeitos de aproveitamento do candidato em cargo de categoria funcional de idêntica denominação, ou se transformados, nos resultantes da transformação.

**Art 29°** - Poderão ser mantidos em seus postos até que ocorra novo provimento do cargo, os atuais ocupantes de cargos em comissão que por força desta Lei passarão a ser providos exclusivamente sob a forma de função gratificada ou preferencialmente por servidor efetivo.

**Art. 30°** - As despesas decorrentes da aplicação desta Lei, correrão a conta das dotações orçamentárias próprias.

**Art. 31°** - Esta Lei entra em vigor a partir da data de sua publicação.

**Art. 32°** - Revoga-se as disposições em contrário em especial a Lei Municipal n° 3133/2010 de 18 de Agosto de 2010.

**GABINETE DO PREFEITO MUNICIPAL DE MUÇUM**

Em, 10 de Agosto de 2011

*TARSO ANTONIO BASTIANI*

Prefeito Municipal

Registra-se e Publica-se

***RUBENS CARLOS PEDRETTI***

Secretário Municipal de Administração

## ANEXO C – Anteprojeto de Lei

### ANTEPROJETO DE LEI

ALTERA A LEI MUNICIPAL Nº 3217/2011  
QUE INSTITUIU O QUADRO DE CARGOS  
E FUNÇÕES E O RESPECTIVO PLANO DE  
CARREIRA DO MUNICÍPIO.

Prefeito Municipal do Município de Muçum, Estado do Rio Grande do sul.

Faço saber que a Egrégia Câmara Municipal de Vereadores aprovou e eu sanciono e promulgo a seguinte Lei.

Art. 1º - Altera os artigos 9º e 14º e 23º da Lei Municipal nº 3217/2011, que passarão ter a seguinte redação:

“Art. 9º - A Administração Municipal promoverá treinamentos para seus servidores sempre que os índices das competências técnicas do servidor ficar demonstrada na comparação entre as competências técnicas da função e do próprio servidor”.

“Art. 14º - As promoções obedecerão ao critério de tempo de exercício em cada classe, ao merecimento e ao índice de competências técnicas”.

“Art. 23º - Os vencimentos dos cargos e o valor das funções gratificadas serão fixados respectivamente pelos valores atribuídos ao padrão referencial fixado no artigo 27 e seus reajustes posteriores, conforme tabela abaixo”:

MOTIVOS	MUDANÇA DE CLASSE			
	A	B	C	D
TEMPO DE SERVIÇO	BÁSICO	5%	5%	5%
ÍNDICE DE COMPETÊNCIA TÉCNICA	BÁSICO	4%	4%	4%
ÍNDICE DE COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL	BÁSICO	4%	4%	4%

Art. 2º - Acrescenta o artigo 14-A na Lei Municipal nº 3217/2011, com a seguinte redação.

“Art. 14-A – O percentual de reajuste ao novo enquadramento originado da promoção, de acordo com a tabela do artigo 23 e a parcela referente às competências será proporcional ao índice máximo de competência estabelecido para cada função”.

Art. 3º - Acrescenta item VI no artigo 5º da Lei Municipal nº 3217/2011, com a seguinte redação:

“VI – Nível de competência comportamental e técnica”.

Art. 4º - Esta Lei entrará em vigor na data de sua publicação, revogando as disposições em contrário.

Muçum-Rs., .....

Prefeito Municipal

Nome

Secretário Municipal de Administração

Nome