

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**CRISTIANO SILVEIRA RAITZ**

**PROPOSTA DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA A  
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS DA  
PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTÔNIO CARLOS/SC.**

**FLORIANÓPOLIS  
2010**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**CRISTIANO SILVEIRA RAITZ**

**PROPOSTA DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA A  
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS DA  
PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTÔNIO CARLOS/SC.**

**Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina, como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.**

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Marina Keiko Nakayama**

**FLORIANÓPOLIS  
2010**

**CRISTIANO SILVEIRA RAITZ**

**PROPOSTA DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA A  
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS DA  
PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTÔNIO CARLOS/SC.**

Esta monografia foi apresentada no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, à banca examinadora constituída pela professora orientadora e membros abaixo mencionados.

Florianópolis, SC, 29 de novembro de 2010.

**Professora Valdirene Gasparetto, Dr<sup>a</sup>.**  
Coordenadora de TCC do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca examinadora:

**Professora Marina Keiko Nakayama, Dr<sup>a</sup>.**  
Orientadora

**Professor Leonardo Flach, Dr.**  
Membro

**Mestranda Diane Rossi Maximiano Reina.**  
Membro

*Dedico este trabalho à minha família.  
Meu pai, Vilmar, e minha mãe, Rose,  
Pelo incentivo e pelo apoio até aqui.  
Aos meus irmãos, Crisley e Davi,  
Pelo companheirismo e amizade.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha orientadora, professora Marina Keiko Nakayama, por acreditar neste trabalho e, com dedicação e atenção fez com que nossos objetivos fossem alcançados. Agradeço a ela também pela contribuição para com meu aprendizado e formação.

Aos funcionários da Prefeitura Municipal de Antônio Carlos, em especial para a Sra. Marester Baungarten Pauli, responsável pelo setor de pessoal da prefeitura, que não mediu esforços para sanar minhas dúvidas.

Ao Sr. Mauro César da Silveira, Secretário de Administração e Finanças, pela aprovação deste trabalho e pelo incentivo para realização do mesmo.

Aos demais colaboradores da Secretaria de Administração e Finanças, pela ajuda, companheirismo, apoio, pelas dúvidas sanadas e pela colaboração com os questionários respondidos.

Aos meus pais pelo apoio em todas as fases de meu aprendizado, pois sem este apoio não teria chego aqui.

À minha namorada, Amanda, por estar sempre ao meu lado e ser minha principal fonte de incentivo e ânimo.

Aos meus amigos, que me apoiaram e ajudaram sempre que precisei e que, ao longo desta jornada foram a cura do cansaço e estresse.

A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho. Muito obrigado!

## RESUMO

RAITZ, Cristiano Silveira. **Proposta de um Plano de Cargos e Salários para a Secretaria de Administração e Finanças da Prefeitura Municipal de Antônio Carlos/SC**. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

Visando contribuir para a melhoria de recursos pessoais em uma organização, a contabilidade tem sua função auxiliadora na administração de planos de cargos e salários, tornando-se fundamental na geração de alternativas, informando e orientando o administrador na tomada de decisões de modo mais conveniente e eficaz. Este estudo tem por objetivo propor um Plano de Cargos e Salário (PCS) para a Secretaria Municipal de Administração e Finanças do município de Antônio Carlos/SC. Neste trabalho, a metodologia aplicada para sua elaboração ocorreu com a coleta de dados por meio de entrevista e questionário aplicados aos colaboradores da referida Secretaria. O resultado desta coleta de dados possibilitou a realização da descrição, análise dos cargos para posterior avaliação, que envolveu a escolha dos fatores de especificação e a montagem do manual de avaliação de cargos, desenvolvido utilizando-se o método de pontos. Por último, foi realizada uma pesquisa salarial em três Prefeituras de mesmo porte, onde se obteve a média de salários praticados. Esta etapa foi essencial para a definição da política e estrutura salarial.

Palavras - chave: Cargos. Salário. Estrutura Salarial.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - APURAÇÃO DOS LIMITES PARA DESPESAS COM PESSOAL EM MUNICÍPIOS. ....	25
QUADRO 2 - ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO DE UM PCS.....	27
QUADRO 3 - MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE CARGOS .....	30
QUADRO 4 - DEFINIÇÕES DOS GRAUS PREDETERMINADOS .....	32
QUADRO 5 - EXEMPLOS DE FATORES DE AVALIAÇÃO .....	36
QUADRO 6 - GRADUAÇÃO DOS FATORES DE AVALIAÇÃO .....	37
QUADRO 7 - PESOS NUMÉRICOS DOS FATORES .....	37
QUADRO 8 - POLÍTICA SALARIAL DA ORGANIZAÇÃO .....	43
QUADRO 9 - DESCRIÇÃO DO CARGO – AGENTE DE SERVIÇOS GERAIS .....	48
QUADRO 10 - DESCRIÇÃO DO CARGO – AUXILIAR ADMINISTRATIVO I.....	49
QUADRO 11 - DESCRIÇÃO DO CARGO – AUXILIAR ADMINISTRATIVO II.....	50
QUADRO 12 - DESCRIÇÃO DO CARGO – AUXILIAR CONTÁBIL FINANCEIRO I .....	51
QUADRO 13 - DESCRIÇÃO DO CARGO – AUXILIAR CONTÁBIL FINANCEIRO II.....	52
QUADRO 14 - DESCRIÇÃO DO CARGO – AUXILIAR SERVIÇOS GERAIS .....	53
QUADRO 15 - DESCRIÇÃO DO CARGO – AUXILIAR TÉCNICO DE INFORMÁTICA.....	54
QUADRO 16 - DESCRIÇÃO DO CARGO – CONTADOR.....	55
QUADRO 17 - DESCRIÇÃO DO CARGO – FISCAL DE TRIBUTOS .....	56
QUADRO 18 - DESCRIÇÃO DO CARGO – TÉCNICO DE CONTABILIDADE .....	57
QUADRO 19 - FATOR DE AVALIAÇÃO - ESCOLARIDADE .....	58
QUADRO 20 - FATOR DE AVALIAÇÃO - EXPERIÊNCIA.....	59
QUADRO 21 - FATOR DE AVALIAÇÃO - RESPONSABILIDADE POR PLANEJAMENTO.....	59
QUADRO 22 - FATOR DE AVALIAÇÃO – COMPLEXIDADE DAS TAREFAS .....	59
QUADRO 23 - FATOR DE AVALIAÇÃO - RESPONSABILIDADE POR DADOS CONFIDENCIAIS ...	60
QUADRO 24 - FATOR DE AVALIAÇÃO - RESPONSABILIDADE POR SUPERVISÃO.....	60
QUADRO 25 - GRADUAÇÃO DOS FATORES DE AVALIAÇÃO .....	64

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1: PONDERAÇÃO DOS FATORES DE AVALIAÇÃO .....	61
TABELA 2: CÁLCULO - PONTOS DOS GRAUS DOS FATORES .....	61
TABELA 3: PONTUAÇÃO DOS GRAUS DOS FATORES DE AVALIAÇÃO .....	63
TABELA 4: RESULTADO DOS GRAUS EM PONTOS .....	64
TABELA 5: PESQUISA SALARIAL.....	65
TABELA 6: COMPARAÇÃO SALARIAL.....	66
TABELA 7: DIFERENÇAS SALARIAIS EM PERCENTUAL.....	67
TABELA 8: CLASSIFICAÇÃO DOS CARGOS .....	68
TABELA 9: ENQUADRAMENTO DOS CARGOS NAS CLASSES .....	68
TABELA 10: ESTRUTURA SALARIAL .....	69
TABELA 11: NÍVEIS SALARIAIS.....	70



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ACS – Administração de cargos e salários

INSS – Instituto Nacional do Seguro Social

IR – Imposto de Renda

Li – Limite inferior

Ls – Limite superior

PCS – Plano de cargos e salários

PMAC – Prefeitura Municipal de Antônio Carlos

RCL – Receita Corrente Líquida

SC – Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	12
1.2 OBJETIVOS .....	12
1.2.1 Objetivo Geral .....	12
1.2.2 Objetivos Específicos .....	12
1.3 JUSTIFICATIVA.....	13
1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA .....	14
1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	17
1.6 ESTRUTURA E DESCRIÇÃO DOS CAPÍTULOS .....	17
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>19</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS.....	20
2.1.1 Conceito de Cargo .....	21
2.1.2 Os Cargos Públicos.....	21
2.1.3 Conceito de Salário.....	22
2.2 LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL .....	23
2.2.1 Despesas com Pessoal .....	24
2.3 IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS.....	26
2.3.1 Planejamento e Divulgação do PCS .....	27
2.3.2 Descrição e Especificação dos Cargos .....	28
2.3.3 Avaliação de Cargos.....	29
2.3.4 Métodos de Avaliação .....	29
2.3.4.1 Método de Escalonamento Simples .....	32
2.3.4.2 Método de Graus Predeterminados.....	32
2.3.4.3 Método de Pontos.....	34
2.3.4.4 Método de Comparação de Fatores.....	35
2.4 MANUAL DE AVALIAÇÃO DE CARGOS.....	34
2.5 PESQUISA SALARIAL.....	38
2.6 ESTRUTURA SALARIAL E POLÍTICA SALARIAL.....	41
2.6.1 Estrutura Salarial .....	42
2.6.2 Política Salarial.....	42
<b>3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>45</b>

3.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	45
3.2	SITUAÇÃO ATUAL .....	45
3.3	PROPOSTA DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS.....	46
3.4	DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DOS CARGOS.....	47
3.5	MANUAL DE AVALIAÇÃO .....	58
3.6	PESQUISA SALARIAL .....	65
3.7	ESTRUTURA E POLÍTICA SALARIAL.....	67
<b>4.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>71</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>73</b>
	<b>APÊNDICE .....</b>	<b>75</b>
	APENDICE A - Questionário aplicado aos colaboradores.....	76
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>82</b>
	ANEXO A – Demonstrativo consolidado da despesa com pessoal.....	83
	ANEXO B – Lei 559/1992 (Plano de Cargos e Salários em vigor).....	84

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente são percebidos períodos ora de euforia ora de preocupação em nossa economia, advindos da globalização mundial, que geram diferentes formas de se administrar cargos e salários, visando medidas adequadas de gestão e direcionamento do contingente humano nas organizações. A entidade pode criar condições favoráveis aos colaboradores para que a produtividade gere viabilidade econômica em todo segmento da organização. Entretanto, a harmonia entre as partes precisa estar assegurada, criando o equilíbrio da relação capital/trabalho, tendo para cada cargo uma remuneração justa, beneficiando a valorização profissional dos trabalhadores, repercutindo sobremaneira na produtividade e qualidade do serviço prestado para a organização.

Os maiores desafios das políticas salariais atualmente são direcionar recursos e focar nos objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo, atrelar remuneração ao valor agregado pelo indivíduo e grupo. Também possibilitar crescimento individual, independente da hierarquia e promover desenvolvimento da visão sistêmica, sem perder o foco de resultado (ZIMPECK, 1990).

Segundo Zimpeck (1990, p. 14), a administração de salários está se constituindo em componente vital, que estimulam o crescimento e progresso da organização. Aliando fatores de controle financeiro ao atendimento equitativo das necessidades humanas das equipes de trabalho, a administração de salários é instrumento que provê meios para a obtenção de melhor produtividade, controles de custo adequados e melhor satisfação profissional.

Dessa maneira, um plano de cargos e salários é de fundamental importância para o crescimento e valorização profissional dos funcionários. A contabilidade, neste sentido, tem o papel de orientar as empresas a utilizar o plano de cargos e salários como um instrumento gerencial que auxilie na tomada de decisão e, principalmente, proporcione resultados satisfatórios a todos os envolvidos no processo.

Com isso, é proposto um plano de cargos e salários para a Secretaria Municipal de Administração e Finanças, do município de Antônio Carlos SC, com o objetivo de remunerar seus colaboradores de forma a incentivá-los na busca de maior capacitação, servindo como ponto de partida para a criação de um ambiente motivador para o desempenho das atividades, além de atrair e estimular profissionais com características pessoais adequadas.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

As políticas salariais do setor público, em geral, são realizadas através de planos de cargos e salários, que são leis que normatizam a promoção e progressão das carreiras públicas. A lei que normatiza o plano de cargos e salários dos servidores públicos municipais de Antônio Carlos, SC, é datada de 30 de novembro de 1992. De lá pra cá surgiram várias leis criando cargos, aumentando ou diminuindo o número de vagas, houve também aumentos salariais específicos para certas categorias, o que causou a desconfiguração do plano de cargos e salários. Muitos servidores consideram este plano antigo e desatualizado, além de deixar muitos cargos com remuneração inferior àquela praticada pelo mercado.

Diante do contexto apresentado, e com a necessidade de valorizar seus funcionários de forma adequada, é proposto à entidade em questão um plano de cargos e salários, permitindo que as práticas salariais sejam revistas e, a política e a estrutura salarial sejam reavaliadas com base na avaliação de cargos e de acordo com o mercado de trabalho, por meio de pesquisa salarial.

Diante disso, para atender as necessidades da Prefeitura Municipal de Antônio Carlos, especificamente da Secretaria Municipal de Administração e Finanças, levanta-se a seguinte questão: *Como elaborar um plano de cargos e salários que vise à valorização profissional dos colaboradores, atendendo aos meios legais vigentes e que, conseqüentemente, atinja aos objetivos da Secretaria de Administração e Finanças do município de Antônio Carlos?*

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Este Trabalho tem como objetivo geral propor um plano de cargos e salários para a Secretaria Municipal de Administração e Finanças do município de Antônio Carlos/SC, que atenda a um equilíbrio entre os anseios dos colaboradores e as disponibilidades da entidade, cumprindo com a legislação vigente.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Com vistas a permitir o cumprimento do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar, descrever, avaliar e classificar os cargos existentes na entidade;
- Examinar a legislação vigente;
- Realizar uma pesquisa salarial e propor nova estrutura salarial;

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Os funcionários municipais de Antonio Carlos são regidos pelo sistema estatutário, sendo a relação funcional com seus servidores regida pelo Estatuto dos Servidores Públicos do Município de Antonio Carlos, Lei 558/1992. Por se tratar de ente de direito público interno, sua gestão é baseada no princípio administrativo da legalidade, onde só é possível e exigível o que estiver disposto em lei. Por conta disso, reside a necessidade de que a relação administração x servidor seja clara e expressa em lei.

Da mesma forma, para cumprimento do princípio constitucional da eficiência, aplicável à Administração Pública, (Art. 37, Caput, CF/88) requer servidores preparados e motivados, aptos a desenvolverem suas atividades da melhor forma possível.

Os trabalhadores do serviço público de Antonio Carlos não se encontram organizados em carreiras, não possuem perspectivas de avanço profissional pela capacitação que obtiverem no tratamento de sua vida profissional. Essa situação tem levado inúmeros servidores a deixar o serviço público em troca da iniciativa privada, sendo que é imperiosa a valorização dos mesmos. Os servidores públicos precisam ser valorizados profissionalmente e terem perspectivas de crescimento profissional.

Neste sentido, a elaboração e implantação de um Plano de Cargos e Salários, atualizando as regras atualmente em vigor poderá trazer, ao mesmo tempo, benefícios aos servidores e poderá inculcar neles a visão do servidor público atual, com deveres e cobranças típicas da iniciativa privada. Estas são medidas necessárias que poderão contribuir para a sobrevivência funcional da prefeitura.

É assim que se apresenta a proposta de implantação em questão, visando garantir o interesse do servidor em trabalhar e permanecer trabalhando na prefeitura, e garantindo ao administrador ferramentas para conseguir total controle sobre seus servidores.

Todas as mudanças propostas poderão trazer benefícios tanto no aspecto pessoal quanto no profissional, garantindo maior desempenho em seu cargo, buscando maior satisfação pessoal.

#### 1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta monografia quanto aos seus objetivos se enquadra em pesquisa descritiva, pois conforme Beuren (2004, p. 81) a pesquisa descritiva tentará descrever os fatos recorrendo-se a observação do que foi relatado, buscando analisar, interpretar e classificar o problema sem interferir nele.

A presente pesquisa está caracterizada como tal porque o processo de proposta de um plano de cargos e salários exige a descrição, as comparações e as análises próprias de uma pesquisa descritiva.

Na concepção de Gil (2002), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

Nesse contexto, a população estudada foram os colaboradores da Secretaria Municipal de Administração e Finanças do município de Antônio Carlos/SC, onde o estudo será desenvolvido. A escolha do tema deu-se pela constante reivindicação dos funcionários desta Prefeitura, cujo este autor é funcionário. Como a Prefeitura possui um vasto número de cargos, 56 em atividade, a pesquisa será aplicada aos cargos efetivos da Secretaria de Administração e Finanças, que possui 12 cargos em atividade, sendo 10 cargos efetivos e 2 comissionados. Esta é a secretaria que trabalho, o que deve facilitar, sobretudo na realização e interpretação das entrevistas e questionários.

De acordo com Beuren (2004, p. 56), “caracterizada a população e definido o plano amostral, o passo seguinte é a escolha do instrumento para a coleta de dados”. Dessa forma, os dados serão coletados por meio de entrevista, aplicada aos colaboradores, ao secretário municipal de administração e finanças e ao responsável pelo setor de pessoal, e questionário (vide apêndice A), respondido pelos 16 colaboradores que atuam nos 10 cargos efetivos secretaria.

Na visão de Lakatos e Marconi (2007, p. 197),

a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

Com relação à coleta de dados mediante a aplicação de questionário, Beuren (2004, p. 130), afirma que “é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante”. Da mesma

forma Gil (2002), define o questionário como uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de suas opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas.

De acordo com a tipologia de pesquisa quanto aos procedimentos, o presente estudo utiliza a pesquisa bibliográfica e também a pesquisa documental.

Bibliográfica porque segundo Cervo e Bervian (1983, p. 55)

Explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Para Beuren (2006, p. 89) a pesquisa documental, devido suas características, pode chegar a ser confundida com a pesquisa bibliográfica. Gil (2002, p. 45) nos relata que a diferença entre pesquisa bibliográfica e documental, esta na natureza das fontes de ambas as pesquisas. A bibliográfica utiliza-se principalmente da contribuição de vários autores sobre determinada temática de estudo, já a pesquisa documental baseia-se em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser elaborados de acordo com os objetivos de pesquisa.

Nesta pesquisa serão utilizadas bibliografias de vários autores, como: Beuren (2006), Bergue (2000), Paschoal (2007), Pontes (2002), Zimpeck (1990), Chiavenato (2004), Marras (2000), entre outros.

Também serão utilizados nesta pesquisa documentos de controle de pessoal, disponibilizado pelo setor de pessoal da PMAC, além das Leis: Lei 558/1992, que dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos do Município de Antonio Carlos; Lei 559/1992, que dispõe sobre o Quadro Permanente Único de Pessoal, sobre o Plano de Carreira, Cargos, Vencimentos e Gratificações da Prefeitura Municipal de Antônio Carlos, e dá outras providências; Lei Complementar nº 101, (Lei de Responsabilidade Fiscal), que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. E outras que por ventura vierem a ser necessárias durante a pesquisa.

De acordo com a tipologia de pesquisa sobre a abordagem do problema, é utilizada a pesquisa qualitativa. Segundo Beuren (2004, p. 92) é bastante comum na contabilidade o uso de uma abordagem qualitativa como tipologia de pesquisa. Apesar de a contabilidade



lidar intensamente com números, ela é uma ciência social, e não uma ciência exata, o que justifica a relevância do uso da abordagem qualitativa.

Beuren (2004, p. 91) menciona que:

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Ressalta também que podem contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Segundo Lakatos e Marconi (1982), a metodologia qualitativa preocupa-se em examinar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano.

Como dados qualitativos a serem obtidos na presente pesquisa teremos as respostas dos questionários e entrevistas que serão organizados em categorias.

A pesquisa pode ser considerada quantitativa nas etapas que compreendem a pesquisa salarial e definição da estrutura salarial.

Para Beuren (2002, p. 92),

a abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. Esse procedimento não é tão profundo na busca do conhecimento da realidade dos fenômenos, uma vez que se preocupa com o comportamento geral dos acontecimentos.

Neste sentido a pesquisa qualitativa atinge com maior eficácia que a pesquisa quantitativa os objetivos pretendidos neste trabalho sendo o último não menos importante para se elencar dados que interessam no desenvolvimento da pesquisa na forma qualitativa.

Como dados qualitativos a serem obtidos na presente pesquisa teremos os dados que serão obtidos com a pesquisa salarial, e dados que serão propostos com a nova estrutura salarial.

Utilizou-se como técnica para análise dos dados da pesquisa o modelo interpretativo. Triviños (1992) afirma que a análise interpretativa deve apoiar-se em três aspectos fundamentais:

1. nos resultados alcançados no estudo;
2. na fundamentação teórica (conceitos-chave das teorias);
3. na experiência pessoal do investigador.

Assegura-se, ainda, que os resultados da pesquisa, para que tenham valor científico, devem reunir certas características como: coerência, consistência, originalidade e objetividade, por um lado – as quais constituem os aspectos do critério interno da verdade -

e, por outro, a intersubjetividade, o critério externo, que deve existir no trabalho do pesquisador que pretende contribuir cientificamente com as ciências humanas.

O método a ser utilizado para avaliar os cargos é o método de pontos, que foi considerado o mais adequado para a aplicação na entidade em estudo, pois, conforme Pontes (2002, p. 183), é considerado o método mais objetivo, analítico, preciso e de fácil aplicação. Este método também foi considerado o mais adequado por ser o método com menos possibilidades de interferências pessoais na avaliação.

### 1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa limita-se ao estudo da Prefeitura Municipal de Antônio Carlos, especificamente a Secretaria Municipal de Administração e Finanças, onde se realizou um levantamento de dados, assim como entrevistas com os empregados que trabalham neste departamento, para que fosse desenvolvido um plano de cargos e salários. A pesquisa também se limita ao estudo da proposta de um plano de cargos e salários para Secretaria de Administração e Finanças, com a definição de critérios para o estabelecimento e manutenção da estrutura de cargos e salários, bem como buscou propor um conjunto de normas e procedimentos que definiram sua política e estrutura salarial.

Assim, vale ressaltar que o estudo não se estendeu ao desenvolvimento de sistemas de remuneração considerados estratégicos, como remuneração variável, remuneração indireta, participação nos lucros e resultados, entre outros. Dessa forma, a proposta limitou-se ao estudo da remuneração fixa, caracterizada pelo que se paga para um determinado cargo na estrutura organizacional, levando em consideração requisitos para a ocupação dos cargos.

Esta pesquisa será realizada especificamente para a Secretaria Municipal de Administração e Finanças da PMAC e, não pode se estender a outras instituições e somente para as outras secretarias desta Prefeitura. Esta pesquisa pode servir de modelo para outras Prefeituras de pequeno porte desde que adaptados às características e peculiaridades de cada uma, assim como pode também servir de base para novos estudos.

### 1.6 ESTRUTURA E DESCRIÇÃO DOS CAPÍTULOS

No intuito de apresentar este trabalho de forma organizada, o mesmo foi estruturado em quatro capítulos.

O primeiro, denominado introdução, apresenta os aspectos que serão tratados dentro desta pesquisa, tema e problema, os objetivos (geral e específico), a justificativa do presente estudo, a delimitação da pesquisa, a metodologia a ser aplicada e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica dos temas básicos ligados aos conceitos destacados para o assunto desta monografia. Fundamentada na exposição dos principais conceitos relacionados a cargos e salários. Em seguida iniciou-se a apresentação do processo para a criação do PCS, assim como a descrição detalhada das etapas que compõem o plano.

O terceiro capítulo contém a pesquisa realizada na pretensão de cumprir com os objetivos propostos no presente projeto.

Por último, o quarto capítulo aborda as considerações finais, enfocando quais objetivos foram cumpridos, outras constatações a serem feitas e recomendações para futuros trabalhos.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Estado é uma organização política formada através da consciência de um povo abrangendo um determinado território e que tem como atribuições principais gerenciar, estruturar e regular os procedimentos a serem realizados por uma sociedade. É dever do estado, proporcionar segurança, saúde, educação para toda população submetida a seus cuidados.

Enquanto, de acordo com Silva (2003, p. 21), Aristóteles em seu tempo já apresentava a visão de que o estado trabalha para o povo para garantir suas necessidades básicas, na teoria do estado moderno as preocupações aumentam, pois a população e a complexidade de se administrar diferentes instituições jurídicas, econômicas, morais e religiosas se expandem e o governo é obrigado a intervir através das finanças públicas para estabelecer um equilíbrio geral das estruturas institucionais.

No Brasil o Estado se divide em três poderes, o poder legislativo, que tem função normativa, poder executivo com função administrativa e poder judiciário com função judicativa.

No que concerne à administração de pessoal no âmbito do setor público, as entidades estatais, de um modo geral, têm autonomia para organizar sua estrutura de pessoal, visando ao melhor atendimento do interesse público. Meirelles (1989) destaca, contudo, três premissas fundamentais a serem observadas:

- a) a organização deve ser estabelecida por lei;
- b) a competência exclusiva da entidade ou Poder interessado; e
- c) a observância das normas constitucionais federais pertinentes ao funcionalismo.

No que tange à competência para a organização do serviço público e em particular do seu pessoal, cada entidade estatal é autônoma. A competência do município para organizar sua estrutura de pessoal tem como fundamento legal o disposto no artigo 30, inciso I da Constituição Federal.

A observância das normas constitucionais, principalmente, aquelas fixadas nos artigos 37, 39 a 41 e, outras dispostas esparsamente no texto constitucional, referem-se à acessibilidade aos cargos públicos, aos institutos do concurso público e da estabilidade, à acumulação de cargos e aposentadoria, etc.

Segundo Bergue (2000, p. 28), dentre os aspectos basilares norteadores da organização do serviço público, a estruturação definida em lei figura como o mais característico dos pressupostos burocráticos que permeiam a administração pública.

Neste sentido, a fixação legal da estrutura de cargos, de competência privativa do chefe do Executivo, figura como um dos pontos centrais para o qual devem convergir os esforços do gestor com vistas à modernização da administração pública, e sua adequação ao dinâmico papel que assume.

## 2.1 ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

O plano de cargos e salários não é uma nova ferramenta a ser implantada nas empresas, entretanto, sua aplicação nunca foi tão importante num mercado cada vez mais competitivo, em que não se roubam apenas clientes, mais também os melhores profissionais.

A administração de cargos e salários é uma atividade que, nos dias de hoje, geralmente é empregada nas grandes organizações, entretanto não só as empresas precisam dessa atividade, e sim todo tipo de organização que empregue mão-de-obra. Sua importância é percebida na obtenção de resultados satisfatórios como um todo.

Para Paschoal (2007, p. 12),

a ACS é tão mais complexa quanto for variada, numerosa e complexa a mão-de-obra da organização. De uma forma geral, seu grande objetivo é auxiliar a organização e remunerar o pessoal de forma adequada com justiça interna e competitividade externa.

O Plano de cargos e salários, de fato, não serve apenas como uma ferramenta administradora de conflitos salariais e sua utilidade é ampla e abrangente.

Zimpeck (1990, p. 14) destaca que

a administração de cargos e salários está se constituindo em componente vital das peças que estimulam o crescimento e o progresso da organização. Aliando fatores de controle financeiro ao atendimento equitativo das necessidades humanas das equipes de trabalho, constitui-se um instrumento que provê meios para a obtenção de melhor produtividade, controles de custo adequados e melhor satisfação profissional.

De uma forma geral, o objetivo da administração de cargos e salários é o de auxiliar a organização no que diz respeito à remuneração adequada de seus colaboradores, com justiça interna e competitividade externa.

Também é de suma importância que na administração de cargos e salários haja o equilíbrio interno e externo.

O equilíbrio interno é alcançado pela correta avaliação dos cargos. De acordo com Pontes (2002, p. 31),

o equilíbrio interno é muito importante, porque os colaboradores comumente julgam a equidade de suas remunerações, comparando-as com as dos demais

colaboradores. Muitas vezes a insatisfação com a remuneração advém da diferença de remuneração entre cargos e pessoas, quando não são visíveis, maiores responsabilidades, produtividade, conhecimento e capacidade.

Obtém-se o equilíbrio externo com a adequação salarial da empresa diante do mercado de trabalho. Na concepção de Pontes (2002, p. 31), “também é muito importante o equilíbrio externo, uma vez que os colaboradores julgam a equidade de suas remunerações, comparando-as com as dos ocupantes de cargos similares em outras organizações”.

Além disso, quando o equilíbrio externo não é mantido, a empresa tem dificuldades em conservar seus talentos profissionais.

### 2.1.1 Conceito de Cargo

A forma tradicional das organizações ordenarem e agruparem as tarefas atribuídas às pessoas que as compõem em um conjunto, mais ou menos formal, constitui um fato organizacional ao qual se convencionou chamar de cargo.

Dentro do sistema tradicional de remuneração, segundo Pontes (2002, p. 41), tudo está centrado no cargo. Primeiro define-se o cargo e, depois, o perfil do ocupante, mas sempre dentro dos limites do cargo. Em razão desse procedimento, a definição condensada da real necessidade de existir o cargo e também de seu alcance, responsabilidade e autoridade é de fundamental importância.

Paschoal (2007, p. 4), afirma que

a titulação adequada do cargo é importante, tanto para refletir, em poucas palavras, o alcance do cargo, como também para o ego do ocupante. Uma denominação com conotação pejorativa, estranha ou longa demais, faz com que a pessoa se sinta constrangida em anunciá-la.

Para Oliveira (2007), o cargo é expresso por meio da determinação das qualificações, juntamente com requisitos básicos, como experiência, escolaridade, responsabilidade, conhecimento técnico, condições de trabalho e outros fatores exigidos de seu ocupante para seu efetivo desempenho.

Quando há um conjunto de funções similares forma-se o cargo, que pode ser entendido como um grupo de funções idênticas na maioria ou em todos os aspectos mais importantes das tarefas que as compõem.

### 2.1.2 Os Cargos Públicos

A amplitude de atividades existentes na administração pública municipal exige que a organização dos quadros de pessoal seja suficientemente flexível a ponto de corresponder

às transformações decorrentes, por exemplo, de reformas administrativas implementadas pelo administrador.

O cargo é a composição de todas as atividades que podem ser desempenhadas por uma pessoa, reunidas em uma posição formal na estrutura organizacional. Cada cargo encerra, pois, um conjunto de deveres e responsabilidades que o particulariza frente aos demais.

Assim, de acordo com Bergue (2000, p. 29)

Os cargos são “desenhados” de modo a alcançar a eficiência organizacional. Esses ‘desenhos’ são a forma mediante a qual as organizações alocam e utilizam seus recursos humanos com vistas a alcançar os objetivos organizacionais. De outra parte, os cargos constituem os meios através dos quais as pessoas executam suas atividades na organização visando a alcançar seus objetivos individuais.

O funcionário público é todo aquele empregado de uma administração estatal, ou seja, aqueles que mantêm vínculos de trabalho com entidades governamentais, integrados em cargos ou empregos das entidades político-administrativas, bem como em suas respectivas autarquias e fundações de direito público, ou ainda, é uma definição a todo aquele que mantém um vínculo empregatício com o estado, e seu pagamento provém da arrecadação pública de impostos.

Cargos públicos divididos em relação ao provimento:

- Cargo Efetivo: obrigatório concurso público para provimento de cargo efetivo.

O concurso poderá ser de provas ou de provas e títulos.

- Cargo em Comissão: cargo de chefia, direção ou assessoria. Também é chamado de Cargo de Confiança. Não há estabilidade caso o indivíduo escolhido não seja servidor público estável. O art. 37 incisos II e V CF determina que a escolha do indivíduo é livre, não há concurso, assim como a exoneração do cargo que também é livre. O critério de seleção é a “confiança”, mas deve respeitar outros critérios como, por exemplo, ser brasileiro, estar quites com a justiça eleitoral, ter a escolaridade mínima exigida etc.

### 2.1.3 Conceito de Salário

Normalmente o salário tem sido a principal questão entre empresas e empregados, especialmente em economias instáveis, onde está constantemente sob ameaça.

Assim, Oliveira (2007, p. 413), define que “salário é a contraprestação devida e paga diretamente pelo empregador a todo empregado. Em outras palavras, é o valor ajustado entre as partes, seja por um acordo tácito ou expresso”.

Segundo Marras (2000, p. 92), “existem diversas maneiras de definir o termo salário, dependendo de sua forma de aplicação ou como ele se apresenta para o empregado ou para o empregador”.

Algumas das principais definições sobre o termo salário estão relacionadas a seguir, segundo Marras (2000, p. 92):

1. Salário nominal: É aquele que consta na ficha de registro, na carteira profissional e em todos os documentos legais. Pode ser expresso em hora, dia, semana, mês, etc;
2. Salário efetivo: É o valor efetivamente recebido pelo empregado, já descontadas as obrigações legais (INSS, IR, etc.);
3. Salário complessivo: É o que tem inserido no seu bojo toda e qualquer parcela adicional (hora extra, etc.);
4. Salário profissional: É aquele cujo valor está expresso na lei e se destina especificamente a algumas profissões (por exemplo, médicos, engenheiros);
5. Salário relativo: É a figura de comparação entre um salário e outro na mesma empresa;
6. Salário absoluto: É o montante que o empregado recebe, líquido de todos os descontos, e que determina o seu orçamento.

O salário, como afirma Pontes (2002, p. 27), é uma demonstração objetiva do quanto a empresa valoriza o trabalho de seu funcionário. Associado ao plano de carreiras, se bem administrado, ele pode vir a ser não propriamente um fator de motivação, mas um fator que servirá de base aos fatores motivadores ligados ao cargo ocupado, à perspectiva de crescimento profissional e trabalho executado, estando estritamente ligado a esses.

## 2.2 LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL

A LRF, como é conhecida a Lei Complementar no. 101 de 4 de maio de 2000, estabelece as normas de finanças voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e da outras providências. Com ela os administradores públicos passaram a obedecer a um conjunto maior de normas e limites para administrar as finanças, prestando contas de quanto e como gastam os recursos da sociedade.

Nos termos do seu art. 1º, a LRF estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, com amparo na CF/88, conforme o artigo 163.

Art. 1º Esta Lei Complementar estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, com amparo no Capítulo II do Título VI da Constituição.

§ 1º A responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o



equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívidas consolidada e mobiliária, operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em Restos a Pagar.  
[...]

A LRF cria obrigações para todas as esferas de governo: União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios. Em tais esferas, encontram-se órgãos e entidades abrangidas, conforme o § 3º da LRF, transcrito a seguir:

Art. 1º [...]

§ 2º As disposições desta Lei Complementar obrigam a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios.

§ 3º Nas referências:

I - à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, estão compreendidos:

a) o Poder Executivo, o Poder Legislativo, neste abrangidos os Tribunais de Contas, o Poder Judiciário e o Ministério Público;

b) as respectivas administrações diretas, fundos, autarquias, fundações e empresas estatais dependentes;

II - a Estados entende-se considerado o Distrito Federal;

III - a Tribunais de Contas estão incluídos: Tribunal de Contas da União, Tribunal de Contas do Estado e, quando houver, Tribunal de Contas dos Municípios e Tribunal de Contas do Município.

### 2.2.1 Despesas com Pessoal

Uma das principais exigências da LRF está nos gastos com pessoal. As despesas com pessoal são as que mais despertam a atenção da população e dos gestores públicos, em razão de estarem entre as mais representativas em todos os entes públicos.

A Despesa Total com Pessoal é definida no art. 18 da LRF, compreendendo: o somatório dos gastos do ente da Federação com os ativos, os inativos e os pensionistas, relativos a mandatos eletivos, cargos, funções ou empregos, civis, militares e de membros de Poder, com quaisquer espécies remuneratórias, tais como vencimentos e vantagens, fixas e variáveis, subsídios, proventos da aposentadoria, reformas e pensões, inclusive adicionais, gratificações, horas extras e vantagens pessoais de qualquer natureza, bem como encargos sociais e contribuições recolhidas pelo ente às entidades de previdência.

O art. 19 da LRF, acrescenta que não serão computadas nos gastos com pessoal as despesas: com indenização por demissão de servidores e empregados; relativas a incentivos à demissão voluntária; convocação extraordinária do Congresso Nacional; decorrentes de decisão judicial e da competência de período anterior ao período de apuração – 12 meses; com inativos, custeadas por recursos de fundo específico (art. 19, § 1º, I a VI).

Os valores referentes aos contratos de terceirização de mão-de-obra que se referem à substituição de servidores e empregados públicos serão contabilizados como "Outras Despesas de Pessoal", e serão computadas na despesa total com pessoal (art. 18, § 1º).

A despesa total com pessoal deverá ser apurada somando-se a realizada no mês em referência com as dos onze imediatamente anteriores, adotando-se o regime de competência (art. 18, § 2º).

Não é necessário atingir o limite máximo (limite legal) para que o ente público começar a sofrer efeitos da LRF. Isto porque existem dois outros limites anteriores ao limite máximo. São o limite prudencial e o limite de alerta.

Conforme o art. 22 da LRF, se a despesa total com pessoal exceder a 95% (noventa e cinco por cento) do limite legal, o ente terá alcançado o Limite Prudencial. Nesta condição, fica vedado:

- I - concessão de vantagem, aumento, reajuste ou adequação de remuneração a qualquer título, salvo os derivados de sentença judicial ou de determinação legal ou contratual, ressalvada a revisão prevista no inciso X do art. 37 da Constituição;
- II - criação de cargo, emprego ou função;
- III - alteração de estrutura de carreira que implique aumento de despesa;
- IV - provimento de cargo público, admissão ou contratação de pessoal a qualquer título, ressalvada a reposição decorrente de aposentadoria ou falecimento de servidores das áreas de educação, saúde e segurança;
- V - contratação de hora extra, salvo no caso do disposto no inciso II do § 6º do art. 57 da Constituição e as situações previstas na lei de diretrizes orçamentárias.

Por sua vez, o Limite de Alerta decorre de uma atribuição dos Tribunais de Contas, definida no art. 59 da LRF. Consta que os Tribunais de Contas alertarão os Poderes ou órgãos referidos no art. 20 quando constatarem que o montante da despesa total com pessoal ultrapassou 90% (noventa por cento) do limite (art. 59, § 1º, II).

Veja a apuração dos limites para despesas com pessoal nos municípios, segundo a LRF, no Quadro 1:

	<b>MUNICÍPIO</b>	<b>PREFEITURA</b>	<b>CÂMARA</b>
<b>Limite Legal (LL)</b>	60% da RCL	54% da RCL	6% da RCL
<b>Limite Prudencial 95% do LL</b>	57% da RCL	51,3% da RCL	5,7% da RCL
<b>Limite de Alerta 90% do LL</b>	54% da RCL	48,6% da RCL	5,4% da RCL

**Quadro 1** - Apuração dos Limites para Despesas com Pessoal em Municípios.  
**Fonte:** Adaptado de Platt Neto (2009)

## 2.3 IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Para a implantação do Plano de Cargos e Salários, antes de qualquer medida, é necessário conhecer a realidade da organização nos aspectos relacionados ao assunto.

Para Pontes (2002, p. 32),

na implantação do programa de Administração de Cargos e Salários em uma organização, é necessário seguir as etapas de planejamento e divulgação do plano, análise e avaliação dos cargos, pesquisa salarial, estrutura salarial e definição da política salarial.

Marras (2000, p. 94), afirma que

para a execução do programa é necessário um cronograma de atividades planejadas de acordo com as seguintes etapas: análise das funções, descrição dos cargos, pesquisa de salários, política salarial, avaliação dos cargos, cálculo das estruturas, cálculo do custo do enquadramento e implantação do programa.

O Quadro 2 demonstra as etapas para a implantação do plano de cargos e salários:

<b>Planejamento e Divulgação do Plano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração do plano;</li> <li>• Discussão do plano com as gerências;</li> <li>• Aprovação do plano;</li> <li>• Divulgação do plano aos colaboradores.</li> </ul>
<b>Análise dos Cargos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coleta de dados;</li> <li>• Descrição dos cargos;</li> <li>• Especificação dos cargos;</li> <li>• Titulação dos cargos;</li> <li>• Classificação dos cargos conforme os grupos ocupacionais;</li> <li>• Catálogo de cargos.</li> </ul>
<b>Avaliação dos Cargos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolha de cargos-chave;</li> <li>• Formação do comitê de avaliação;</li> <li>• Escolha do método de avaliação;</li> <li>• Avaliação dos cargos-chave;</li> <li>• Avaliação dos demais cargos.</li> </ul>
<b>Pesquisa Salarial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolha dos cargos;</li> <li>• Escolha das empresas;</li> <li>• Elaboração do manual de coleta de dados;</li> <li>• Coleta de dados;</li> <li>• Tabulação de dados;</li> <li>• Análise dos resultados;</li> <li>• Relato às empresas participantes.</li> </ul>
<b>Estrutura Salarial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cálculo da curva básica;</li> <li>• Determinação do número de graus;</li> <li>• Cálculo das amplitudes dos graus;</li> <li>• Análise de sobreposição dos graus.</li> </ul>
<b>Política Salarial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salário de admissão;</li> <li>• Promoção horizontal e vertical;</li> <li>• Reavaliação de cargos;</li> <li>• Reajustes salariais;</li> <li>• Nível hierárquico das aprovações.</li> </ul>

<b>Política de Remuneração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de adicionais salariais;</li> <li>• Definição do pacote de benefícios;</li> <li>• Composição da remuneração (salário + benefícios).</li> </ul>
<b>Carreiras Profissionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucessão de cargos;</li> <li>• Divulgação das carreiras aos colaboradores;</li> <li>• Definição do planejamento de recursos humanos;</li> <li>• Programa de desempenho;</li> <li>• Programa de treinamento e desenvolvimento.</li> </ul>

**Quadro 2** - Etapas para Implantação de um PCS

Fonte: Adaptado de Pontes (2002, p. 32)

Conforme Pontes (2002, p. 20), o plano de cargos e salários deve ser implantado com a colaboração das gerências, uma vez que são os gerentes os responsáveis pela motivação e produtividade de seus colaboradores e serão eles que terão de conviver com as políticas e regras traçadas.

### 2.3.1 Planejamento e Divulgação do PCS

A implantação de um plano de cargos e salários é um projeto no qual devem ser estabelecidos os objetivos que se pretende atingir. Com os objetivos estabelecidos, a etapa seguinte é a de criar normas e procedimentos necessários para a implantação do programa.

Zimpeck (1990), afirma que todo o plano, na sua elaboração, necessita de regras que devem ser seguidas, facilitando tanto a elaboração quanto a implantação, orientando, assim, os gestores da empresa. É conveniente salientar também que essas diretrizes ficam sujeitas a alterações em alguns de seus aspectos, ao final do programa.

Pontes (2002, p. 34), assim define as etapas de planejamento e divulgação do plano:

- a) Discussão do projeto com as gerências: nessa fase, devem ser realizadas reuniões com as gerências para explicar os detalhes do projeto proposto, com a finalidade de divulgação e coleta de sugestões. As gerências devem ser estimuladas a dar contribuições, que serão importantes para a adequação do projeto à realidade da organização.
- b) Aprovação do projeto: após coleta de opiniões junto às gerências, o projeto, então proposto, deve ser aprovado pela alta direção da organização. É importante o apoio da alta direção da organização para o pleno êxito do programa.
- c) Divulgação do projeto aos colaboradores: é o momento de esclarecer os objetivos a serem atingidos com o projeto, a fim de não gerar ansiedade ou, até mesmo, insegurança. Também deve ser explicada a metodologia e os resultados que serão obtidos com o programa.

O planejamento requer conhecimento das deficiências e dificuldades atuais, dos pontos de vistas da gerência e dos métodos que ocasionarão resultados satisfatórios para a organização.

### 2.3.2 Descrição e Especificação dos Cargos

De acordo com Oliveira (2007), a descrição de cargos é um processo que consiste em determinar, pela observação e pelo estudo, os fatos ou elementos que compõem a natureza de um cargo e o torna distinto dos outros cargos existentes na organização. De forma geral, ela define algumas responsabilidades principais e uma lista de tarefas que o ocupante do cargo deve desempenhar.

A forma mais usual de se reunir as informações necessárias sobre os cargos, segundo Paschoal (2007), é através da descrição de cargos, onde se costuma especificar as tarefas, as responsabilidades, requisitos, as condições de trabalho e outros detalhes das ocupações existentes na organização.

Na visão de Zimpeck (1990), este é o processo fundamental de um programa de administração de salários, já que fornece as informações que servirão para o desenvolvimento do sistema de avaliação de cargos. Para o autor, a descrição e especificação dos cargos é a composição das atividades correlatas da empresa que expressam conteúdo e requisitos semelhantes.

Pontes (2002, p. 41), destaca que

a eficiência de um sistema de avaliação de cargos e administração de salários repousa no desenvolvimento aprimorado da descrição e especificação de cargos, pois estas fornecem o alicerce firme para a avaliação dos cargos, da qual resultará a fixação de salários internamente coerentes. a especificação do cargo é dividida em quatro grandes áreas:

a) Área Mental – Determina os conhecimentos teóricos ou práticos necessários para que o ocupante do cargo desempenhe adequadamente suas funções. Os requisitos mais comuns dessa área são: instrução, conhecimento, experiência, iniciativa e complexidade das tarefas.

b) Área de Responsabilidades – Determina as exigências impostas ao ocupante do cargo para impedir danos à produção, ao patrimônio e à imagem da empresa. Os requisitos mais comuns são as responsabilidades por erros, supervisão, numerário, títulos ou documentos, contatos, dados confidenciais, material, ferramentas e equipamentos.

c) Área Física – Determina os desgastes físicos impostos ao ocupante do cargo em decorrência de tensões, movimentos, posições assumidas, etc. Os requisitos mais comuns são: esforço físico, concentração mental e visual, destreza ou habilidade, compleição física.

d) Área de Condições de Trabalho – Determina o ambiente onde é desenvolvido o trabalho e os riscos a que está submetido o ocupante do cargo. Os requisitos mais comuns são: ambiente de trabalho e riscos.

A partir dessas áreas serão definidos pesos e graus de importância de cada fator para o respectivo cargo, através da avaliação de cargos.

### 2.3.3 Avaliação de Cargos

Este é um item de extrema importância na elaboração de um plano de cargos e salários, pois é nessa fase que será determinada a importância de cada cargo na organização.

No processo de avaliação de cargos são analisadas oportunidades para melhorar o desenho dos cargos e uniformizar o entendimento de todos em relação à estrutura de cargos de cada área da empresa. Outro benefício importante desse processo é que todos têm uma visão clara da natureza das tarefas de cada cargo.

Pode-se dizer que é por meio da avaliação de cargos que é estabelecido o valor relativo a cada cargo, com o objetivo de construir uma hierarquia entre eles.

Segundo Pontes (2002, p. 155), a avaliação de cargos pode ser feita tanto por métodos não quantitativos (escalonamento ou graus predeterminados), como por métodos quantitativos (pontos ou comparação de fatores), ambos considerados métodos tradicionais de avaliação. A diferença entre eles reside no fato de que os primeiros necessitam pouco tempo para sua elaboração e são de simples aplicação, entretanto não são garantia de uma avaliação de boa qualidade. Já os métodos quantitativos possibilitam maior precisão e objetividade, exigindo por isso, maior tempo e maior custo durante sua implantação.

A decisão sobre a escolha do método de avaliação de cargos deve ser tomada levando-se em consideração o número de cargos a serem avaliados.

### 2.3.4 Métodos de Avaliação

Os métodos de avaliação de cargos permitem que se obtenha as informações sobre os cargos, ou seja, através deles é que se mensura o cargo.

Chiavenato (2004, p. 267), afirma que “os métodos de avaliação de cargos buscam obter informação sobre os cargos a partir da descrição e análise de cargos para permitir decisões comparativas entre eles”.

Da mesma forma Pontes (2002, p. 157), define método de avaliação como sendo um “instrumento utilizado para determinar o valor relativo do cargo para a construção da hierarquia”.

Os métodos de avaliação podem ser subdivididos em não quantitativos e quantitativos, conforme o Quadro 3:

GRUPOS	MÉTODOS
Métodos não quantitativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escalonamento simples;</li> <li>• Graus predeterminados.</li> </ul>
Métodos quantitativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontos;</li> <li>• Comparação de fatores.</li> </ul>

**Quadro 3 - Métodos de Avaliação de Cargos**

Fonte: Adaptado de Pontes (2002, p. 157)

Quanto às vantagens e desvantagens de cada método, Pontes (2002, p. 157), diz que:

Os métodos não quantitativos permitem rápida elaboração e fácil aplicação, porém não garantem um resultado final de boa qualidade, devido à subjetividade da avaliação. Já os métodos quantitativos permitem maior precisão e objetividade, demandando, contudo, maior tempo e custo durante a implantação. Mas, para as pequenas empresas, talvez o mais recomendável seja a adoção de métodos não quantitativos, por envolverem número menor de cargos e assim diminuir os custos de implantação.

Paschoal (2007, p. 38), afirma que a forma de avaliação organizada que, evidentemente, é a ideal, pode consistir de diferentes métodos, uns mais simples e menos precisos, mas adequados para pequenas organizações, e outros mais complexos e precisos, necessários para organizações médias e grandes.

Assim, é fundamental que se conheça cada um dos métodos de avaliação, com o objetivo de escolher o modelo mais adequado para a organização.

#### 2.3.4.1 Método de Escalonamento Simples

Para Chiavenato (2004), o método de avaliação de cargos por escalonamento simples ou por comparação simples consiste em dispor os cargos em um rol (crescente ou decrescente) em relação a um critério escolhido que funciona como padrão de comparação.

Na percepção de Paschoal (2007, p. 39),

o método de escalonamento simples consiste em colocar os cargos nas classes 1 a 10, 15, 20, etc., segundo sua importância, tendo como base a descrição, levando em conta duas complexidades, responsabilidades, requisitos e outros aspectos, mas tendo em vista o global do cargo e não cada aspecto desse isoladamente.

Trata-se de uma comparação cargo a cargo, pelo fato de que cada cargo é comparado com os demais em função do critério escolhido como base de referência.

Os passos para utilização do método, segundo Chiavenato (2004), são:

- O primeiro passo para a utilização do método é a descrição e análise de cargos. qualquer que seja o método de análise, a informação sobre os cargos deve ser montada e

registrada em um formato padronizado e ajustado ao critério que se pretende adotar, para facilitar a avaliação dos cargos.

- O segundo passo é a definição do critério de comparação. A seguir, definem-se os limites superior (Ls) e inferior (Li) com que o critério escolhido pode se apresentar na organização. Se o critério for complexidade, os limites deverão indicar qual o cargo mais complexo (limite superior) e o cargo menos complexo (limite inferior) dentro da organização.

- O terceiro passo é a comparação de todos os cargos com o critério escolhido e o seu escalonamento em um rol (ordem crescente ou decrescente) em relação ao critério. O rol constitui a própria classificação dos cargos.

Finalizando, Pontes (2002, p. 163), afirma que este é o método mais simples de avaliar cargos, e a complexidade deve ser analisada em função da dificuldade exigida de seus ocupantes para o desenvolvimento das atividades propostas.

#### 2.3.4.2 Método de Graus Predeterminados

Para Zimpeck (1990, p. 142), “o método de graus predeterminados é um refinamento do método de escalonamento simples, e esse refinamento consiste em definir especificações para os níveis ou classes estabelecidos”.

Em sentido concordante, Pontes (2002, p. 169), define:

o método de graus predeterminados como sendo uma sofisticação do escalonamento simples que, por também não ser um método analítico, indicará que um cargo é mais importante que outro, numa visão global, sem apresentar as reais diferenças existentes em cada cargo.

Chiavenato (2004), afirma que o método em questão poderia ser chamado de método de escalonamento simultâneo, pois requer a divisão e separação dos cargos em categorias predeterminadas, como cargos mensalistas e cargos horistas, por exemplo.

Para Pontes (2002, p. 169), o método baseia-se na descrição prévia de graus crescentes em complexidade e dificuldades. Os graus passam a constituir uma “régua de avaliação” e os cargos são comparados com as descrições de cada grau e alocados em um deles. Há a dificuldade em descrever os graus para tornar evidente a diferença entre eles, além da dificuldade posterior no enquadramento dos cargos em cada um dos graus.

Neste método Paschoal (2007), afirma que a avaliação deve ser feita por um comitê e com base nas descrições, onde cada membro faz o seu enquadramento individual dos cargos e depois todos discutem até obterem uma avaliação única.



O Quadro 4 mostra um exemplo de definições dos graus predeterminados para cargos administrativos:

<b>PLANO ADMINISTRATIVO</b>
<p><b>GRAU I</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarefas repetitivas e que não apresentam dificuldades para o colaborador;</li> <li>• As responsabilidades são pequenas;</li> <li>• Recebe supervisão constante, instruções detalhadas e acompanhamento para a execução das tarefas;</li> <li>• Não é exigida experiência anterior.</li> </ul>
<p><b>GRAU II</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarefas rotineiras executadas com base em procedimentos bem definidos;</li> <li>• Requer familiarização com serviços burocráticos e equipamentos de escritório;</li> <li>• Recebe supervisão direta, instruções detalhadas e orientação;</li> <li>• É exigida experiência de aproximadamente 6 meses.</li> </ul>
<p><b>GRAU III</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarefas variadas, porém rotineiras, que envolvem a aplicação de procedimentos padronizados, observados os limites estabelecidos pelas normas internas;</li> <li>• Recebe supervisão direta e acompanhamento na execução das tarefas mais difíceis;</li> <li>• As tarefas são conferidas ao seu final;</li> <li>• É exigida experiência de 1 a 2 anos.</li> </ul>
<p><b>GRAU IV</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarefas variadas e com padrões de especialização que envolvem a aplicação de procedimentos administrativos poucos diversificados;</li> <li>• Recebe supervisão direta e orientação para a solução de situações mais difíceis;</li> <li>• É exigida experiência de 3 a 4 anos.</li> </ul>
<p><b>GRAU V</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarefas qualificadas que envolvem seleção e aplicação de procedimentos administrativos diversificados;</li> <li>• Recebe supervisão indireta e mais voltada a problemas inusitados;</li> <li>• Cargos que exigem formação superior;</li> <li>• É exigida experiência de 5 a 7 anos.</li> </ul>
<p><b>GRAU VI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarefas complexas e especializadas, regidas pelo conhecimento formal de práticas administrativas amplas;</li> <li>• recebe supervisão geral em trabalhos que envolvem planejamento, organização e pesquisa;</li> <li>• Orienta equipe na execução de trabalhos especializados;</li> <li>• Cargos que exigem formação superior, além de cursos de especialização em sua área de atuação;</li> <li>• É exigida experiência de 8 a 10 anos.</li> </ul>
<p><b>GRAU VII</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarefas muito complexas, especializadas e que implicam responsabilidade de planejar, organizar e/ou conduzir equipes;</li> <li>• Recebe diretrizes gerais;</li> <li>• Cargos que exigem formação superior, além de cursos de especialização em sua área de atuação;</li> <li>• É exigida experiência superior a 10 anos.</li> </ul>

**Quadro 4 - Definições dos Graus Predeterminados**

Fonte: Adaptado de Pontes (2002, p. 169)

Paschoal (2007, p. 42) adverte que o método de avaliação por graus predeterminados dirige melhor a hierarquização dos cargos, mas abriga ainda uma acentuada dose de subjetividade. Para pequenas organizações atende razoavelmente.

#### 2.3.4.3 Método de Pontos

Conforme Pontes (2002, p. 183), o método de avaliação por pontos é o mais utilizado pelas empresas. Foi desenvolvido por Merrill R. Lott, sendo o método mais objetivo, analítico, preciso e de fácil aplicação, e seus resultados são mais facilmente aceitos pelos colaboradores.

Na visão de Zimpeck (1990, p. 144),

a avaliação de cargos pelo sistema de pontos procura, antes de tudo, aplicar fatores capazes de estabelecer diferenças de requisitos entre o grupo de cargos a avaliar. Esses fatores são subdivididos em graus conforme o número de exigências a medir; e, os graus são ponderados, recebendo determinado número de pontos, de acordo com a sua importância relativa. A soma dos pontos obtidos por um cargo em todos os fatores, dirá de sua avaliação.

Neste método, segundo Paschoal (2007, p. 43), os cargos são avaliados em cada um de uma série de fatores como escolaridade, experiência, complexidade, entre outros, previamente definidos e subdivididos em graus. Esses graus definem os diferentes níveis de intensidade de aplicação dos fatores e a eles corresponde certo número de pontos. Após o enquadramento dos cargos nos fatores, apura-se a avaliação global através da somatória dos pontos.

Na visão de Marras (2000), este é um sistema com alto grau de precisão e com menor índice de subjetividade entre todos os modelos apresentados. Representa, basicamente, um modelo que permite escolher fatores avaliativos específicos às peculiaridades de cada organização, divide esses fatores em diversos graus, de acordo com as características dos cargos, ponderando cada fator com um peso específico, de acordo com seu poder de medição do conjunto.

Pontes (2002, p. 183), afirma que devem ser selecionados para avaliação os fatores que sejam comuns à maioria dos cargos de determinado grupo ocupacional e que, ao mesmo tempo, demonstrem as peculiaridades de cada um. O método de pontos foi considerado o mais adequado para a aplicação na entidade em estudo, por ser considerado o método com menos interferência do autor na avaliação dos cargos.

#### 2.3.4.4 Método de Comparação de Fatores

Este método é basicamente igual ao de pontos, segundo Paschoal (2007, p. 44), “com a diferença que os pontos são substituídos por valores monetários, já correspondendo a parcela do futuro salário que será definido diretamente pela avaliação”.

O método se baseia no escalonamento dos cargos pelos fatores e na distribuição dos salários por esses mesmos fatores. As etapas do processo de avaliação segundo Pontes (2002, p. 207) são:

- Seleção dos cargos-chave;
- Escolha dos fatores de avaliação;
- Escalonamento dos cargos-chave pelos fatores;
- Divisão dos salários dos cargos-chave pelos fatores;
- Elaboração da matriz para avaliação dos demais cargos.

De acordo com Paschoal (2007, p. 45) este método teria a vantagem de determinar diretamente os salários, suprindo a etapa da apuração dos pontos e outros cálculos. Envolve, porém, a grande dificuldade de trabalhar com valores monetários sempre sujeitos a instabilidades.

## 2.4 MANUAL DE AVALIAÇÃO DE CARGOS

É o instrumento que une todos os fatores escolhidos para proceder a avaliação dos cargos, seus respectivos graus e pontos, e tem como objetivo permitir que, utilizando-o, os avaliadores efetuem o seu trabalho, pontuando numericamente todos os cargos da empresa.

Para o processo de avaliação de cargos, Marras (2000, p. 101), expõe que:

uma vez escolhidos os fatores de avaliação, deve-se definir claramente o que se deseja mensurar por meio de cada um deles e como deve ser a divisão interna de cada um. Ou seja, em quantos graus se subdivide cada fator, explicando claramente o que o cargo exige em cada grau dos fatores e discriminando as diferenças de grau para grau. Nesse ponto, repetimos que não há subdivisões predeterminadas: elas dependerão de cada empresa e de cada universo de cargos e tarefas.

A seguir estão descritos os passos do manual de avaliação de forma detalhada.

**Seleção dos cargos-chave:** Os cargos-chave referem-se a uma amostra dos cargos da organização, que é essencial para a consistência do método por pontos.

Para Zimpeck (1990), o estudo cuidadoso dos cargos-chave servirá para:

a) selecionar os fatores de avaliação capazes de discernir diferenças de requisitos nos cargos da organização;

- b) definir essas diferenças, através de graus;
- c) estabelecer pesos (pontos) para os graus dos fatores.

Ainda na percepção de Zimpeck (1990, p. 145),

os cargos-chave são um instrumento de validação do sistema. Sua importância e influência sobre os resultados é indiscutível. Cargos-chave mal selecionados podem provocar distorções na estrutura finalmente desenvolvida.

Dessa forma, a seleção dos cargos-chave constitui-se em etapa primordial para a correta avaliação dos cargos da organização.

**Seleção dos fatores de avaliação:** Esta é uma etapa muito importante, pois serve para diferenciar as peculiaridades de cada um dos cargos avaliados.

Conforme Zimpeck (1990, p. 147),

o objetivo dos fatores de avaliação consiste em estabelecer diferenças discerníveis entre determinado número de cargos. O primeiro passo para a sua escolha, portanto, reside em saber qual o grupo de cargos a serem avaliados, pois há fatores que não atendem a todos os grupos de cargos da organização, com a mesma eficácia.

De acordo com Paschoal (2007), a seleção dos fatores de avaliação pode ser dividida em alguns passos:

- *Amostra de cargos:* a primeira providência consiste em selecionarmos os cargos-chave da categoria e elaborarmos suas descrições com o máximo de informações possível. Essa amostra deve conter cargos de todos os níveis, desde os de remuneração mais baixa até os mais altos.

- *Inventário de fatores:* Consiste em levantarmos um certo número de fatores à primeira vista aplicáveis aos cargos-chave, consultando outros manuais, literatura especializada, chefias, descrições dos cargos e usando o próprio conhecimento do profissional que está desenvolvendo o trabalho. Em seguida, faz-se a conceituação dos fatores, definindo o seu significado exato, de modo a não deixar dúvida sobre o que se quer avaliar em cada um desses fatores.

- *Escolha dos fatores:* é aconselhável escolher um mínimo de seis e um máximo de 10 fatores.

No Quadro 5 são apresentados alguns exemplos de fatores utilizados pelas empresas:

<b>REQUISITOS MENTAIS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolaridade</li> <li>• Experiência</li> <li>• Complexidade</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidade analítica</li> <li>• Criatividade</li> <li>• Precisão</li> <li>• Julgamento e iniciativa</li> <li>• Planejamento</li> </ul>
<b>REQUISITOS FÍSICOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esforço físico</li> <li>• Habilidade manual</li> <li>• Fadiga mental/visual</li> <li>• Concentração</li> <li>• Monotonia</li> <li>• Pressão do trabalho</li> <li>• Pressão emocional</li> </ul>
<b>RESPONSABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por material ou produto</li> <li>• Por ferramentas/equipamentos</li> <li>• Por erros</li> <li>• Por valores</li> <li>• Por contatos</li> <li>• Por subordinados</li> <li>• Por dados confidenciais</li> </ul>

**Quadro 5** - Exemplos de Fatores de Avaliação

Fonte: Adaptado de Marras (2000, p. 100)

Com relação à escolha do número de fatores, deve-se verificar que um manual com menos de seis fatores pode estar deixando de avaliar coisas importantes e com mais de dez pode-se obter fatores se repetindo na avaliação das mesmas coisas.

**Gradação dos fatores de avaliação:** a definição dos graus dentro de cada fator consiste em conceituar os diferentes níveis de intensidade de aplicação do fator.

Pontes (2002, p. 184), afirma que a gradação determina a extensão da mensuração do fator e é necessária para que possam ser avaliadas as diferentes exigências de cada cargo do plano.

O Quadro 6 demonstra um exemplo para o fator “Complexidade”:

<i><b>GRAU</b></i>	<i><b>DESCRIÇÃO DO GRAU</b></i>
<b>A ELEMENTAR</b>	Trabalhos simples, de assimilação imediata, exigindo mínima aplicação intelectual.
<b>B ROTINEIRO</b>	Trabalhos de pequena complexidade, demandando aplicação intelectual absolutamente normal, apresentando razoável repetição no dia-a-dia.
<b>C SEMICOMPLEXO</b>	Trabalhos que demandam aplicação intelectual pouco acima do normal, apresentando pouca repetição.

<b>D COMPLEXO</b>	Trabalhos que exigem uso do intelecto bastante acima do normal, demandando boa dose de raciocínio, apresentando mínima repetição.
<b>E MUITO COMPLEXO</b>	Trabalhos altamente complexos, que exigem elevada dose de raciocínio, atuação independente e solução de problemas intrincados.

**Quadro 6 - Graduação dos Fatores de Avaliação**

**Fonte:** Adaptado de Paschoal (2007, p. 48)

Na graduação dos fatores de avaliação, não é aconselhável simplesmente adaptar outros manuais, levando-se em consideração que não se ajustaria à organização. Desta forma, para ter um manual de acordo com as características da organização, ele deve ser todo desenvolvido especificamente para ela.

**Avaliação dos cargos-chave:** após a definição do manual preliminar, passa-se a avaliar os cargos-chave através do Comitê de Avaliação. O melhor processo é o de avaliar todos os cargos no primeiro fator, depois no segundo, no terceiro, e assim sucessivamente. Dessa forma, todos os cargos são comparados fator a fator, anotando-se o grau e o número de pontos obtidos. Somando-se todos os pontos de cada fator, chega-se ao total de pontos de cada cargo, e a hierarquia está definida.

Por essa metodologia, o comitê avalia todos os cargos em todos os fatores.

**Ponderação dos fatores de avaliação:** A ponderação está relacionada à atribuição dos pontos aos fatores e a determinação do peso relativo de cada um deles.

Segundo Paschoal (2007, p. 49), “o primeiro passo na ponderação dos fatores de avaliação consiste em definir os pesos numéricos dos fatores. Esses pesos são expressos em forma de percentual tal que a soma deles seja igual a 100”.

O Quadro 7 exemplifica a atribuição do peso relativo a cada fator:

<b>Escolaridade</b>	<b>Experiência</b>	<b>Complexidade</b>	<b>Responsabilidade</b>	<b>Total</b>
30%	35%	15%	20%	100%

**Quadro 7 - Pesos Numéricos dos Fatores**

**Fonte:** Adaptado de Paschoal (2007, p. 49)

Essa variação nos pesos dos fatores decorre da maior ou menor importância que o mercado dá a eles e que fornece na medida em que cada fator contribui para a definição do salário.

Paschoal (2007), diz que a verificação dessa importância é feita através de cálculos associando as avaliações do comitê aos salários de mercado. Se os cargos que exigem

maior escolaridade, por exemplo, recebem os maiores salários, é sinal de que o mercado valoriza mais esse fator, e essa constatação é feita estatisticamente.

Em seguida, devem-se definir os pontos dos graus, e os pesos dos fatores são usados como a pontuação mínima de cada fator.

## 2.5 PESQUISA SALARIAL

A pesquisa salarial tem por objetivo obter os valores dos salários médios praticados num determinado mercado. Em outras palavras, pode-se dizer que é um instrumento fundamental para a determinação de uma estratégia e uma política salarial adequada.

Paschoal (2007, p. 68), afirma que:

pode-se, em tese, definir os níveis salariais a partir de parâmetros internos das organizações, mas, dentro do Sistema de Remuneração, uma ferramenta imprescindível é a informação sobre o mercado. Não é sem motivo que constitui uma preocupação constante para a maioria das organizações saber como seus salários estão em relação àqueles praticados no mercado.

Em sentido concordante, Pontes (2002, p. 235), diz que “a pesquisa salarial fornece elementos importantes para a determinação de critérios da política salarial a ser praticada pela empresa”.

Todo o cuidado é exigido no planejamento de uma pesquisa salarial, e, conforme Zimpeck (1990), a empresa pesquisadora deve estar claramente imbuída dos seus objetivos, ao início do trabalho.

O processo básico de realização de uma pesquisa completa, conforme Paschoal (2007, p. 68), envolve as seguintes etapas:

- a) Seleção dos cargos a pesquisar;
- b) Seleção das organizações participantes;
- c) Contatos com as organizações para fazer o convite;
- d) Preparação do caderno de coleta;
- e) Visita às organizações;
- f) Análise dos dados coletados;
- g) Tabulação dos dados;
- h) Elaboração do relatório com os resultados;
- i) Fornecimento dos resultados aos participantes.

Esses passos para a realização da pesquisa salarial serão descritos de forma minuciosa a seguir.

**Seleção dos cargos a pesquisar:** sob a ótica de Marras (2000, p. 112), “a escolha dos cargos a serem pesquisados deve realizar-se de acordo com as necessidades do momento e do tipo de estrutura existente na organização”.

Para Zimpeck (1990, p. 244),

a seleção de cargos é também adequada quando se conhece com algum detalhe a estrutura geral das funções a pesquisar nas empresas participantes. Muitas vezes, cargos que existem na empresa e no mercado, passam despercebidos no momento da escolha. Outras vezes, a organização das funções em diferentes empresas tornam díspares ou ambíguos alguns cargos a princípio achados comparáveis.

De acordo com Marras (2000), deve-se procurar inserir, na pesquisa, apenas os chamados “cargos-chave”, isto é, aqueles encontrados com maior facilidade no mercado, e, ao mesmo tempo, que representam uma amostragem válida em cada faixa salarial da organização.

**Seleção das organizações participantes:** as organizações convidadas a participar de pesquisa devem, de preferência, na concepção de Paschoal (2007, p. 69), ser do mesmo ramo e de porte semelhante ao da organização pesquisadora. Se a organização não tem similares na região, então os cargos escolhidos devem se restringir àqueles mais universais, das áreas mais comuns a todo tipo de organização.

Pontes (2002, p. 242), menciona que:

deve ser observado se as empresas a serem convidadas são bem organizadas, ou seja, aquelas que mantêm estrutura de salários, para que os dados a serem coletados possam ter consistência. É interessante também avaliar se essas empresas projetam imagem positiva ou pagam salários competitivos no segmento pesquisado, uma vez que essas companhias são mais procuradas por pessoas que procuram emprego, e com isso a pesquisa terá maior aceitação interna.

Da mesma forma Zimpeck (1990, p. 244), destaca que “deve-se incluir os concorrentes diretos da linha de produtos, pois é de se esperar que os níveis de remuneração em empresas concorrentes sejam próximos”.

**Contatos com as organizações:** este é o momento de entrar em contato com as organizações selecionadas e solicitar sua participação.

As pessoas contatadas habitualmente querem saber, na visão de Paschoal (2007, p. 69), antes de dar a resposta, quais são as outras organizações convidadas, qual a abrangência da pesquisa, a quantidade de cargos, o período das visitas e o prazo que terão para a coleta de dados. É preciso já ter tais definições para poder dar as informações pedidas.



**Preparação do caderno de coleta:** o caderno de coleta de dados, conforme Pontes (2002, p. 244), deve conter instruções precisas sobre o preenchimento dos gabaritos de respostas, relação das empresas que estão sendo pesquisadas e as descrições dos cargos inclusos na pesquisa, além do gabarito para resposta.

De acordo com Paschoal (2007, p. 70), este caderno contém basicamente o seguinte:

- Instruções para resposta;
- Rol de cargos;
- Rol de organizações convidadas;
- Planilha para fornecer informações gerais e benefícios;
- Planilhas de informações sobre os cargos pesquisados com sua descrição e seus requisitos e campo para as informações salariais.

**Visita às organizações:** a visita às organizações participantes deverá ocorrer, mesmo que seja apenas para entregar o caderno de coleta e dar as instruções gerais para o preenchimento.

Para Paschoal (2007, p. 71),

o ideal na coleta de dados é fazê-la pessoalmente, isto é, procedendo junto com o informante da organização a comparação dos cargos, coletando os dados salariais, prestando e colhendo outras informações. Contudo, nem sempre as circunstâncias o permitem, restando-nos preparar um caderno de coleta o mais auto-explicativo possível para que o informante possa responder sozinho, se for necessário, e com um mínimo de confiabilidade aceitável.

Assim, percebe-se que este é um passo fundamental no que diz respeito às etapas da pesquisa salarial.

**Análise dos dados coletados:** essa etapa consiste na comparação dos dados do mercado com os da empresa pesquisadora, para formulação de políticas salariais.

Nesse sentido, “é nessa fase que se fornece à empresa elementos capazes de conduzir a empresa à formulação de uma política salarial em função dos níveis de remuneração pesquisados” (ZIMPECK, 1990, p. 260).

Em outras palavras, através da análise dos dados coletados a empresa poderá definir com um maior nível de precisão o salário a ser pago a seus colaboradores, com o objetivo de ajustar-se à média de mercado e remunerar de uma forma mais justa.

**Tabulação dos dados:** segundo Paschoal (2007, p. 71), é nesse momento que se pode organizar os dados coletados por cargo, depurar os dados destoantes e fazer cálculos estatísticos.

Os dados coletados serão analisados e receberão tratamento estatístico adequado. A tabulação da pesquisa será também segmentada por porte (considerando no número de empregados ou faturamento) e ramo de atividade.

Todo esse trabalho estatístico, segundo Pontes (2002, p. 246), pode ser feito somente para as empresas do mesmo setor mercadológico ou de mesma região da empresa pesquisadora.

**Elaboração do relatório com os resultados:** após a conclusão da tabulação da pesquisa, deve-se preparar um relatório para a direção da organização, contendo todos os esclarecimentos sobre o trabalho e os resultados obtidos.

Na concepção de Paschoal (2007, p. 75), o relatório da pesquisa deve ter, basicamente, o seguinte:

- a) Relatório de esclarecimentos, informando o tratamento dado na tabulação: remunerações extras, equalização monetária, eliminação de dados destoantes, explicação sobre os relatórios gerados pela tabulação e conceitos estatísticos usados;
- b) Rol de organizações participantes, com nome e telefone dos informantes;
- c) Tabulação dos benefícios;
- d) Listagem dos dados: cargo, códigos das organizações, salário real, salário corrigido pela equalização monetária; frequência e indicação dos dados cortados.

Finalizando, esta etapa é aquela capaz de fornecer à empresa elementos necessários para encaminhá-la à formulação de uma política de salários, em função dos níveis de remuneração pesquisados.

**Fornecimento dos resultados aos participantes:** os resultados apurados na pesquisa salarial deverão ser fornecidos às empresas participantes.

De acordo com Zimpeck (1990, p. 264), “Com o objetivo de estimular a participação em pesquisas futuras, os dados tabulados de salários devem ser encaminhados às empresas que forneceram seus dados para a confecção da pesquisa”.

Na concepção de Paschoal (2007, p. 76), é típico de toda pesquisa salarial do tipo convencional, isto é, empreendida por uma organização e com a colaboração das organizações escolhidas, é de fornecer a cada uma delas, de modo tão personalizado quanto possível, os resultados apurados.

## 2.6 ESTRUTURA SALARIAL E POLÍTICA SALARIAL

Após a realização da pesquisa salarial e a avaliação de cargos, as próximas etapas constituem-se na elaboração da estrutura salarial e da política salarial, descritas a seguir:

### 2.6.1 Estrutura Salarial

A estrutura salarial, para Marras (2000, p. 124):

é um conjunto formado por diversas faixas salariais, agrupando cargos com avaliações próximas, contemplando no interior de sua estrutura valores salariais calculados e desenhados matematicamente, para atender a uma política previamente desejada.

Da mesma forma Pontes (2002, p. 269), conceitua estrutura salarial como “a organização de uma progressão salarial em função da crescente valorização dos cargos resultante do processo de avaliação”.

Para Paschoal (2007), para se construir a estrutura salarial, é preciso ter à mão os resultados da pesquisa salarial e definir a política salarial ou, pelo menos, alguns dos seus pontos básicos, como o formato das faixas salariais e a posição da empresa no mercado, pois esses são os pontos de partida para a construção da estrutura salarial.

Finalizando, Marras (2000) afirma que a política salarial da empresa dá os parâmetros básicos necessários à criação e montagem da estrutura e à respectiva manutenção, principalmente no que tange à posição de mercado que a empresa deseja adotar. Em função dessa diretriz, a estrutura apresenta um resultado que irá colocar os salários de contratação abaixo, na média ou acima do mercado.

### 2.6.2 Política Salarial

Após a descrição, avaliação e estruturação dos cargos, é necessário estabelecer a política salarial da organização, que, na visão de Pontes (2002, p. 289), determina as regras para a efetiva administração dos salários na empresa.

De forma geral, segundo Paschoal (2007), essas regras estipulam o salário de admissão, as promoções, reclassificações e atualizações dos salários em função do mercado ou da perda de poder de compra motivada por inflação.

Nesse sentido, Marras (2000, p. 120) define:

política salarial é o instrumento pelo qual a empresa determina os parâmetros que deseja imprimir, fixando condições e normas a serem seguidas ao longo de toda a estrutura organizacional. Para implementar uma estrutura salarial, uma organização necessita criar, com antecedência, a sua política salarial, e, a partir dela poderá desmembrar as diretrizes nela contidas, implementando normas e procedimentos sobre o assunto, objetivando padronizar e repassar, para toda a estrutura, a maneira como agir e proceder com relação às práticas de administração de salários.

Para se praticar uma adequada administração de cargos e salários, Paschoal (2007), afirma que é imprescindível que a organização defina as diretrizes e critérios sobre os

diversos aspectos da questão, tais como sua posição no mercado, enquadramento dos empregados nos cargos, atribuição de salários, progressões, entre outros.

As políticas salariais praticadas pelas organizações, conforme Quadro 8, geralmente definem suas posturas em relação aos seguintes pontos:

<b>Faixa salarial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formato das faixas: com graus ou só mínimo e máximo;</li> <li>• Quantos steps/graus ou valores em cada faixa, percentuais.</li> </ul>
<b>Promoções (progressões verticais)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condições e critérios para promoções;</li> <li>• Enquadramento na faixa salarial no momento da promoção;</li> <li>• Tratamento ao aumento salarial decorrente da promoção.</li> </ul>
<b>Posição no mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ponto da faixa (step) que deve coincidir com a curva de mercado;</li> <li>• Épocas de revisões da estrutura;</li> <li>• Condições e critérios para ajustes individuais ao mercado.</li> </ul>
<b>Estrutura de cargos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação e reavaliação de cargos;</li> <li>• Criação de novos cargos;</li> <li>• Padrões para a nomenclatura dos cargos.</li> </ul>
<b>Salário variável</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onde se aplica e suas condições.</li> </ul>
<b>Reajustes Coletivos de Salários</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condições e implicações nos aumentos individuais.</li> </ul>

**Quadro 8 - Política Salarial da Organização**

Fonte: Adaptado de Paschoal (2007, p. 87)

O objetivo principal da remuneração, para Chiavenato (2004, p. 243), “é criar um sistema de recompensas que seja equitativo tanto para a organização como para os colaboradores”.

As políticas salariais praticadas pelas organizações, segundo Pontes (2002, p. 289), usualmente definem suas posturas em relação aos seguintes pontos:

*Salário de admissão:* é o primeiro aspecto a ser determinado pela política salarial. Normalmente é estipulado o mínimo da faixa salarial de cada grau.

*Promoção horizontal:* é a passagem do colaborador para uma classe superior de salário no mesmo cargo e grau, decorrente de destacado desempenho de suas tarefas e aumento da experiência. Em geral, a promoção horizontal obedece ao prazo mínimo de um ano entre um aumento e outro.

*Promoção vertical:* é a passagem do colaborador de um cargo para outro, classificado em grau superior. Em geral a promoção vertical obedece ao prazo mínimo de seis meses de permanência do funcionário no cargo inicial.

*Reclassificação:* ocorre quando a um cargo forem atribuídas tarefas mais complexas e que, pela reavaliação, proporcionem elevação de grau.

Para que se obtenha uma política salarial eficaz, é necessário que se crie uma política clara e objetiva, estando esta voltada para as estratégias de negócio da organização, criando condições para atrair, reter e motivar os colaboradores.

### **3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos por meio da metodologia aplicada. Inicia-se com a caracterização da organização e informações sobre a situação atual da entidade, seguida da proposta para a implantação do plano.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

O município de Antônio Carlos foi politicamente emancipado em 1963, através da Lei Estadual nº 928 e, após 47 anos, possui uma população aproximada de 7.466 habitantes.

Antônio Carlos é o maior produtor de hortaliças de Santa Catarina. A agricultura é a força da economia do município. Pelo menos 80% das famílias antoniocarlenses vivem da produção e comercialização dos hortifrutigranjeiros.

A fábrica de refrigerantes Vonpar, que produz a coca-cola, é uma importante geradora de empregos diretos e indiretos no Centro da cidade, além de ser fonte importante de impostos para o município. Há outras empresas de pequeno porte que estão instaladas no Centro do município.

O comércio ganha força com a economia estável da cidade, que ainda experimenta um aumento no fluxo turístico nesta última década.

Relativamente novo e de pequeno porte, não teve ao longo dos anos grande desenvolvimento no tocante à estrutura administrativa de sua Prefeitura, tendo proporcionalmente, um quadro de servidores enxuto, contendo 275 funcionários sendo 176 funcionários efetivos, 17 comissionados e 82 contratados, distribuídos em 56 cargos. A secretaria em estudo possui 16 funcionários efetivos e 2 comissionados, distribuídos em 12 cargos, 2 comissionados e 10 de caráter efetivo.

#### **3.2 SITUAÇÃO ATUAL**

Da mesma maneira que se desenvolveu de forma tímida em sua estruturação administrativa, as legislações trabalhistas direcionadas aos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Antonio Carlos tiveram poucas e escassas alterações ao longo dos anos, causando considerável prejuízo tanto à administração pública, que tinha que lidar com condicionantes ultrapassadas, quanto aos servidores que não viam expectativas claras de melhoras.

No ano de 1992 o Município elaborou o seu primeiro plano de carreira (anexo B), e desde então o mesmo não foi atualizado.

Neste norte, e de forma mais efetiva, a prefeitura possui atualmente poucos diplomas legais que tratam da regulamentação e da estruturação destes cargos. Tais leis são, basicamente, o próprio Estatuto dos Servidores Públicos Municipais – Lei Municipal 558/92, o próprio Plano de Cargos e Salários – Lei Municipal nº 559/92 e algumas legislações escassas como a lei de titulação dos professores, lei dos médicos, lei das técnicas em enfermagem, lei de titulação dos demais servidores.

No que diz respeito à lei de responsabilidade fiscal quanto aos gastos com pessoal, o Município apresentou gastos com pessoal no percentual de 46,17% em relação à receita corrente líquida, conforme o Demonstrativo da Despesa com Pessoal de agosto/2009 a julho/2010, (vide anexo A). Destes R\$ 7.004.148,19, que foi o total de gastos com pessoal no período analisado, a Secretaria de Administração e Finanças representa 9,32%, com somas de R\$ 652.882,51 no período.

Conforme visto, o município tem margem para crescimento dos gastos com pessoal e este, que é um fator impeditivo em grande parte dos municípios brasileiros, não seria para o Município de Antônio Carlos. Para atingir o Limite Prudencial (57% da RCL), o total de gastos com pessoal teria que somar R\$ 8.647.166,89.

### 3.3 PROPOSTA DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Após algumas conversas, tanto com funcionários quanto com gestores da entidade, favoráveis a implementação de uma política de remuneração para os colaboradores. Conforme entrevista concedida, o secretário de administração e finanças afirma: “hoje um PCS é essencial, pois há tarefas que nenhum funcionário quer executar alegando que não faz parte de seu cargo, e de fato, há muitas tarefas que não estão relacionadas a nenhum cargo”. O entrevistado 3 alega: “a PMAC gasta com a realização de concurso, chama os candidatos, gasta com treinamentos e, quando o funcionário está apto a exercer suas funções adequadamente, por faltas de perspectivas, ele pede demissão porque a iniciativa privada lhe remunera melhor”.

Assim, partiu-se para a criação de um plano de cargos e salários que buscasse ir ao encontro das necessidades da entidade, assim como alcançar os objetivos específicos traçados neste trabalho.

Nesse contexto, a elaboração do plano ocorreu com a definição das etapas do planejamento, através da criação de normas e procedimentos. Para isso buscou-se um referencial, evidenciado por Paschoal (2007):

- a) identificação, levantamento, descrição e análise dos cargos;
- b) hierarquização dos cargos em classes ou níveis, mediante o método de avaliação por pontos;
- c) levantamento dos salários praticados pelo mercado; análise e comparação com a situação da organização;
- d) estabelecimento das faixas salariais;
- e) desenvolvimento, implementação, operacionalização e controle da política salarial da organização.

### 3.4 DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DOS CARGOS

Nesta etapa buscou-se atualizar e complementar as descrições dos cargos, visto que a existente é extremamente simples e sucinta (vide anexo B – pag. 92 a 120). Dessa forma as descrições aqui elaboradas são uma mescla ou um conjunto das descrições já existente com os dados coletados junto aos colaboradores. Esta etapa pode ser considerada o ponto de partida para que se possa proceder à avaliação dos cargos.

Para obter as informações necessárias relacionadas aos cargos, foram utilizadas duas técnicas de coleta de dados: entrevista com os colaboradores e aplicação de um questionário específico, (conforme apêndice A). O questionário foi entregue aos colaboradores e respondido no dia de sua aplicação, e na medida em que respondiam às perguntas, de forma individual, também foi aplicada a entrevista, com o objetivo de se obter informações mais detalhadas com relação às atividades desenvolvidas.

A seguir, apresenta-se a descrição e especificação dos 10 cargos efetivos existentes na Secretaria municipal de Administração e Finanças do município de Antônio Carlos.



<b>DESCRIÇÃO DO CARGO</b>
<b>CARGO:</b> Agente de Serviços Gerais
<b>SUMÁRIA:</b> Executar serviços de limpeza e arrumação nas diversas unidades da Prefeitura, bem como no preparo de refeições.
<p><b>DETALHADA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpar e arrumar as dependências e instalações de prédios públicos municipais, a fim de mantê-los nas condições de asseio requeridas;</li> <li>• Recolher o lixo da unidade em que serve, acondicionando detritos e depositando-os de acordo com as determinações definidas;</li> <li>• Percorrer as dependências da Prefeitura, abrindo e fechando janelas, portas e portões, bem como ligando e desligando pontos de iluminação, máquinas e aparelhos elétricos;</li> <li>• Preparar e servir café e chá a chefia, visitantes e servidores do setor e distribuir as refeições preparadas;</li> <li>• Lavar e guardar copos, xícaras, cafeteiras, coadores e demais utensílios de cozinha;</li> <li>• Prepara refeições, lavando, selecionando, cortando, temperando e cozinhando os alimentos de acordo com orientação recebida;</li> <li>• Lavar e passar roupas, observando o estado de conservação das mesmas, bem como proceder ao controle da entrada e saída das peças na lavanderia;</li> <li>• Manter arrumado o material sob sua guarda;</li> <li>• Comunicar ao superior imediato qualquer irregularidade verificada, bem como a necessidade de consertos e reparos nas dependências, móveis e utensílios que lhe cabe manter limpos e com boa aparência;</li> <li>• Executar outras tarefas correlatas.</li> </ul>
<b>ESPECIFICAÇÃO</b>
<b>ESCOLARIDADE:</b> O pleno desempenho das tarefas do cargo exige do ocupante conhecimentos equivalentes ao ensino fundamental incompleto.
<b>EXPERIÊNCIA:</b> Nenhuma experiência.
<b>RESPONSABILIDADE POR PLANEJAMENTO:</b> O ocupante do cargo não participa do planejamento.
<b>COMPLEXIDADE DAS TAREFAS:</b> Tarefas rotineiras com elementos de variedade exigindo iniciativa do ocupante.
<b>RESPONSABILIDADE POR DADOS CONFIDENCIAIS:</b> O ocupante do cargo não tem acesso a dados confidenciais.
<b>RESPONSABILIDADE POR SUPERVISÃO:</b> O trabalho não envolve supervisão de subordinados.

**Quadro 9** - Descrição do cargo – Agente de Serviços Gerais

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

<b>DESCRIÇÃO DO CARGO</b>
<b>CARGO:</b> Auxiliar Administrativo I
<b>SUMÁRIA:</b> Executar tarefas relativas ao atendimento ao público, conhecimentos básicos de informática e noções de arquivo.
<p><b>DETALHADA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Receber munícipes e encaminhá-los quando solicitado a diversos órgãos do município;</li> <li>• Atender telefones e fazer ligações externas e internas;</li> <li>• Anotar e transmitir recados quando necessário, passar e receber fax;</li> <li>• Receber, abrir e distribuir correspondências;</li> <li>• Tirar cópias;</li> <li>• Controlar estoque mínimo e requisição de material;</li> <li>• Atualizar e manter arquivos organizados;</li> <li>• Digitar documentos em geral;</li> <li>• Elaborar o controle de fichários;</li> <li>• Executar serviços de digitação;</li> <li>• Executar outras tarefas correlatas.</li> </ul>
<b>ESPECIFICAÇÃO</b>
<b>ESCOLARIDADE:</b> O pleno desempenho das tarefas do cargo exige do ocupante conhecimentos equivalentes ao ensino médio completo.
<b>EXPERIÊNCIA:</b> Experiência de 6 meses até 1 ano.
<b>RESPONSABILIDADE POR PLANEJAMENTO:</b> O ocupante do cargo reúne e compila dados para o planejamento.
<b>COMPLEXIDADE DAS TAREFAS:</b> Tarefas rotineiras com elementos de variedade exigindo iniciativa do ocupante.
<b>RESPONSABILIDADE POR DADOS CONFIDENCIAIS:</b> O ocupante do cargo constantemente tem acesso a dados confidenciais sobre assuntos internos.
<b>RESPONSABILIDADE POR SUPERVISÃO:</b> O trabalho não envolve supervisão de subordinados.

**Quadro 10** - Descrição do cargo – Auxiliar Administrativo I

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

<b>DESCRIÇÃO DO CARGO</b>
<b>CARGO:</b> Auxiliar Administrativo II
<b>SUMÁRIA:</b> Executar atividades relacionadas com o atendimento e orientação aos munícipes. Auxiliar tarefas auxiliares de escritório e secretaria.
<p><b>DETALHADA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Receber munícipes e encaminhá-los quando solicitado a diversos órgãos do município;</li> <li>• Elaborar o controle de fichários;</li> <li>• Executar serviços de digitação;</li> <li>• Planejar, classificar, acompanhar, informar, transcrever, preparar e controlar os trabalhos de rotina do setor onde estiver lotado;</li> <li>• Executar, sob supervisão, os trabalhos de escrituração contábil;</li> <li>• Executar outras tarefas correlatas.</li> </ul>
<b>ESPECIFICAÇÃO</b>
<b>ESCOLARIDADE:</b> O pleno desempenho das tarefas do cargo exige do ocupante conhecimentos equivalentes ao ensino médio completo.
<b>EXPERIÊNCIA:</b> Experiência de 6 meses até 1 ano.
<b>RESPONSABILIDADE POR PLANEJAMENTO:</b> O ocupante do cargo reúne e compila dados para o planejamento.
<b>COMPLEXIDADE DAS TAREFAS:</b> Tarefas rotineiras com elementos de variedade exigindo iniciativa do ocupante.
<b>RESPONSABILIDADE POR DADOS CONFIDENCIAIS:</b> O ocupante do cargo eventualmente tem acesso a dados confidenciais sobre vários assuntos.
<b>RESPONSABILIDADE POR SUPERVISÃO:</b> O trabalho não envolve supervisão de subordinados.

**Quadro 11** - Descrição do cargo – Auxiliar Administrativo II  
**Fonte:** Dados da pesquisa (2010)

<b>DESCRIÇÃO DO CARGO</b>
<b>CARGO:</b> Auxiliar Contábil Financeiro I
<b>SUMÁRIA:</b> Auxiliar tarefas auxiliares de natureza contábil-financeira, envolvendo registros e controles, preenchimento de fichas, conferência e levantamentos simples em setores de contabilidade, tesouraria e tributação.
<p><b>DETALHADA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender o público em geral, pessoalmente ou por telefone, prestando orientações e realizando encaminhamentos;</li> <li>• Manter organizados e atualizados os arquivos e seus controles;</li> <li>• Executar atividades pertinentes à área de pessoal como frequência, férias, benefícios, cálculos, cadastros e outros;</li> <li>• Elaborar e digitar planilhas e correspondências;</li> <li>• Atualizar tabelas e quadros demonstrativos;</li> <li>• Emitir relatórios e listagens;</li> <li>• Receber e enviar correspondências e documentos;</li> <li>• Cadastrar, organizar, arquivar e consultar prontuários;</li> <li>• Receber, controlar e distribuir material de consumo;</li> <li>• Relacionar e controlar bens patrimoniais.</li> <li>• Verificar comprovantes e documentos relativos a pagamentos e outras transações financeiras;</li> <li>• Executar outras tarefas correlatas.</li> </ul>
<b>ESPECIFICAÇÃO</b>
<b>ESCOLARIDADE:</b> O pleno desempenho das tarefas do cargo exige do ocupante conhecimentos equivalentes ao ensino médio completo.
<b>EXPERIÊNCIA:</b> Experiência de 6 meses até 1 ano.
<b>RESPONSABILIDADE POR PLANEJAMENTO:</b> O ocupante do cargo participa de algumas etapas do planejamento.
<b>COMPLEXIDADE DAS TAREFAS:</b> Tarefas rotineiras com elementos de variedade exigindo iniciativa do ocupante.
<b>RESPONSABILIDADE POR DADOS CONFIDENCIAIS:</b> O ocupante do cargo constantemente tem acesso a dados confidenciais sobre assuntos internos.
<b>RESPONSABILIDADE POR SUPERVISÃO:</b> O trabalho envolve supervisão de subordinados que executam tarefas simples e rotineiras.

**Quadro 12** - Descrição do cargo – Auxiliar Contábil Financeiro I

**Fonte:** Dados da pesquisa (2010)

<b>DESCRIÇÃO DO CARGO</b>
<b>CARGO:</b> Auxiliar Contábil Financeiro II
<b>SUMÁRIA:</b> Executar e coordenar tarefas de apoio técnico-administrativo e financeiro aos trabalhos e projetos de diversas áreas.
<p><b>DETALHADA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar programas, dar pareceres e realizar pesquisas sobre um ou mais aspectos dos diversos setores da administração;</li> <li>• Participar da elaboração ou desenvolvimento de estudos, levantamentos, planejamento e implantação de novos serviços;</li> <li>• Colaborar com o técnico da área na elaboração de manuais de serviço e outros projetos afins, coordenando as tarefas de apoio administrativo;</li> <li>• Redigir, rever a redação ou aprovar minutas de documentos legais, relatórios, pareceres que exijam pesquisas específicas e correspondências que tratem de assuntos de maior complexidade;</li> <li>• Interpretar leis, regulamentos e instruções relativas a assuntos de administração geral, para fins de aplicação;</li> <li>• Analisar processos referentes a assuntos de caráter geral ou específico da unidade administrativa e propor soluções;</li> <li>• Coordenar a classificação, o registro e a conservação de processos, livros e outros documentos em arquivos específicos;</li> <li>• Examinar a exatidão de documentos, conferindo, efetuando registros, observando prazos, datas, posições financeiras, informando sobre o andamento do assunto pendente e, quando autorizado pela chefia, adotar providências de interesse da Prefeitura;</li> <li>• Coordenar a preparação de publicações e documentos para arquivo, selecionando os papéis administrativos que periodicamente se destinem à incineração, de acordo com as normas que regem a matéria;</li> <li>• Orientar os servidores que o auxiliam na execução das tarefas típicas da classe;</li> <li>• Executar outras tarefas correlatas.</li> </ul>
<b>ESPECIFICAÇÃO</b>
<b>ESCOLARIDADE:</b> O pleno desempenho das tarefas do cargo exige do ocupante conhecimentos equivalentes ao ensino técnico completo.
<b>EXPERIÊNCIA:</b> Experiência de 6 meses até 1 ano.
<b>RESPONSABILIDADE POR PLANEJAMENTO:</b> O ocupante do cargo participa de algumas etapas do planejamento.
<b>COMPLEXIDADE DAS TAREFAS:</b> Tarefas pouco rotineiras e que exigem iniciativa do ocupante.
<b>RESPONSABILIDADE POR DADOS CONFIDENCIAIS:</b> O ocupante do cargo eventualmente tem acesso a dados confidenciais sobre vários assuntos.
<b>RESPONSABILIDADE POR SUPERVISÃO:</b> O trabalho envolve supervisão de subordinados que executam tarefas de moderada complexidade.

**Quadro 13** - Descrição do cargo – Auxiliar Contábil Financeiro II

**Fonte:** Dados da pesquisa (2010)

<b>DESCRIÇÃO DO CARGO</b>
<b>CARGO:</b> Auxiliar Serviços Gerais
<b>SUMÁRIA:</b> Executar serviços de limpeza e higiene nas instalações da Prefeitura, ou serviços de copa, cozinha, bar e serviços gerais de apoio administrativo.
<p><b>DETALHADA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responder pela limpeza das instalações da Prefeitura;</li> <li>• Limpar e organizar as diversas unidades da Prefeitura;</li> <li>• Limpar os vidros;</li> <li>• Fazer faxina geral;</li> <li>• Limpar o pátio e a área externa;</li> <li>• Recolher o lixo e acondicioná-los de maneira adequada;</li> <li>• Lavar as lixeiras;</li> <li>• Manter os locais de trabalho limpos e organizados;</li> <li>• Manter a copa limpa e organizada;</li> <li>• Executar outras tarefas correlatas.</li> </ul>
<b>ESPECIFICAÇÃO</b>
<b>ESCOLARIDADE:</b> O pleno desempenho das tarefas do cargo exige do ocupante conhecimentos equivalentes ao ensino fundamental incompleto.
<b>EXPERIÊNCIA:</b> Nenhuma experiência.
<b>RESPONSABILIDADE POR PLANEJAMENTO:</b> O ocupante do cargo não participa do planejamento.
<b>COMPLEXIDADE DAS TAREFAS:</b> Tarefas rotineiras com elementos de variedade exigindo iniciativa do ocupante.
<b>RESPONSABILIDADE POR DADOS CONFIDENCIAIS:</b> O ocupante do cargo não tem acesso a dados confidenciais.
<b>RESPONSABILIDADE POR SUPERVISÃO:</b> O trabalho não envolve supervisão de subordinados.

**Quadro 14** - Descrição do cargo – Auxiliar Serviços Gerais  
**Fonte:** Dados da pesquisa (2010)

<b>DESCRIÇÃO DO CARGO</b>
<b>CARGO:</b> Auxiliar Técnico de Informática
<b>SUMÁRIA:</b> Operar computadores, acionando e recuperando programas básicos e aplicativos, identificando e recuperando falhas operacionais, bem como atender às solicitações dos usuários.
<p><b>DETALHADA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar os programas, prever e escolher os recursos necessários ao processamento: terminais, impressoras, unidades de disco e outros;</li> <li>• Selecionar e colocar em funcionamento programas básicos e aplicativos de acordo com a programação;</li> <li>• Digitar os dados de entrada, observando os programas em execução, detectando problemas ou falhas na execução das tarefas e providenciando soluções;</li> <li>• Manter cópias de segurança dos sistemas e informações existentes;</li> <li>• Emitir relatórios, enviando às unidades administrativas, de acordo com normas preestabelecidas;</li> <li>• Prestar orientações, aos usuários dos sistemas e programas utilizados na prefeitura;</li> <li>• Tomar os cuidados e providência de conservação e manutenção recomendadas pelos fabricantes dos equipamentos;</li> <li>• Executar outras tarefas correlatas.</li> </ul>
<b>ESPECIFICAÇÃO</b>
<b>ESCOLARIDADE:</b> O pleno desempenho das tarefas do cargo exige do ocupante conhecimentos equivalentes ao ensino técnico completo.
<b>EXPERIÊNCIA:</b> Experiência de 3 meses até 6 meses.
<b>RESPONSABILIDADE POR PLANEJAMENTO:</b> O ocupante do cargo reúne e compila dados para o planejamento.
<b>COMPLEXIDADE DAS TAREFAS:</b> Tarefas pouco rotineiras e que exigem iniciativa do ocupante.
<b>RESPONSABILIDADE POR DADOS CONFIDENCIAIS:</b> O ocupante do cargo eventualmente tem acesso a dados confidenciais.
<b>RESPONSABILIDADE POR SUPERVISÃO:</b> O trabalho não envolve supervisão de subordinados.

**Quadro 15** - Descrição do cargo – Auxiliar Técnico de Informática

**Fonte:** Dados da pesquisa (2010)

<b>DESCRIÇÃO DO CARGO</b>
<b>CARGO:</b> Contador
<b>SUMÁRIA:</b> Planejar, coordenar e executar os trabalhos de análise, registro e perícias, estabelecendo princípios, normas e procedimentos, obedecendo às determinações de controle externo para permitir a administração dos recursos patrimoniais e financeiros da Prefeitura.
<p><b>DETALHADA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejar o sistema de registro e operações, atendendo às necessidades administrativas e legais para possibilitar controle contábil e orçamentário;</li> <li>• Supervisionar os trabalhos de contabilização dos documentos, analisando-os e orientando o seu procedimento, adequando-os ao plano de contas para assegurar a correta apropriação contábil;</li> <li>• Analisar, conferir, elaborar ou assinar balanços e demonstrativos de contas, observando sua correta classificação e lançamento, verificando a documentação pertinente, para atender as exigências legais e formais de controle;</li> <li>• Controlar a execução orçamentária, analisando documentos, elaborando relatórios e demonstrativos;</li> <li>• Controlar a movimentação de recursos, fiscalizando o ingresso de receitas, cumprimento de obrigações de pagamentos a terceiros, saldos em caixa e contas bancárias para apoiar a administração dos recursos financeiros da Prefeitura;</li> <li>• Analisar aspectos financeiros, contábeis e orçamentários da execução de contratos, convênios, acordos e atos que geram direitos e obrigações, verificando a propriedade na aplicação de recursos repassados, analisando cláusulas contratuais, dando orientação aos executores, a fim de assegurar o cumprimento da legislação aplicável;</li> <li>• Analisar os atos de natureza orçamentária, financeira, contábil e patrimonial, verificando sua correção para determinar ou realizar auditorias e medidas de aperfeiçoamento de controle interno;</li> <li>• Elaborar pareceres, informes técnicos e relatórios, realizando pesquisas, entrevistas, fazendo observações e sugerindo medidas para implantação, desenvolvimento e aperfeiçoamento de atividades em sua área de atuação;</li> <li>• Participar das atividades administrativas, de controle e de apoio referentes à sua área de atuação;</li> <li>• Executar outras tarefas correlatas.</li> </ul>
<b>ESPECIFICAÇÃO</b>
<b>ESCOLARIDADE:</b> O pleno desempenho das tarefas do cargo exige do ocupante conhecimentos equivalentes ao ensino superior completo.
<b>EXPERIÊNCIA:</b> Experiência de 1 ano até 2 anos.
<b>RESPONSABILIDADE POR PLANEJAMENTO:</b> O ocupante do cargo participa do planejamento global.
<b>COMPLEXIDADE DAS TAREFAS:</b> Trabalho essencialmente complexo. Problemas originais surgem com frequência. Tarefas com grande variedade de detalhes.
<b>RESPONSABILIDADE POR DADOS CONFIDENCIAIS:</b> O ocupante do cargo constantemente tem acesso a dados confidenciais sobre vários assuntos.
<b>RESPONSABILIDADE POR SUPERVISÃO:</b> O trabalho envolve supervisão de subordinados que executam tarefas de moderada complexidade.

**Quadro 16** - Descrição do cargo – Contador

Fonte: Dados da pesquisa (2010)



<b>DESCRIÇÃO DO CARGO</b>
<b>CARGO:</b> Fiscal de Tributos
<b>SUMÁRIA:</b> Orientar e esclarecer os contribuintes quanto ao cumprimento das obrigações legais referentes ao pagamento de tributos, empregando os instrumentos a seu alcance para evitar a sonegação.
<p><b>DETALHADA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instruir o contribuinte sobre o cumprimento da legislação tributária;</li> <li>• Coligir, examinar, selecionar e preparar elementos necessários à execução da fiscalização externa;</li> <li>• Fazer cadastramento de contribuintes, bem como o lançamento, a cobrança e o controle do recebimento dos tributos;</li> <li>• Verificar, em estabelecimentos comerciais, a existência e a autenticidade de livros e registros fiscais instituídos pela legislação específica;</li> <li>• Verificar registros de pagamento dos tributos nos documentos em poder dos contribuintes;</li> <li>• Investigar a evasão ou fraude no pagamento dos tributos;</li> <li>• Fazer plantões fiscais e relatórios sobre as fiscalizações efetuadas;</li> <li>• Informar processos referentes à avaliação de imóveis;</li> <li>• Lavrar autos de infração e apreensão, bem como termos de exame de escrita, fiança, responsabilidade, intimação e documentos correlatos;</li> <li>• Propor a realização de inquéritos e sindicâncias que visem salvaguardar os interesses da Fazenda Municipal;</li> <li>• Promover o lançamento e a cobrança de contribuições de melhoria, conforme diretrizes previamente estabelecidas;</li> <li>• Propor medidas relativas a legislação tributária, fiscalização fazendária e administração fiscal, bem como ao aprimoramento das práticas do sistema arrecadador do Município;</li> <li>• Orientar e treinar os servidores que auxiliam na execução das atribuições da área;</li> <li>• Executar outras tarefas correlatas.</li> </ul>
<b>ESPECIFICAÇÃO</b>
<b>ESCOLARIDADE:</b> O pleno desempenho das tarefas do cargo exige do ocupante conhecimentos equivalentes ao ensino médio completo.
<b>EXPERIÊNCIA:</b> Experiência de 1 ano até 2 anos.
<b>RESPONSABILIDADE POR PLANEJAMENTO:</b> O ocupante do cargo participa de algumas etapas do planejamento.
<b>COMPLEXIDADE DAS TAREFAS:</b> Tarefas desprovidas de rotina bem definida. Lida freqüentemente com problemas variados, alguns deles complexos.
<b>RESPONSABILIDADE POR DADOS CONFIDENCIAIS:</b> O ocupante do cargo constantemente tem acesso a dados confidenciais sobre vários assuntos.
<b>RESPONSABILIDADE POR SUPERVISÃO:</b> O trabalho envolve supervisão de subordinados que executam tarefas simples e rotineiras.

**Quadro 17** - Descrição do cargo – Fiscal de Tributos

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

<b>DESCRIÇÃO DO CARGO</b>
<b>CARGO:</b> Técnico de Contabilidade
<b>SUMÁRIA:</b> Exercer na área contábil-financeira, atividades relacionadas a supervisão e análise de processos de classificação e contabilização de documentos e registros fiscais, bem como, acompanhamento e execução do ciclo orçamentário, planejamento econômico-financeiro e levantamento de balancetes, balanço geral e prestação de contas dos recursos recebidos.
<b>DETALHADA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreende as atribuições que se destinam, basicamente, à execução dos serviços de conferência, análise e classificação de documentos para efeito de registro, escrituração e controle de natureza orçamentária ou não, de acordo com o plano de contas;</li> <li>• Examinar ou orientar a execução da escrituração contábil;</li> <li>• Elaborar balancetes;</li> <li>• Verificar e conciliar receitas;</li> <li>• Elaborar e providenciar relatórios específicos, extraídos do sistema contábil;</li> <li>• Zelar pela confiabilidade dos dados e lançamentos;</li> <li>• Participar da elaboração do balanço geral;</li> <li>• Executar outras tarefas correlatas.</li> </ul>
<b>ESPECIFICAÇÃO</b>
<b>ESCOLARIDADE:</b> O pleno desempenho das tarefas do cargo exige do ocupante conhecimentos equivalentes ao ensino superior incompleto.
<b>EXPERIÊNCIA:</b> Experiência de 6 meses até 1 ano.
<b>RESPONSABILIDADE POR PLANEJAMENTO:</b> O ocupante do cargo participa de algumas etapas do planejamento.
<b>COMPLEXIDADE DAS TAREFAS:</b> Tarefas desprovidas de rotina bem definida. Lida frequentemente com problemas variados, alguns deles complexos.
<b>RESPONSABILIDADE POR DADOS CONFIDENCIAIS:</b> O ocupante do cargo eventualmente tem acesso a dados confidenciais sobre vários assuntos.
<b>RESPONSABILIDADE POR SUPERVISÃO:</b> O trabalho envolve supervisão de subordinados que executam tarefas simples e rotineiras.

**Quadro 18** - Descrição do cargo – Técnico de Contabilidade

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Todos os cargos desta secretaria possuem carga horária de 40 Horas semanais.

### 3.5 MANUAL DE AVALIAÇÃO

O manual de avaliação de cargos tem por finalidade estabelecer o valor relativo de cada cargo, com o objetivo de construir uma hierarquia entre eles. Dessa forma, os cargos são analisados e comparados de forma a colocá-los em ordem de importância. Além disso, através da avaliação dos cargos será possível estabelecer uma estrutura salarial, permitindo a determinação dos salários a serem pagos de forma consistente. Para a avaliação foi utilizado o método de pontos, considerado o mais adequado para a aplicação na entidade estudada.

Após a descrição e especificação dos cargos, partiu-se para a escolha dos fatores de avaliação, com base na obra de Zimpeck (1990). Assim, foram escolhidos seis fatores, e a pontuação de cada cargo deu-se a partir de sua comparação com um conjunto de fatores selecionados previamente, definidos e estruturados por meio de graus crescentes de complexidade, com o objetivo de obter uma pontuação através da conversão de sua descrição. Os fatores de avaliação escolhidos estão alinhados aos tipos de cargos que foram avaliados.

Pontes (2002, p. 70), afirma que a escolha dos fatores requer uma análise acurada, uma vez que são escolhidos aqueles comuns à maioria dos cargos de certo plano, mas que, ao mesmo tempo, sirvam para diferenciar as peculiaridades de cada um dos cargos avaliados.

A seguir, os fatores de avaliação escolhidos para a estruturação do plano de cargos e salários.

**Escolaridade:** Esse fator é destinado a avaliar o grau de formação teórica exigida pelo cargo para seu pleno desempenho.

GRAU	DEFINIÇÃO
1	O pleno desempenho das tarefas do cargo exige do ocupante conhecimentos equivalentes ao ensino fundamental incompleto.
2	O pleno desempenho das tarefas do cargo exige do ocupante conhecimentos equivalentes ao ensino fundamental completo.
3	O pleno desempenho das tarefas do cargo exige do ocupante conhecimentos equivalentes ao ensino médio completo.
4	O pleno desempenho das tarefas do cargo exige do ocupante conhecimentos equivalentes ao ensino técnico completo.
5	O pleno desempenho das tarefas do cargo exige do ocupante conhecimentos equivalentes ao ensino superior incompleto.
6	O pleno desempenho das tarefas do cargo exige do ocupante conhecimentos equivalentes ao ensino superior completo.

**Quadro 19** - Fator de avaliação - Escolaridade

Fonte: Adaptado de Zimpeck (1990, p. 190)

**Experiência:** Esse fator determina o tempo de experiência prática normalmente exigida para o desempenho satisfatório das tarefas do cargo.

GRAU	DEFINIÇÃO
1	Nenhuma experiência.
2	Experiência de até 3 meses.
3	Experiência de 3 meses até 6 meses.
4	Experiência de 6 meses até 1 ano.
5	Experiência de 1 ano até 2 anos.
6	Experiência de mais de 2 anos.

**Quadro 20** - Fator de avaliação - Experiência

Fonte: Adaptado de Zimpeck (1990, p. 191)

**Responsabilidade por planejamento:** Esse fator dimensiona a responsabilidade do cargo em fazer parte do planejamento da empresa, caracteriza o seu grau de colaboração no planejamento.

GRAU	DEFINIÇÃO
1	O ocupante do cargo não participa do planejamento.
2	O ocupante do cargo reúne e compila dados para o planejamento.
3	O ocupante do cargo participa de algumas etapas do planejamento.
4	O ocupante do cargo participa do planejamento global

**Quadro 21** - Fator de avaliação - Responsabilidade por planejamento

Fonte: Adaptado de Zimpeck (1990, p. 192)

**Complexidade das tarefas:** Esse fator avalia a complexidade dos trabalhos executados, a iniciativa exigida para a solução de problemas.

GRAU	DEFINIÇÃO
1	Tarefas rotineiras. O ocupante segue instruções simples para a execução do trabalho.
2	Tarefas rotineiras com elementos de variedade exigindo iniciativa do ocupante.
3	Tarefas pouco rotineiras e que exigem iniciativa do ocupante.
4	Tarefas desprovidas de rotina bem definida. Lida freqüentemente com problemas variados, alguns deles complexos.
5	Trabalho essencialmente complexo. Problemas originais surgem com freqüência. Tarefas com grande variedade de detalhes.

**Quadro 22** - Fator de avaliação – Complexidade das tarefas

Fonte: Adaptado de Zimpeck (1990, p. 194)

**Responsabilidade por dados confidenciais:** Esse fator avalia o trabalho que envolve o acesso a assuntos confidenciais da empresa e os efeitos internos e/ou externos que a divulgação inadvertida desses poderia causar.

GRAU	DEFINIÇÃO
1	O ocupante do cargo não tem acesso a dados confidenciais.
2	O ocupante do cargo eventualmente tem acesso a dados confidenciais.
3	O ocupante do cargo constantemente tem acesso a dados confidenciais sobre assuntos internos.
4	O ocupante do cargo eventualmente tem acesso a dados confidenciais sobre vários assuntos.
5	O ocupante do cargo constantemente tem acesso a dados confidenciais sobre vários assuntos.

**Quadro 23** - Fator de avaliação - Responsabilidade por dados confidenciais  
**Fonte:** Adaptado de Zimpeck (1990, p. 194)

**Responsabilidade por supervisão:** Esse fator avalia a natureza da supervisão exercida.

GRAU	DEFINIÇÃO
1	O trabalho não envolve supervisão de subordinados.
2	O trabalho envolve supervisão de subordinados que executam tarefas simples e rotineiras.
3	O trabalho envolve supervisão de subordinados que executam tarefas de moderada complexidade.
4	O trabalho envolve supervisão de subordinados que executam tarefas complexas e de natureza especializada e variada.

**Quadro 24** - Fator de avaliação - Responsabilidade por supervisão  
**Fonte:** Adaptado de Zimpeck (1990, p. 196)

Feita a escolha dos fatores de avaliação, será necessário determinar o número de pontos correspondentes aos graus dos fatores.

Conforme o manual de avaliação, o primeiro passo na atribuição dos pontos pelos graus dos fatores é estabelecer os pontos mínimos e máximos. É permitido que se utilize qualquer valor, mas geralmente as empresas adotam 100 como mínimo e 1000 como máximo, sendo esse o procedimento adotado no presente estudo.

A principal etapa do processo consiste em definir os pesos numéricos dos fatores. Para a obtenção dos valores, levou-se em consideração a importância de cada fator. Conforme Pontes (2002, p. 204), o próprio coordenador do programa arbitra sobre o peso de cada fator. Esses pesos são expressos em forma de percentual de tal forma que a soma deles seja igual a 100:

**Tabela 1:** Ponderação dos fatores de avaliação

FATORES DE AVALIAÇÃO	DISTRIBUIÇÃO
Escolaridade	25%
Experiência	22%
Complexidade das Tarefas	20%
Responsabilidade por Planejamento	15%
Responsabilidade por Supervisão	13%
Responsabilidade por dados confidenciais	5%
TOTAL	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Agora são definidos os pontos dos graus. Os pesos dos fatores são usados como a pontuação mínima de cada fator e, multiplicando-se esse mínimo por uma constante (10, por exemplo), determina-se a pontuação máxima, sendo esse o procedimento utilizado para sua determinação.

Assim, conhecidos os pontos mínimos e máximos, deve-se calcular os valores intermediários através de uma progressão aritmética ou geométrica. Neste trabalho, os cálculos foram feitos com base na obra de Paschoal (2007), utilizando-se a progressão geométrica, de acordo com a fórmula:

$$q = \text{raiz } n-1 \text{ de } a_n \text{ dividido por } a_1,$$

onde:

$q$  = razão da progressão

$a_n$  = valor máximo

$a_1$  = valor mínimo

$n$  = número de graus do fator

Conforme a fórmula da progressão geométrica, segue o valor dos pontos de cada grau dos fatores de avaliação, especificados na tabela 2:

**Tabela 2:** Cálculo - Pontos dos graus dos fatores

<p><b>1. Escolaridade</b></p> <p><math>n = 6</math>  <math>a_n = 250</math>  <math>a_1 = 25</math></p> <p><math>q = \text{raiz } 5 \text{ de } 250 \text{ dividido por } 25 \rightarrow</math>  <math>q = 1,5849</math></p>	<p><b>2. Experiência</b></p> <p><math>n = 6</math>  <math>a_n = 220</math>  <math>a_1 = 22</math></p> <p><math>q = \text{raiz } 5 \text{ de } 220 \text{ dividido por } 22 \rightarrow</math>  <math>q = 1,5849</math></p>
---	--

<p><b>Grau</b>            <b>Ponto</b></p> <p>1                    25</p> <p>2                    <math>25 \times 1,5849 = 40</math></p> <p>3                    <math>40 \times 1,5849 = 63</math></p> <p>4                    <math>63 \times 1,5849 = 100</math></p> <p>5                    <math>100 \times 1,5849 = 158</math></p> <p>6                    <math>158 \times 1,5849 = 250</math></p>	<p><b>Grau</b>            <b>Ponto</b></p> <p>1                    22</p> <p>2                    <math>22 \times 1,5849 = 35</math></p> <p>3                    <math>35 \times 1,5849 = 55</math></p> <p>4                    <math>55 \times 1,5849 = 88</math></p> <p>5                    <math>88 \times 1,5849 = 139</math></p> <p>6                    <math>139 \times 1,5849 = 220</math></p>
<p><b>3. Complexidade das Tarefas</b></p> <p><math>n = 5</math>  <math>a_n = 200</math>  <math>a_1 = 20</math></p> <p><math>q = \text{raiz } 4 \text{ de } 200 \text{ dividido por } 20 \rightarrow</math>  <math>q = 1,7783</math></p> <p><b>Grau</b>            <b>Ponto</b></p> <p>1                    20</p> <p>2                    <math>20 \times 1,7783 = 36</math></p> <p>3                    <math>36 \times 1,7783 = 63</math></p> <p>4                    <math>63 \times 1,7783 = 112</math></p> <p>5                    <math>112 \times 1,7783 = 200</math></p>	<p><b>4. Responsabilidade por Planejamento</b></p> <p><math>n = 4</math>  <math>a_n = 150</math>  <math>a_1 = 15</math></p> <p><math>q = \text{raiz } 3 \text{ de } 150 \text{ dividido por } 15 \rightarrow</math>  <math>q = 2,1544</math></p> <p><b>Grau</b>            <b>Ponto</b></p> <p>1                    15</p> <p>2                    <math>15 \times 2,1544 = 32</math></p> <p>3                    <math>32 \times 2,1544 = 70</math></p> <p>4                    <math>70 \times 2,1544 = 150</math></p>
<p><b>5. Responsabilidade por Supervisão</b></p> <p><math>n = 4</math>  <math>a_n = 130</math>  <math>a_1 = 13</math></p> <p><math>q = \text{raiz } 3 \text{ de } 130 \text{ dividido por } 13 \rightarrow</math>  <math>q = 2,1544</math></p> <p><b>Grau</b>            <b>Ponto</b></p> <p>1                    13</p> <p>2                    <math>13 \times 2,1544 = 28</math></p> <p>3                    <math>28 \times 2,1544 = 60</math></p> <p>4                    <math>60 \times 2,1544 = 130</math></p>	<p><b>6. Responsabilidade por dados Confidenciais</b></p> <p><math>n = 5</math>  <math>a_n = 50</math>  <math>a_1 = 5</math></p> <p><math>q = \text{raiz } 4 \text{ de } 50 \text{ dividido por } 5 \rightarrow</math>  <math>q = 1,7783</math></p> <p><b>Grau</b>            <b>Ponto</b></p> <p>1                    5</p> <p>2                    <math>5 \times 1,7783 = 9</math></p> <p>3                    <math>9 \times 1,7783 = 16</math></p> <p>4                    <math>16 \times 1,7783 = 28</math></p> <p>5                    <math>28 \times 1,7783 = 50</math></p>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2010)

A seguir, obtêm-se os pontos para o grau de cada fator, assim como o mínimo e o máximo de pontos para o fator. A tabela 3 evidencia a pontuação dos graus, atribuindo pontos a cada grau dos fatores.

**Tabela 3:** Pontuação dos graus dos fatores de avaliação

Fator	Mínimo de Pontos por Fator	Graus do Fator						Máximo de Pontos por Fator
		1	2	3	4	5	6	
Escolaridade	25	25	40	63	100	158	250	250
Experiência	22	22	35	55	88	139	220	220
Complexidade das Tarefas	20	20	36	63	112	200	---	200
Responsabilidade por Planejamento	15	15	32	70	150	---	---	150
Responsabilidade por supervisão	13	13	28	60	130	---	---	130
Responsabilidade por dados confidenciais	5	5	9	16	28	50	---	50
<b>Total</b>	<b>100</b>	-----						<b>1000</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

No quadro 25 segue o resultado da avaliação de cargos, com a graduação de cada fator de acordo com o cargo.

Cargos	Fatores de Graduação					
	Escolaridade	Experiência	Complexidade das Tarefas	Responsabilidade por Planejamento	Responsabilidade por supervisão	Responsabilidade por dados confidenciais
Agente de Serviços Gerais	1	1	2	1	1	1
Aux. Administrativo I	3	4	2	2	1	3
Aux. Administrativo II	3	4	2	2	1	4
Aux. Contabil Financeiro I	3	4	2	3	2	3



Aux. Contabil Financeiro II	4	4	3	3	3	4
Aux. Serviços Gerais	1	1	2	1	1	1
Auxiliar Técnico de Informática	4	3	3	2	1	2
Contador	6	5	5	4	3	5
Fiscal de Tributos	3	5	4	3	2	5
Técnico de Contabilidade	5	4	4	3	2	4

**Quadro 25** - Graduação dos fatores de avaliação  
**Fonte:** Dados da pesquisa (2010)

Com a graduação dos fatores de avaliação, o procedimento seguinte consiste em fazer o cruzamento da tabela 3 com o quadro 25, para a obtenção do total de pontos de cada fator escolhido, conforme mostrado na tabela 4:

**Tabela 4:** Resultado dos graus em pontos

<b>Cargo</b>	<b>Pontuação</b>
Contador	849
Técnico de Contabilidade	484
Fiscal de Tributos	462
Auxiliar Contábil Financeiro II	409
Auxiliar Contábil Financeiro I	301
Auxiliar Técnico de Informática	272
Auxiliar Administrativo II	260
Auxiliar Administrativo I	248
Auxiliar Serviços Gerais	116
Agente de Serviços Gerais	116

**Fonte:** Dados da pesquisa (2010)

Assim, obtém-se o total de pontos para cada cargo. A partir da pontuação obtida através da avaliação dos cargos, serão definidas uma nova estrutura e política salarial, que servirão como proposta para a PMAC.

### 3.6 PESQUISA SALARIAL

Para obter os valores dos salários praticados pelo mercado foi feita uma pesquisa salarial, e, a partir da média de mercado pode-se definir os critérios da política salarial a ser praticada pela entidade. Para a realização da pesquisa foram escolhidas três Prefeituras localizadas no estado de Santa Catarina, sendo duas delas na grande Florianópolis, que não terão seus nomes divulgados neste trabalho.

A opção pela escolha destas prefeituras para a pesquisa foi por, como já referenciado, ser do mesmo ramo e de porte semelhante ao da organização pesquisadora. Além disso, foram selecionadas entidades que possuam os cargos em estudo e a mesma carga horária dos mesmos.

A presente pesquisa foi realizada através de contato telefônico e/ou e-mail com o setor de Recursos humanos das referidas entidades.

Na tabela 5 é possível verificar os salários pagos pela entidade em estudo e os salários pagos pelas três entidades pesquisadas:

**Tabela 5:** Pesquisa salarial

<b>Cargo</b>	<b>Entidade em Estudo (R\$)</b>	<b>Entidade 1 (R\$)</b>	<b>Entidade 2 (R\$)</b>	<b>Entidade 3 (R\$)</b>
Contador	2.235,45	2.613,16	3.124,85	1.901,48
Técnico de Contabilidade	1.282,32	1.805,00	1.511,65	1.062,27
Fiscal de Tributos	1.282,32	1.805,00	2.083,26	948,01
Auxiliar Contábil Financeiro II	1.282,32	1.312,92	1.511,65	1.434,19
Auxiliar Contábil Financeiro I	1.132,71	1.149,37	1.322,85	1.062,27
Auxiliar Técnico de Informática	1.132,72	831,13	1.322,85	---
Auxiliar Administrativo II	769,37	831,13	945,27	1.062,27
Auxiliar Administrativo I	555,71	748,75	765,58	796,72

Auxiliar Serviços Gerais	691,66	599,61	723,55	667,86
Agente de Serviços Gerais	691,66	---	723,55	667,86

**Fonte:** Dados da pesquisa (2010)

Os quadros sem preenchimento de valores são de cargos não existentes na entidade pesquisada.

Além do salário base, os funcionários da entidade em estudo recebem um abono salarial no valor de R\$ 195,40 para os cargos de 40 horas.

Na tabela 6 apresenta-se uma comparação entre os valores das médias dos salários praticados nas entidades pesquisadas e os salários pagos pela entidade em estudo.

**Tabela 6:** Comparação salarial

<b>Cargo</b>	<b>Entidade em Estudo R\$</b>	<b>Média das Entidades Pesquisadas R\$</b>
Contador	2.235,45	2.546,50
Técnico de Contabilidade	1.282,32	1.459,64
Fiscal de Tributos	1.282,32	1.612,09
Auxiliar Contábil Financeiro II	1.282,32	1.419,59
Auxiliar Contábil Financeiro I	1.132,71	1.178,16
Auxiliar Técnico de Informática	1.132,72	1.076,99
Auxiliar Administrativo II	769,37	946,22
Auxiliar Administrativo I	555,71	770,35
Auxiliar Serviços Gerais	691,66	663,67
Agente de Serviços Gerais	691,66	695,70

**Fonte:** Dados da pesquisa (2010)

Pode-se verificar que somente os cargos de Auxiliar Técnico de Informática e Auxiliar de Serviços Gerais ficaram acima da média da pesquisa, os demais cargos ficaram com valores salariais abaixo da média pesquisada.

A tabela 7 demonstra a diferença salarial em percentual entre a entidade em estudo e as entidades pesquisadas:

**Tabela 7:** Diferenças salariais em percentual

<b>Cargo</b>	<b>Diferença Salarial (%)</b>
Contador	13,91
Técnico de Contabilidade	13,82
Fiscal de Tributos	25,72
Auxiliar Contábil Financeiro II	10,70
Auxiliar Contábil Financeiro I	4,01
Auxiliar Técnico de Informática	- 5,17
Auxiliar Administrativo II	22,98
Auxiliar Administrativo I	38,62
Auxiliar Serviços Gerais	- 4,22
Agente de Serviços Gerais	0,58

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2010)

### 3.7 ESTRUTURA E POLÍTICA SALARIAL

Realizada a avaliação dos cargos, foram obtidos os seus valores expressos em pontos. No entanto, segundo Paschoal (2007), esse referencial sozinho não tem muito significado, a menos que se opte pela política de fixar um salário para cada cargo ou para cada pontuação diferente.

Assim, o procedimento seguinte foi o de agrupar cargos de pontuação próxima em uma classe e estabelecer um salário ou uma faixa salarial para cada classe, definindo a estrutura salarial.

O plano em questão engloba cargos avaliados entre 116 e 849 pontos, e foi convencionado que os cargos deveriam ser agrupados em 5 classes. A determinação dos termos dos pontos pelos graus poderá ser calculada por progressão aritmética ou geométrica. Neste trabalho os resultados foram obtidos utilizando-se a progressão geométrica, conforme a fórmula da razão:

$$q = \text{raiz } n-1 \text{ de } \frac{a_n}{a_1},$$

onde:

$q$  = razão da progressão

$a_n$  = maior pontuação

$a_1$  = menor pontuação

$n$  = número classes

assim:  $q = \text{raiz } 5 \text{ de } 849 \text{ dividido por } 116 \rightarrow q = 1,4890$ .

Multiplicando-se o mínimo de pontos do grau, 116, pela razão 1,4890, encontra-se o ponto 173. Esse número corresponde ao valor do ponto mínimo da classe II. Dessa forma, a classe I conterà pontos entre 116 e 172. Como o grau II terá como início 173, multiplicando esse número pela razão 1,4890, encontra-se o início da classe III, que é 257. Assim, a classe II conterà pontos entre 172 e 256, e assim sucessivamente. O resultado pode ser observado na tabela 8:

**Tabela 8:** Classificação dos cargos

Classes	Pontos
I	Entre 116 e 172
II	Entre 173 e 256
III	Entre 257 e 382
IV	Entre 383 e 569
V	Entre 570 e 849

**Fonte:** Dados da pesquisa (2010)

Uma vez definidos os intervalos de pontos com 5 classes, deve-se então enquadrar os cargos nas classes, de acordo com a tabela 9:

**Tabela 9:** Enquadramento dos cargos nas Classes

Classes	Pontos	Cargos	Pontos
I	Entre 116 e 172	Agente de Serviços Gerais	116
		Auxiliar Serviços Gerais	116
II	Entre 173 e 256	Auxiliar Administrativo I	248
III	Entre 257 e 382	Auxiliar Administrativo II	270
		Auxiliar Técnico de Informática	272
		Auxiliar Contábil Financeiro I	301
IV	Entre 383 e 569	Auxiliar Contábil Financeiro II	409
		Fiscal de Tributos	462
		Técnico de Contabilidade	484
V	Entre 570 e 849	Contador	849

**Fonte:** Dados da pesquisa (2010)

O enquadramento dos cargos nas classes tem por objetivo obter uma homogeneidade salarial referente a cargos semelhantes e ao mercado. Dessa forma, os cargos pertencentes a uma mesma classe terão salários iguais, por apresentarem semelhanças de especificação de cargo.

Após a realização da pesquisa salarial, a política adotada foi a incorporação do abono salarial recebido pelos funcionários (R\$ 195,40), que suprirá ou ficará próximo da média salarial pesquisada, dependendo do caso.

Como resultado de adoção desses critérios, apresentam-se os valores propostos, de acordo com a tabela 10:

**Tabela 10:** Estrutura Salarial

<b>Classes</b>	<b>Amplitude dos Pontos</b>	<b>Cargos</b>	<b>Salário Base</b>
I	116 – 172	Agente de Serviços Gerais Auxiliar Serviços Gerais	887,06
II	173 - 256	Auxiliar Administrativo I	964,77
III	257 – 382	Auxiliar Administrativo II Auxiliar Técnico de Informática Auxiliar Contábil Financeiro I	1.328,12
IV	383 – 569	Auxiliar Contábil Financeiro II Fiscal de Tributos Técnico de Contabilidade	1.477,72
V	570 - 849	Contador	2.430,85

**Fonte:** Dados da pesquisa (2010)

Após a definição da estrutura, são necessárias algumas considerações. Os cargos estudados tiveram a incorporação do abono salarial já recebido por eles ao seu salário, causando apenas impacto financeiro para a entidade referente a encargos com previdência sobre este valor.

Apenas dois cargos apresentaram ganhos reais além do abono já citado. Foram os cargos de Auxiliar Administrativo I, por se enquadrar na classe II e seu salário era inferior ao pago à classe I. E o cargo de Auxiliar Administrativo II que se enquadrou na classe III e lhe foi aplicado o salário dos outros cargos da classe.

Estes salários propostos são os salários iniciais, ou seja, os salários de admissão.

Após a obtenção dos salários propostos, a etapa seguinte constitui-se na definição de uma política salarial compatível com as necessidades da organização, por meio da projeção de um horizonte salarial para os cargos existentes. Dessa forma, foram definidos níveis salariais, com o objetivo de nortear os critérios de avanços salariais. Os salários obtidos podem ser visualizados na tabela 11:

**Tabela 11:** Níveis Salariais

Níveis	Classes				
	I	II	III	IV	V
<b>A</b>	887,06	964,77	1.328,12	1.477,72	2.430,85
<b>B</b>	949,15	1.032,30	1.421,09	1.581,16	2.601,01
<b>C</b>	1.011,25	1.099,84	1.514,06	1.684,60	2.771,17
<b>D</b>	1.073,34	1.167,37	1.607,03	1.788,44	2.941,33
<b>E</b>	1.135,44	1.234,91	1.699,99	1.891,48	3.111,49
<b>F</b>	1.197,53	1.302,44	1.792,96	1.994,92	3.281,65
<b>G</b>	1.259,63	1.369,97	1.885,93	2.098,36	3.451,81
<b>H</b>	1.321,72	1.437,51	1.978,90	2.201,80	3.621,97
<b>I</b>	1.383,81	1.505,04	2.071,87	2.305,24	3.792,13
<b>J</b>	1.445,91	1.572,58	2.164,84	2.408,68	3.962,29

**Fonte:** Dados da pesquisa (2010)

Quanto aos níveis salariais propostos, optou-se em manter os 10 níveis existentes, apenas aumentando o percentual de aumento entre os níveis, de 5% para 7%, que foi o percentual encontrado em média nas entidades pesquisadas.

De acordo com a tabela 11, o nível “A” compreende os salários propostos, conforme a tabela 10. Para os demais níveis, a política salarial a ser proposta refere-se a aumentos por promoção horizontal, através da aplicação de 7% entre os passos da faixa.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES**

Ao final deste trabalho pode-se concluir que o objetivo geral do mesmo foi alcançado, sendo a proposta do PCS entregue ao Secretário Municipal de Administração e Finanças.

A idéia para realização deste estudo surgiu de conversas e discussões entre funcionários e também membros do poder executivo do município.

Inicialmente foram traçados o planejamento e procedimentos a serem adotados, que permitiram ter uma visão de como seria a construção e o que se poderia obter com o presente trabalho.

Assim, foi possível iniciar a pesquisa tendo como ponto de partida a coleta de dados através da aplicação de um questionário (conforme apêndice A) e entrevista com os colaboradores. Esta etapa foi primordial para proceder à descrição e especificação dos cargos. Foram descritos e especificados 10 cargos existentes na Secretaria Municipal de Administração e Finanças do município de Antônio Carlos/SC, setor em que o trabalho foi desenvolvido. Após a descrição e especificação dos cargos, procederam-se à análise, avaliação e classificação dos cargos existentes na Secretaria Municipal de Administração e Finanças, atendendo, assim, ao primeiro objetivo específico proposto.

Para este trabalho foi utilizado o método de avaliação de cargos denominado Método de Pontos, que consiste em atribuir pontos aos cargos, com o intuito de criar uma hierarquia entre eles. Assim, foi obtida uma pontuação mínima de 116 e máxima de 849 e em seguida os cargos foram distribuídos em cinco classes, onde os cargos com pontuação próxima ficaram na mesma classe.

Com relação ao segundo objetivo específico, procurou-se não entrar em conflito com a legislação vigente, como a Constituição Federal e a Lei de Responsabilidade Fiscal. Quanto à lei do atual plano de cargos e salários, Lei 559/92, buscou-se atualizá-la e complementá-la, de acordo com os objetivos traçados.

Para atender ao terceiro objetivo específico, realizou-se uma pesquisa salarial em três entidades de mesmo porte e ramo da entidade em questão, que não foram divulgadas nesse trabalho e o contato deu-se através de telefone e e-mail. Com os resultados da pesquisa, os salários da entidade foram comparados com a média pesquisada, com o propósito de estabelecer a estrutura salarial.

Definida a estrutura salarial, partiu-se para a proposta de uma política salarial, levando em consideração o aumento por promoção horizontal, através da estruturação de



níveis salariais. O critério para a definição de um percentual entre um nível e outro, está diretamente ligado às práticas das entidades pesquisadas.

Poderá haver a possibilidade de o plano ser estendido às demais secretarias posteriormente, seguindo a mesma metodologia aplicada.

Como recomendação, ao optar pela implantação do PCS, é aconselhável que os dirigentes da entidade divulguem a decisão aos colaboradores de forma planejada e com transparência, salientando que o trabalho que se inicia não proporcionará necessariamente reajustes salariais para todos os colaboradores, além de definir as regras que conduzirão o andamento do sistema de remuneração proposto. Evitando assim criar expectativas desnecessárias.

Ainda como recomendação, fica a necessidade de redação de uma nova lei que disponha sobre o PCS. Sugere-se também a determinação de critérios para possibilidade de crescimento vertical dos cargos e a criação de novos cargos que sejam necessários e que inexistem no momento. Tendo em vista que o trabalho limitou-se ao estabelecimento de uma nova estrutura e política salarial, com propostas de mudança para a remuneração e descrições dos cargos, analisando-se a legislação vigente.

Sendo a contabilidade objetivamente um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, o papel do contador em um processo de plano de cargos e salário é fundamental, já que através dele se obtém informações e cálculos preciosos no que diz respeito às questões sociais da empresa frente às suas obrigações e direitos.

## REFERÊNCIAS

ANTÔNIO CARLOS. **Lei 558, de 30 de novembro de 1992. Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos do Município de Antonio Carlos.** Disponível em: <[http://www.cmac.sc.gov.br/noticias/ler\\_noticias.php?idNot=641&idTipo=LeiExec](http://www.cmac.sc.gov.br/noticias/ler_noticias.php?idNot=641&idTipo=LeiExec)>. Acesso em: 26 set. 2010.

ANTÔNIO CARLOS. **Lei 559, de 30 de novembro de 1992. Dispõe sobre o Quadro permanente Único de Pessoal, sobre o Plano de Carreira, Cargos, Vencimentos e Gratificações da Prefeitura Municipal de Antônio Carlos, e dá outras providências.** Disponível em: <[http://www.cmac.sc.gov.br/noticias/ler\\_noticias.php?idNot=1358&idTipo=LeiExec](http://www.cmac.sc.gov.br/noticias/ler_noticias.php?idNot=1358&idTipo=LeiExec)>. Acesso em: 26 set. 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Estrutura de cargos na administração pública municipal.** Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

BERVIAN, Pedro Alcino; Cervo, Amado Luiz. **Metodologia científica:** para uso dos estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

BEUREN, Ilse Maria (Org.); LONGARAY, André Andrade; RAUPP, Fabiano Maury; et al (colabs.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade:** Teoria e Prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Texto Constitucional de 5 de outubro de 1988. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm)>. Acesso em: 22 jun. 2010.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar n.º 101,** de 4 de maio de 2001 (Lei de Responsabilidade Fiscal). Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. 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: 16 mai 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** segunda edição, totalmente revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência.** São Paulo: Atlas, 1977.

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

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro.** São Paulo: Revista dos Tribunais, 1989.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de descrição de cargos e salários.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PLATT NETO, Orion Augusto. **Contabilidade pública**. Livro didático da Disciplina de Contabilidade Pública, do Curso de Graduação em Ciências Contábeis. Centro Sócio-Econômico (CSE). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Semestre 2009/2.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 9ª edição. São Paulo: LTr, 2002.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários**: manual prático e novas metodologias. 3ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

SILVA, Lino Martins da. **Contabilidade governamental**: um enfoque administrativo. São Paulo: Atlas, 2003.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de Salários**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

**APÊNDICES**

**APENDICE A** - Questionário aplicado aos colaboradores da secretaria de administração e finanças.

### INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

1. Este formulário visa colher informações a respeito das funções administrativas em nossa organização, e dele resultará o catálogo de descrição e especificação de cargos.
2. Antes de iniciar o preenchimento deste questionário, leia-o com atenção e compreenda o sentido de cada pergunta. Em caso de dúvida procure esclarecer com seu superior ou com o pessoal dos Recursos Humanos.
3. O questionário não se refere á sua pessoa, mas ao cargo que você está ocupando.
4. Responda todas as perguntas, se alguma delas não se aplicar ao seu cargo, escreva “não aplicável”.
5. Caso os espaços destinados ás respostas não sejam suficientes, utilize folhas suplementares. Os itens respondidos nesses anexos devem ter os números correspondentes aos do questionário.

## Questionário

Nome do colaborador \_\_\_\_\_

Unidade \_\_\_\_\_

Nome do superior hierárquico \_\_\_\_\_

Cargo do superior hierárquico \_\_\_\_\_

## PARTE A – Descrição do Cargo

Descreva separadamente cada tarefa e, em cada uma delas, procure colocar “o que é feito” (a atividade em si: arquivar, planejar, elaborar, etc.), “como é feito” (os recursos, equipamentos, tabelas, etc. utilizados, ou ainda, julgamentos ou decisões e “para que é feito” (objetivos ou razões para a execução dessas tarefas).

Descreva as tarefas na seqüência em que são realizadas ou, na impossibilidade, em ordem de importância.

- a) Diariamente (aquelas que se repetem com regularidade).

---



---



---



---

- b) Regularmente (semanal, quinzenal, mensal, trimestral, semestral ou anual, faça estas observações, se possível ao lado de cada tarefa).

---



---



---



---

- c) Ocasionalmente (descreva as tarefas especiais realizadas com intervalos irregulares, tais como relatórios, balanços, indicando aproximadamente sua freqüência).

---



---



---



---

**PARTE B – Especificação do cargo****1. Instrução**

Qual o nível de instrução que você considera como mínimo necessário para ocupar o seu cargo? Não mencione o seu nível de instrução, mas aquele necessário para o exercício satisfatório do cargo.

- Fundamental incompleto
- Fundamental completo
- Médio completo
- Técnico completo
- Superior incompleto
- Superior completo

Além do nível de instrução assinalado, há necessidade de algum tipo de especialização?

Especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

**2. Experiência**

Qual o tempo mínimo de experiência para habilitar alguém, com o nível de instrução apontado no item anterior, a desempenhar, de modo satisfatório as tarefas do cargo? (Não especifique a sua experiência). Se para ocupar o seu cargo for necessária experiência prévia em outros cargos, assinale também, essa experiência.

**EXPERIÊNCIA NO EXERCÍCIO DO SEU CARGO**

- até 3 meses
- de 3 meses a 6 meses
- de 6 meses a 1 ano
- de 1 ano a 2 anos
- Mais de 2 anos
- Nenhuma experiência

### EXPERIÊNCIA EM CARGOS ANTERIORES DA CARREIRA

- ( ) até 3 meses  
 ( ) de 3 meses a 6 meses  
 ( ) de 6 meses a 1 ano  
 ( ) de 1 ano a 2 anos  
 ( ) mais que 2 anos.

Cargos anteriores : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_.

### 3. Complexidade das tarefas

Cite a tarefa que você considera mais complexa. Por que?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_.

### 4. Iniciativa

Descreva como seu superior imediato controla o seu trabalho (em todas as fases, por resultados, etc.).

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_.

Quais as decisões tomadas sem necessidade de recorrer ao seu superior imediato?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_.

### 5. Responsabilidade por numerários (dinheiro e/ou títulos).

No desempenho de suas funções você manipula ou é responsável por dinheiro e/ou títulos negociáveis ou aprova a liberação desses bens? Especifique e indique o valor máximo sob sua responsabilidade.

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_.



#### 6. Responsabilidades por máquinas e equipamentos

Relacione as máquinas ou equipamentos utilizados no exercício de suas funções.

---

---

---

#### 7. Responsabilidade por contatos

Cite: cargos das pessoas, assuntos tratados e finalidade dos contatos mantidos internamente, para o desempenho de suas funções.

---

---

---

---

Cite: cargos das pessoas e/ou entidades, assuntos tratados e finalidade dos contatos mantidos com outras organizações.

---

---

---

#### 8. Responsabilidade por assuntos confidenciais

Na sua função você tem acesso a documentos ou dados confidenciais? Quais?

---

---

---

Quais as conseqüências que a divulgação inadvertida poderia causar à entidade?

---

---

---

#### 9. Responsabilidade por erros

Há possibilidade que os erros descritos possam ser constatados? Em caso afirmativo, indique-os.

---

---

---

Quais as conseqüências dos erros?

---

---

---

10. Supervisão exercida

Você supervisiona diretamente o trabalho de outros empregados? Em caso afirmativo, informe:

Cargos supervisores

Número de empregados

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

DATA \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ ASSINATURA COLABORADOR:\_\_\_\_\_

DATA \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ ASSINATURA SUPERIOR IMEDIATO:\_\_\_\_\_

**ANEXOS**

## ANEXO A – Demonstrativo consolidado da despesa com pessoal.

Município de ANTONIO CARLOS  
RELATÓRIO DA GESTÃO FISCAL  
**DEMONSTRATIVO CONSOLIDADO DA DESPESA COM PESSOAL**  
ORÇAMENTOS FISCAL E DA SEGURIDADE SOCIAL  
AGOSTO/2009 A JULHO/2010

RGF – ANEXO I (LRF, art. 55, inciso I, alínea "a")		R\$ 1,00
DESPESAS COM PESSOAL	DESPESAS EXECUTADAS (Últimos 12 Meses)	
	LIQUIDADAS  (a)	INSCRITAS EM RESTOS A PAGAR  NÃO PROCESSADOS (b)
DESPESA BRUTA COM PESSOAL (I)	7.412.881,87	0,00
Pessoal Ativo	6.849.242,81	0,00
Pessoal Inativo e Pensionista	562.607,06	0,00
Outras Despesas de Pessoal decorrentes de Contratos de Terceirização (§ 1º do art. 18 da LRF)	1.032,00	0,00
DESPESAS NÃO COMPUTADAS (§ 1º do art. 19 da LRF) (II)	408.733,68	0,00
Indenizações por Demissão e Incentivos à Demissão Voluntária	87.954,44	0,00
Decorrentes de Decisão Judicial	0,00	0,00
Despesas de Exercícios Anteriores	0,00	0,00
Inativos e Pensionistas com Recursos Vinculados	320.779,24	0,00
<b>DESPESA LÍQUIDA COM PESSOAL (III) = (I-II)</b>	<b>7.004.148,19</b>	<b>0,00</b>
<b>DESPESA TOTAL COM PESSOAL - DTP (IV) = (III a + III b)</b>	<b>7.004.148,19</b>	
APURAÇÃO DO CUMPRIMENTO DO LIMITE LEGAL		VALOR
RECEITA CORRENTE LÍQUIDA - RCL (V)	15.170.468,22	
% da DESPESA TOTAL COM PESSOAL - DTP sobre a RCL (VI) = (IV/V)*100	46,17	
LIMITE MÁXIMO (incisos I, II e III do art.20 da LRF) - 60%	9.102.280,93	
LIMITE PRUDENCIAL (parágrafo único do art.22 da LRF) - 57%	8.647.166,89	
<b>FONTE: SECRETARIA DE FINANÇAS</b>		

Nota: Durante o exercício, somente as despesas liquidadas são consideradas executadas. No encerramento do exercício, as despesas não liquidadas inscritas em restos a pagar não processados são também consideradas executadas. Dessa forma, para maior transparência, as despesas executadas estão segregadas em:

- a) Despesas liquidadas, consideradas aquelas em que houve a entrega do material ou serviço, nos termos do art. 63 da Lei 4.320/64;  
b) Despesas empenhadas mas não liquidadas, inscritas em Restos a Pagar não processados, consideradas liquidadas no encerramento do exercício, por força inciso II do art.35 da Lei 4.320/64.

ANTONIO CARLOS, 08/09/2010

GERALDO PAULI  
Prefeito Municipal

CARLICE B. SCHMITZ  
Contador CRC/SC-14.636

ANA CARLA PRIM  
Controle Interno

**ANEXO B – Lei 559/1992 (Plano de Cargos e Salários em vigor).**

## **Leis**

---

LEI Nº 559/1992

**ESTADO DE SANTA CATARINA**  
**PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTÔNIO CARLOS**

**LEI Nº 559/1992**

“Dispõe sobre o Quadro Permanente Único de Pessoal, sobre o Plano de Carreira, Cargos, Vencimentos e Gratificações da Prefeitura Municipal de Antônio Carlos, e dá outras providências”.

**JAIME JOÃO SCHMITZ**, Prefeito Municipal de Antônio Carlos, Estado de Santa Catarina, no uso de suas atribuições, faz saber a todos os habitantes deste Município que a Câmara Municipal de Vereadores aprovou e ele sanciona a seguinte Lei:

### **CAPÍTULO I** **DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES**

**Artigo 1º** - Fica Instituído o Quadro Permanente Único de Pessoal, o Plano de Carreira, Cargos, Vencimentos e Gratificações do Município de Antônio Carlos, integrado por Cargos de Provimento Efetivo e Cargos de Provimento em Comissão, classificados na forma desta Lei e das normas regulamentadoras do Regime Jurídico Único.

**Artigo 2º** - O regime Jurídico aplicado aos servidores públicos para investidura no Serviço Público Municipal, é o Estatutário, nos termos definidos pelo Estatuto dos Servidores Públicos Municipais de Antônio Carlos.

**Artigo 3º** - Os ocupantes de Cargos de Provimento Efetivo, de Cargos em Comissão, após contratação temporária de excepcional interesse público obedecerão ao regime e normas fixadas pelo Estatuto dos Servidores Públicos Municipais.

**Artigo 4º** - os cargos integrantes do Quadro Permanente único de Pessoal passam a obedecer às disposições contidas na presente Lei, que são subsidiárias e complementares ao Estatuto dos Servidores Públicos Municipais.

### **CAPÍTULO II** **DA TERMINOLOGIA E CONCEITUAÇÃO**

**Artigo 5º** - Para os efeitos da aplicação desta Lei, define-se:

I. Servidor Público é a pessoa legalmente investida em cargo público, criado por Lei, de provimento efetivo, em comissão ou contrato por exercício de atividade de excepcional interesse público, com denominação, função e vencimentos próprios, em número certo e pagamento pelo erário municipal;

II. Cargo é o conjunto de deveres, atribuições e responsabilidades cometido a um Servidor público, segundo sua habilitação profissional;

III. Grupo Operacional é o conjunto de categorias funcionais com atividades profissionais afins ou que guardem relação entre si, seja pela natureza do trabalho, seja pelo

grau de conhecimento necessário ao exercício das respectivas atribuições;

IV. Categoria Funcional é o conjunto de cargos da mesma natureza, profissão ou atividade;

V. Nível é a posição dentro da categoria funcional que permite identificar a situação do ocupante na estrutura de cargos ou de remuneração;

VI. Atribuições é o conjunto de atividades necessárias a execução de determinado serviço;

VII. Enquadramento é o posicionamento do servidor do Grupo Operacional, Categoria Funcional e Nível da estrutura do Plano de Carreira, Cargos e Vencimentos do Quadro Permanente Único de Pessoal;

VIII. Progressão Funcional é a passagem do servidor para o nível superior da Tabela de Vencimentos, da mesma categoria funcional;

IX. Especialização do Cargo é a descrição das atividades típicas que compõe o conteúdo ocupacional do cargo e dos requisitos mínimos indispensáveis para ingresso e investidura no Serviço Público Municipal;

X. Investidura é o ato da posse ou provimento no cargo;

XI. Amplitude de Referência é a distribuição dos níveis na Tabela de Vencimentos, de acordo com as categorias funcionais ou atividades com a mesma atribuição e responsabilidade;

XII. Concurso Público é o processo de seleção, de natureza competitiva, aberto ao público em geral, atendidos os requisitos de inscrição estabelecidos no respectivo Edital e observada a Legislação vigente.

### **CAPÍTULO III**

#### **DO PLANO DE CARREIRA, CARGOS E VENCIMENTOS**

**Artigo 6º** - O Plano de Carreira, Cargos e Vencimentos compõem-se de:

- I. Cargos de Provimento Efetivo;
- II. Cargos de Provimento em Comissão.

§ 1º - Os cargos de Provimento Efetivo e os Cargos de Provimento em Comissão, com suas respectivas nomenclaturas, carreiras, vencimentos e especificação são os definidos nos Anexos I e II desta Lei.

§ 2º - Não haverá equivalência entre as diferentes categorias funcionais quanto às suas atribuições funcionais.

**Artigo 7º** - São considerados cargos de Provimento em Comissão os cargos de Direção e Assessoramento Superior.

**Parágrafo Único** – Os cargos de provimento em comissão de Direção e Assessoramento Superior, redigidos pelo critério de confiança, compreendem as atividades relativas ao planejamento, coordenação, direção, execução e controle, ao nível superior da Administração Pública Municipal.

**Artigo 8º** - São consideradas de Provimento Efetivo os cargos relativos:

- I. a Atividades Técnicas de Nível Superior;
- II. a Atividades Técnicas de Nível Médio;
- III. a Atividades de Administração Geral;
- IV. a Atividades do Magistério;
- V. a Transportes e Serviços Auxiliares;

§ 1º - As atividades técnicas de nível superior abrangem os cargos cujas atribuições compreendem atividades inerentes a área de tecnologia, ciências biomédicas e agrárias, ciências humanas, sociais e jurídicas indispensáveis ao pleno funcionamento dos órgãos que integram a estrutura organizacional da Administração Municipal, que exigem dos ocupantes habilitação em cursos específicos de formação superior.

§ 2º - As atividades técnicas de nível médio abrangem os cargos cujas atribuições compreendem atividades inerentes às profissões técnicas de nível médio ou equivalentes, relativos ao campo da tecnologia,

ciências biomédicas e agrárias, administração, contabilidade, computação, tributação e serviços diversos, que exigem dos ocupantes específicos de nível médio ou experiência comprovada.

§ 3º - As atividades do Magistério compreendem os cargos cujas atribuições integram as atividades relativas ao ensino, à didática, à pedagogia e à administração escolar, que exigem dos ocupantes habilitação em cursos específicos de nível médio.

§ 4º - As Atividades de Administração Geral abrangem os cargos cujas atribuições compreendem atividades de apoio administrativo dos órgãos integrantes da estrutura organizacional da Prefeitura Municipal que exigem dos ocupantes experiência profissional.

§ 5º - As atividades de Transportes e Serviços Auxiliares compreendem os cargos inerentes às atividades operacionais, conservação e operação de instalações, serviços de limpeza, copa e cozinha, telefonia, transporte de cargas e passageiros, conservação e manutenção da malha viária, limpeza urbana e vigilância, que exigem dos ocupantes experiência profissional.

#### CAPÍTULO IV DO PROVIMENTO E DA VACÂNCIA DOS CARGOS

**Artigo 9º** - Os cargos em Comissão do Grupo de Direção e Assessoramento Superior, regidos pelo critério de confiança, são de livre nomeação e exoneração pelo Chefe do Poder Executivo Municipal, nos termos das Leis vigentes.

**Artigo 10** – A investidura em cargo de provimento efetivo depende de aprovação prévia em concurso público ou concurso interno de provas ou de provas e títulos, para o nível inicial de qualquer categoria funcional, observados os requisitos exigidos por Lei.

**Artigo 11** – As normas específicas de realização de concurso público para ingresso em investidura dos cargos do Quadro Permanente Único de Pessoal serão elaboradas pelo órgão de Recursos Humanos da Administração Municipal, observados os critérios de caráter geral e específico fixados por Lei ou regulamento próprio.

**Artigo 12** – Nomeação para cargos de provimento efetivo será feita dentre os candidatos aprovados, obedecendo rigorosamente à ordem classificação e o número de vagas previsto no Edital de Concurso.

**Artigo 13** – Compete ao órgão de Recursos Humanos da Administração Municipal a execução das providências cabíveis para integração do servidor recém-empossado ao ambiente de trabalho, através de treinamento obrigatório, visando, dentre outros objetivos, dar-lhe conhecimento:

- I. da realidade da Administração Municipal;
- II. dos seus direitos e deveres para com o Serviço Público;
- III. das formas de progressão e ascensão funcional;
- IV. dos requisitos de avaliação de desempenho para os fins de estágio probatório;
- V. das leis, normas e regulamento que regem o Serviço Público Municipal;
- VI. todas as informações que concorrem para a eficácia do servidor e dos serviços e responsabilidades a ele conferidas;

**Parágrafo Único** – Ao órgão de Recursos Humanos e a Chefia imediata cumpre a responsabilidade pelo acompanhamento do servidor em toda a fase do estágio probatório.

#### CAPÍTULO V DA PROGRESSÃO FUNCIONAL

**Artigo 14** – A progressão funcional consiste na movimentação do ocupante de cargo público na referência onde está situado para a referência imediatamente superior, dentro da mesma amplitude de vencimento do respectivo cargo.

**Artigo 15** – A progressão funcional far-se-á exclusivamente por antiguidade.

§ 1º - O grupo Magistério, além da progressão de que trata este artigo, terá a progressão funcional de

uma referência a cada três (3) anos quando docente ou especialista.

I. Freqüentar, com aproveitamento, cursos de aperfeiçoamento, especialização, atualização ou reciclagem, providos por Entidades Oficiais de Ensino, com carga mínima de cento e vinte (120) horas-aula a cada interstício de três anos nas áreas a que se refere o § 3º, do artigo 8º desta Lei.

§ 2º - O excesso ou a falta de carga horária de um interstício trienal não poderá somar-se ao interstício seguinte.

**Artigo 16** – Para efeito de progressão funcional devem ser observadas as seguintes condições, dentre outras que vierem a ser baixadas por Lei.

- I. período aquisitivo de 03 (três) anos de efetivo exercício no cargo de provimento efetivo;
- II. movimentação de apenas 01 (um) nível de vencimento da escala salarial correspondente do cargo em cada período aquisitivo;

**Parágrafo Único** – O período do estágio probatório não será contado como tempo para efeito de progressão funcional.

**Artigo 17** – Perderá o direito à progressão funcional o servidor que, no interstício aquisitivo correspondente, apresentar uma das seguintes ocorrências em sua vida funcional:

- I. Tiver sido condenado em processo criminal, cuja pena não tenha sido extinta;
- II. Acrescentar 05 (cinco) ou mais faltas injustificadas;
- III. Tiver gozado licença;
  - a) Para tratar de interesses particulares;
  - b) Por motivo de afastamento do cônjuge ou companheiro.
- IV. Tiver sido afastado:
  - a) Para servir a outro órgão ou entidade, sem remuneração;
  - b) Para o exercício de mandato eletivo, sem remuneração.
- V. Tiver recebido a penalidade de suspensão;
- VI. Tiver sido colocado em disponibilidade.

**Artigo 18** – Preenchidas as condições para a progressão funcional, esta será concedida automaticamente, devendo o órgão de Recursos Humanos preparar os atos necessários para que sejam baixados pelo Chefe do Poder Executivo Municipal.

## CAPÍTULO VI

### DO ENQUADRAMENTO

**Artigo 19** – O enquadramento da Tabela de Vencimentos de cada servidor ocupante de cargo de provimento efetivo ou em comissão será feito por ato próprio do Chefe do Poder Executivo.

**Parágrafo Único** – Para a execução do enquadramento a que se refere este artigo, o Chefe do Poder Executivo levará em conta os atuais vencimentos o grau de escolaridade, cursos de aperfeiçoamento profissional ou de extensão cultural, a experiência funcional, o tempo de serviço público e outras condições fixadas pelo Estatuto dos Servidores Públicos Municipais.

## CAPÍTULO VII



## DOS VENCIMENTOS

**Artigo 20** – Os vencimentos do Cargos de Provimento Efetivo e dos Cargos em Comissão são os estabelecidos nas respectivas tabelas do Anexo III, que constituem parte integrante desta Lei.

**Artigo 21** – O reajuste dos valores da Tabela de Vencimentos far-se-á anualmente, tendo-se como data base o dia 1º de maio.

§ 1º - Poderão ser concedidas antecipações para atualização dos vencimentos, por Lei de iniciativa do Chefe do Poder competente, de acordo com a Política Salarial estabelecida para os funcionários dos Poderes Públicos Municipais.

§ 2º - Os índices de antecipações concedidas serão descontados no fechamento da data-base.

§ 3º - A fixação da Política Salarial própria para os servidores municipais poderá ser fixada de Acordo ou Convenção Coletiva de Trabalho, observados os preceitos legais que orientam a matéria.

### CAPÍTULO VIII

#### DA CLASSIFICAÇÃO DAS CATEGORIAS FUNCIONAIS

**Artigo 22** – Os Grupos Operacionais previstos nos artigos 7º e 8º serão subdivididos em Categorias Funcionais, fixadas nos anexos I e II da presente Lei.

### CAPÍTULO IX

#### DA TABELA DE VENCIMENTOS

**Artigo 23** – A Tabela de Vencimentos, abrangendo as diversas Categorias funcionais, níveis e regime de trabalho, corresponderá aos valores básicos de vencimento, não incluídas as vantagens adquiridas e adicionais legais.

**Artigo 24** – Cada Categoria Funcional terá 10 (dez) níveis de referência, de intervalos de 5% (cinco por cento) entre um e outro, não cumulativos.

### CAPÍTULO X

#### DAS FUNÇÕES GRATIFICADAS

**Artigo 25** – As funções gratificadas destinam-se a remunerar o exercício dos cargos de provimento em Comissão, ocupados por servidor de carreira.

**Parágrafo Único** – Sob nenhuma hipótese, a função gratificada se incorporará ao vencimento do cargo de carreira, mesmo que o ocupante seja servidor estável.

**Artigo 26** – O valor da função gratificada nunca poderá exceder à diferença de vencimento entre o

cargo de carreira e o vencimento do cargo em Comissão.

## **CAPÍTULO XI** DA GRATIFICAÇÃO ADICIONAL DE QUEBRA DE CAIXA

**Artigo 27** – Ao servidor que, no desempenho de suas atribuições pagar ou receber em moeda corrente será concedida uma gratificação de 5% (cinco por cento) do seu vencimento, a título de quebra de caixa, não incorporável, sob qualquer hipótese, ao vencimento do cargo.

## **CAPÍTULO XII** DA COMPLEMENTAÇÃO DO AUXÍLIO-DOENÇA

**Artigo 28** – Ao servidor em gozo de auxílio-doença ou em licença para tratamento de saúde, devidamente atestados por junta médica oficial, ou ainda por Acidente do Trabalho ou doença profissional, será pago, mediante crédito bancário ou em moeda corrente, um complemento correspondente à diferença entre a sua remuneração efetiva e o valor do benefício previdenciário que lhe for pago.

## **CAPÍTULO XIV** DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E FINAIS

**Artigo 29** – A criação, transformação e extinção de Cargos de provimento Efetivo ou em Comissão, Grupos Ocupacionais ou Categorias Funcionais será sempre através de Lei.

**Artigo 30** – Aplicam-se aos inativos e pensionistas os benefícios desta Lei.

**Artigo 31** – Os servidores que tenham vantagens pecuniárias decorrentes de direito adquirido terão essa vantagem assegurada em rubrica nominalmente identificada no contracheque de pagamento, a título de “Agregação de vantagem Pessoal”.

**Parágrafo Único** – Serão assegurados aos servidores estáveis os direitos relativos à licença prêmio, férias e outros direitos individuais e coletivos, exceto aqueles integrados aos vencimentos, adquiridos na vigência da legislação revogada por esta Lei.

## **CAPÍTULO XV** DAS DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

**Artigo 32** – Os direitos e vantagens previstos nesta Lei entrarão em vigor a partir da data de publicação do Decreto de Enquadramento dos servidores estáveis, baixado pelo Chefe do Poder Executivo.

**Artigo 33** – As despesas decorrentes da aplicação desta Lei correrão à conta das dotações próprias do Orçamento Geral do Município, ficando o Chefe do Poder Executivo autorizado a abrir créditos suplementares específicos através dos recursos disponíveis.

**Artigo 34** – Fica o Chefe do Poder Executivo autorizado a expedir os atos administrativos complementares necessários à plena execução desta Lei.

**Artigo 35** – Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação, com efeitos financeiros a partir de 1º de janeiro do Novembro de 1992.

**Artigo 36** – Ficam revogadas todas as leis específicas vigentes à data da publicação desta Lei, bem como todas as demais disposições em contrário.

Antônio Carlos, em 20 de novembro de 1992.

**JAIME JOÃO SCHMITZ**  
*Prefeito Municipal*

Publicada a presente lei na Secretaria da Prefeitura Municipal de Antônio Carlos, em 20 de novembro de 1992.

**MAGALI JUCELI PEREIRA PAULI**  
*Chefe da Divisão Administrativa de Pessoal*

ESTADO DE SANTA CATARINA  
PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTONIO CARLOS

A N E X O S

- ANEXO I            -    CARGOS DE PROVIMENTO EFETIVO  
                     -    QUADRO DE VAGAS  
                     -    DESCRIÇÃO SUMÁRIA DOS CARGOS
- ANEXO II           -    CARGOS DE PROVIMENTO  
                              EM COMISSÃO
- ANEXO III          -    TABELAS DE VENCIMENTOS

ESTADO DE SANTA CATARINA  
PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTONIO CARLOS

A N E X O I

ESTADO DE SANTA CATARINA	A N E X O	F O L H A
PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTONIO CARLOS	I	01

**CARGOS DE PROVIMENTO EFETIVO**

**GRUPO OCUPACIONAL: ATIVIDADES DE NÍVEL SUPERIOR**

CATEGORIA FUNCIONAL	CARGO	CÓDIGO	VAGAS	HORAS SEMANAIS
ADMINISTRADOR	Administrador ✕	ANS 2	0	40
ANALISTA DE SISTEMAS	Analista de Sistemas ✕	ANS 2	0	40
CONTADOR	Contador	ANS 2	1	40
ECONOMISTA	Economista ✕	ANS 2	0	40
ENGENHEIRO	Engenheiro Civil ✕	ANS 1	1	20
	Engenheiro Civil ✕	ANS 2	0	40
MÉDICO	Médico	ANS 1	2	20
MÉDICO VETERINÁRIO	Médico Veterinário	ANS 2	1	40
ODONTÓLOGO	Odontólogo	ANS 1	2	20

ESTADO DE SANTA CATARINA	ANEXO	FOLHA
PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTÔNIO CARLOS	I	02

### DESCRIÇÃO SUMÁRIA DOS CARGOS

#### GRUPO OCUPACIONAL: ATIVIDADES DE NÍVEL SUPERIOR

##### CARGO: ADMINISTRADOR

###### 1. ATIVIDADES TÍPICAS:

Desenvolver atividades de planejamento, organização, supervisão e controle de serviços, rotinas e procedimentos administrativos, estabelecendo princípios, normas, fluxos e métodos de trabalho para assegurar a correta aplicação, produtividade e eficiência dos recursos humanos, financeiros e materiais da Administração Municipal, assim como realizar outras tarefas típicas prescritas pela lei que regulamenta a profissão.

###### 2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:

Formação em curso superior de Administração em Entidades Oficiais de Ensino ou por ela reconhecidos.

###### 3. OUTROS REQUISITOS:

Registro no Conselho Regional de Administração e experiência de 01 (um) ano de exercício profissional, mediante comprovação.

##### CARGO: ANALISTA DE SISTEMAS

###### 1. ATIVIDADES TÍPICAS:

Desenvolver atividades de orientação, controle e execução especializada, referentes à análise de sistemas e de programação, bem assim ao levantamento de serviços e à elaboração de planos e projetos de organização, com vistas a processamento eletrônico de dados.

###### 2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:

Formação em curso superior de Computação, Administração, Contabilidade, Economia ou Engenharia, com especialização em Análise de Sistemas de Processamento Eletrônico de Dados, mediante comprovação.

###### 3. OUTROS REQUISITOS:

Registro no Conselho Regional de Classe e experiência de 01 (um) ano de exercício profissional, mediante comprovação.

ESTADO DE SANTA CATARINA	ANEXO	FOLHA
PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTÔNIO CARLOS	I	03

**DESCRIÇÃO SUMÁRIA DOS CARGOS****GRUPO OCUPACIONAL: ATIVIDADES DE NÍVEL SUPERIOR****CARGO: CONTADOR****1. ATIVIDADES TÍPICAS:**

Organizar e dirigir serviços de contabilidade e orçamento, supervisionando e orientando sua execução e participação nos mesmos, de acordo com as exigências legais e administrativas, visando obter os elementos necessários à elaboração da proposta orçamentária e ao controle da situação financeira e patrimonial da Prefeitura Municipal, assim como outras atividades típicas prescritas pela lei que regulamenta a profissão.

**2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:**

Formação em curso superior em Ciências Contábeis em Entidades Oficiais de Ensino, ou por elas reconhecidos.

**3. OUTROS REQUISITOS:**

Registro no Conselho Regional de Contabilidade e experiência de 02 (dois) anos de exercício profissional, mediante comprovação.

ESTADO DE SANTA CATARINA	ANEXO	FOLHA
PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTÔNIO CARLOS	I	04

### DESCRIÇÃO SUMÁRIA DOS CARGOS

#### GRUPO OCUPACIONAL: ATIVIDADES DE NÍVEL SUPERIOR

##### CARGO: ECONOMISTA

###### 1. ATIVIDADES TÍPICAS:

Organizar e desenvolver atividades relacionadas a atividades de custos, análise e interpretação de dados, planejamento, implantação, acompanhamento e controle de normas, rotinas e procedimentos econômico-financeiro da Prefeitura Municipal, assim como outras atividades típicas prescritas pela lei que regulamenta a profissão.

###### 2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:

Formação em curso superior em Economia ou Ciências Econômicas em Entidades Oficiais de Ensino, ou por elas reconhecidos.

###### 3. OUTROS REQUISITOS:

Registro no Conselho Regional de Economia e experiência de 02 (dois) anos de exercício profissional, mediante comprovação.

##### CARGO: ENGENHEIRO CIVIL

###### 1. ATIVIDADES TÍPICAS:

Elaborar projetos, assim como supervisionar e controlar a execução de obras civis próprias ou realizadas por empreiteiros, relativamente à construção, ampliação, manutenção e reparos de pontes, estradas, edificações e outras obras públicas ou particulares, estudando características e especificações de projeto, preparando plantas, orçamento de custo, memoriais descritivos, técnicas de execução e outros serviços, a fim de assegurar o cumprimento dos padrões de segurança e qualidade exigidos por leis, normas e procedimentos, assim como outras atividades típicas prescritas pela lei que regulamenta a profissão.

###### 2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:

Formação em curso superior de Engenharia Civil em Entidades Oficiais de Ensino ou por ela reconhecidos.

###### 3. OUTROS REQUISITOS:

Registro no Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura e experiência de 01 (um) ano de exercício profissional, mediante comprovação.



ESTADO DE SANTA CATARINA	A N E X O	F O L H A
PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTÔNIO CARLOS	I	05

### DESCRIÇÃO SUMÁRIA DOS CARGOS

#### GRUPO OCUPACIONAL: ATIVIDADES DE NÍVEL SUPERIOR

##### CARGO: MÉDICO

##### 1. ATIVIDADES TÍPICAS:

Realizar atendimento ao público, prescrevendo tratamento quando necessário e possível, encaminhar pacientes a tratamento especializado quando as circunstâncias recomendarem, assim como executar outros serviços inerentes à profissão, notadamente os de saúde pública e atendimento ambulatorial, ou aqueles exigidos pelas Autoridades Sanitárias com as quais a Prefeitura Municipal tenha vinculação legal ou técnica.

##### 2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:

Formação em curso superior de Medicina em Entidades Oficiais de Ensino ou por ela reconhecidos.

##### 3. OUTROS REQUISITOS:

Registro no Conselho Regional de Medicina e experiência de 01 (um) ano de exercício profissional em clínica geral ou saúde pública, mediante comprovação.

##### CARGO: MÉDICO VETERINÁRIO

##### 1. ATIVIDADES TÍPICAS:

Realizar assistência técnica veterinária aos produtores rurais e ao público urbano, prestar atendimento, prescrevendo o tratamento quando necessário e possível, bem como desenvolver em conjunto com outros órgãos campanhas educativas ou programas de defesa sanitária animal, e exercer a fiscalização sanitária de competência municipal, de acordo com as orientações das autoridades sanitárias, além de executar outros serviços da sua competência, prescritos pela lei que regulamenta a profissão.

##### 2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:

Formação em curso superior de Medicina Veterinária em Entidades Oficiais de Ensino ou por ela reconhecidos.

##### 3. OUTROS REQUISITOS:

Registro no Conselho Regional de Medicina Veterinária e experiência de 01 (um) ano de exercício profissional, mediante comprovação.

ESTADO DE SANTA CATARINA	ANEXO	FOLHA
PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTÔNIO CARLOS	I	06

### DESCRIÇÃO SUMÁRIA DOS CARGOS

#### GRUPO OCUPACIONAL: ATIVIDADES DE NÍVEL SUPERIOR

##### CARGO: ODONTÓLOGO

##### 1. ATIVIDADES TÍPICAS:

Realizar atendimento ao público, prescrevendo tratamento quando necessário e possível, encaminhar pacientes a tratamento especializado quando as circunstâncias recomendarem, assim como executar serviços de extrações e restaurações de dente, e realizar outros relativos à profissão, notadamente os de saúde pública e atendimento ambulatorial, ou aqueles exigidos pelas Autoridades Sanitárias com as quais a Prefeitura Municipal tenha vinculação legal ou técnica.

##### 2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:

Formação em curso superior de Odontologia em Entidades Oficiais de Ensino ou por ela reconhecidos.

##### 3. OUTROS REQUISITOS:

Registro no Conselho Regional de Odontologia e experiência de 01 (um) ano de exercício profissional em clínica geral, mediante comprovação.

ESTADO DE SANTA CATARINA

ANEXO

FOLHA

PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTÔNIO CARLOS

I

07

## CARGOS DE PROVIMENTO EFETIVO

## GRUPO OCUPACIONAL: ATIVIDADES DE NÍVEL MÉDIO

CATEGORIA FUNCIONAL	CARGO	CÓDIGO	VAGAS	HORAS SEMANAIS
TÉC. EM CONTABILIDADE	Téc. em Contabilidade	ANH 1	01	40
TÉC. EM AGROPECUÁRIA	Téc. em Agropecuária	ANH 1	01	40
SECRETÁRIA	Secretária	ANH 1	01	40

---

---

ESTADO DE SANTA CATARINA

ANEXO

FOLHA

PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTÔNIO CARLOS

I

08

---

---

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DOS CARGOS

---

---

GRUPO OCUPACIONAL: ATIVIDADES DE NÍVEL MÉDIO

---

---

CARGO: TÉCNICO EM CONTABILIDADE:

1. ATIVIDADES TÍPICAS:

Exercer na área contábil-financeira, atividades relacionadas a supervisão e análise de processos de classificação e contabilização de documentos e registros fiscais, bem como, acompanhamento e execução do ciclo orçamentário, planejamento econômico-financeiro e levantamento de balancetes, balanço geral e prestação de contas dos recursos recebidos.

2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:

Formação em curso de técnico de contabilidade, a nível de 2º grau.

3. OUTROS REQUISITOS:

Registro no Conselho de Classe e 2 anos de experiência profissional, mediante comprovação.

---

---

ESTADO DE SANTA CATARINA

A N E X O

F O L H A

PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTONIO CARLOS

I

07

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DOS CARGOS

GRUPO OCUPACIONAL: ATIVIDADES DE NÍVEL MÉDIO

CARGO: TÉCNICO EM AGROPECUÁRIA:

1. ATIVIDADES TÍPICAS:

Executar tarefas de caráter técnico relativas à programação, assistência técnica e controle dos trabalhos agropecuários, orientando os produtores rurais nas atividades de preparação de solos destinados ao plantio, colheitas e pastagens e beneficiamento de espécies vegetais, combate a pragas e parasitas, educação sanitária animal, vegetal e ambiental, e orientação na distribuição e comercialização de produtos agropecuários.

2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:

Formação em curso de Técnico em Agropecuária, a nível de 2º grau, com estágio profissional.

3. OUTROS REQUISITOS:

Registro no Conselho Regional da Classe e dois anos de experiência, mediante comprovação.

CARGO: SECRETÁRIA:

1. ATIVIDADES TÍPICAS:

Executar tarefas relativas à anotações, redação, datilografia, controle de agenda e organização, controle e encaminhamento de documentos e a outros serviços de escritório como recepção, principalmente junto aos cargos de Direção e Assessoramento superior, procedendo de acordo com as rotinas ou diretivas específicas dos seus superiores..

2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:

Curso de Formação de Secretariado, a nível de 2º grau, ou 02 anos de experiência, mediante comprovação.

3. OUTROS REQUISITOS:

ESTADO DE SANTA CATARINA

ANEXO

FOLHA

PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTÔNIO CARLOS

I

10

## CARGOS DE PROVIMENTO EFETIVO

## GRUPO OCUPACIONAL: ATIVIDADES DE ADMINISTRAÇÃO GERAL

CATEGORIA FUNCIONAL	CARGO	CÓDIGO	VAGAS	HORAS SEMANAIS
ASSISTENTE ADMINISTR.	Assist. Administr. I	ADG 3	01	40
	Assist. Administr. II	ADG 4	01	40
FISCAL	Fiscal de Tributos	ADG 5	01	40
	Fiscal Obras e Posturas	ADG 5	01	40
AUX. CONTADOR-FINANC.	Aux. Cont-Financ. I	ADG 1	01	40
	Aux. Cont-Financ. II	ADG 2	01	40
	Aux. Cont-Financ. III	ADG 3	01	40
AUX. ADMINISTRATIVO	Aux. Administrativo I	ADG 1	03	40
	Aux. Administrativo II	ADG 1	02	40
ATENDENTE	Atend. Saúde Pública	ADG 2	05	40
AGENTE ADMINISTRATIVO	Ag. Adm. Saúde Pública	ADG 2	01	40
AGENTE AUXILIAR	Ag. Aux. Saúde Pública	ADG 1	01	40
AUXILIAR	Aux. Serviços Gerais	ADG 1	04	40

ESTADO DE SANTA CATARINA	ANEXO	FOLHA
PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTÔNIO CARLOS	I	11

**DESCRIÇÃO SUMÁRIA DOS CARGOS****GRUPO OCUPACIONAL: ATIVIDADES DE ADMINISTRAÇÃO GERAL****CARGO: ASSISTENTE ADMINISTRATIVO I:****1. ATIVIDADES TÍPICAS:**

Executar serviços gerais de secretaria em escolas, gabinetes de Prefeito, Secretários e Assessores.

**2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:**

Segundo grau completo ou 2 anos de experiência em atividade similar.

**3. OUTROS REQUISITOS:****CARGO: ASSISTENTE ADMINISTRATIVO II:****1. ATIVIDADES TÍPICAS:**

Exercer atividades qualificadas de nível médio, envolvendo supervisão, orientação, análise, interpretação e aplicação de conhecimentos específicos relacionados a pessoal, suprimento, transporte, secretari e outras atividades, visando o desenvolvimento, cumprimento e aprimoramento de rotinas e procedimentos administrativos.

**2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:**

Segundo grau completo e 2 anos de experiência em atividade similar.

**3. OUTROS REQUISITOS:**

ESTADO DE SANTA CATARINA	A N E X O	F O L H A
PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTÔNIO CARLOS	I	12

**DESCRIÇÃO SUMÁRIA DOS CARGOS**

**GRUPO OCUPACIONAL: ATIVIDADES DE ADMINISTRAÇÃO GERAL**

*CARGO: FISCAL DE TRIBUTOS:*

1. ATIVIDADES TÍPICAS:

Executar atividades de fiscalização, relativas as obrigações tributárias dos contribuintes para com o Município.

2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:

Segundo grau completo ou 2 anos de experiência em atividade similar.

3. OUTROS REQUISITOS:

*CARGO: FISCAL DE OBRAS E POSTURAS:*

1. ATIVIDADES TÍPICAS:

Fiscalizar obras de construção civil, verificando se as obras estão sendo construídas de acordo com o projeto aprovado e/ou legislação em vigor. Intimar, comunicar e/ou embargar as obras que não estiverem de acordo com os requisitos legais exigidos. Fiscalizar os procedimentos relativos às posturas municipais, aplicando a legislação específica. Informar andamentos de processos e emitir parecer. Fazer cumprir as normas de segurança física das obras em andamento. Efetuar vistoria de habite-se.

2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:

Formação em curso Técnico em Edificações, a nível de 2º grau, com 02 anos de experiência em atividade similar.

3. OUTROS REQUISITOS:

Registro no Conselho Regional da Classe.



---

---

ESTADO DE SANTA CATARINA

A N E X O

F O L H A

PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTÔNIO CARLOS

I

13

---

---

**DESCRIÇÃO SUMÁRIA DOS CARGOS**

---

---

**GRUPO OCUPACIONAL: ATIVIDADES DE ADMINISTRAÇÃO GERAL**

---

---

**CARGO: AUXILIAR-CONTÁBIL FINANCEIRO I:**

## 1. ATIVIDADES TÍPICAS:

Executar tarefas auxiliares de natureza contábil-financeira, envolvendo registros e controles, preenchimento de fichas, conferências e levantamentos simples em setores de contabilidade simples em setores de contabilidade, tesouraria e tributação.

## 2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:

Segundo grau completo ou 2 anos de experiência em atividade similar.

3. OUTROS REQUISITOS:

---

---

**CARGO: AUXILIAR-CONTÁBIL FINANCEIRO II:**

## 1. ATIVIDADES TÍPICAS:

Executar tarefas auxiliares de natureza contábil-financeira, envolvendo lançamentos, cálculos, registros e outros serviços, em setores de contabilidade, tesouraria e tributação.

## 2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:

Segundo grau completo ou 2 anos de experiência em atividade similar.

3. OUTROS REQUISITOS:

---

---

ESTADO DE SANTA CATARINA	A N E X O	F O L H A
PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTÔNIO CARLOS	I	14

**DESCRIÇÃO SUMÁRIA DOS CARGOS****GRUPO OCUPACIONAL: ATIVIDADES DE ADMINISTRAÇÃO GERAL****CARGO: AUXILIAR-CONTÁBIL FINANCEIRO III:**

## 1. ATIVIDADES TÍPICAS:

Executar serviços qualificados de natureza contábil-financeira, desenvolvendo uma ou mais etapas de classificação, escrituração, análise e controle de receita e fluxo de caixa.

## 2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:

Segundo grau completo ou 4 anos de experiência em atividade similar.

## 3. OUTROS REQUISITOS:

**CARGO: AUXILIAR ADMINISTRATIVO I:**

## 1. ATIVIDADES TÍPICAS:

Executar sob supervisão imediata, trabalhos de recepção ao público, arquivo e protocolo de correspondência, bem como, registro e controle simples nas diversas áreas da Prefeitura.

## 2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:

Primeiro grau completo ou 1 ano de experiência em atividade similar.

## 3. OUTROS REQUISITOS:

ESTADO DE SANTA CATARINA	A N E X O	F O L H A
PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTÔNIO CARLOS	I	15

**DESCRIÇÃO SUMÁRIA DOS CARGOS**

**GRUPO OCUPACIONAL: ATIVIDADES DE ADMINISTRAÇÃO GERAL**

**CARGO: AUXILIAR ADMINISTRATIVO II:**

1. ATIVIDADES TÍPICAS:

Executar tarefas auxiliares de escritório e secretaria, etc., envolvendo registros e controles, preenchimento de fichas, conferência, lançamento, cálculo e levantamento simples, bem como, auxiliar os demais serviços correlatos nas diversas áreas da Prefeitura.

2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:

Primeiro grau completo ou 2 anos de experiência em atividade similar.

3. OUTROS REQUISITOS:

**CARGO: ATENDENTE DE SAÚDE PÚBLICA:**

1. ATIVIDADES TÍPICAS:

Executar sob supervisão imediata, tarefas relacionadas com atendimento médico-odontológico, no que diz respeito ao preparo do paciente, aplicação de vacinas, injeções, medicação de pressão e outros serviços definidos pelo Departamento de Saúde Pública do Estado, para este cargo.

2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:

Primeiro grau completo ou 1 ano de experiência em atividade similar.

3. OUTROS REQUISITOS:

ESTADO DE SANTA CATARINA

ANEXO

FOLHA

PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTÔNIO CARLOS

I

16

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DOS CARGOS

GRUPO OCUPACIONAL: ATIVIDADES DE ADMINISTRAÇÃO GERAL

CARGO: AGENTE ADMINISTRATIVO DE SAÚDE PÚBLICA:

1. ATIVIDADES TÍPICAS:

Executar sob supervisão imediata, tarefas de escritório e secretaria, trabalhos de recepção ao público, arquivo e protocolo de exames solicitados datilografia e outros serviços definidos pelo Departamento de Saúde Pública do Estado, para o cargo.

2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:

Primeiro grau completo ou 1 ano de experiência em atividade similar.

3. OUTROS REQUISITOS:

CARGO: AGENTE AUXILIAR DE SAÚDE PÚBLICA:

1. ATIVIDADES TÍPICAS:

Executar sob supervisão imediata, tarefas relacionadas com saúde pública fiscalizando as condições higiênicas das casas de comércio em geral, instalações sanitárias das residências e outras situações de saúde pública aplicando aos infratores as penalidades previstas na legislação.

2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:

Primeiro grau completo ou 1 ano de experiência em atividade similar.

3. OUTROS REQUISITOS:

ESTADO DE SANTA CATARINA	ANEXO	FOLHA
PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTÔNIO CARLOS	I	17

**DESCRIÇÃO SUMÁRIA DOS CARGOS****GRUPO OCUPACIONAL: ATIVIDADES DE ADMINISTRAÇÃO GERAL****CARGO: AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS:****1. ATIVIDADES TÍPICAS:**

Executar serviços de limpeza e higiene nas instalações dos próprios da Prefeitura, ou serviços de copa, cozinha, bar e serviços gerais de apoio administrativo.

**2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:**

Alfabetizado.

**3. OUTROS REQUISITOS:**

Exame de capacidade física e de saúde específicos para o cargo.

ESTADO DE SANTA CATARINA	ANEXO	FOLHA
PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTÔNIO CARLOS	I	18

**CARGOS DE PROVIMENTO EFETIVO**

**GRUPO OCUPACIONAL: ATIVIDADES DE NÍVEL MÉDIO**

CATEGORIA FUNCIONAL	CARGO	CÓDIGO	VAGAS	HORAS SEMANAIS
PROFESSOR	Prof. Não-titulado	MAG 2	02	20
	Prof. Não-titulado	MAG 3	01	40
	Professor I	MAG 4	05	20
	Professor I	MAG 5	01	40
	Professor II†	MAG 6	01	20
	Professor II	MAG 7	01	40
	Professor III	MAG 8	26	20
	Professor III	MAG 9	00	40
	Professor Artes	MAG 9	01	40
TÉCNICO EM EDUCAÇÃO	Técnico em Educação †	MAG 9	01	40
AUXILIAR MAGISTÉRIO	Aux. Administrativo I†	MAG 3	01	40
	Auxiliar Biblioteca	MAG 3	01	40
AGENTE ESCOLAR	Ag.de Serv.Gerais 20h	MAG 1	17	20
	Ag.de Serv.Gerais 40h	MAG 2	02	40

ESTADO DE SANTA CATARINA	A N E X O	F O L H A
PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTÔNIO CARLOS	I	19

**DESCRIÇÃO SUMÁRIA DOS CARGOS**

**GRUPO OCUPACIONAL: MAGISTÉRIO**

**CARGO: PROFESSOR NÃO-TITULADO**

**1. ATIVIDADES TÍPICAS:**

Ministrar aulas para alunos de pré-escolar ou de 1ª a 4ª série do 1º grau.

**2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:**

Possuir formação em curso ginásial, ou em curso de 2º grau não específico para o Magistério ou Curso Normal incompleto.

**3. OUTROS REQUISITOS:**

As demais exigências de competência dos órgãos que definem a política educacional.

**CARGO: PROFESSOR I**

**1. ATIVIDADES TÍPICAS:**

Ministrar aulas de recreação para alunos de pré-escolar, promovendo dramatização, jogos, artes e trabalhos manuais a nível elementar, a fim de ativar o interesse dos alunos ao domínio de habilidades fundamentais ao desenvolvimento de suas potencialidades.

**2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:**

Possuir curso completo de Magistério, a nível de 2º grau, e 01 (um) ano de experiência em atividade ligada ao Magistério.

**3. OUTROS REQUISITOS:**

As demais exigências de competência dos órgãos que definem a política educacional.

ESTADO DE SANTA CATARINA	A N E X O	F O L H A
PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTÔNIO CARLOS	I	20

### DESCRIÇÃO SUMÁRIA DOS CARGOS

#### GRUPO OCUPACIONAL: MAGISTÉRIO

##### CARGO: PROFESSOR II

1. ATIVIDADES TÍPICAS:

Ministrar aulas de currículo de ensino de 1ª a 4ª série do 1º grau, de acordo com o plano de aula, previamente elaborado.

2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:

Possuir Curso Normal completo ou Magistério, a nível de 2º grau completo, e com estágio em regência de classe.

3. OUTROS REQUISITOS:

As demais exigências de competência dos órgãos que definem a política educacional.

##### CARGO: PROFESSOR III

1. ATIVIDADES TÍPICAS:

Ministrar aulas do currículo escolar da 1ª a 8ª séries, de acordo com o plano de aula em sua área de especialidade.

2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:

Possuir Curso Normal ou de Magistério completo, a nível de 2º grau, com estágio em regência de classe.

3. OUTROS REQUISITOS:

As demais exigências de competência dos órgãos que definem a política educacional.



ESTADO DE SANTA CATARINA	ANEXO	FOLHA
PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTÔNIO CARLOS	I	21

**DESCRIÇÃO SUMÁRIA DOS CARGOS****GRUPO OCUPACIONAL: MAGISTÉRIO****CARGO: PROFESSOR DE ARTES**

1. ATIVIDADES TÍPICAS:  
Promover cursos e ministrar aulas de violão, piano, órgão, acordeom e demais instrumentos musicais e aulas de canto para a comunidade.
2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:  
Possuir curso completo de formação a nível de 2º grau e comprovados conhecimentos musicais.
3. OUTROS REQUISITOS:  
As demais exigências de competência dos órgãos que definem a política educacional.

**CARGO: TÉCNICO EM EDUCAÇÃO:**

1. ATIVIDADES TÍPICAS:  
Executar atividades relativas ao planejamento, coordenação de ensino, supervisão pedagógica, orientação educacional e administração escolar.
2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:  
Curso Superior de Pedagogia.
3. OUTROS REQUISITOS:



---

---

ESTADO DE SANTA CATARINA

A N E X O

F O L H A

PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTÔNIO CARLOS

I

22

---

---

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DOS CARGOS

---

---

GRUPO OCUPACIONAL: MAGISTÉRIO

---

---

CARGO: AUXILIAR ADMINISTRATIVO I:

1. ATIVIDADES TÍPICAS:

Executar sob supervisão imediata, trabalhos de recepção ao público, arquivo e protocolo de correspondência, bem como, registro e controle simples nas diversas áreas da Prefeitura.

2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:

Primeiro grau completo ou 1 ano de experiência em atividade similar.

3. OUTROS REQUISITOS:

---

---

CARGO: AUXILIAR BIBLIOTECA:

1. ATIVIDADES TÍPICAS:

Executar serviços auxiliares de organização de bibliotecas.

2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:

Segundo grau completo e 1 ano de experiência em atividade similar.

3. OUTROS REQUISITOS:

---

---

ESTADO DE SANTA CATARINA	A N E X O	F O L H A
PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTÔNIO CARLOS	I	23

**DESCRIÇÃO SUMÁRIA DOS CARGOS****GRUPO OCUPACIONAL: MAGISTÉRIO****CARGO: AGENTE DE SERVIÇOS GERAIS:****1. ATIVIDADES TÍPICAS:**

Desenvolver atividades relacionadas com o preparo e distribuição de merenda escolar, limpeza das dependências internas e externas das Escolas.

**2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:**

Alfabetizado.

**3. OUTROS REQUISITOS:**

Exames de capacidade física e de saúde específicos para o cargo.

ESTADO DE SANTA CATARINA	ANEXO	FOLHA
PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTONIO CARLOS	I	24

**CARGOS DE PROVIMENTO EFETIVO**

**GRUPO OCUPACIONAL: TRANSPORTES E SERVIÇOS AUXILIARES**

CATEGORIA FUNCIONAL	CARGO	CÓDIGO	VAGAS	HORAS SEMANAIS
AGENTES	Agente Serviços Gerais	TSA 1	10	40
AUXILIARES	Aux. Serviços Gerais	TSA 1	04	40
	Aux. Manut. Cons.	TSA 2	25	40
MOTORISTAS	Motorista	TSA 4	06	40
	Motorista de Ambulância	TSA 5	02	40
OFICIAIS	Oficial Manut. Cons.	TSA 5	04	40
OPERADOR DE MÁQUINAS	Operador de Máquinas	TSA 5	08	40

ESTADO DE SANTA CATARINA	A N E X O	F O L H A
PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTÔNIO CARLOS	I	25

**DESCRIÇÃO SUMÁRIA DOS CARGOS**

CARGO OCUPACIONAL: TRANSPORTES E SERVIÇOS AUXILIARES

*CARGO: AGENTES SERVIÇOS GERAIS:*

1. ATIVIDADES TÍPICAS:

Desenvolver atividades relacionadas com o preparo e distribuição de merenda escolar, limpeza das dependências internas e externas das Escolas.

2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:

Alfabetizado.

3. OUTROS REQUISITOS:

*CARGO: AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS:*

1. ATIVIDADES TÍPICAS:

Executar serviços de limpeza e higiene nas instalações dos próprios da Prefeitura, ou serviços de copa, cozinha, bar e serviços gerais de apoio administrativo.

2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:

Alfabetizado.

3. OUTROS REQUISITOS:

Exames de capacidade física e de saúde específicos para o cargo.

ESTADO DE SANTA CATARINA

A N E X O

F O L H A

PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTÔNIO CARLOS

I

26

**DESCRIÇÃO SUMÁRIA DOS CARGOS**

CARGO OCUPACIONAL: TRANSPORTES E SERVIÇOS AUXILIARES

CARGO: AUXILIAR DE MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO :

1. ATIVIDADES TÍPICAS:

Executar serviços manuais e/ou braçais tais como: conservação de estradas, ruas, parques, jardins, coleta de lixo, atividades de cemitério e auxiliar em serviços de calceteiro, pedreiro, carpinteiro e outros, carregar e descarregar viaturas em geral.

2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL

Alfabetizado.

3. OUTROS REQUISITOS:

Exames de capacidade física e de saúde específicos do cargo.

CARGO: MOTORISTA

1. ATIVIDADES TÍPICAS:

Dirigir e conservar automóveis, camionetas e caminhões utilizados nos transportes de passageiros e cargas em geral, de acordo com itinerários e instruções específicas.

2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:

Primeiro grau grau completo, 1 ano de experiência e possuir Carteira Nacional de Habilitação, categoria profissional.

3. OUTROS REQUISITOS:

ESTADO DE SANTA CATARINA	ANEXO	FOLHA
PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTÔNIO CARLOS	I	27

### DESCRIÇÃO SUMÁRIA DOS CARGOS

CARGO OCUPACIONAL: TRANSPORTES E SERVIÇOS AUXILIARES

**CARGO: MOTORISTA AMBULÂNCIA**

1. ATIVIDADES TÍPICAS:

Dirigir e conservar a ambulância do serviço municipal de saúde, cuidando da segurança dos doentes que são transportados aos hospitais e postos de saúde, bem como dos seus acompanhantes.

2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:

Primeiro grau completo, 1 ano de experiência e possuir Carteira Nacional de Habilitação, categoria profissional.

3. OUTROS REQUISITOS:

Treinamento em transporte de doente e primeiros socorros.

**CARGO: OFICIAL DE MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO:**

1. ATIVIDADES TÍPICAS:

Executar trabalhos de pintura, carpintaria, marcenaria, pedreiro, eletricista, cozeiro, jardineiro, corte de pedras, pavimentação de ruas e estradas com paralelepípedos ou lajotas, bem como, recuperação de ruas e estradas pavimentadas e outros serviços de manutenção de móveis e instalações da Prefeitura.

2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:

Primeiro grau completo ou experiência comprovada em sua especialidade.

3. OUTROS REQUISITOS:



---

---

ESTADO DE SANTA CATARINA

ANEXO

FOLHA

PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTÔNIO CARLOS

I

28

---

---

**DESCRIÇÃO SUMÁRIA DOS CARGOS**

---

---

CARGO OCUPACIONAL: TRANSPORTES E SERVIÇOS AUXILIARES

---

---

CARGO: OPERADOR DE MÁQUINAS:

1. ATIVIDADES TÍPICAS:

Operar máquinas e equipamentos rodoviários ou agrícolas, tais como: trator de esteiras, motoniveladora, retroescavadeiras, pás carregadeiras, martetele e tratores agrícolas de pneus, observando as normas de segurança e operação e manutenção recomendadas pelo fabricante ou pelas normas internas da administração municipal.

2. HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:

Ser portador de Carteira de Habilitação profissional e experiência em operação de máquinas e equipamentos rodoviários de, no mínimo, 02 (dois) anos.

3. OUTROS REQUISITOS:

---

---

A N E X O I I

ESTADO DE SANTA CATARINA

ANEXO

FOLHA

PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTÔNIO CARLOS

II

01

## CARGOS DE PROVIMENTO EM COMISSÃO

## I - DIREÇÃO E ACESSORAMENTO SUPERIOR

ÓRGÃO DE LOTAÇÃO	NOMENCLATURA DOS CARGOS	CÓDIGO DO CARGO	VAGAS	HORAS SEMANAIS	VENCIMENTOS
GABINETE DO PREFEITO	CHEFE DE GABINETE	DAS	01	40	5.230.000,00
	ASS. DE PLANEJAMENTO	DAS	01	40	5.230.000,00
	ASSESSOR JURÍDICO	DAS	01	40	5.230.000,00
DEPARTAMENTOS MUNICIPAIS	CHEFE DE DEPARTAMENTO	DAS	05	40	5.230.000,00

A N E X O I I I

ESTADO DE SANTA CATARINA	A N E X O	F O L H A
PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTÔNIO CARLOS	III	01

T A B E L A   D E   V E N C I M E N T O S

CARGOS DE PROVIMENTO EFETIVO

GRUPO OCUPACIONAL - ATIVIDADES TÉCNICAS DE NÍVEL SUPERIOR

CARGOS	VALOR DE VENCIMENTO POR NÍVEL DE REFERÊNCIA (em Cr\$)									
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
ADMINISTRADOR	5.200.000	5.402.000	5.750.000	6.015.000	6.276.000	6.530.000	6.797.000	7.061.000	7.322.000	7.504.000
ANAL. DE SISTEMAS	5.200.000	5.402.000	5.750.000	6.015.000	6.276.000	6.530.000	6.797.000	7.061.000	7.322.000	7.504.000
CONTADOR	5.200.000	5.402.000	5.750.000	6.015.000	6.276.000	6.530.000	6.797.000	7.061.000	7.322.000	7.504.000
ECONOMISTA	5.200.000	5.401.500	5.750.000	6.015.000	6.276.000	6.530.000	6.797.000	7.061.000	7.322.000	7.504.000
ENG. CIVIL (20 h)	2.615.000	2.745.750	2.876.500	3.008.000	3.139.000	3.269.000	3.400.000	3.531.000	3.661.000	3.792.000
ENG. CIVIL (40 h)	5.200.000	5.401.500	5.750.000	6.015.000	6.276.000	6.530.000	6.797.000	7.061.000	7.322.000	7.504.000
MÉDICO (20 h)	5.200.000	5.401.500	5.750.000	6.015.000	6.276.000	6.530.000	6.797.000	7.061.000	7.322.000	7.504.000
MÉD. VETERINÁRIO	5.200.000	5.401.500	5.750.000	6.015.000	6.276.000	6.530.000	6.797.000	7.061.000	7.322.000	7.504.000
ODONTÓLOGO (20 h)	5.200.000	5.401.500	5.750.000	6.015.000	6.276.000	6.530.000	6.797.000	7.061.000	7.322.000	7.504.000

ESTADO DE SANTA CATARINA	ANEXO	FOLHA
PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTÔNIO CARLOS	III	02

TABELA DE VENCIMENTOS

CARGOS DE PROVIMENTO EFETIVO

GRUPO OCUPACIONAL - ATIVIDADES TÉCNICAS DE NÍVEL MÉDIO

CARGOS	VALOR DE VENCIMENTO POR NÍVEL DE REFERÊNCIA (em Cr\$)									
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
TÉC. EM CONTABIL.	3.000.000	3.150.000	3.300.000	3.450.000	3.600.000	3.750.000	3.900.000	4.050.000	4.200.000	4.350.000
TÉC. EM AGROPECUÁR.	3.000.000	3.150.000	3.300.000	3.450.000	3.600.000	3.750.000	3.900.000	4.050.000	4.200.000	4.350.000
SECRETÁRIA	2.500.000	2.625.000	2.750.000	2.875.000	3.000.000	3.125.000	3.250.000	3.375.000	3.500.000	3.625.000

ESTADO DE SANTA CATARINA

ANEXO

FOLHA

PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTÔNIO CARLOS

III

03

## TABELA DE VENCIMENTOS

## CARGOS DE PROVIMENTO EFETIVO

## GRUPO OCUPACIONAL - ATIVIDADES DE ADMINISTRAÇÃO GERAL

CARGOS	VALOR DE VENCIMENTO POR NÍVEL DE REFERÊNCIA (em Cr\$) BASE: NOVENBRO 1992									
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
AGS. ADMINIST. I	2.650.000	2.780.000	2.915.000	3.040.000	3.160.000	3.310.000	3.455.000	3.570.000	3.710.000	3.840.000
AGS. ADMINIST. II	3.500.000	3.675.000	3.850.000	4.025.000	4.200.000	4.375.000	4.550.000	4.725.000	4.900.000	5.075.000
FISCAL DE TRIBUTOS	3.000.000	3.150.000	3.300.000	3.450.000	3.600.000	3.750.000	3.900.000	4.050.000	4.200.000	4.350.000
FISC. DE ODR. E POST.	3.000.000	3.150.000	3.300.000	3.450.000	3.600.000	3.750.000	3.900.000	4.050.000	4.200.000	4.350.000
AUX. CONT-FINAN. I	2.650.000	2.780.000	2.915.000	3.040.000	3.160.000	3.310.000	3.455.000	3.570.000	3.710.000	3.840.000
AUX. CONT-FINAN. II	3.000.000	3.150.000	3.300.000	3.450.000	3.600.000	3.750.000	3.900.000	4.050.000	4.200.000	4.350.000
AUX. CONT-FINAN. III	3.500.000	3.675.000	3.850.000	4.025.000	4.200.000	4.375.000	4.550.000	4.725.000	4.900.000	5.075.000
AUX. ADMINISTR. I	1.300.000	1.365.000	1.430.000	1.475.000	1.500.000	1.625.000	1.670.000	1.755.000	1.800.000	1.895.000
AUX. ADMINISTR. II	1.000.000	1.070.000	1.100.000	2.070.000	2.160.000	2.250.000	2.340.000	2.430.000	2.520.000	2.610.000
ATERD. SAÚDE PÚBL.	1.400.000	1.470.000	1.540.000	1.610.000	1.680.000	1.750.000	1.820.000	1.870.000	1.960.000	2.030.000
AG. ADM. SAÚDE PÚBL.	1.400.000	1.470.000	1.540.000	1.610.000	1.680.000	1.750.000	1.820.000	1.870.000	1.960.000	2.030.000
AG. AUX. SAÚDE PÚBL.	1.300.000	1.365.000	1.430.000	1.475.000	1.500.000	1.625.000	1.670.000	1.755.000	1.800.000	1.895.000
AUX. SERV. GERATS	1.050.000	1.100.000	1.155.000	1.200.000	1.200.000	1.310.000	1.305.000	1.410.000	1.470.000	1.520.000

ESTADO DE SANTA CATARINA

ANEXO

FOLH

PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTÔNIO CARLOS

III

04

## TABELA DE VENCIMENTO

## CARGOS DE PROVIMENTO EFETIVO

## GRUPO OCUPACIONAL - ATIVIDADES DE NÍVEL MÉDIO

CARGOS	VALOR DE VENCIMENTO POR NÍVEL DE REFERÊNCIA (em Cr\$)									
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
PROF. NÃO-TIT. 20 h	1.050.000	1.103.000	1.155.000	1.200.000	1.260.000	1.313.000	1.365.000	1.410.000	1.470.000	1.523.000
PROF. NÃO-TIT. 40 h	2.100.000	2.205.000	2.310.000	2.415.000	2.520.000	2.625.000	2.730.000	2.835.000	2.940.000	3.045.000
PROFESSOR I 20 h	1.100.000	1.155.000	1.210.000	1.265.000	1.320.000	1.375.000	1.430.000	1.485.000	1.540.000	1.595.000
PROFESSOR I 40 h	2.200.000	2.310.000	2.420.000	2.530.000	2.640.000	2.750.000	2.860.000	2.970.000	3.080.000	3.190.000
PROFESSOR II 20 h	1.200.000	1.260.000	1.320.000	1.380.000	1.440.000	1.500.000	1.560.000	1.620.000	1.680.000	1.740.000
PROFESSOR II 40 h	2.400.000	2.520.000	2.640.000	2.760.000	2.880.000	3.000.000	3.120.000	3.240.000	3.360.000	3.480.000
PROFESSOR III 20 h	1.100.000	1.155.000	1.210.000	1.265.000	1.320.000	1.375.000	1.430.000	1.485.000	1.540.000	1.595.000
PROFESSOR III 40 h	2.200.000	2.310.000	2.420.000	2.530.000	2.640.000	2.750.000	2.860.000	2.970.000	3.080.000	3.190.000
PROFES. ARTES 40 h	2.000.000	2.140.000	2.280.000	2.420.000	2.560.000	2.700.000	2.840.000	2.980.000	3.120.000	3.260.000
TÉC. EM EDUCAÇÃO	3.250.000	3.413.000	3.575.000	3.734.000	3.700.000	4.003.000	4.225.000	4.300.000	4.550.000	4.710.000
AUX. ADMINISTR. I	1.300.000	1.345.000	1.430.000	1.475.000	1.560.000	1.625.000	1.670.000	1.755.000	1.800.000	1.905.000
AUX. DE BIBLIOTECA	1.700.000	1.775.000	2.070.000	2.105.000	2.200.000	2.375.000	2.470.000	2.565.000	2.660.000	2.755.000
AG. SERV. GERAIS 20h	525.000	552.000	579.000	604.000	630.000	657.000	683.000	707.000	735.000	762.000
AG. SERV. GERAIS 40h	1.050.000	1.103.000	1.155.000	1.200.000	1.260.000	1.313.000	1.365.000	1.410.000	1.470.000	1.523.000



ESTADO DE SANTA CATARINA

PREFEITURA MUNICIPAL DE ANTÔNIO CARLOS

ANEXO

III

FOLHA

05

## TABELA DE VENCIMENTOS

## CARGOS DE PROVIMENTO EFETIVO

## GRUPO OCUPACIONAL - TRANSPORTES E SERVIÇOS AUXILIARES

CARGOS	VALOR DE VENCIMENTO POR NÍVEL DE REFERÊNCIA (em Cr\$)									
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
AG. SERV. GERAIS	1.050.000	1.103.000	1.155.000	1.208.000	1.260.000	1.313.000	1.365.000	1.418.000	1.470.000	1.523.000
AUX. SERV. GERAIS	1.050.000	1.103.000	1.155.000	1.208.000	1.260.000	1.313.000	1.365.000	1.418.000	1.470.000	1.523.000
AUX. MANT. CONS.	1.050.000	1.103.000	1.155.000	1.208.000	1.260.000	1.313.000	1.365.000	1.418.000	1.470.000	1.523.000
MOTORISTA	1.450.000	1.523.000	1.595.000	1.668.000	1.740.000	1.813.000	1.885.000	1.958.000	2.030.000	2.103.000
MOTORISTA AMBULAN.	1.000.000	1.070.000	1.140.000	1.210.000	1.280.000	1.350.000	1.420.000	1.490.000	1.560.000	1.630.000
OFIC. MANT. CONS.	1.750.000	2.040.000	2.145.000	2.240.000	2.340.000	2.430.000	2.535.000	2.630.000	2.730.000	2.820.000
OPERADOR DE MAQ.	1.600.000	1.680.000	1.760.000	1.840.000	1.920.000	2.000.000	2.080.000	2.160.000	2.240.000	2.320.000