



Secretaria de  
Administração

PREFEITURA  
**ARACRUZ**

www.aracruz.es.gov.br

CONTRATO Nº 081/2022

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE  
SERVIÇOS DE ELABORAÇÃO DE  
PLANOS DE CARGOS, CARREIRAS E  
VENCIMENTO E ESTATUTOS DOS  
SERVIDORES PÚBLICOS QUE  
ENTRE SI CELEBRAM A  
PREFEITURA MUNICIPAL DE  
ARACRUZ/ES E A FUNDAÇÃO  
ESPÍRITO-SANTENSE DE  
TECNOLOGIA (FEST)

PROCESSO: 9310/2022

O **MUNICÍPIO DE ARACRUZ – ES**, pessoa jurídica de direito público interno, inscrito no CNPJ/MF sob o nº. 27.142.702/0001-66, com sede na Avenida Morobá, nº. 20, Bairro Morobá, Aracruz-ES, CEP 29192-733, doravante denominado **CONTRATANTE**, e neste ato representado pelo Secretário Municipal de Administração e Recursos Humanos, o Srº **MARCUS VINICIUS SOUZA COELHO**, brasileiro, divorciado, portador do CPF nº 879.858.537-15 e da CI nº732.258 - ES, residente a Av. Saturnino de Brito, nº 1075, Ap 0105, Praia do Canto, Vitória - ES, CEP: 29.055.180, nos termos da Lei nº 3.652/2013, regulamentada pelo Decreto nº 39.007, de 01/01/2021 e a **FUNDAÇÃO ESPÍRITO-SANTENSE DE TECNOLOGIA - FEST**, Fundação de Direito Privado sem fins lucrativos, com sede na Av. Fernando Ferrari, nº. 845, Campus Universitário, Goiabeiras, Vitória/ES, inscrita no CNPJ/MF sob nº. 02.980.103/0001-90, doravante denominada **CONTRATADA** representada legalmente pelo seu Superintendente, Sr. Armando Biondo Filho, brasileiro, divorciado, com CPF sob o n.º 376.717.407-30 e RG sob o n.º 3.052.172 IFP-RJ, doravante denominada **FUNDAÇÃO DE APOIO**, resolvem firmar o presente instrumento de contrato, observadas as cláusulas e condições que se seguem:



Autenticar documento em <https://aracruz.prefeiturasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 330037003400340034003A00540052004100, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP - Brasil.



Autenticar documento em <https://aracruz.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 310033003200340036003A00540052004100, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP - Brasil.



Secretaria de  
Administração

PREFEITURA  
**ARACRUZ**  
www.aracruz.es.gov.br

#### CLÁUSULA PRIMEIRA – DO OBJETO

O objeto deste instrumento é a contratação dos serviços de pesquisa para elaboração de Planos de Cargos, Carreiras e Vencimento e Estatutos dos Servidores Públicos da Prefeitura Municipal de Aracruz-ES, de acordo com as especificações técnicas mínimas e detalhamentos consignados no conforme previsto no Termo de Referência, visando atender as necessidades da Prefeitura Municipal de Aracruz-ES, bem como analisar a viabilidade de terceirização.

#### CLÁUSULA SEGUNDA – DAS COMPETÊNCIAS

##### SUBCLÁUSULA PRIMEIRA: Compete à FEST:

1. Executar os serviços conforme especificações do Termo de Referência.
2. Entregar os produtos especificados obedecendo o prazo de entrega do Termo de Referência.
3. Reparar, corrigir, remover ou substituir, às suas expensas, no total ou em parte, no prazo acordado com o fiscal do contrato de acordo com parecer da Comissão Técnica Municipal (CTM), os serviços efetuados em que se verificarem vícios, defeitos ou incorreções resultantes da execução dos serviços.
4. Comunicar ao Fiscal do Contrato qualquer empecilho à execução do trabalho para serem tomadas as medidas cabíveis para que não atrase a execução do contrato.
5. Manter absoluto sigilo sobre as informações obtidas ou colocadas à sua disposição;
6. Responsabilizar-se por todas as obrigações trabalhistas, sociais, previdenciárias, tributárias e as demais previstas na legislação específica, cuja inadimplência não transfere responsabilidade à Contratante.
7. Realizar os trabalhos de acordo com as normas técnicas, em estrita observância às legislações federal, estadual e municipal.
8. Abrir conta corrente específica em instituição financeira oficial para recebimento dos recursos financeiros a serem repassados pela CONTRATANTE;
9. Receber em conta corrente específica os recursos transferidos pela CONTRATANTE referentes ao serviço prestado pela CONTRATADA;
10. Administrar os recursos financeiros necessários à execução do objeto do presente contrato, zelando pelo seu melhor aproveitamento;



Autenticar documento em <https://aracruz.prefeiturasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 330037003400340034003A00540052004100, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP - Brasil.



Autenticar documento em <https://aracruz.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 310033003200340036003A00540052004100, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP - Brasil.



Secretaria de  
Administração

PREFEITURA  
**ARACRUZ**  
www.aracruz.es.gov.br

11. Manter-se durante a vigência do CONTRATO nas mesmas condições de compatibilidade com as obrigações assumidas e todas as condições de habilitação e qualificação exigidas por lei.

**SUBCLÁUSULA SEGUNDA: Compete à Prefeitura Municipal de Aracruz**

1. Fornecer as informações necessárias ao desenvolvimento do trabalho da contratada, em especial sobre a estrutura atual e a relação de Cargos e Salários, benefícios e política de Recursos Humanos existentes, e demais documentos pertinentes;
2. Disponibilizar infraestruturas: divulgação, sonorização, espaço físico, material didático, em caso necessário;
3. Assegurar o cumprimento da agenda e prazos estabelecidos no planejamento de execução das etapas e atribuições que dependam da Municipalidade;
4. Fornecer relatórios de Gestão Fiscal da Prefeitura dos últimos 05 (cinco) anos, se necessário;
5. Fornecer todas as informações necessárias para se alcançar o objeto contratual.
6. Efetivar o pagamento da contratada pelos valores contratados e nos prazos estipulados.

**CLÁUSULA QUARTA – DA VIGÊNCIA**

A vigência contratual será de 12 (doze) meses a partir de sua publicação, sendo prorrogável nos termos do Artigo 57, II da Lei Federal Nº. 8.666/1993, e podendo ser rescindido por qualquer das partes nas condições previstas no instrumento contratual, conforme interesse da Administração.

**CLÁUSULA QUINTA – DO VALOR**

O Valor Global do contrato será de R\$ 295.600,00 (duzentos e noventa e cinco mil, seiscentos reais) a serem pagos segundo cronograma na tabela 1.

Tabela 1: Cronograma de Etapas e respectivos pagamentos

ETAPA	DESCRIÇÃO	INDICADOR EFETIVIDADE	PRAZOS	PAGAMENTOS
I. Planejamento	Elaboração do plano de trabalho e	Relatório técnico 01	30 dias	R\$ 59.120,00



Autenticar documento em <https://aracruz.prefeiturasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 330037003400340034003A00540052004100, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP - Brasil.



Autenticar documento em <https://aracruz.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 310033003200340036003A00540052004100, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP - Brasil.



	detalhamento da metodologia para o CTM			
II. Diagnóstico	Entendimento da realidade organizacional	Relatório técnico 02	120 dias	R\$ 88.680,00
III. Proposições	Elaboração das propostas de realinhamento institucional	Relatório técnico 03	120 dias	R\$ 88.680,00
IV. Validação	Aprovação pelos setores competentes	Relatório técnico 04	60 dias	R\$ 29.560,00
V. Publicização	Divulgar as novas proposições institucionais	Relatório técnico 05	30 dias	R\$ 29.560,00

#### CLÁUSULA SEXTA – DA DENÚNCIA E RESCISÃO

Este instrumento poderá ser denunciado por qualquer uma das partes, ou rescindido mediante acordo entre as mesmas, por meio de comunicação por escrito acompanhada de memorial justificativo que produzirá efeitos após 60 (sessenta) dias, contados do recebimento pelo destinatário, fazendo-se acertos e as prestações de contas relativas às obrigações assumidas.

#### CLÁUSULA SÉTIMA – DA DIVULGAÇÃO E USO DE MARCAS

A divulgação dos atos praticados em razão deste instrumento deverá restringir-se a caráter educativo, informativo ou de disseminação da informação e conhecimento, respeitados os direitos autorais.

**SUBCLÁUSULA PRIMEIRA:** Os Partícipes obrigam-se a submeter previamente, por escrito, à aprovação um do outro, qualquer matéria, técnica ou científica, decorrente da execução deste instrumento, a ser eventualmente divulgada em publicações, relatórios, conclaves, propagandas, concursos e congêneres.

**SUBCLÁUSULA SEGUNDA:** Os Partícipes acordam que a utilização de suas respectivas marcas, representadas por seus títulos e logotipos, somente poderão ser utilizados por um partícipe com a prévia e expressa autorização do outro.

**SUBCLÁUSULA TERCEIRA:** Fica vedada aos Partícipes a utilização de nomes ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos, na forma prevista pelo § 1º do art. 37 da Constituição Federal.



Autenticar documento em <https://aracruz.prefeiturasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 330037003400340034003A00540052004100, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP - Brasil.



Autenticar documento em <https://aracruz.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 310033003200340036003A00540052004100, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP - Brasil.



#### **CLÁUSULA OITAVA – DO SIGILO**

Os Partícipes obrigam-se a manter sob o mais estrito sigilo, dados e informações confidenciais trocadas, excepcionalmente, entre si ou por eles geradas na vigência deste instrumento, não podendo de qualquer forma, direta ou indiretamente, dar conhecimento a terceiros.

#### **CLÁUSULA NONA – DA PROPRIEDADE INTELECTUAL**

Qualquer invento, aperfeiçoamento ou inovação tecnológica, obtenção de produto ou processo resultante das ações desenvolvidas no âmbito do presente instrumento jurídico terá sua exploração econômica regida por instrumento específico, assegurando-se lhes a utilização sem ônus.

#### **CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA - ACOMPANHAMENTO E FISCALIZAÇÃO**

A Secretaria Municipal Administração e Recursos Humanos, indicará o servidor(a), como responsável pela fiscalização do contrato, através de portaria, a ser publicada em até 15 dias da assinatura do presente contrato. Os documentos fiscais correspondentes ao objeto serão atestados por servidor responsável.

A FEST indica como gestor responsável pela fiscalização do contrato o Sr.(a) Patrícia Bourguignon Soares -Gerente de Projetos.

#### **CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA - DOTAÇÃO – 2022**

Dotação Orçamentária: Orçamento 2022

Orgão: 017 – Secretaria de Administração e Recursos Humanos

Unidade Orçamentária: 001 – Secretaria de Administração e Recursos Humanos

Dotação: 831

Classificação Funcional: 04.122.0011.2.0022 – Administração e Manutenção da Unidade

Elemento: 3.3.90.39.00 – Outros Serviços de Terceiros – Pessoa Jurídica

Recursos Ordinários-Exercício Corrente: 1.001.0000.0000

#### **CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA – DAS ALTERAÇÕES**

Durante sua vigência, este instrumento poderá ser alterado por comum acordo, no todo ou em parte, mediante celebração de Termo Aditivo, sendo vedada a inclusão posterior de metas que não tenham relação com o objeto inicialmente pactuado.



Autenticar documento em <https://aracruz.prefeiturasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 330037003400340034003A00540052004100, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP - Brasil.



Autenticar documento em <https://aracruz.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 310033003200340036003A00540052004100, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP - Brasil.



Secretaria de  
Administração

PREFEITURA  
**ARACRUZ**

www.aracruz.es.gov.br

#### CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA – DA PUBLICAÇÃO

A Prefeitura Municipal de Aracruz providenciará a publicação do presente Contrato, no Jornal da AMUNES, na forma da Lei.

#### CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA – DOS CASOS OMISSOS

Os casos omissos, que surgirem na execução deste instrumento, serão solucionados de comum acordo entre as partes. Não ocorrendo cumprimento das cláusulas aqui estabelecidas por parte de um dos Partícipes deverá a parte que se sentir prejudicada notificar à outra, por escrito.

#### CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA – DO FORO

É competente o Foro da Justiça Estadual de Vitória, Seção Judiciária do Espírito Santo, para dirimir as questões decorrentes do presente instrumento jurídico ou de sua execução, com renúncia expressa de qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

**POR ESTAREM ASSIM JUSTOS E ACORDADOS AS PARTES DECLARAM TER LIDO E CONFERIDO O PRESENTE INSTRUMENTO, QUE FIRMAM EM 02 (DUAS) VIAS DE IGUAL TEOR E FORMA, PARA OS MESMOS EFEITOS, E NA PRESENÇA DAS TESTEMUNHAS ABAIXO.**

Aracruz/ES, 14 de julho de 2022.

**ARMANDO BIONDO FIEHO**  
Fundação Espírito-Santense de  
Tecnologia FEST

**MARCUS VINICIUS SOUZA COELHO**  
Representante da Prefeitura Municipal de  
Aracruz – Secretário de Administração...

Marcus Vinicius Souza Coelho  
Secretário de Administração e  
Recursos Humanos - SEMAD.  
Decreto nº 39.007 de 01/01/2021

#### TESTEMUNHAS:

NOME: *Karla G.S. Azevedo Duarte*  
CPF: *042.208.507-91*

NOME: *Daniela Dantas Cavalheri Elter*  
CPF: *096.096.367-02*



Autenticar documento em <https://aracruz.prefeiturasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 330037003400340034003A00540052004100, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP - Brasil.



Autenticar documento em <https://aracruz.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 310033003200340036003A00540052004100, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP - Brasil.

## INTRODUÇÃO

Este relatório é a consolidação da fase 2 do plano de trabalho - Diagnóstico. Neste relatório é demonstrado o estado atual dos planos de cargos, carreiras e vencimentos (PCCV) da Prefeitura Municipal de Aracruz/ES (PMA), bem como dos instrumentos legais em relação aos PCCV (estatutos, leis, e os planos).

A partir desse diagnóstico inicia-se a fase de decisões básicas da PMA. Essas decisões básicas tomadas pela PMA fornecerão as bases para que o(s) novo(s) PCCV e suas respectivas legislações sejam contruídas. Da mesma forma serão elaborados os estudos de repercução financeira que o PCCV terá. Juntamente com o subsídio da repercução financeira também será feito um mapa da tercerização e uma avaliação da capacidade institucional da PMA de forma a fornecer uma linha de gestão que fortaleça as políticas públicas da PMA.

Este relatório está dividido em três partes: Capacidade Institucional e Terceirização; Gestão dos PCCV; e Análise Jurídica dos Instrumentos Legais do PCCV. A extensa legislação sobre os PCCV resultou em um grande trabalho de revisão de todo o material. Observe-se que a partir deste diagnóstico serão implementadas duas pesquisas, uma para mapear a tercerização, e outra para traçar um perfil do quadro de servidores da PMA. As decisões necessárias na gestão dos PCCV estão destacadas em quadros, e as observações sobre os instrumentos legais encontram-se marcadas em cores legendadas.

### 1. Capacidade Institucional e Terceirização na PMA

As pesquisas sobre a capacidade institucional e a tercerização servirão para anteder as demandas do projeto Capacidade Institucional e Desenvolvimento Sustentável Municipal, da Prefeitura Municipal de Aracruz (PMA), especificamente quanto as metas 1 e 2, que constam no Plano de Trabalho.

Meta 1: Análise da capacidade institucional da PMA, Nível Micro – Individual.

Meta 2: Elaboração de estudos da tercerização de mão de obra na PMA.

Para o atendimento das referidas metas têm-se como objetivos, respectivamente:

- a) analisar o perfil dos servidores da PMA.
- b) elaborar o mapa das atividades tercerizadas na PMA e as passíveis de tercerização.

Para isso, serão desenvolvidas duas pesquisas distintas, porém complementares. A primeira, buscará conhecer o perfil dos servidores municipais da Prefeitura de Aracruz, analisando comparativamente este perfil com outros perfis de servidores municipais coletados a partir de dados disponibilizados por agências e/ou institutos de pesquisa oficiais ou por meio de pesquisas similares. A segunda pesquisa, o Mapa da Terceirização na PMA, irá identificar as atividades já tercerizadas, secretaria a qual o contrato se vincula, setor responsável pela fiscalização dos serviços tercerizados e dados dos contratos, bem como identificar as atividades que os gestores municipais consideram passíveis de novas tercerizações.

#### 1.1. Capacidade Institucional

Segundo Carneiro & Menicucci (2013)<sup>1</sup>, a partir dos anos 1980, tornou-se intenso o uso do termo “gestão

<sup>1</sup> CARNEIRO, R., and MENICUCCI, TMG. Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes. In FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **A saúde no Brasil em 2030** – prospecção estratégica do sistema de saúde brasileiro: desenvolvimento, Estado e políticas de saúde [online]. Rio de Janeiro: Fiocruz/Ipea/Ministério da Saúde/Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2013. Vol. 1. pp. 135-194.



pública” em substituição à “administração pública”, tornando-se polissêmico, sem constituir uma disciplina acadêmica consolidada nem dispor de um corpo teórico bem delimitado.

Fazer gestão em processos exclusivos ao setor público, para Brugue e Subirats (1996)<sup>2</sup>, significa tomar a responsabilidade das ações em um conjunto de organizações onde se articulam relações e negociações, que devem se ajustar ao sistema de governança dos interesses públicos. Torna-se, dessa forma, o conceito de gestão pública um ato complexo que mais nos aproxima do universo da política do que dos valores instrumentais da gestão privada.

Perry e Kraemer (1983)<sup>3</sup> buscam uma definição “integradora” entre gestão pública e privada. Da primeira incorporando valores como responsabilidade, equidade, democracia, igualdade e probidade, compartilhando com a segunda a necessidade de alcançar seus objetivos de forma mais econômica e eficiente.

Assim, no sentido de permitir tanto a expressão de valores instrumentais como políticos, não se limitando apenas aos meios, mas incorporando também valores sociais, trabalha-se com o conceito de Capacidade Institucional (C.I.), compreendida como o conjunto de capacidades necessárias às instituições para a consecução dos objetivos de interesse público, remetendo à necessidade de gerir com eficácia a cooperação organizativa para o alcance dos objetivos políticos.

Autores como Lessik & Michener (2000)<sup>4</sup>, bem como Mizrahi (2004)<sup>5</sup> e Huerta (2008)<sup>6</sup>, defendem que a origem do conceito de C.I. encontra-se vinculado às análises realizadas pelos organismos internacionais de financiamento, na década de 1980, acerca da eficiência que os países apresentavam ao aplicar os investimentos concedidos por essas instituições internacionais de fomento, associando-se, inicialmente, às técnicas de reengenharia com foco nas estruturas organizacionais. Mesmo com a atenção de governos e academia, pouca concordância há acerca da operacionalização, mensuração e abrangência do conceito.

Além de constatar que as definições acerca da temática da C.I. são vagas e não possuem uma base conceitual comum, Martins (2019)<sup>7</sup> concluiu, a partir dos seus estudos relacionados ao estado da arte da Capacidade Institucional, que a temática ainda requer exploração, principalmente no âmbito governamental.

Martins (2019) destaca alguns estudos que são referências sobre o conceito de capacidade institucional, como Evans (1999)<sup>8</sup>, que analisou a capacidade dos Estados a partir de características como a qualidade da burocracia pública e o nível de autonomia da mesma. Painter e Pierre (2005), que investigaram a C.I. por meio das habilidades dos governos de realizarem boas escolhas e elaborarem estratégias visando uma eficiente alocação de recursos e Huerta (2008), que correlacionou a CI à eficiência considerando um conjunto de medidas que concede uma adequada CI às gestões públicas para, assim, melhorar suas funções, adaptar suas instituições, formular e implementar políticas e ser *accountable*.

---

<sup>2</sup> BRUGUE, Q. e SUBIRATS, J. Introduccion. In: Brugue, Quin e Subirats, Joan (seleção de textos). **Lecturas de gestion publica**. Madrid: Instituto de Administracion Publica, 1996, p. 403-418.

<sup>3</sup> PERRY, J. L.; KRAEMER, K. L. (Eds). **Public Management: Public and Private Perspectives**. California: Mayfield Publishing Co., 1983.

<sup>4</sup> LESSIK, A.; MICHENER, V. **Measuring institutional capacity**. Washington, DC: International Development Cooperation Agency/United States Agency for International Development, 2000. (Recent Practices in Monitoring and Evaluation Tips, n. 15).

<sup>5</sup> MIZRAHI, Y. **Capacity enhancement indicator: review of the literature**. Washington, DC: World Bank Institute, 2004.

<sup>6</sup> HUERTA, R. A. Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. **Política y Cultura**, n. 30, p. 119-134, 2008.

<sup>7</sup> MARTINS, Douglas Gomes. **Capacidade Institucional das estruturas administrativas municipais de Minas Gerais: Perspectivas e Análise Geoespacial**. Dissertação (Mestrado em Administração), UFV. Viçosa, 2019.

<sup>8</sup> EVANS, P.; WURSTER, T. S. **Blown to bits: how the new economics of information transforms strategy**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.





Segundo Skocpol (1985)<sup>9</sup> e Huerta (2008), no Brasil, como na América Latina, os estudos acerca da C.I. relacionam-se às reformas do Estado ocorridas na década de 1990, inspiradas nos princípios da administração gerencial. Autores nacionais que discutem C.I. – como Lubambo & Coutinho (2004)<sup>10</sup>, Veloso et al. (2011)<sup>11</sup> e Silva (2015)<sup>12</sup> – segundo Martins (2019), associam-na ao grau de governabilidade dos governos; à capacidade de gestão; e à atuação do Estado. No entanto, Cingolani (2013)<sup>13</sup>, observa que há multiplicidade conceitual e metodológica. O ponto de convergência, segundo Cruz et al. (2011)<sup>14</sup>, estaria na relação causal entre as instituições e os resultados por elas almejados, isto é, a C.I. condiciona o bom desempenho dos governos, que por sua vez vincula-se à capacidade de elaborar e operacionalizar políticas públicas.

Martins (2019) revela que, quando considerada em relação às ações governamentais, isto é, na esfera da administração pública, a capacidade institucional é definida como o conjunto de competências institucionais necessárias para a consecução dos objetivos pretendidos pelos governos, em todos os níveis do Estado, ou seja, municipal, estadual e federal (apud CRUZ et al., 2011).

Mesmo com esforços para mensuração da C.I. em termos quantitativos, predominam na academia os estudos de natureza qualitativa. Gomes (2010)<sup>15</sup> diz existir muitas abordagens empíricas, sendo que no Brasil o foco está na relação das três esferas de governo, uma vez que seus entes concorrem nas capacidades do Estado. Segundo Martins (2019), três são as principais interpretações: a primeira enfoca a descentralização fiscal como uma dimensão necessária para explicar o aumento da C.I. dos governos; a segunda concebe os governos subnacionais não autônomos, mas inseridos em um contexto de regulação governamental; a terceira abordagem refere-se à eficácia do processo de descentralização no desenho institucional das reformas.

Há questionamentos às três abordagens explicativas: o mimetismo teórico, oriundo de contextos diversos ao brasileiro; a variabilidade da prestação de serviços, como um mecanismo de desigualdades; as especificidades inerentes a cada território, uma vez que as localidades teriam diferentes capacidades (fiscais, administrativas etc.) para responder às “preferências” de seus cidadãos; entre outras (MARTINS, 2019).

### *Níveis e dimensões*

Para melhor compreensão do conceito e da sua abrangência no universo organizacional, importante verificar a estruturação apresentada por alguns autores. De acordo com Huerta (2008), são três os níveis relacionados à capacidade institucional: o micro, o meso e o macro, onde o micro corresponde a tudo o que se relaciona ao indivíduo na organização, isto é, aos recursos humanos; o nível meso diz respeito às questões relacionadas à organização em si, à estrutura organizacional e normativa; ao passo que o nível macro refere-se ao sistema no qual a organização encontra-se inserida, ou seja, compreende todo o contexto institucional. Na Figura 1 temos uma representação gráfica do conceito, onde os três níveis

<sup>9</sup> SKOCPOL, T. Bringing the State back. In: EVANS, P.; RUESCHEMEYER, D.; SKOCPOL, T. (Ed.). **Strategies of analysis in current research**. Cambridge: Cambridge University Press, 1985. p. 3-43.

<sup>10</sup> LUBAMBO, C. W.; COUTINHO, H. G. Conselhos gestores e o processo de descentralização. **São Paulo em Perspectiva**, v. 18, n. 4, p. 62-72, 2004.

<sup>11</sup> VELOSO, J. F. A. et al. Uma visão inicial dos subsistemas da gestão pública municipal. In: VELOSO, J. F. A. et al. (Orgs.). **Gestão municipal no Brasil: um retrato das prefeituras**.

<sup>12</sup> SILVA, L. et al. Instituições políticas e desenvolvimento econômico: evidências de um estudo empírico? **Revista Estudos Institucionais**, v. 1, n. 1, p. 1-28, 2015.

<sup>13</sup> CINGOLANI, L. **The state of State capacity: a review of concepts, evidence and measures**. Maastricht: United Nations University/Maastricht Economic and Social Research and Training Centre on Innovation and Technology, 2013. (UNU-MERIT Working Paper Series, n. 31).

<sup>14</sup> CRUZ, M. C. M. T. et al. Gestão pública no Estado de São Paulo: elementos para um olhar analítico. In: VELOSO, J. F. A. et al. (Org.). **Gestão municipal no Brasil: um retrato das prefeituras**. Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2011. p. 87-140.

<sup>15</sup> GOMES, S. The multi-faceted debate on decentralization and collective welfare. **Brazilian Political Science Review**, v. 4, n. 2, p. 103-128, 2010.



encontram-se articulados:

Figura 1: Níveis da Capacidade Institucional



Fonte: Willems e Baumert, 2003 (apud Huerta, 2008)

Reforçando essa ideia, Fernandes (2016)<sup>16</sup>, a partir de Mizrahi (2003), apresenta alguns aspectos relevantes sobre a teoria e operacionalização do conceito de capacidade institucional, dentre eles que a capacidade e o reforço da capacidade devem ser avaliados em três dimensões: institucional, organizacional e individual. Apesar da convergência, Mizrahi (2003) ressalta a falta de uma metodologia que organize sistematicamente a capacidade institucional, além de constatar a imprecisão dos indicadores de capacidade, os quais acabam servindo como apenas um quadro global orientador.

O nível micro se refere ao indivíduo, considerando suas habilidades e aptidões que determinam a atuação de suas funções dentro da organização. Este primeiro nível é base para o êxito de qualquer ação política, mas deve-se relacionar com os outros níveis a fim de obter relevância na capacidade institucional. Huerta (2008) ilustra essa situação com o exemplo de que se há pouco pessoal dedicado para realizar uma determinada função, pode se dever ao fato de haver poucos recursos econômicos ou pouca importância dada ao problema.

Algumas questões relevantes ao nível micro são abordadas pela a autora, como por exemplo se os indivíduos estão motivados, se eles têm um trabalho com uma missão clara, se possuem habilidades pertinentes ao trabalho que exerce e se dispõem de incentivos financeiros e não financeiros.

Já o nível meso concerne à organização, ou seja, à capacidade de gestão, concentrando-se no fortalecimento organizacional para a construção da capacidade nos sistemas de gestão, com o objetivo de melhorar o desempenho das tarefas realizadas, das funções específicas da organização e do conjunto de organizações que se relaciona para poder funcionar efetivamente (HUERTA, 2008).

As questões referentes ao nível meso são as seguintes: As missões das organizações são claras e compatíveis? Há recursos e práticas de gestão apropriados para o cumprimento das missões?; Há alguma coordenação entre as organizações? Por fim, Huerta (2008) expõe que a utilização do pessoal, a liderança, a cultura organizacional, os sistemas de comunicação e coordenação e as estruturas gerenciais devem ser relacionados às soluções dos problemas levantados por essas questões. Pode-se observar, portanto, que o nível meso tanto depende do nível micro quanto do nível macro, uma vez que há relação entre a organização e o contexto institucional do país.

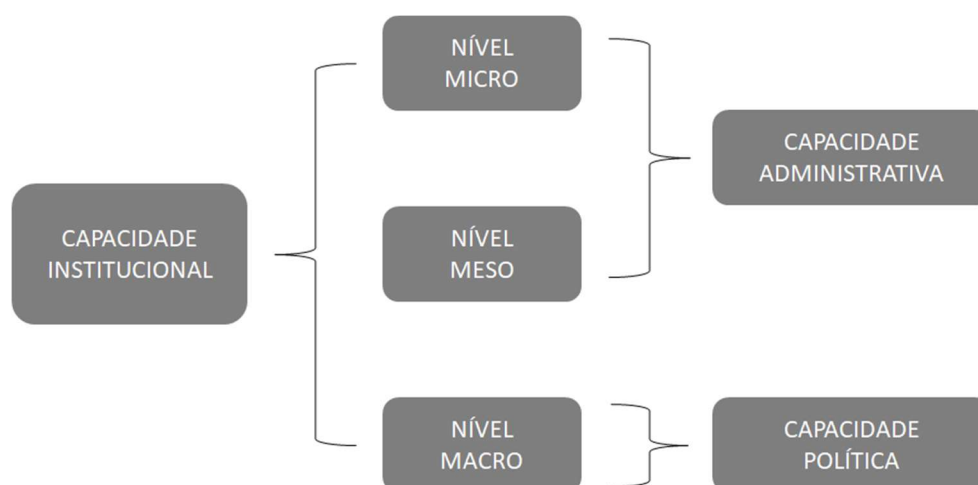
<sup>16</sup> FERNANDES, F. S. Capacidade institucional: uma revisão de conceitos e programas federais de governo para o fortalecimento da administração pública. *CADERNOS EBAPE*, v. 14, n. 3, p. 695–704, 2016.



O nível macro compreende o último e maior nível da capacidade institucional e diz respeito às instituições e ao contexto político, econômico e social no qual o setor público se encontra. As atividades relacionadas a esse nível são as normas que definem o regime econômico e político, mudanças legais e políticas e reforma constitucional, por exemplo. Nesse plano, entende-se que os indivíduos e as organizações fazem parte de redes de organizações, as quais pertencem a um contexto institucional mais amplo. Portanto, o êxito de uma política, além de depender das instituições e do contexto político, econômico e social em que se enquadra o setor público, também depende das redes, organizações e indivíduos do setor, assim como da aceitação por parte dos cidadãos, empresários e organizações não governamentais, justificando a necessidade de considerar as normas, valores e práticas sociais no nível macro (HUERTA, 2008)

De acordo com Huerta (2008), a capacidade institucional pode ser entendida como o resultado de duas capacidades: a administrativa e a política. A capacidade administrativa, que abrange as competências técnico-burocráticas, envolve os níveis micro e meso, enquanto a capacidade política corresponde ao nível macro.

Figura 2: Capacidades Administrativa e Política

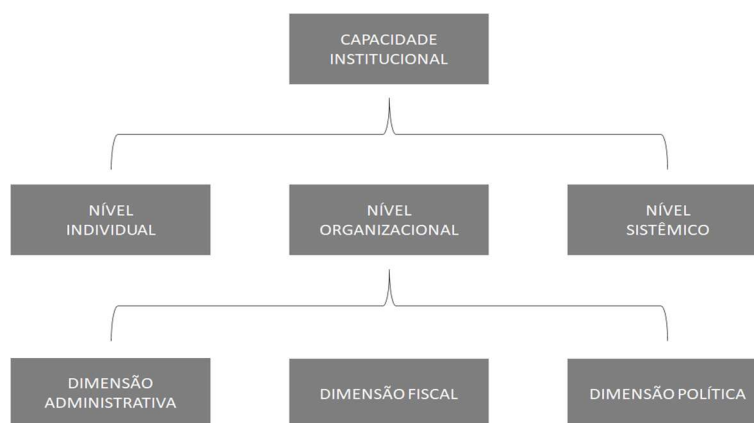


Fonte: Elaborada pelos autores

Em sua dissertação, Martins (2019) retrata os níveis micro, meso e macro como sendo os níveis individual, organizacional e sistêmico, respectivamente. Em seu trabalho, o autor buscou mensurar a capacidade institucional por meio da elaboração do Indicador de Capacidade Institucional (ICI), uma abordagem quantitativa ainda pouco observada nos estudos sobre o tema. Para isso, Martins (2019) considerou o conjunto de dimensões que envolvem a C.I. no nível organizacional: a administrativa, a política e a fiscal.

Figura 3: Dimensões do Nível Organizacional





Fonte: Elaborada pelos autores

Segundo Cingolani (2013), conforme citado por Martins (2019), a dimensão administrativa está relacionada ao conceito de boa governança, que confere a atuação do poder político na gestão dos assuntos públicos e é associada à autonomia administrativa, que concede aos municípios a elaboração de políticas públicas de competência municipal (CORRALO, 2012<sup>17</sup>, apud MARTINS, 2019).

A dimensão política possui um aspecto mais amplo que as demais. Martins (2019) resume sua abrangência em dois contextos. O primeiro refere-se à capacidade relacional do Estado, isto é, o nível de relacionamento que o Estado possui com a sociedade. O segundo contexto compete à capacidade de articulação interinstitucional, horizontal (município-município) e vertical (estado-município, união-estado-município), as quais atuam como mecanismos que possibilitam o desenvolvimento de diferentes políticas públicas.

Por fim, a dimensão fiscal compreende a capacidade arrecadatória do Estado em forma de impostos e é analisada através das receitas fiscais e recursos de transferências intergovernamentais, da eficiência de gastos do governo, da capacidade de cumprimento das diretrizes do Estado e do grau de autonomia fiscal (GOMES, 2010, apud MARTINS, 2019).

A partir dos apontamentos supracitados, observa-se que o projeto Capacidade Institucional e Desenvolvimento Municipal, que tem como objetivos revisar os Planos de Cargos, Carreiras e Vencimentos (PCCV); estudar a terceirização de mão de obra; e definir as alterações que se fizerem necessárias nos Estatutos dos Servidores Públicos da Prefeitura Municipal de Aracruz (PMA), dialoga diretamente com o Nível Micro ou Individual. Para melhor entendimento, será realizada uma pesquisa para identificar o perfil dos servidores da Prefeitura Municipal de Aracruz, que será elaborado a partir do questionário PERFIL DOS SERVIDORES MUNICIPAIS no Anexo I.

## 1.2. Terceirização

A terceirização pode ser entendida como “o processo pelo qual uma empresa deixa de executar uma ou mais atividades realizadas por trabalhadores diretamente contratados e as transfere para outra empresa” (DIEESE, 2007, p. 5)<sup>18</sup>. Apesar de ser um tema que se intensificou nos últimos anos, a terceirização já existe há bastante tempo, desde o século XVI, quando artesãos subcontratavam pessoas para prestarem serviços específicos. Em países desenvolvidos a discussão foi mais popularizada após a Segunda Guerra Mundial, a partir da crise no modelo fordista, quando a ideologia neoliberal começa a se consolidar, tornando as relações de trabalho mais flexíveis e reguladas pelo mercado, tendo como exemplo, o

<sup>17</sup> CORRALO, G. da S. O Poder Municipal na Elaboração e Execução de política públicas. **REVISTA DO DIREITO UNISC**, v. 1, n. 37, p. 116–130, 2012.

<sup>18</sup> DIEESE, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **O processo de terceirização e seus efeitos sobre os trabalhadores no Brasil**. Relatório técnico. São Paulo: DIEESE/SE/MTE, 2007.



governo dos Estados Unidos, do Reino Unido, entre outros países, que começam a terceirizar parte de suas funções a partir de 1980.

Apesar de ser fonte de calorosa discussão, a terceirização no setor público ainda carece de atenção. Desde o decreto Lei nº 200/1967 a terceirização tem sido prática comum na esfera pública brasileira, essa lei definiu as especificidades da administração governamental, como a exigência de licitação e contratos e a aplicação de concurso público para seleção de servidores efetivos. A partir da década de 1970, com a procura por maior eficiência do Estado, a terceirização se tornou assunto mais relevante. Porém, apenas nos anos 1990 as discussões sobre o tema se tornaram frequentes, o que segundo Druck (2015)<sup>19</sup> foi consequência das privatizações no setor público decorrente da reforma do Estado, e posteriormente da criação do Plano Diretor de Reforma do Aparelho de Estado (PDRAE) em 1995. Anteriormente estava definido que somente atividades-meio poderiam ser terceirizadas, mas em 2017 através da Lei nº 13.429/2017 – conhecida como lei da terceirização – ficou decidido que atividades-fim também poderiam ser delegadas a terceiros. Hoje entende-se que apenas funções estratégicas não devem ser passadas a uma empresa prestadora de serviços. Porém, as ocupações tipicamente terceirizáveis são aquelas de serviços de apoio tais como os de porteiros, vigias, telemarketing, serviços de manutenção predial (incluindo serviços de limpeza) e de TI. Na linha da reforma do Estado, a Lei de Responsabilidade Fiscal, de 2000, cujo objetivo principal para o controle das contas públicas é reduzir as despesas com o funcionalismo público, inibiu a realização de concursos públicos e incentivou a terceirização, pois as despesas com a subcontratação de empresas e com a contratação temporária, emergencial e de comissionados não são computadas como despesas com pessoal. Com isso, criou-se e ampliou-se a diversidade de modalidades de terceirização na esfera pública, a exemplo de: concessão, permissão, parcerias, cooperativas, organizações não governamentais (ONGs), OSs e organizações da sociedade civil de interesse público (Oscips). Constituiu-se assim um quadro em que parte dos serviços públicos é realizada não mais pelo servidor público, profissional concursado, mas pelos mais diferentes tipos de trabalhadores, em geral empregados de forma precária, com contratos por tempo determinado, por projetos, sem os mesmos direitos que o funcionário público (Druck, 2015).

De acordo com o IPEA (2018)<sup>20</sup>, o conceito de terceirização ainda é construído diante de muita discussão, pois deve-se entender sobre qual tipo de terceirização se trata: “trata-se de terceirização de trabalho, de trabalhadores, de atividades, de processos ou ainda de outros aspectos mais?”. O cunho da discussão pode variar de acordo com o âmbito considerado, podendo ser baseado no aspecto jurídico, econômico, social ou político, entre outros. É ilícita a terceirização que visa mera locação de mão-de-obra permanente por meio de empresa intermediária, objetivando uma economia de custos por meio da liberação dos ônus inerentes à relação de trabalho subordinado. Essa intermediação de mão-de-obra que foi declarada pelo Tribunal Superior do Trabalho (súmula nº 331), como causa do vínculo empregatício com o tomador dos serviços. De acordo com o Tribunal de Contas da União (Proc. TC 4908/95) “a verdadeira terceirização é contratação de serviços e não locação de trabalhadores.”

Os estudos divergem sobre a utilização da terceirização no setor público. Para Stein (2015)<sup>21</sup>, dentre os pontos negativos estão a precarização do trabalho a partir da terceirização e a remuneração inferior paga aos funcionários que são terceirizados. Já dentre os pontos positivos, podemos observar a diminuição do custo da empresa contratante e a possibilidade de maior especialização do trabalho. Já em um estudo sobre a terceirização na UESB (Universidade Estadual do Sul da Bahia), Silva e Soares (2020)<sup>22</sup>

<sup>19</sup> DRUCK, Graça. A terceirização no setor público e a proposta de liberalização da terceirização pelo PL 4330. **Blog da Boitempo**. Abr. 2015. Disponível em: <<https://blogdaboitempo.com.br/2015/04/01/a-terceirizacao-no-setor-publico-e--proposta-de-liberalizacao-da-terceirizo-pelo-pl-4330/>>. Acesso em: 07 dez. 2022.

<sup>20</sup> IPEA - CAMPOS, André Gambier (Organizador). Terceirização do Trabalho no Brasil: novas e distintas perspectivas para o debate. **IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada)**, p.07. Brasília, 2018.

<sup>21</sup> STEIN, Guilherme; ZYLBERSTAJN, Eduardo; ZYLBERSTAJN, Hélio. Terceirização e salários. In: **Mercado de trabalho, conjuntura e análise** / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; Ministério do Trabalho e Emprego – n.59 – ano 21 – Brasília: Ipea, 2015.

<sup>22</sup> SILVA, J. da S. e; SOARES, M. A. T. Terceirização no setor público: o caso da UESB. **Cadernos de Ciências Sociais**



observaram que os contratados de forma terceirizada têm jornadas mais longas de trabalho, mesmo realizando funções similares a dos servidores, e não tem estabilidade profissional – o que pode ser um exemplo da precarização desse modelo de prestação de serviços.

As análises empreendidas até o momento colocam a terceirização sob diversos prismas, desde a situação do trabalhador terceirizado e do ambiente com trabalhadores sob regimes de contratação diferentes, até a avaliação dos aspectos de eficiência e custos dos serviços prestados pelo contratante destes serviços. No sentido de prover um quadro real do que acontece na PMA será feita uma pesquisa detalhada em todas as secretarias para identificar os serviços terceirizados, já que num primeiro momento a própria diferença no entendimento do que é a terceirização trouxe dados confusos sobre esta realidade.

O trabalho sobre a terceirização visa avaliar as possibilidades que a mesma tem em relação a gestão de pessoas da PMA. Desta forma é necessário que se conheça como ela é feita hoje. A descrição do quadro atual das terceirizações na PMA será feita mediante uma pesquisa com todas as secretarias (questionário no Anexo I) para que se identifique o que a PMA já realiza. Num primeiro momento o levantamento de informações sobre a terceirização mostrou que o conceito encontra interpretações variadas, resultando em informações distorcidas.

A partir desse quadro atual serão avaliadas as possibilidades que a terceirização abre para uma melhor gestão de pessoas, o que deverá se refletir no plano de cargos, carreiras e vencimentos.

### 3. GESTÃO DO QUADRO DE PESSOAL NA PMA REFLETIDA NO PCCV

#### 3.1. Análise da Documentação Municipal Recebida

O levantamento dos dados iniciou-se a partir da análise das Leis, Decretos, Planilhas e Relatórios relacionados aos Planos de Cargos, Carreiras e Vencimentos e Tabelas de Vencimentos; as Avaliações de Desempenho; aos Estatutos; a Folha de Pagamento e a Estrutura de Cargos dos servidores. Foram analisadas as documentações listadas no Anexo I.

Para facilitar o entendimento foram produzidos 2 quadros comparativos por plano vigente: um contempla os principais conceitos e o outro descreve as regras das progressões, das promoções e da avaliação de desempenho. Conforme consta no Anexo II e III.

Na análise da documentação recebida foram identificados temas que estão nos Planos de Cargos, Carreira e Vencimentos e nos Estatutos. Tais como, a descrição e quantitativo dos cargos; os conceitos de progressão e promoção; estágio probatório e a avaliação de desempenho; a jornada de trabalho; a validade dos concursos vigentes e as gratificações e demais verbas que compõem a remuneração dos servidores.

#### 3.2. Avaliação dos Planos Vigentes

O Município de Aracruz possui 6 Planos de Cargos, Carreira e Vencimentos: Geral, Saúde, Magistério, Contador, Controlador e Procurador, sendo que o plano de carreira do Controlador e Procurador estão inseridos na Lei da Estrutura Organizacional.

Observou-se que os critérios adotados para os PCCV do regime Geral, da Saúde e do Contador seguem os mesmos critérios para Progressão e Promoção.

Para a progressão é necessário atender aos seguintes critérios:

- estágio probatório;
- interstício mínimo de 03 anos no padrão de vencimento;



- mínimo de 70% do total de pontos na média de suas duas últimas Avaliações de Desempenho funcional;
- estar no efetivo exercício de seu cargo;
- Haver disponibilidade financeira.

Para a promoção os critérios são:

- estágio probatório;
- interstício mínimo de 03 anos no padrão de vencimento;
- mínimo de 70% do total de pontos na média de suas duas últimas Avaliações de Desempenho funcional;
- estar no efetivo exercício de seu cargo.
- Existência de vaga e disponibilidade financeira.

O Plano do cargo de Controlador é similar em relação a Promoção, difere apenas por não haver necessidade da disponibilidade financeira. Porém, na prática, essa questão não é aplicada em todos os Planos. Em relação a Progressão o único critério adotado foi o interstício de 03 anos.

Verificou-se que o PCCV do Magistério difere em relação aos critérios adotados para a Promoção, cuja forma admitida é por meio de um requerimento administrativo, mas só para graduação e especialização. Os demais níveis de escolaridade/titulação não foram contemplados. O servidor que possui mestrado ou doutorado recebe uma gratificação de titulação de 10% e 20%, respectivamente, não incorporada. Quanto a progressão os critérios são:

- estágio probatório;
- avaliação de desempenho;
- cumprir o mínimo de pontos estabelecidos no regulamento das progressões;
- interstício mínimo de 03 anos.

No que diz respeito ao PCCV da Procuradoria contempla apenas a Promoção por antiguidade e merecimento, alternadamente, sendo o mérito aferido pelo Conselho da Procuradoria Geral.

O percentual de aumento das progressões é igual em todos os planos, 3,5%. O percentual da promoção varia conforme o plano.

### 3.3. Estrutura de Cargos

Cada plano possui sua estrutura de cargos, sendo a estrutura do Plano Geral e da Saúde as maiores, os outros planos possuem apenas um cargo por plano.

A estrutura de cargos do Plano Geral é organizada por grupo ocupacional (nível superior, nível técnico, fiscalização, apoio administrativo e serviços gerais, obras, serviços públicos e vigilância ambiental, transportes e manutenção de veículos), sendo que o nível superior, técnico e fiscalização possuem apenas um cargo cada, com várias funções ou área de atuação, que são classificados como cargos amplos. Os demais grupos ocupacionais é composto por vários cargos (cargos específicos).

Observou-se também que para o cargo de Técnico Municipal de Nível Superior o quantitativo por cargo é de acordo com a função havendo também um quantitativo por nível. Nos demais cargos os quantitativos são por nível.

Os cargos de agente administrativo e assistente administrativo pertencentes ao grupo



ocupacional de apoio administrativo e serviços gerais possuem atribuições similares, sendo o primeiro com requisito de ingresso nível médio e outro nível fundamental, havendo diferenciação quanto ao nível de vencimento, no entanto, com o mesmo valor atualmente (R\$ 1.296,84).

A estrutura de cargos da Saúde é organizada por grupo ocupacional (nível superior, nível médio e nível fundamental). Cada cargo possui um quantitativo, mas também há o quantitativo por nível de vencimento.

Há cargos semelhantes no plano Geral e no plano da Saúde, como por exemplo o cargo de Agente Administrativo e Agente Administrativo de Saúde. O primeiro é do plano Geral, a jornada de trabalho é de 30 horas e o vencimento é R\$ 1.296,84. O Agente Administrativo da Saúde a jornada de trabalho é de 40 horas e o vencimento é R\$ 1858,29. O cargo/função de Administrador, Advogado, Analista de Sistemas, Arteterapeuta, Assistente Social, Biólogo, Educador Físico, Musicoterapeuta, Nutricionista, Psicólogo e Terapeuta Ocupacional estão nos dois planos. Os cargos/função de Educador Físico e Pedagogo são encontrados nos planos Geral, Saúde e Magistério. A jornada de trabalho dos cargos do plano Geral e Saúde é de 30 horas, exceto o Educador Físico que na Saúde e no Magistério é de 25 horas. Quanto ao vencimento, os cargos de nível superior do plano Geral e Saúde é a igual (R\$ 2.179,77).

Os cargos de Médico e Cirurgião Dentista possuem na nomenclatura do cargo com as áreas de atuação.

Observou-se que há cargos específicos para indígenas e que os ocupantes precisam ser aldeados. Em conversa com a equipe técnica de Aracruz foi explicado que utilizam legislação federal (que ficou pendente de ser enviada) para contratação específica de indígenas, tendo em vista que no Município há 7 aldeias.

Há também cargos/funções criados em leis específicas para autorizar/permitir a contratação temporária para atender programas instituídos.

Quanto ao quadro suplementar, conforme informação enviada há 7 cargos, mas dois deles não estão mais ocupadas, logo estão extintos.

Grupo Ocupacional	Cargo	Qtd de cargos	Ocupados
<b>Apoio Administrativo</b>	Costureiro	9	3
	Monitor	296	117
<b>Apoio Operacional</b>	Encarregado de Turma	23	8
	Mestre de Obras	2	0
<b>Fundamental</b>	Auxiliar de Enfermagem	28	15
	Auxiliar de Fisioterapia	28	0
	Laboratorista	28	1

Desta forma, quanto a estrutura de cargos para definição da proposta é necessária avaliar também os cargos a serem inseridos no quadro suplementar e a terceirização dos serviços.

Em relação ao quantitativo de cargos foi analisado uma planilha de cargos e a Folha de Pagamento enviadas pela equipe técnica, porém foi identificado diferença no quantitativo de alguns cargos. Sendo assim, foi solicitado um novo relatório de cargos à equipe técnica de





Aracruz e ainda não foi entregue para análise.

Após análise do quadro de cargos apresentado observou-se que 56% do total de cargos está vago e 44% encontra-se ocupado. Sendo que 41,23% dos cargos efetivos providos corresponde aos cargos criados.

Há 6 concursos vigentes até 2023, conforme abaixo:

- Edital /001/2018: cargos para atender a Educação
- Edital 002/2018: magistério
- Edital 003/2018: geral grupo ocupacional apoio administrativo e serviços gerais e transporte e manutenção de veículos
- Edital 004/2018: contador
- Edital 005/2019: controladoria
- Edital 006/2019: Saúde

O quadro com o quantitativo nomeado e as vagas disponibilizadas no edital de concurso não foram enviadas até a finalização do presente documento.

As descrições dos cargos estão nas leis dos planos de cargos, exceto do cargo de Procurador. No plano Geral como os cargos são organizados por grupo ocupacional cada cargo/função tem suas atribuições descritas, mas há também a descrição comum ao grupo ocupacional.

No plano da Saúde estão descritas as atribuições típicas de cada cargo.

No plano do Magistério trata das atribuições dos profissionais do Magistério, mas não especificamente de cada cargo. Foi solicitado a equipe responsável o envio da documentação, mas não recebida até o momento.

As atribuições dos Procuradores não estão na lei que contempla o Plano. A Lei estabelece que será regulamentada por Decreto, que será enviado pela equipe técnica de Aracruz.

As atribuições do cargo de Auditor de Controle Interno estão na lei que contempla o Plano, no art. 25, bem como as atribuições do cargo de Contador, que estão no art. 4º do seu plano.

**DECISÕES NECESSÁRIAS:**

- Permanecerão vários planos de cargos?
- Se sim, os cargos similares permanecerão em planos diferentes?
- Definição do tipo de cargo: amplo ou simples?
- Definição do quantitativo de cargos
- Definição se permanecerá quantitativo por nível salarial

### 3.4. Jornada de Trabalho

A jornada de trabalho é tratada no Estatuto e nos planos, entretanto nos planos Geral, Saúde e Contador não possuem artigo que trate especificamente da jornada. A jornada está estabelecida no anexo da estrutura de cargos. As leis que contemplam os planos de Procurador e Auditor de Controle Interno contem artigos que estabelecem a jornada de trabalho.

Quanto ao Magistério, tanto o estatuto como o Plano tratam especificamente da jornada de trabalho, no entanto, no estatuto só trata da carga horária de 25 horas, no plano há a jornada de 25 horas (parcial) e 40 horas (integral). O plano trata ainda da carga horária suplementar.



A Jornada de Trabalho precisa estar bem definida pois há impacto financeiro no Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos. Sendo assim, o cenário apresentado necessita estar de acordo com a necessidade do Município.

O horário de funcionamento para atendimento ao público é de 12h às 18h. As escolas e unidades de saúde funcionam o dia inteiro e há dois Pronto Atendimentos que funcionam 24 horas.

A Lei que regulamenta o regime de plantão utilizado na Saúde ainda será enviada pela equipe técnica de Aracruz.

Atualmente há servidores na jornada de 30 e 44 horas para os servidores do quadro Geral; para os servidores da Saúde há de 20, 25 e 30 horas; e para o Magistério de 25 e 40h. Para os cargos de Contador, Controlador e Procurador apresenta-se a jornada de trabalho de 30 horas.

Vale ressaltar que foi informado o pagamento de hora extra para complementação da carga horária, em virtude da jornada de trabalho estabelecida pela Prefeitura Municipal de Aracruz.

**DECISÕES NECESSÁRIAS:**

- Definir a jornada de trabalho de cada plano/cargo
- Definir se poderá haver alteração da jornada de trabalho

### 3.5. Avaliação de Desempenho

Os planos tratam da Avaliação de Desempenho de forma geral e o Decreto nº 17.826, de 2008 detalha os critérios.

O Decreto nº 17.826, de 2008 aprova o regulamento de todo o Sistema de Avaliação de Desempenho dos servidores, exceto do Magistério. Institui a Comissão de Desempenho Funcional; a função do setor de Recursos Humanos; a contagem de tempo do efetivo exercício no cargo; os critérios a serem avaliados para Progressão cuja pontuação final máxima é 100 pontos, caso não possua penalidade disciplinar. Quanto a Promoção, há a pontuação para aproveitamento de cursos concluídos, que tenham correlação com o cargo ocupado, pelos servidores de acordo com a escolaridade.

E o Decreto nº 25.706, de 2013 aprova o regulamento do Sistema de Avaliação do Desempenho do quadro do Magistério da Rede Municipal de Ensino de Aracruz, para Progressão. Decreta as atribuições da Comissão Permanente de Gestão do Plano de Carreira do Magistério Público Municipal e da Gerência de Administração de Pessoal; bem como os critérios para apuração do merecimento. Também são contemplados os fatores de avaliação e a pontuação máxima de 100 pontos, caso o servidor não tenha sofrido penalidade.

Tanto o estatuto como todos os planos tratam do estágio probatório e da avaliação de desempenho.

Alguns pontos da avaliação de desempenho precisam ser discutidos, tais como os critérios e fatores; a contagem de tempo para ser avaliado; periodicidade, dentre outros; para que seja de fato instrumento de melhoria do processo de trabalho e valorização do servidor, que será detalhado na Etapa III - Elaboração do Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos.

Vale ressaltar que todo o processo de Avaliação de Desempenho é realizado manualmente e a avaliação se dá de forma consensual entre chefia e servidor.



**DECISÕES NECESSÁRIAS:**

- Avaliação de Desempenho terá critérios específicos para cada plano observando as especificidades dos cargos que o compõem?
- Critérios diferentes para Avaliação Especial de Desempenho (Estágio Probatório)?
- Manter em todos os Planos capítulo que trate da Avaliação Especial de Desempenho ou ter uma única lei que trate do Estágio Probatório.

**3.6. Tabela de Vencimentos**

As tabelas de vencimentos instituídas pelos planos sofreram alterações tendo em vista os reajustes concedidos. A última alteração nas tabelas foi através da Lei nº 4.454, de 2022 e a Lei nº 4.457, de 2022 reajustou os vencimentos em 7%.

Observa-se que na Lei nº 4.454, de 2022 os primeiros níveis, independentes da referência em que se encontram recebem o valor do salário mínimo que com a Lei nº 4.457, de 2022 foi reajustado em 7%. Desta forma, há cargos de nível fundamental e médio com o mesmo vencimento.

Na administração pública o desenvolvimento da tabela de vencimentos deve ser de acordo com o tempo para aposentadoria de um servidor, devendo ser pensada de forma que o servidor tenha possibilidades de crescimento até o momento da aposentadoria, porém observou-se que alguns servidores estão no final da tabela, no entanto, recebem aumento do percentual da progressão mesmo não havendo o valor estabelecido na tabela.

**DECISÕES NECESSÁRIAS:**

- Definir o percentual para progressão. Atualmente é de 3,5%
- Definir o percentual para promoção. Atualmente é diferente para cada plano.
- Definir a quantidade de referências e classes.
- Definir o valor inicial para cargos de nível fundamental, tendo em vista o valor do salário mínimo.

**3.7. Contratação Temporária**

O Inciso IX, do Art. 37 da Constituição Federal admite a contratação por prazo determinado para atender a situações temporárias de excepcional interesse público, não se aplicando a funções permanentes.

A Lei nº 2.994, de 2007 dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público. Em reunião com a equipe técnica de Aracruz foi informado que esta lei foi considerada inconstitucional.

De acordo com o site da Prefeitura há várias leis que dispõem sobre contratação por tempo determinado para atender projetos especiais de duração limitada e leis que autorizem a contratação temporária, que foi confirmado pela equipe técnica de Aracruz.



### 3.8. Análise da Folha de Pagamento

O Art. 169 da Constituição Federal estabelece que “a despesa com pessoal ativo e inativo da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios não poderá exceder os limites estabelecidos em lei complementar”.

A Lei Complementar nº 101/2000, citada na Constituição Federal estabelece os limites da despesa de pessoal nos artigos 18 a 23, fixando que os Municípios não podem exceder 60% da receita corrente líquida, dividindo este percentual da seguinte forma:

- 6% (seis por cento) para o Legislativo, incluído o Tribunal de Contas do Município, quando houver;

- 54% (cinquenta e quatro por cento) para o Executivo.

A despesa total com pessoal no Município de Aracruz no 2º quadrimestre de 2022 foi de 35,62% da Receita Corrente Líquida, conforme o Relatório de Gestão Fiscal. Destaca-se que o Limite de Alerta é de 48,6% e o Limite Prudencial é de 51,30%.

Após análise da Folha de Pagamento enviada identificou-se que a mesma é composta por muitas verbas, destacando-se as verbas de comissões e gratificações listadas abaixo.

<b>VERBAS</b>
COMISSAO
GRATIFICAÇÃO
JETON
PRODUTIVIDADE
ANUÊNIO
QUINQUÊNIO

Nem todos os servidores do mesmo cargo recebem a mesma gratificação/valor, bem como há servidores que recebem mais de uma gratificação.

Percebeu-se que algumas gratificações existentes são para melhorar a remuneração e conseqüentemente manter o quadro de servidores. Da mesma forma que é preciso avaliar as horas extras. No relatório da folha de pagamento enviado não consta hora extra, há “exhoras” que são para cargos do magistério.

