

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**MARCELO MAIA**

MAPEAMENTO DO PROCESSO ADMINISTRATIVO DE ROTATIVIDADE DOS  
FUNCIONÁRIOS DE NÍVEL SUPERIOR NA PREFEITURA MUNICIPAL DE  
ALMIRANTE TAMANDARÉ

CURITIBA

2016

**MARCELO MAIA**

MAPEAMENTO DO PROCESSO ADMINISTRATIVO DE ROTATIVIDADE DOS  
FUNCIONÁRIOS DE NÍVEL SUPERIOR NA PREFEITURA MUNICIPAL DE  
ALMIRANTE TAMANDARÉ

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientador: MSc Joel Souza e Silva

CURITIBA

2016

## **AGRADECIMENTOS**

Escrever o projeto técnico parece ser um trabalho solitário, mas com auxílio de pessoas torna-se menos árduo. Agradeço profundamente pela colaboração da conclusão desta etapa, principalmente:

À Universidade Federal do Paraná, em especial aos coordenadores do curso de especialização de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais, a oportunidade na realização do curso.

Aos Professores de Gestão Pública Municipal, pelo conhecimento.

Ao meu orientador MSc Joel Souza e Silva, peça fundamental desde a elaboração do projeto até a finalização, a contribuição decisiva e o enriquecimento deste projeto técnico.

Aos diretores, gerentes e coordenadores da prefeitura analisada pelo empenho na realização do projeto.

A todas as pessoas que de forma direta ou indireta, contribuíram para a execução, muito obrigado.

## RESUMO

O elevado número de desligamento de funcionários em uma organização pública municipal, no transcorrer dos anos, remete reflexões da maneira de como estes profissionais estão solicitando a sua saída, quais os motivos. Este estudo tem como objetivo desenvolver uma proposta de redução da rotatividade de funcionários de nível superior na Prefeitura Municipal de Almirante Tamandaré. A metodologia aplicada é de abordagem qualitativa e os instrumentos utilizados para a coleta de dados, o registro e o processo de aplicação de questionários a todos os servidores que solicitaram o desligamento nos anos de 2013, 2014 e 2015. Os participantes foram ex-servidores, ao qual toda a população efetuou a resposta do questionário, por e-mail. Os resultados mostram que os profissionais estavam impossibilitados de um avanço na carreira e o baixo salário recebido. Desta forma desenvolve uma proposta de avaliação da carreira de maneira mais transparente e eficiente, com um novo plano de salários e como ocorre a evolução nos níveis de aprofundamento profissional.

Palavras-chave: rotatividade; plano de salário, transparência e eficiência.

## **ABSTRACT**

The high number of employee severance in a public organization, through the years, refers reflections in the way of how these professionals are asking for their output, which reasons. This study aims to develop a proposal to reduce the turnover of top-level officials in the City of Almirante Tamandaré City Hall. The methodology is qualitative approach and instruments used for data collection, registration and process questionnaires to all servers that have requested the shutdown in the years 2013, 2014 and 2015. The participants were former employees, to which the entire population made the questionnaire response by email. The results show that the professionals were unable of a career advancement and low salary received. Thus develops a proposal for evaluation of a more transparent and efficient career with a new salary plan and how evolution occurs in the levels of professional deepening.

Keywords: turnover; plan salary, transparency and efficiency.

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>8</b>  |
| 1.1 APRESENTAÇÃO.....  | 8         |
| 1.2 OBJETIVO GERAL.....  | 8         |
| 1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....   | 8         |
| 1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO.....  | 9         |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>  | <b>9</b>  |
| 2.1 PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS.....   | 9         |
| 2.2 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....  | 9         |
| 2.3 PROCESSO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO E AVALIAÇÃO DE<br>DESEMPENHO.....   | 11        |
| 2.4 PROCESSO DE AMBIENTAÇÃO NO TRABALHO.....   | 12        |
| 2.5 PROCESSO DE AVALIAÇÃO NA CARREIRA E PROMOÇÕES.....   | 13        |
| <b>3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....</b>   | <b>15</b> |
| 3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO DA PREFEITURA MUNICIPAL<br>DE ALMIRANTE TAMANDARÉ.....                          | 15        |
| 3.2 PESQUISA DE DESLIGAMENTO.....  | 16        |
| 3.2.1 Resultados da pesquisa.....  | 17        |
| 3.3 MAPEAR O MODELO ATUAL DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE<br>PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR.....                          | 20        |
| 3.4 DESCREVER OS MODELOS DE PROVAS APLICADOS.....  | 20        |
| 3.5 AVALIAR AS DESCRIÇÕES DE CARGOS E SALÁRIOS PRATICADOS<br>NO NÍVEL SUPERIOR. E SEU REFLEXO NA ROTATIVIDADE..... | 21        |
| 3.6 COMENTÁRIOS SOBRE A SITUAÇÃO ATUAL.....  | 24        |
| <b>4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....</b>   | <b>25</b> |
| 4.1 PROPOSTA TÉCNICA.....  | 25        |
| 4.1.1 Plano de implantação.....  | 30        |
| 4.1.2 Recursos para a implantação.....   | 31        |
| 4.1.3 Resultados esperados.....  | 32        |
| 4.1.4 Risco esperado e medida corretiva.....   | 33        |
| <b>5 CONCLUSÃO.....</b>  | <b>34</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>36</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO .....</b>                           | <b>37</b> |
| <b>APÊNDICE B – FORMULÁRIO PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....</b> | <b>40</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 APRESENTAÇÃO

O presente trabalho foi desenvolvido na Prefeitura Municipal de Almirante Tamandaré e tem por finalidade demonstrar as causas do desligamento de servidores de nível superior bem como elaborar uma proposta para reduzir o índice de rotatividade de pessoal.

### 1.2 OBJETIVO GERAL

Desenvolver uma proposta de redução da rotatividade de funcionários de nível superior na Prefeitura Municipal de Almirante Tamandaré.

### 1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar o índice de rotatividade de pessoal de nível superior nos últimos anos.
- Mapear o modelo atual do processo de contratação de pessoal de nível superior
- Descrever os modelos de provas aplicados
- Efetuar uma pesquisa com os motivos do desligamento
- Avaliar as descrições de cargos e os salários praticados no nível superior e seu reflexo na rotatividade.
- Desenvolver um modelo para reduzir a rotatividade de pessoal.

## 1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

A rotatividade de pessoal na prefeitura do município de Almirante Tamandaré para os cargos de nível superior tem aumentado nos últimos três anos, analisar o problema identificando as causas e fazendo uma proposta para reduzir o índice de rotatividade será de grande valia para o município.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Chiavenato (2010, p.34) “lidar com as pessoas deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem sucedidas”, em que o diferencial nas empresas está no como conquistar um profissional competente com a profissão. Desta maneira o mesmo autor (2010, p.8) destaca que a gestão de pessoas (GP) “é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações [...] é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a estrutura organizacional adotada”, envolvendo o processo de recrutamento e seleção, no setor público (o estágio probatório), o ambiente de trabalho e também a avaliação e a promoção na carreira.

### 2.2 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

A execução inicial de todo o processo de angariar um profissional necessita-se de um planejamento bem estabelecido, que para Chiavenato

(1999, p.92) “recrutamento é um conjunto de atividades desenhadas para atrair um conjunto de candidatos qualificados para uma organização”.

Desta forma a atividade de recrutamento e seleção provêm que a empresa, no momento da inicial obtenha mão de obra qualificada com capacidade técnica para que haja o cumprimento das responsabilidades do cargo que assumir.

O processo de contratação para o setor público é definido através da Lei nº. 8.112, art. 11

o concurso será de provas de provas e títulos, podendo ser realizado em duas etapas, conforme dispuserem a lei o regulamento do respectivo plano de carreira, condicionada a inscrição do candidato ao pagamento do valor fixado no edital, quando indispensável ao seu custeio, e ressalvadas as hipóteses de isenção nele expressamente prevista.

Conforme, o departamento de recursos humanos da prefeitura de Guarulhos, (2005, p.6) “o concursos público é o procedimento administrativo que tem por fim aferir aptidões pessoais e selecionar os melhores candidatos ao provimento de cargos e empregos públicos”, ou seja, um recrutamento idôneo de servidores públicos.

Para algumas carreiras específicas, como a carreira docente, existe a etapa da prova didática, que é verificada a capacidade de execução da prática docente.

A contratação necessita que seja realizado o teste para que possam determinar a real identificação do aprovado ao cargo, sendo estabelecido através da classificação em relação a prova do concurso.

Para Gomes e Stefano (2008, p.5) “a seleção tem como objetivo escolher, entre os candidatos atraídos pelo recrutamento, aqueles que correspondem ao perfil do cargo desejado pela empresa, visando a manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização”, cabendo a cada entidade federal, estadual e municipal, pode organizar e compor o seu pessoal para compor e organizar os seus serviços, desde que sejam adotados os princípios constitucionais e as leis nacionais. Desta forma o processo de recrutamento e seleção no funcionalismo público é realizado com a execução do concurso, realizado e estabelecido por cada

órgão, em que para um servidor público todo o servidor passa por processo estágio probatório.

### 2.3 PROCESSO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A questão de avaliação de desempenho do servidor em estágio probatório da prefeitura estudada está no estatuto dos servidores da prefeitura de Almirante Tamandaré no artigo 49 que determina que estágio probatório é:

[...] o período de três anos de efetivo exercício no cargo de provimento efetivo em virtude de aprovação em concurso público, a contar da data da posse e exercício, durante o qual são apurados os requisitos necessários à confirmação do servidor no cargo efetivo para ao qual foi nomeado.

Nesse período são apurados alguns requisitos para a avaliação, determinado no artigo 50 do estatuto dos servidores, sendo: idoneidade moral; assiduidade; pontualidade; disciplina; eficiência; capacidade de iniciativa; responsabilidade e a aptidão física e mental para o cargo. A avaliação é realizada pelo seu superior, não podendo ser inferior a quatro avaliações.

Nas avaliações caso constatado que o profissional não esteja apto para o desempenho das atribuições do cargo em que foi nomeado, cabe a autoridade competente a abertura do processo administrativo, que deve ser concluído dentro do estágio probatório, e caso esteja aprovado o servidor é considerado estável.

Desta maneira segundo Modesto (2002, p.2) o estágio de confirmação, o período de avaliação, adaptação e treinamento em efetivo exercício,

Trata-se de período de experiência, supervisionado pela administração, destinado a verificar a real adequação de agentes públicos ocupantes de cargos de provimento efetivo ou de provimento vitalício. Os agentes aprovados ao final do período de estágio probatório adquirem, conforme o caso, a estabilidade ou a vitaliciedade nos quadros de pessoal dos órgãos.

O servidor estável e o servidor em estágio probatório gozam dos mesmos direitos, em que no ambiente de trabalho encontra-se diferentes profissionais, uns engajado com o atendimento a população e outros apenas pela busca da remuneração.

## 2.4 PROCESSO DE AMBIENTAÇÃO NO TRABALHO

Em diversos órgãos federais, estaduais ou municipais, existem diferentes formas de como está o ambiente de trabalho, altamente marcado pelo avanço tecnológico, ambiente novo, com todo o suporte necessário para desempenhar a função e também o ambiente sucateado, com poucos recursos para a realização da atividade. Este envolvimento já apresenta uma forma de como os profissionais visualizam a organização, em que para Pires e Macedo (2006, p.83) “à medida que um grupo de pessoas se reúne para desenvolver uma determinada atividade, esse grupo inicia também a construção de seus hábitos, sua linguagem e sua cultura”. Desta forma, falar em cultura é a captação do indivíduo a realidade do grupo ao qual está inserido, ou seja, para o mesmo autor (2006, p. 84) “é expressar os valores e as crenças que os membros desse grupo partilham”.

Desta maneira, a cultura influencia como as pessoas visualizam a instituição ao qual prestam seu serviço, sendo que, todos tem um desafio a ser realizado, seja quanto ao grupo de pessoas ao qual trabalham ou as condições que encontra o ambiente, assim pode-se dizer conforme Pires e Macedo (2006, p.84) que

[...] cultura é um conjunto complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais. Seria ainda um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir, mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, e passar a integrar essas pessoas em uma coletividade distinta de outras. É o resultado de ações cujos componentes e determinantes são compartilhados e transmitidos pelos membros de um dado grupo.

Assim cada órgão público, apresenta uma característica, seja em níveis hierárquicos, sua estrutura ou seu desenho organizacional. No entanto os traços da cultura organizacional pública, influência nos trabalhadores que encontram nesta decisões e tendência que caracteriza com o seu perfil, e faz com que atuem por diversos anos, dependendo de como é gerida a carreira e de que forma ocorre as promoções.

## 2.5 PROCESSO DE AVALIAÇÃO NA CARREIRA E PROMOÇÕES

O processo de avaliação de desempenho, para a promoção e carreira do funcionário público é um instrumento relevante para a gestão estratégica de recursos humanos, pois está representa uma objetividade individual de cada profissional.

É em busca do mérito (dinheiro) que o profissional irá alcançar seus objetivos, através da produtividade, e do desenvolvimento profissional, com o intuito de uma progressão, gratificação pelo resultado alcançado, através de pontos positivos alcançados.

O plano de carreira é criado através de leis e decretos, muitas vezes estruturado em níveis de classificação, em que os servidores entram no plano de carreira no primeiro nível e através das avaliações de desempenho no tempo estabelecido recebem progressão por mérito profissional, ou por realizações de capacitações, ou seja, vão evoluindo no nível no plano de carreira (progressão por capacitação profissional), em que influência o desempenho da organização. De acordo com Schuster e Dias (2012, p.8)

- Progressão por capacitação profissional é a progressão obtida pela realização de cursos com carga horário estabelecida pelo nível de classificação e de capacitação que o servidor se encontra, além de respeitar o interstício de 18 meses e as características do cargo que este ocupa.
- Progressão por mérito profissional é a progressão baseada na avaliação de desempenho do servidor em suas atividades, que ocorrem num período de 18 meses, obtendo uma avaliação positiva este passará para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, mas permanece no respectivo nível de capacitação.

Desta forma, o processo de desenvolvimento do servidor na carreira pode ser conquistado pelos dois métodos (capacitação profissional ou progressão por méritos).

### **3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA**

#### **3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE ALMIRANTE TAMANDARÉ**

O município de Almirante Tamandaré é um município na região metropolitana de Curitiba. É uma região com parque industrial consolidado e em contínua expansão, composto de centenas de pequenas, médias e grandes indústrias, entre esta de cal e calcário.

O nome é uma homenagem ao Almirante Joaquim Marques Lisboa, Visconde e Marquês de Tamandaré. Apesar de restrições ambientais em função do Aquífero Karst, existe um desenvolvimento social e urbanístico, com belezas naturais que podem ser apreciadas no circuito da natureza, contando com uma infra estrutura em crescente expansão.

Através do Decreto Estadual nº15, datado de 9 de janeiro de 1890, pelo então governador em exercício José Marques Guimarães, tornou o nome de “Villa Tamandaré”, que também através de decreto nº. 16 nomeia a intendência municipal. No ano de 1932, esta vila passa a pertencer ao município de Rio Branco, mas como o governo do estado, estabelecendo divisas territoriais, através da lei estadual nº. 2644, de 24 de março de 1956, a então Villa passa a denominar-se Município de Almirante Tamandaré.

Hoje não é apenas conhecido pelo grande volume crescente da produção agrícola, que destacam os hortigranjeiros (produtores como batata, milho e feijão), mas também pela produção de minério (cal virgem, cal hidratada e minerais calcários para correção de solos agricultáveis), sendo um dos municípios mais importante na produção do estado.

Atualmente, segundo os dados do próprio site da prefeitura, apresenta como receita orçamentária R\$ 25,9 milhões, receita corrente R\$ 24,9 milhões, receita tributária R\$ 3,8 milhões, transferência R\$ 19,0 milhões, outras receitas R\$ 2,2 milhões, receita de capital R\$ 991,7 mil, e exportação R\$ 4.536.759,00. Tem 1696 servidores em atividade, desempenhando diversas atividades para o

atendimento da população, dos quais 842 estão como servidores concursados em carreira de nível superior.

### 3.2 PESQUISA DE DESLIGAMENTO

A pesquisa foi realizada através de aplicação de questionários direcionados a todos os ex servidores e profissionais que passaram no concurso assumiram a função e desligaram da organização, nos anos de 2013, 2014 e 2015, na prefeitura de Almirante Tamandaré

O questionário apresenta vinte e duas questões com perguntas fechadas, desde o sexo do participante até motivos específicos do objeto de estudo da pesquisa, no caso os motivos pelos quais as pessoas deixaram o serviço público municipal.

Na confecção de questões relacionadas desde os meios disponíveis de trabalho até relacionamento interpessoal com colegas e superiores, estabelecendo em boa parte, questões práticas do dia-a-dia. As respostas foram descritas num software de planilha eletrônica (Excel) para melhor visualização do material coletado. Usou-se no decorrer do processo de tabulação dos dados, recursos de estatística e ferramentas como tabelas e gráficos para resolver adiante qual seria a mais adequada.

Nos anos de 2013 a dezembro de 2015, ocorreu o desligamento de 90 servidores de nível superior, formando a população da pesquisa, que através de contato fornecido pela setor de gestão de pessoas, fez com que toda a população responde-se o questionário, então a amostra é a própria população.

Os cargos envolvidos no questionário foram: advogados, analista de sistema, arquiteto, administrador, contador, enfermeiro, farmacêutico, fisioterapeuta, fonoaudiólogo, médico com diversas especialidades (cirurgião geral, clínico geral, ginecologista, otorrinolaringologista e pediatra), dentista, psicólogo, veterinário, e professores com diversas formações (pedagogos, matemáticos, físicos, químicos, língua portuguesa, língua estrangeira entre outros).

Foram disponibilizados a toda a população (90 ex-servidores públicos), enviado por e-mail e com o prazo a ser respondido de 10 dias, ao qual caso não houvesse o envio da resposta ocorreu o contato telefônico para comunicar sobre a importância da resposta do questionário a instituição, para a busca na melhoria do processo.

Os dados foram coletados no início de dezembro de 2015, armazenados e tabulados no Excel. No período analisado observa-se que o quadro de servidores é praticamente composto por metade de profissionais de nível superior, conforme demonstrado no quadro 1, em que demonstra que os servidores com curso de graduação são: 2013 (788), 2014 (799) e 2015 (842).

|                                    | 2013 | 2014   | 2015   |
|------------------------------------|------|--------|--------|
| Funcionários Nível Superior        | 788  | 799    | 842    |
| Total de Colaboradores             | 1642 | 1653   | 1696   |
| Desligados                         | 15   | 28     | 47     |
| Índice de rotatividade             | 2%   | 4%     | 6%     |
| Aumento em relação ao ano anterior |      | 53,57% | 59,57% |

QUADRO 1 – COMPOSIÇÃO DO QUADRO DE COLABORADORES  
FONTE: Elaborado pelo pesquisador (2016)

O cálculo do índice de rotatividade é obtido pela relação entre as demissões e o número total de colaboradores. Analisando o quadro 1, pode-se verificar que ocorreu um elevado crescimento, em relação de um ano para o outro, ou seja, o aumento de 2013 para 2014 é de praticamente 53% e de 2014 para 2015 de 59%.

### 3.2.1 Resultados da pesquisa

Toda a população respondeu o questionário, sendo representado por quase todos os cargos de nível superior com exceção de contador e advogado, que neste período não teve nenhum desligamento.

De posse do questionário e a tabulação realizada, pode-se observar as condições satisfatórias na pesquisa com o problema levantado, os dados adquiridos e todo o material estudado para servir de embasamento teórico científico. Assim mais da metade dos entrevistados (60%) são do sexo feminino, compreendendo 45% com idade entre 18 e 25 anos (conforme observado no gráfico 1 – Idade dos entrevistados)

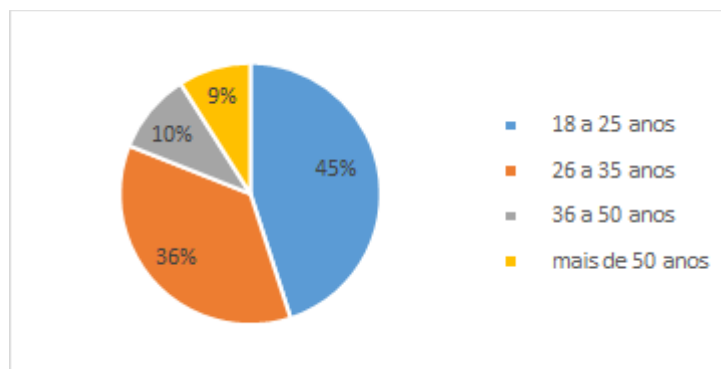


GRÁFICO 1 – IDADE DOS ENTREVISTADOS  
FONTE: Elaborado pelo pesquisador (2016)

Após a identificação do profissional, quanto a que gênero pertence e qual a sua idade, cabe a aspectos profissionais saber o que impulsiona o desligamento, iniciando pela característica de qual setor está alocado, observando que 35% são profissionais estão lotados na secretaria da saúde, e o menor percentual de pessoas lotadas na educação, representado pelo gráfico de barras, conforme gráfico 2 – Qual secretaria estava lotado.

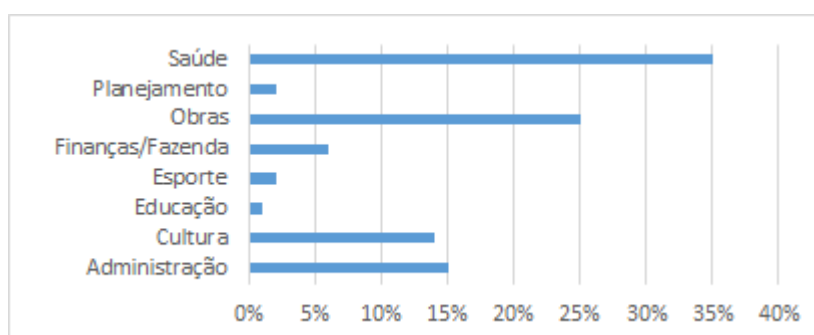


GRÁFICO 2 – QUAL SECRETARIA ESTAVA LOTADO  
FONTE: Elaborado pelo pesquisador (2016)

Estes profissionais desligaram-se ou não assumiram a função, representado por 45% na impossibilidade de avanço na carreira, e 20% por

esperar de uma remuneração melhor, representado pelo gráfico radar, utilizado quando as categorias não forem diretamente comparáveis (gráfico 3 – Motivo de desligamento).

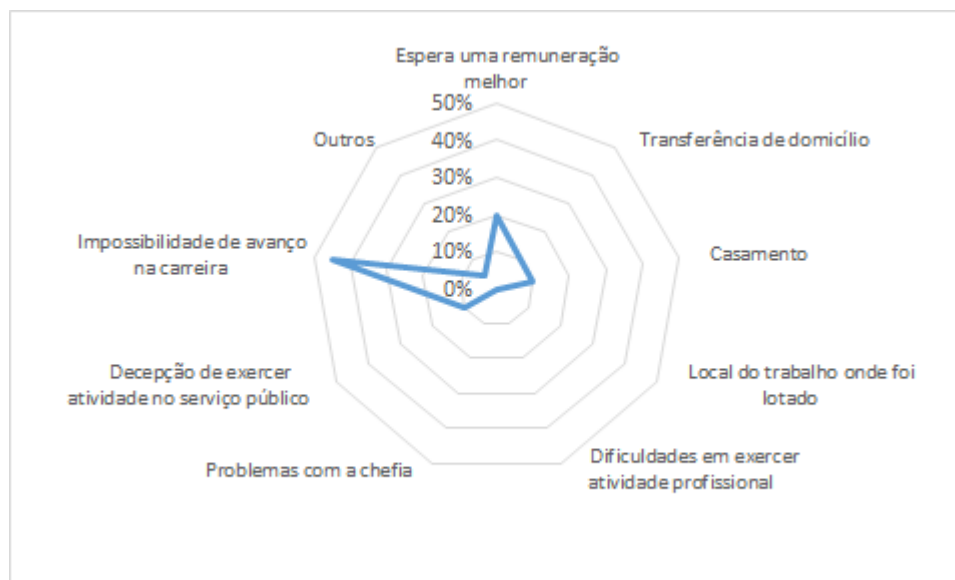


GRÁFICO 3 – MOTIVO DE DESLIGAMENTO  
 FONTE: Elaborado pelo pesquisador (2016)

Da mesma forma que, a questão estabilidade não teve grande peso na hora de decisão a ser tomada para a saída do serviço público municipal, como apontou 70% das respostas, necessitava a compreensão se os equipamentos e os materiais disponibilizados cooperavam para o desempenho da função, em que 45% dos entrevistados, responderam às vezes, 25% nunca e 30%.

Ainda, quanto ao exercício da atividade laboral, 76% apontaram quanto ao contexto salarial, abaixo da média do mercado, mas um local de execução das atividades confortável (69%).

Desta forma, a instituição municipal, realizava cursos de aperfeiçoamento, treinamento (60%), mas apenas isso não bastava ao funcionário, ao qual não tinham um bom relacionamento com o líder (70%); e muito menos com o chefe do setor/ departamento, em que as promoções quanto ocorriam não era distribuído conforme a competência profissional (70%), e muito menos a possibilidade de mudança de secretaria que estava lotado.

### 3.3 MAPEAR O MODELO ATUAL DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR

Para a realização da contratação de servidores para a prefeitura em estudo, é necessário inicialmente que o órgão tenha a vaga em aberto ou esteja previsto a contratação para o ano corrente (aprovado no plano plurianual, o aumento do quantitativo de servidores). Caso nenhum destes será criado uma comissão para a elaboração do processo seletivo, ao qual irá verificar quais os cargos necessitam do processo seletivo, o requisito mínimo para a investidura (nível superior para o cargo pretendido) e ainda se a vaga já está aprovada no plano plurianual. De posse destas informações é realizado, junto aos órgãos (empresas), que realizam as provas, solicitação de valores, para a realização de uma modalidade de licitação para a contratação da empresa.

Após a contratação, a empresa realiza o edital, e lança ao público, para que os interessados efetuem a inscrição e realizem a prova. Após a realização da prova, é lançado o resultado, por ordem de classificação, que assim que homologado, a prefeitura já pode chamar o candidato, para assim que entregue a documentação, entrar em exercício no cargo.

### 3.4 DESCREVER OS MODELOS DE PROVAS APLICADOS

No edital do concurso, consta como será realizado as provas e qual conteúdo irá ser cobrado na avaliação dos possíveis futuros servidores. Este pode ser apenas com questões de múltipla escolha, ou de múltipla escolha e questão discursiva. Além deste tipo de prova, para alguns cargos é solicitação a prova de títulos, ao qual o candidato, em momento (no dia do concurso ou em outra data) deve apresentar os certificados, diplomas e outros para receber a pontuação, conforme descrito no edital.

Para o cargo de professor, é solicitado também a prova didática, que consiste em sorteio de um tema (elencado e definido no edital), realizado geralmente 24 horas antes da apresentação, para que o candidato classificado para esta fase, elabore uma aula com o tema sorteado e apresente a desenvoltura para uma banca avaliadora. Esta banca é geralmente composta por possíveis colegas, e também é gravada. Após, a aprovação por estas etapas o candidato está apto a exercer a profissão, na prefeitura.

### 3.5 AVALIAR AS DESCRIÇÕES DE CARGOS E SALÁRIOS PRATICADOS NO NÍVEL SUPERIOR. E SEU REFLEXO NA ROTATIVIDADE

Conforme apresentado no quadro 2 – Cargo, requisitos mínimos e vencimento inicial para cada cargo analisado. Através do questionário aplicado, observa-se que o salários dos servidores está bem abaixo do mercado de trabalho, conforme o quadro 2 apresentado.

| CARGO                                  | REQUISITO (S) MÍNIMO (S)   | CARGA HORÁRIA SEMANAL | VENCIMENTO INICIAL (R\$) |
|--|--|-----------------------|--------------------------|
| ADVOGADO                               | Curso superior completo em Direito com registro na OAB   | 40                    | 4.443,04                 |
| ANALISTA DE SISTEMAS                   | Curso superior completo em Ciência da Computação   | 40                    | 3.265,72                 |
| ARQUITETO                              | Curso superior completo em Arquitetura   | 40                    | 3.265,72                 |
| ASSISTENTE SOCIAL                      | Curso superior completo em Serviço Social com registro no CRESS  | 30                    | 2.449,41                 |
| AUDITOR FISCAL AMBIENTAL               | Curso superior completo em Engenharia Ambiental com registro no CREA ou Superior Completo em Bacharelado em Biologia ou Licenciatura em Ciências Biológicas com registro no CRBio  | 40                    | 3.265,72                 |
| AUDITOR FISCAL EM NUTRIÇÃO             | Curso superior completo em Nutrição com registro no CRN  | 40                    | 3.265,72                 |
| AUDITOR FISCAL EM VIGILANCIA SANITARIA | Curso superior completo em Medicina Veterinária com registro no CRMV   | 40                    | 3.265,72                 |
| AUDITOR FISCAL FLORESTAL               | Curso superior em engenharia florestal   | 40                    | 3.265,72                 |
| CONTADOR                               | Curso superior completo em Ciências Contábeis com registro no CRC  | 40                    | 4.443,04                 |
| ENFERMEIRO                             | Curso superior de Enfermagem com registro no COREN   | 40                    | 3.360,72                 |
| FARMACEUTICO BIOQUIMICO                | Curso superior completo em Farmácia com habilitação em Bioquímica com registro no CRF  | 40                    | 3.265,72                 |
| FISIOTERAPEUTA                         | Curso superior em Fisioterapia   | 40                    | 3.265,72                 |
| FONOAUDIOLOGO                          | Curso superior completo em Medicina  | 40                    | 8.841,92                 |
| MEDICO CIRURGIAO GERAL                 | Curso superior completo em Medicina com registro no CRM  | 40                    | 8.841,92                 |
| MEDICO CLINICO GERAL                   | Curso superior completo em Medicina com registro no CRM  | 20                    | 5.420,96                 |
| MEDICO GINECOLOGISTA                   | Curso superior completo em Medicina com especialização em Ginecologia e Obstetricia com registro no CRM  | 20                    | 4.420,96                 |
| MEDICO OTORRINOLARINGOLOGISTA          | Superior completo em Medicina com residência médica concluída e/ou título de especialista na área específica com registro no CRM   | 20                    | 4.420,96                 |
| MEDICO PEDIATRA                        | Curso superior completo em Medicina com especialização em Pediatria com registro no CRM  | 20                    | 4.420,96                 |
| MEDICO SAUDE DA FAMILIA                | Curso superior completo em Medicina com registro no CRM  | 40                    | 8.841,92                 |
| ODONTOLOGO                             | Curso superior completo em Odontologia com registro no CRO   | 40                    | 4.443,05                 |
| PROFESSOR(A)                           | - Curso de Licenciatura Completo em Pedagogia, com habilitação para Séries iniciais do Ensino Fundamental; ou<br>- Curso Normal / Magistério Superior Completo; ou<br>- Cursos de Licenciatura Plena Completo em uma das áreas do conhecimento da Educação Básica, com formação de Magistério de nível médio, na modalidade normal ou equivalente. | 20                    | 1.323,88                 |
| PSICOLOGO (A)                          | Curso superior completo em Psicologia com registro no CRP  | 40                    | 3.265,72                 |
| VETERINARIO                            | Curso superior em Veterinária  | 40                    | 3.265,72                 |

QUADRO 2 – CARGO, REQUISITO MÍNIMO E VENCIMENTO INICIAL  
FONTE: Elaborado pelo pesquisador (2016)

Cada profissional é necessário que tenha no mínimo a exigência para a investidura ao cargo, para não apresentar a extensão da descrição de cada cargo, será avaliado a descrição de alguns cargos, quanto as suas atribuições:

✓ Advogado: atividades de consultoria, assessoria e direção jurídicas, analisando e/ou elaborando minutas de contratos, decretos, anteprojetos de leis e outros documentos de natureza jurídica.

✓ Assistente social: coordena, elabora, executa, supervisiona e avalia estudos, pesquisas planos, programas e projetos na área de serviço social do município; planejando, organizando e administrando programas e projetos do órgão de ação social do município.

✓ Auditor fiscal ambiental: supervisiona e/ou executa programas de auditoria interna de gestão, de sistemas de informações, ambiental de procedimento e controle internos, recomendando medidas de correção,

otimização e aprimoramento dos trabalhos, desenvolvendo projetos e estudos voltados para o controle ambiental e preservação do meio ambiente.

✓ Contador: coordena, organiza e orienta os trabalhos relativos à contabilidade, planejando sua execução de acordo com o plano de contas vigente e as exigências legais e administrativas, participando na elaboração dos planos orçamentários e financeiro e controle geral de patrimônio, assinando balanço, preparando relatórios informativos sobre a situação financeira e patrimonial das repartições.

✓ Enfermeiro: realiza a direção do órgão de enfermagem integrante da estrutura básica da instituição de saúde, chefe de serviço e de unidade de enfermagem, organizando e dirigindo os serviços de enfermagem e suas atividades técnicas e auxiliares, planejando, organizando, coordenando, executando e avaliando os serviços da área.

✓ Psicólogo: presta atendimento psicológico à população quer seja preventivo, informativo ou psicoterapeuta, visando à promoção da saúde mental e fortalecimento do vínculo familiar e comunitários, avaliando, diagnosticando e emitindo parecer técnico no que se refere ao acompanhamento e/ou atendimento do cliente.

Com base nos valores iniciais e nas descrições de alguns cargos, após 3 anos é que o servidor irá passar pela avaliação, para então receber um pequeno aumento salarial. Conforme pesquisa realizada, junto ao conjunto de ex servidores, o requisito remuneração é o maior fator de contribuição para o desligamento do órgão. Após a aprovação do estágio probatório o servidor recebe um pequeno aumento, tendo progressão na carreira apenas através de cursos realizado (apresentação da certificação), está ocorrendo a cada dois anos, ou seja, a cada dois anos o servidor pode apresentar a certificação de cursos para a progressão. Como exemplo o caso do servidor José, que entrou para o cargo de enfermeiro em janeiro de 2013, passará por uma avaliação do seu estágio probatório até janeiro de 2016, após este prazo pode apresentar a certificação, superior ao cargo ao qual apresentava como requisito inicial apenas o curso de graduação. Desta forma após a apresentação da certificação superior ao requisito inicial do cargo, este terá uma retribuição salarial pela certificação.

### 3.6 COMENTÁRIOS SOBRE A SITUAÇÃO ATUAL

Como observado na pesquisa realizada, os números de desligamento veem aumentando gradativamente de um ano para outro, fruto de um descontentamento por parte do servidor público de nível superior. Mas este descontentamento realizado pelas entrevistas, demonstra que os motivos, não são particulares, sendo um problema que veem sendo acarretado ao longo dos anos, por parte dos gestores, e as pessoas ao qual estes nomeiam como responsável por cada área e departamento.

Inicialmente, os 90 ex servidores de cargo superior, que responderam a pesquisa apontam como a grande causa do desligamento a baixa remuneração, atrelada a demora e muitas vezes a impossibilidade de avanço na carreira. Em que as promoções apenas ocorrem para os profissionais que tem uma amizade superior com o gestor, não considerando a eficiência e eficácia do profissional, que muitas vezes é prejudicado por não haver o material necessário para a realização da atividade.

Com esta gama de motivos que causa o aumento elevado de desligamento a presente proposta é desenvolver uma alternativa de redução da rotatividade de servidores de nível superior.

## **4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA**

### **4.1 PROPOSTA TÉCNICA**

Assim para a execução da proposta de redução da rotatividade de funcionários de nível superior na Prefeitura de Almirante Tamandaré, inicialmente precisa da formação de uma comissão sobre o assunto (responsável pela elaboração, realização e acompanhamento), sendo composta por um profissional de cada cargo para a realização e busca dos direitos.

Este processo consiste em um procedimento novo, abertura de um grupo de trabalho, responsável pela formalização perante a instituição, da estruturação, método de como o gestor irá tratar sobre o assunto perante a organização, sendo uma formação diferenciada.

Assim com a formalização da comissão perante ao órgão, apresenta como uma nova estrutura, começa a realização do trabalho da equipe, com início da pesquisa para saber o valor defasado está o salário de diversas funções, cabendo a cada profissional apresentar a comissão à relevância do valor com as devidas justificativas. Assim já pode-se ter uma prévia de quanto será o desembolso da diferença. Desta forma a elaboração do plano de cargos e salários estruturado, conforme o modelo sugerido, para a promoção por mérito, não levando em consideração a promoção por qualificação. :

A presente proposta, apresenta a junção de algumas funções como advogado, contador e analista de sistemas, ambos tendo a mesma denominação, com o crescimento profissional em igualdade, devendo apresentar o requisito a sua formação escolar, em nível superior, com o registro no conselho correspondente a formação. O valor do salário inicial passa a ser R\$ 4.660,15, em virtude da responsabilidade para cada atribuição e também pelo valor retribuído em comparação ao mercado de trabalho.

Além desta mudança estes profissionais iram realizar treinamento inicial, e ter avaliação a cada dois anos, mesmo que esteja em estágio probatório. Pelo exposto a prefeitura terá a seguinte composição:

a) Cargos: Para a definição de cargos houve a análise das atividades, atribuições e requisitos para o desenvolvimento dos processos de trabalho, assim como foram considerados os valores salariais praticados pelo mercado. Desta forma, foram definidos os cargos, e a formação escolar necessária, observa-se que alguns cargos estão englobados, devido a similaridade na execução das atividades, conforme observado no quadro 3 – Cargo e formação escolar.

| <b>Cargo</b>   | <b>Formação escolar</b>  |
|--|--|
| Analista organizacional<br>(Advogado / Contador / Analista de Sistema) | Ensino Superior Completo com o registro no conselho regional correspondente a formação |
| Arquiteto  | Ensino Superior Completo   |
| Auditor  | Curso superior com habilitação na área da atividade que exerce                         |
| Assistente Social/ Enfermeiro  | Curso superior   |
| Farmacêutico Bioquímico  | Curso superior em Farmácia   |
| Fisioterapeuta   | Curso superior em Fisioterapia   |
| Fonoaudiólogo / Médico   | Curso superior completo em Medicina e especialização na área                           |
| Odontólogo   | Curso superior em Odontologia  |
| Professor  | Curso de licenciatura (em qualquer área, para a disciplina ao qual terá a habilitação) |
| Psicólogo  | Curso Superior em psicologia   |
| Veterinário  | Curso Superior em veterinária ou assemelhado   |

QUADRO 3 – CARGO E FORMAÇÃO  
FONTE: Elaborado pelo pesquisador (2016)

Na elaboração do plano a metodologia utilizada é abrangendo diversos cargos em um único cargo, a qual a análise dos macroprocessos da empresa, consiste em agrupar atividade de natureza semelhante, responsabilidade e qualificações técnicas convergentes. O emprego da metodologia de cargo amplo demonstra benefícios tanto para o servidor, melhor possibilidade de desenvolvimento de sua carreira através da mobilidade funcional, respeitando os limites impostos pela legislação em vigor e melhor possibilidade de atuar em uma função mais condizente com seu perfil profissional, proporcionando assim maior satisfação. E para a prefeitura a gestão de pessoas mais flexível; melhor

emprego das competências individuais e melhor produtividade e melhor clima organizacional.

b) Salários: A estrutura salarial é composta de uma faixa salarial (Quadro 4), elaborada a partir da pesquisa salarial, tendo como parâmetros: alinhamento com as práticas salariais observadas no mercado, atendimento aos princípios de equidade interna e externa. Esta pesquisa realizada em três prefeituras (Curitiba, Araucária e Colombo), fornecida pelo pessoal do departamento de gestão de pessoas, em que realizado a média para determinar o valor inicial dos novos servidores (quadro 5)

| CARGO Anterior                         | CARGO                          | VENCIMENTO INICIAL (R\$) Anterior (1) | VALOR EM CADA ESTÁGIO (R\$) |          |           |           | Diferença (2) - (1) |
|--|--------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|----------|-----------|-----------|---------------------|
|  |                                |                                       | I (2)                       | II       | III       | IV        |                     |
| ADVOGADO                               | ANALISTA ORGANIZACIONAL        | 4.443,04                              | 4.660,15                    | 5.044,30 | 5.910,22  | 8.113,45  | 217,11              |
| ANALISTA DE SISTEMAS                   | ANALISTA ORGANIZACIONAL        | 3.265,72                              | 4.660,15                    | 5.044,30 | 5.910,22  | 8.113,45  | 1.394,43            |
| ARQUITETO                              | ARQUITETO                      | 3.265,72                              | 4.660,15                    | 5.044,30 | 5.910,22  | 8.113,45  | 1.394,43            |
| ASSISTENTE SOCIAL                      | ASSISTENTE SOCIAL / ENFERMEIRO | 2.449,41                              | 4.660,15                    | 5.044,30 | 5.910,22  | 8.113,45  | 2.210,74            |
| AUDITOR FISCAL AMBIENTAL               | AUDITOR                        | 3.265,72                              | 4.660,15                    | 5.044,30 | 5.910,22  | 8.113,45  | 1.394,43            |
| AUDITOR FISCAL EM NUTRIÇÃO             | AUDITOR                        | 3.265,72                              | 4.660,15                    | 5.044,30 | 5.910,22  | 8.113,45  | 1.394,43            |
| AUDITOR FISCAL EM VIGILANCIA SANITARIA | AUDITOR                        | 3.265,72                              | 4.660,15                    | 5.044,30 | 5.910,22  | 8.113,45  | 1.394,43            |
| AUDITOR FISCAL FLORESTAL               | AUDITOR                        | 3.265,72                              | 4.660,15                    | 5.044,30 | 5.910,22  | 8.113,45  | 1.394,43            |
| CONTADOR                               | ANALISTA ORGANIZACIONAL        | 4.443,04                              | 4.660,15                    | 5.044,30 | 5.910,22  | 8.113,45  | 217,11              |
| ENFERMEIRO                             | ASSISTENTE SOCIAL / ENFERMEIRO | 3.360,72                              | 4.660,15                    | 5.044,30 | 5.910,22  | 8.113,45  | 1.299,43            |
| FARMACEUTICO BIOQUIMICO                | FARMACÊUTICO BIOQUÍMICO        | 3.265,72                              | 4.660,15                    | 5.044,30 | 5.910,22  | 8.113,45  | 1.394,43            |
| FISIOTERAPEUTA                         | FISIOTERAPEUTA                 | 3.265,72                              | 4.660,15                    | 5.044,30 | 5.910,22  | 8.113,45  | 1.394,43            |
| FONOAUDIÓLOGO                          | FONOAUDIÓLOGO / MÉDICO 40 H    | 8.841,92                              | 9.000,00                    | 9.741,90 | 11.414,22 | 15.669,25 | 158,08              |
| MEDICO CIRURGIAO GERAL                 | FONOAUDIÓLOGO / MÉDICO 40 H    | 8.841,92                              | 9.000,00                    | 9.741,90 | 11.414,22 | 15.669,25 | 158,08              |
| MEDICO CLINICO GERAL                   | FONOAUDIÓLOGO / MÉDICO 40 H    | 5.420,96                              | 9.000,00                    | 9.741,90 | 11.414,22 | 15.669,25 | 3.579,04            |
| MEDICO GINECOLOGISTA                   | FONOAUDIÓLOGO / MÉDICO 20 H    | 4.420,96                              | 4.500,00                    | 4.870,95 | 5.707,11  | 7.834,62  | 79,04               |
| MEDICO OTORRINOLARINGOLOGISTA          | FONOAUDIÓLOGO / MÉDICO 20 H    | 4.420,96                              | 4.500,00                    | 4.870,95 | 5.707,11  | 7.834,62  | 79,04               |
| MEDICO PEDIATRA                        | FONOAUDIÓLOGO / MÉDICO 20 H    | 4.420,96                              | 4.500,00                    | 4.870,95 | 5.707,11  | 7.834,62  | 79,04               |
| MEDICO SAUDE DA FAMILIA                | FONOAUDIÓLOGO / MÉDICO 40 H    | 8.841,92                              | 9.000,00                    | 9.741,90 | 11.414,22 | 15.669,25 | 158,08              |
| ODONTOLOGO                             | ODONTOLOGO                     | 4.443,05                              | 4.660,15                    | 5.044,30 | 5.910,22  | 8.113,45  | 217,10              |
| PROFESSOR(A)                           | PROFESSOR(A)                   | 1.323,88                              | 2.350,00                    | 2.543,72 | 2.980,38  | 4.091,41  | 1.026,12            |
| PSICOLOGO (A)                          | PSICOLOGO (A)                  | 3.265,72                              | 4.660,15                    | 5.044,30 | 5.910,22  | 8.113,45  | 1.394,43            |
| VETERINARIO                            | VETERINARIO                    | 3.265,72                              | 4.660,15                    | 5.044,30 | 5.910,22  | 8.113,45  | 1.394,43            |

QUADRO 4 – FAIXA SALARIAL  
FONTE: Elaborado pelo pesquisador (2016)

| CARGO Anterior                         | CARGO                          | Prefeitura de Curitiba | Prefeitura de Araucária | Prefeitura de Colombo | Média    |
|--|--------------------------------|------------------------|-------------------------|-----------------------|----------|
| ADVOGADO                               | ANALISTA ORGANIZACIONAL        | 7.720,00               | 3.120,00                | 3.140,45              | 4.660,15 |
| ANALISTA DE SISTEMAS                   | ANALISTA ORGANIZACIONAL        | 5.141,61               | 4.095,36                | 4.743,48              | 4.660,15 |
| ARQUITETO                              | ARQUITETO                      | 6.273,34               | 3.120,14                | 4.586,97              | 4.660,15 |
| ASSISTENTE SOCIAL                      | ASSISTENTE SOCIAL / ENFERMEIRO | 5.244,51               | 2.620,14                | 6.115,80              | 4.660,15 |
| AUDITOR FISCAL AMBIENTAL               | AUDITOR                        | 7.023,30               | 3.510,16                | 3.446,99              | 4.660,15 |
| AUDITOR FISCAL EM NUTRIÇÃO             | AUDITOR                        | 7.023,30               | 3.510,16                | 3.446,99              | 4.660,15 |
| AUDITOR FISCAL EM VIGILANCIA SANITARIA | AUDITOR                        | 7.023,30               | 3.510,16                | 3.446,99              | 4.660,15 |
| AUDITOR FISCAL FLORESTAL               | AUDITOR                        | 7.023,30               | 3.510,16                | 3.446,99              | 4.660,15 |
| CONTADOR                               | ANALISTA ORGANIZACIONAL        | 4.906,32               | 4.960,00                | 4.114,13              | 4.660,15 |
| ENFERMEIRO                             | ASSISTENTE SOCIAL / ENFERMEIRO | 4.339,78               | 3.247,68                | 6.392,99              | 4.660,15 |
| FARMACEUTICO BIOQUIMICO                | FARMACÊUTICO BIOQUÍMICO        | 4.084,10               | 3.680,48                | 6.215,87              | 4.660,15 |
| FISIOTERAPEUTA                         | FISIOTERAPEUTA                 | 6.580,00               | 3.990,00                | 3.410,45              | 4.660,15 |
| FONOAUDIOLOGO                          | FONOAUDIÓLOGO / MÉDICO 40 H    | 10.620,15              | 6.520,14                | 9.859,71              | 9.000,00 |
| MEDICO CIRURGIAO GERAL                 | FONOAUDIÓLOGO / MÉDICO 40 H    | 10.620,15              | 6.520,14                | 9.859,71              | 9.000,00 |
| MEDICO CLINICO GERAL                   | FONOAUDIÓLOGO / MÉDICO 40 H    | 10.620,15              | 6.520,14                | 9.859,71              | 9.000,00 |
| MEDICO GINECOLOGISTA                   | FONOAUDIÓLOGO / MÉDICO 20 H    | 6.360,25               | 4.235,12                | 2.904,63              | 4.500,00 |
| MEDICO OTORRINOLARINGOLOGISTA          | FONOAUDIÓLOGO / MÉDICO 20 H    | 6.360,25               | 4.235,12                | 2.904,63              | 4.500,00 |
| MEDICO PEDIATRA                        | FONOAUDIÓLOGO / MÉDICO 20 H    | 6.360,25               | 4.235,12                | 2.904,63              | 4.500,00 |
| MEDICO SAUDE DA FAMILIA                | FONOAUDIÓLOGO / MÉDICO 40 H    | 10.620,15              | 8.530,12                | 7.849,73              | 9.000,00 |
| ODONTOLOGO                             | ODONTOLOGO                     | 5.031,06               | 4.215,32                | 4.734,07              | 4.660,15 |
| PROFESSOR(A)                           | PROFESSOR(A)                   | 2.589,62               | 2.120,36                | 2.340,02              | 2.350,00 |
| PSICOLOGO (A)                          | PSICOLOGO (A)                  | 4.092,55               | 3.920,12                | 5.967,78              | 4.660,15 |
| VETERINARIO                            | VETERINARIO                    | 6.009,14               | 3.543,25                | 4.428,06              | 4.660,15 |

Quadro 5 – Pesquisa Salarial  
Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2016)

Observa-se no quadro 4, a existência do cargo anterior em comparação com o cargo exposto na proposta, com a sua referida remuneração, sendo este composto em conjunto com cada categoria (nível) de crescimento na carreira. No estágio I, é a remuneração a ser atribuída a todos os ingressantes no cargo, que com a promoção, explicada no item progressão na carreira, quanto chegar a atingir a remuneração prevista nos níveis (II, III e IV), irá ter mudança na categoria profissional.

c) progressão na carreira: Como todos os cargos possuem 4 (quatro) estágios profissionais (I (início), II, III, IV) definidos para organizar o desenvolvimento dos profissionais nas suas carreiras e possibilitar um planejamento de longo prazo para a prefeitura. A evolução do servidor na carreira ocorrerá através do mecanismo de promoção que é a forma do município proporcionar a oportunidade de reconhecimento e estímulo ao desenvolvimento profissional.

A progressão é a evolução salarial do empregado dentro de um mesmo estágio profissional do seu cargo. A aplicação da progressão ocorrerá a cada dois anos, sendo que cada servidor poderá receber até 6% de aumento dentro do nível de desempenho obtido em suas 2 (duas) últimas avaliações de desempenho (tendo como critério o formulário – apêndice B), de acordo com a quadro 6 - progressão por desempenho.

|   |         | NÍVEL DE DESEMPENHO DO EMPREGADO NA 2ª AVALIAÇÃO |         |         |         |         |
|---|---------|--|---------|---------|---------|---------|
|   |         | NÍVEL A  | NÍVEL B | NÍVEL C | NÍVEL D | NÍVEL E |
| NÍVEL DE DESEMPENHO DO SERVIDOR NA 1ª AVALIAÇÃO | NÍVEL A | 6  | 5       | 4       | 3       | 3       |
|   | NÍVEL B | 5  | 4       | 3       | 2       | 2       |
|   | NÍVEL C | 4  | 3       | 2       | 1       | 1       |
|   | NÍVEL D | 3  | 2       | 1       | 0       | 0       |
|   | NÍVEL E | 3  | 2       | 1       | 0       | 0       |

QUADRO 6 – PROGRESSÃO DE DESEMPENHO

FONTE: Elaborado pelo pesquisador (2010)

Para esclarecimento tome como base o cargo de contador em seu inicial (estágio nível I R\$ 4.660,15), que em seu primeiro ano como servidor municipal, será avaliado pelo seu gestor (conforme formulário apêndice B), e retira como nota o nível B. No segundo ano de serviço público municipal na avaliação com o seu gestor, tem a avaliação nível A, desta forma inicialmente procura-se no quadro 5, a linha com o nível B e então na coluna o nível A, no cruzamento da linha com a coluna obtém como valor 5. Isso representa que será acrescido o aumento de 5% em seu salário, ou seja, passando a ser de R\$ 4.893,15 no seu terceiro ano de serviço municipal.

Esta promoção irá ocorrer a cada dois anos, ao atingir o valor estabelecido no nível II de R\$ 5.044,30, este servidor passará para o respectivo nível que enquadra a remuneração.

Caso ocorra a situação onde a prefeitura faça a aplicação da progressão por desempenho em um momento que o servidor só realize uma única avaliação de desempenho, a quantidade salarial de cada servidor para a progressão por desempenho será obtida, duplicando-se o nível da única avaliação.

d) avaliação no estágio probatório: com a avaliação de desempenho ocorrendo a cada dois anos (aumento de remuneração), mas a avaliação sendo realizada a cada ano, a avaliação do estágio probatório será no mesmo período (3 anos) tendo como diferença, que anteriormente o salário só iria receber aumento após o estágio probatório, e desta forma poderá ocorrer antes (caso sua avaliação por desempenho seja satisfatória).

e) mobilidade funcional nos setores: anterior não prevista no plano de carreira, mas para a existência na mudança do profissional, o servidor poderá migrar de um setor (departamento) para outro, na hipótese em existir a vaga e que o servidor atenda aos requisitos mínimos exigidos para a nova função.

d) comentários sobre composição nova: o aumento da rotatividade do pessoal no nível superior, comprovado com a resposta do questionário aplicado, fez com que inicialmente ocorresse o surgimento de uma proposta para sanar o vilão do desligamento dos servidores. Desta maneira, o inicial é a apresentação do plano de cargos e salários, com o aumento da remuneração inicial, e a descrição efetiva de como pode ocorrer a progressão na carreira (quanto a remuneração) e a evidenciação dos critérios de maneira mais transparente.

e) Outros: mantendo a progressão na carreira, já realizado anteriormente, a certificação pode ser apresentada a cada dois anos e o servidor recebe um aumento salarial de 3%, como gratificação pela procura de qualificação além da exigida para o cargo.

Além das propostas, a pedido do servidor será apresentado a programação de curso para cada ano do gestor no poder, ao qual realiza ano a ano o que cada integrante da sua equipe deve ter como aptidão.

#### 4.1.1 Plano de implantação

Para a realização do proposto é necessário que toda a execução seja realizada perante a legislação, municipal, estadual e federal, no intuito de não haver nenhuma fraude, corrupção e atender aos princípios da legislação.

A primeira etapa, depois de terminada a proposta, é levar aos vereadores, o conhecimento do assunto e refinar a proposta caso solicitado, para que ocorra uma assembleia de votação na câmara de vereadores, tempo estimado para a realização é em torno de 60 a 90 dias.

Dado como concluído a aprovação, será redigido em lei complementar a proposta, que será publicada em diário oficial, constando qual a data de vigência da respectiva.

Desta maneira, o setor de gestão de pessoas responsável em conjunto com o departamento contábil, pela execução do trabalho. Envolvendo a verificação de funcionário por funcionário de quanto está recebendo, qual será o enquadramento necessário (quando aplicado), a geração da folha de

pagamento e o monitoramento da explicativa para cada servidor. Desta forma o setor competente para a realização, execução e controle do aprovado é o de gestão de pessoas, ao qual a comissão estabelecida irá monitorar e se está sendo realizado o proposto. Toda a execução do trabalho após a aprovação, tem o tempo estimado para realizar em 2 meses.

Assim, em linha gerias, o plano de implantação consiste em aprovação pela câmara municipal da prefeitura, que após aprovado, será executado pelo setor de gestão de pessoas, com o acompanhamento da comissão que elaborou toda a proposta. Todo o processo será monitorado por um portal de controle da comissão, que irá informar aos servidores como está a realização bem como todo a evolução.

#### 4.1.2 Recursos para a implantação

Como a proposta envolve mudança de plano e carreira salarial dos servidores, são necessários recursos financeiros e mão de obra para a realização, tanto para os cálculos quanto ao cadastramento do novo valor salarial, no sistema.

Para a realização do valor necessário preciso, no enquadramento dos servidores, o levantamento de cada colaborador por função, o quanto ganha e a diferença no enquadramento do novo plano, chegando ao resultado R\$ 351.291,93, conforme demonstrado no quadro 7 – Diferença salarial no enquadramento do servidores. Este valor é resultante do aumento com o gasto de pessoal que a prefeitura irá desembolsar por mês, demonstrando que todos os cargos estavam com os seus salários defasados, com destaque a profissão do professor, ao qual apresenta o maior valor a ser pago, pelos cargos em nível superior.

Este valor total é apenas para a implantação e reenquadramento dos servidores, caso haja a contratação de novos servidores, este será contratado com o valor inicial de seu cargo. Com a implantação é esperado uma redução na rotatividade dos profissionais de nível superior, bem como o gasto com

treinamento de novos servidores, tendo como risco a não aprovação imediata pela câmara, passando a ser aprovado apenas na próxima gestão que entrará em execução em janeiro de 2017.

| CARGO Anterior                         | CARGO                          | VENCIMENTO INICIAL (R\$) Anterior (1) | VENCIMENTO Proposto | Valor do reenquadramento | Quant. De Func. Por cargo |
|--|--------------------------------|---------------------------------------|---------------------|--------------------------|---------------------------|
| ADVOGADO                               | ANALISTA ORGANIZACIONAL        | 4.443,04                              | 4.660,15            | 3.907,98                 | 8                         |
| ANALISTA DE SISTEMAS                   | ANALISTA ORGANIZACIONAL        | 3.265,72                              | 4.660,15            | 25.099,74                | 18                        |
| ARQUITETO                              | ARQUITETO                      | 3.265,72                              | 4.660,15            | 18.127,59                | 13                        |
| ASSISTENTE SOCIAL                      | ASSISTENTE SOCIAL / ENFERMEIRO | 2.449,41                              | 4.660,15            | 53.057,76                | 24                        |
| AUDITOR FISCAL AMBIENTAL               | AUDITOR                        | 3.265,72                              | 4.660,15            | 13.944,30                | 10                        |
| AUDITOR FISCAL EM NUTRIÇÃO             | AUDITOR                        | 3.265,72                              | 4.660,15            | 12.549,87                | 9                         |
| AUDITOR FISCAL EM VIGILANCIA SANITARIA | AUDITOR                        | 3.265,72                              | 4.660,15            | 25.099,74                | 18                        |
| AUDITOR FISCAL FLORESTAL               | AUDITOR                        | 3.265,72                              | 4.660,15            | 23.705,31                | 17                        |
| CONTADOR                               | ANALISTA ORGANIZACIONAL        | 4.443,04                              | 4.660,15            | 651,33                   | 3                         |
| ENFERMEIRO                             | ASSISTENTE SOCIAL / ENFERMEIRO | 3.360,72                              | 4.660,15            | 25.988,60                | 10                        |
| FARMACEUTICO BIOQUIMICO                | FARMACÊUTICO BIOQUÍMICO        | 3.265,72                              | 4.660,15            | 6.972,15                 | 5                         |
| FISIOTERAPEUTA                         | FISIOTERAPEUTA                 | 3.265,72                              | 4.660,15            | 6.972,15                 | 5                         |
| FONOAUDIÓLOGO                          | FONOAUDIÓLOGO / MÉDICO 40 H    | 8.841,92                              | 9.000,00            | 632,32                   | 4                         |
| MÉDICO CIRURGIAO GERAL                 | FONOAUDIÓLOGO / MÉDICO 40 H    | 8.841,92                              | 9.000,00            | 1.580,80                 | 10                        |
| MÉDICO CLÍNICO GERAL                   | FONOAUDIÓLOGO / MÉDICO 40 H    | 5.420,96                              | 9.000,00            | 32.211,36                | 9                         |
| MÉDICO GINECOLOGISTA                   | FONOAUDIÓLOGO / MÉDICO 20 H    | 4.420,96                              | 4.500,00            | 948,48                   | 12                        |
| MÉDICO OTORRINOLARINGOLOGISTA          | FONOAUDIÓLOGO / MÉDICO 20 H    | 4.420,96                              | 4.500,00            | 158,08                   | 2                         |
| MÉDICO PEDIATRA                        | FONOAUDIÓLOGO / MÉDICO 20 H    | 4.420,96                              | 4.500,00            | 1.580,80                 | 20                        |
| MÉDICO SAÚDE DA FAMÍLIA                | FONOAUDIÓLOGO / MÉDICO 40 H    | 8.841,92                              | 9.000,00            | 2.371,20                 | 15                        |
| ODONTÓLOGO                             | ODONTÓLOGO                     | 4.443,05                              | 4.660,15            | 6.513,00                 | 30                        |
| PROFESSOR(A)                           | PROFESSOR(A)                   | 1.323,88                              | 2.350,00            | 73.880,64                | 72                        |
| PSICOLOGO (A)                          | PSICOLOGO (A)                  | 3.265,72                              | 4.660,15            | 12.549,87                | 9                         |
| VETERINARIO                            | VETERINARIO                    | 3.265,72                              | 4.660,15            | 2.788,86                 | 2                         |
| <b>Total</b>                           |                                |                                       |                     | <b>351.291,93</b>        |                           |

QUADRO 7 – DIFERENÇA SALARIAL NO ENQUADRAMENTO DOS SERVIDORES  
FONTE: Elaborado pelo pesquisador (2016)

O cargo de médico otorrinolaringologista perante os servidores na ativa, foi o que apresentou o menor desembolso a ser realizado pela prefeitura, este valor resultante de diferença entre o vencimento proposto menos o vencimento inicial anterior multiplicado pelo número de funcionários.

#### 4.1.3 Resultados esperados

A aplicação do reenquadramento dos servidores, bem como a contratação de novos servidores, com o valor inicial do salário e o plano de cargos e salários em execução irá fazer com que a prefeitura atinja uma queda de 50% do desligamento dos funcionários de nível superior em atividade. Acarretando na oportunidade em poder realizar novas estratégias, um novo plano de treinamento.

Para saber se realmente atingiu a meta, a realização a cada mês do indicador de quantos servidores de nível superior saíram do órgão, será uma rotina do gestor de departamento pessoal.

#### 4.1.4 Risco esperado e medida corretiva

Como todo o processo pode apresentar erro e acerto, deve-se prever o risco esperado e sua medida corretiva. Caso todo o processo da proposta apresentada aos vereadores, não seja realizada no próximo ano corrente, a medida corretiva é a aprovação para a nova gestão, ou seja, no máximo em 2 anos estará sendo implantado a proposta.

## 5 CONCLUSÃO

Através da pesquisa realizada perante aos ex servidores de nível superior da prefeitura Municipal de Almirante Tamandaré, o alto índice de desligamento deve-se a baixo salários e não a existência de um plano de carreira efetivo. Assim foi proposto um de plano de cargo e salários para o possível servidor de cargo de nível superior, em que consiste em um plano de carreira mais transparente, com os critérios bem definidos, e ainda uma remuneração compatível com o executado no mercado de trabalho.

Para a realização do plano, ocorre a realização da constituição de uma comissão, responsável pela realização na montagem da proposta bem como o acompanhamento da mesma, quanto a que etapa encontra-se e o controle da aplicação.

Desta forma após a realização do proposto, e o conhecimento e a aprovação por parte da câmara de vereadores, e a publicação da lei complementar, o departamento de gestão de pessoas verifica servidor a servidor o quanto de dinheiro a prefeitura irá desembolsar. Após a verificação, e a devida mudança no sistema, o servidor dentro do prazo estimulado na lei complementar acaba recebendo o novo valor salarial, sabendo de como irá constituir a promoção, bem como quais são os critérios a serem avaliados, a cada ano.

Desta forma a proposta é de aumentar salário e avanço na carreira, diminuído a alta rotatividade, sendo a descrição de cargos de competências sugestão para estudos futuros.

Conclui-se então, que esta nova visão com a aplicação e com o acompanhamento da gestão (comissão) irá trazer uma grande redução da rotatividade de funcionários de nível superior, como o estabelecido na presente pesquisa, como estudo futuros o acompanhamento da atualização da planilha na composição dos valores e a aplicação da avaliação por parte dos gestores. No entanto está nova visão no sistema de recursos humanos, de uma gestão estratégica que desenvolva e mantenha a sua força de trabalho, consiste em pessoas como ativos detentores de capital intelectual e que promovem

mudanças dentro da estrutura municipal em observação às necessidades desses profissionais que tanto colaboram para o funcionamento da máquina pública.

## REFERÊNCIAS

BRASIL, Lei n.º 8.112 de 19 de 1991. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm)>. Acesso em 04 fev.2016.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

ESTATUTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS DE ALMIRANTE TAMANDARÉ. Disponível na internet: <<http://tamandare.pr.gov.br/admin/files/paginas/arquivos/488e1758a1228d0e770a700cb64c5c31.pdf>> .Acesso em 07 de fev. de 2016.

GOMES, F. G. D.; STEFANO, S. R. Análise dos processos de recrutamento e seleção em micro empresas do município de Prudentópolis – Paraná. **Unicentro Eletrônica Lato Sensu**, Guarapuava, n.5, p.1-14, 25 de jul.2008.

MODESTO, Paulo. Estágio Probatório: questões controversas. **Revista Diálogo Jurídico, Salvador**, CAJ - Centro de Atualização Jurídica, n.º 12, março, 2002. Disponível na Internet: <<http://www.direitopublico.com.br>>. Acesso em: 07 fev. de 2016.

PREFEITURA DE ALMIRANTE TAMANDARÉ. Disponível em : <<http://tamandare.pr.gov.br/historia-do-municipio>>. Acesso em 07.fev. de 2016.

PIRES, J. C. de S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de administração pública**. n.º 40, Rio de Janeiro, p. 81-105, jan/fev.2006. Disponível na internet: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05>>. Acesso em 07 fev. de 2016.

SCHUSTER, M. da S.; DIAS, V. da V. Plano de carreira nos sistemas de gestão pública e privado: uma discussão a luz das teorias motivacionais. **Revista de administração IMED**, 2(1), p. 1-7, 2012. Disponível na internet <[Dialnet-PlanoDeCarreiraNosSistemasDeGestaoPublicoEPrivado-061386.pdf](http://Dialnet-PlanoDeCarreiraNosSistemasDeGestaoPublicoEPrivado-061386.pdf)>. Acesso em 07 de fev. de 2016.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Você está sendo convidado(a) a participar como voluntário (a) de uma pesquisa sobre rotatividade de funcionários de nível superior no setor público municipal: estudo de caso baseado em dados de um concurso público, que tem como objetivo obter subsídios para embasar o trabalho de conclusão de curso da Universidade Federal do Paraná (UFPR) do curso de especialização em Gestão Pública Municipal, busca como os objetivos específicos: identificar o índice de rotatividade de pessoal de nível superior nos últimos anos; mapear o modelo atual do processo de contratação de pessoal de nível superior, escrever os modelos de provas aplicados; efetuar uma pesquisa com os motivos do desligamento; avaliar as descrições de cargos e os salários praticados no nível superior e seu reflexo na rotatividade; e desenvolver um modelo para reduzir a rotatividade de pessoal.

Sua participação não é obrigatória e será mantida em sigilo. Os dados da pesquisa pode vir a ser publicada/divulgados respeitando a sua privacidade. Qual dúvida pergunte a(o) pesquisador(a). Agradeço a colaboração.

### 1- Sexo

Feminino     Masculino

### 2- Idade

- 18 a 25 anos  
 26 a 35 anos  
 36 a 50 anos  
 mais de 50 anos

### 3- Em qual secretaria você foi lotado(a):

- Saúde  
 Educação  
 Finanças/Fazenda  
 Administração  
 Obras  
 Esporte  
 Cultura  
 Planejamento

### 4- Desligamento

- Voluntário sem motivos particulares  
 Voluntário com motivos particulares

### 5- Motivo do desligamento

- Espera uma remuneração melhor;  
 :Transferência de domicílio;  
 Casamento  
 Local do trabalho onde foi lotado;  
 Dificuldades em exercer atividade profissional;

- Problemas com a chefia;
- Decepção de exercer atividade no serviço público;
- Impossibilidade de avanço na carreira
- Outros: \_\_\_\_\_

6- No local da realização da atividade, do seu trabalho, você dispunha de materiais e equipamentos que cooperavam para um bom desempenho na função?

- Sim  Não  Às vezes  Nunca

7- Em relação ao contexto salarial do mercado, considera a sua remuneração como:

- Razoável  Muito boa  Baixa

8- O fator de estabilidade pesou na sua decisão de deixar o serviço público:

- Sim  Não

9- O seu ambiente de trabalho era:

- Confortável  Estressante  Mistura situação boas e ruins

10- Você gostava da atividade que exercia:

- Sim  Não  Mais ou menos

11- Realizava treinamentos e/ou capacitações oferecidas pela prefeitura?

- Sempre  Às vezes  Raramente  Ruim

12- Os treinamentos recebidos contribuíram para o desempenho de suas funções?

- Sim  Não  Deixavam a desejar

13- Como era seu relacionamento interpessoal?

- Bom relacionamento com todos  
 Relacionava-se bem com alguns  
 Não tinha bom relacionamento com colegas

14- E com a chefia, como era seu relacionamento?

- Bom  Ruim  Mais ou menos

15- Sentia-se valorizado pelo seu superior imediato?

- Sim  Não  Algumas vezes  Quase Sempre

16- O seu trabalho era compatível com a remuneração?

- Sim  Não  Podia ser melhor

17- As promoções, no caso cargos de direção e chefia foram distribuídos corretamente

- Sim  Não  Alguns mereciam  Deveria haver outra forma de programação

18- O seu superior era um bom líder?

Sim  Não  Raramente

19- Havia incentivo por parte do líder?

Sim  Não  Às vezes  Quase Sempre

20- Através da percepção que tem da empresa, ou seja, o reflexo de valores, comportamento e padrões formais e informais que a organização apresenta (cultura), representando como cada colaborador percebe a empresa e a cultura, como você visualizava, em relação ao clima organizacional a secretaria de lotação, para onde reportava as suas atividades?

Bom  Ruim  Péssimo  Ótimo

21- Através da avaliação de desempenho, realizada pelo gestor (supervisor, coordenador), a cada 2 (dois) anos, as pessoas competentes eram reconhecidas?

Sim  Não  Raramente  Quase Sempre

22- Existe a possibilidade de mudar de secretaria ao qual esta alocado, realizando a atividade ?

Sim  Não

## APÊNDICE B – FORMULÁRIO PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

| Nome do Avaliado             |  | Área do avaliado  |  |
|------------------------------|--|-------------------|--|
| Nome do avaliador            |  | Data da avaliação |  |
|                              |  |                   |  |
| Competências comportamentais | Comportamentos do avaliado   | Avaliação         |  |
| RESULTADO                    | 1- Executou todas as suas atividades com ótima qualidade, sem nenhum erro e sem que o seu gestor imediato lhe pedisse para refazer as atividades.  |                   |  |
|                              | 2- Executou todas as suas atividades cumprindo os prazos combinados ou determinados pelo seu gestor imediato.  |                   |  |
|                              | 3- Dedicou-se intensamente em melhorar a qualidade do seu trabalho, diminuir a quantidade de erros e atender aos prazos solicitado ou determinados pelo seu gestor imediato.   |                   |  |
| MATURIDADE PROFISSIONAL      | 4- Executou todas as suas atividades, inclusive as novas atividades, sem que seu gestor imediato precisasse lhe pedir ou lhe cobrar para que elas fossem executadas no prazo e com ótima qualidade. Não precisou de supervisão.                        |                   |  |
|                              | 5- Conhecia todas as suas responsabilidades e atividades e quando não as conhecia atuou intensamente para conhecê-la e bem executá-las. Buscou pelo trabalho.  |                   |  |
|                              | 6- Atuou intensamente na prevenção de problemas que pudessem prejudicar a correta execução de suas atividade e de suas responsabilidades. Foi proativo, não esperou que problemas acontecessem para então resolvê-los.                                 |                   |  |
| INICIATIVA                   | 7- Assumiu, espontaneamente, riscos e atividades difíceis/complexas, relacionadas ao seu trabalho, que requereram novas soluções. Não se limitou em apenas fazer o básico.   |                   |  |
|                              | 8- Quando desconhecia como executar uma atividade, estudou, informou-se, perseverou, negociou, superou os obstáculos, desenvolveu e aplicou a solução Não desistiu facilmente e não usou justificativas para não fazer a atividade.                    |                   |  |
| FOCO NO TRABALHO             | 9- Dedicou todo seu horário de trabalho, exclusivamente, na execução das suas atividades e responsabilidades profissionais. Caso tenha tido tempo disponível, usou este tempo na melhoria da execução das suas atividades ou na solução de problemas . |                   |  |
| FOCO NO CLIENTE              | 10- Atendeu de ótima forma a grande maioria de seus clientes internos ou externos. Foi prestativo e atencioso. Foi motivo de elogios e não de reclamações de seus clientes internos/externos.  |                   |  |
| CONTINUIDADE DOS PROCESSOS   | 11- Em suas ausências planejadas do trabalho (férias, viagem a trabalho, etc.), você instruiu muito bem e previamente a pessoa que lhe substituiu na   |                   |  |

|                             |   |  |
|-----------------------------|---|--|
|                             | execução de suas atividades.  |  |
|                             | 12- Dedicou-se intensamente para que todas as suas atividades fossem muito bem executadas durante as suas ausências planejadas do trabalho.   |  |
| COLABORAÇÃO                 | 13- Demonstrou boa vontade em receber e executar as novas atividades que lhe foram solicitadas pelo seu gestor imediato, mesmo que nunca as tivesse executado.  |  |
|                             | 14- Demonstrou boa vontade em receber feedback do seu gestor imediato. Ouviu com atenção e atuou na compreensão do feedback.  |  |
|                             | 15- Se ofereceu espontaneamente para auxiliar os membros da sua equipe de trabalho ou quando foi solicitado por eles auxiliou prontamente e de bom grado os membros da sua equipe.                                  |  |
| RELACIONAMENTO INTERPESSOAL | 16- Estimulou, através do próprio exemplo, o bom relacionamento e a união entre os membros da sua equipe.   |  |
|                             | 17- Em casos de discussão, problemas ou conflitos com os membros de sua própria equipe ou com profissionais de outras áreas/gerências, atuou de forma harmoniosa, pacificadora e conciliadora na resolução destes.  |  |
| RESILÊNCIA                  | 18- Superou as dificuldades e desafios do trabalho e demonstrou comportamento otimista nesta superação. Influenciou positivamente os membros da sua equipe a fazerem o mesmo.                                       |  |
| USO DE RECURSOS             | 19- Usou de forma comedida os recursos da prefeitura (ex: telefone, impressora, combustível automóvel, entre outros). Demonstrou zelo na conservação destes e os utilizou somente para as atividades da prefeitura. |  |