

**UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
INSTITUTO A VEZ DO MESTRE
PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”**

**GESTÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS NA
PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTOS**

Autora

Ângela Silva de Lima

Orientador

Prof. Antonio Fernando Vieira Ney

SANTOS

2013

**UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
INSTITUTO A VEZ DO MESTRE
PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”**

**GESTÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS NA
PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTOS**

Apresentação de monografia à Universidade Candido Mendes – Instituto a Vez do Mestre, Pós-Graduação lato-sensu, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista Gestão Pública.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me guia em todos os passos de minha vida.

A minha mãe, pela dedicação e paciência.

Ao meu namorado Alberto, pelo apoio e paciência neste momento tão importante de minha vida.

A todo o Departamento de Gestão de Pessoas da Prefeitura Municipal de Santos pela extrema gentileza em explicar detalhadamente seus objetivos e processos, dados esses que foram de extrema importância para a conclusão deste trabalho.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos que torcem pelo
meu sucesso e contribuem para que eu me
torne a cada dia uma pessoa melhor.

EPÍGRAFE

*A gestão do conhecimento envolve reconhecer que, independentemente da natureza do seu negócio, você está competindo com base nos conhecimentos que seus funcionários têm. **Cindy Johnson***

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de apresentar como uma empresa pública lida com o tema Gestão de Pessoas.

O estudo irá de encontro ao novo contexto da Administração Pública, que valoriza a qualidade dos serviços prestados à população, e tem como objetivo específico identificar qual é o papel do Departamento de Gestão de Pessoas da Prefeitura Municipal de Santos neste contexto.

Iremos identificar quais são as ferramentas utilizadas pela Administração Pública de Santos, através do Departamento de Gestão de Pessoas para motivar seus colaboradores, quais benefícios e vantagens, programas de qualificação/treinamento, plano de cargos e carreiras são disponibilizados para os servidores. Serão apresentados os objetivos específicos, métodos e processos encontrados por aquele Departamento para a gestão de seus servidores.

METODOLOGIA

Os métodos de pesquisa utilizados neste trabalho foram baseados em consultas realizadas em livros relacionados ao tema de gestão de pessoas, administração pública e planejamento estratégico, dos autores Idalberto CHIAVENATO, Gisela Demo, Ramiro de Campos Meireles, entre outros autores, foi realizada pesquisas em Diário Oficial do município onde foram encontradas as legislações específicas, como também projetos e programas de valorização do servidor, artigos disponíveis na Internet.

Foram realizadas visitas ao Departamento de Gestão de Pessoas para conhecer a sua estrutura administrativa, seus objetivos, e o seu funcionamento.

LISTA DE SIGLAS E/OU ABREVIações

C-1: chefe de departamento, assessor técnico I, assistente procurador, chefe das procuradorias, secretário adjunto

C-2: coordenador II, assessor técnico II, presidente de comissão de inquéritos administrativos, subcomandante da guarda municipal

C-3: coordenador III, assessor técnico III, presidente de comissão de licitações

C-4: coordenador IV, assessor técnico IV

C-D: diretor

C-S: secretários, ouvidor público, procurador geral do município, secretário chefe do gabinete.

COFORM: Coordenadoria de Formação e Desenvolvimento de pessoal

COMVALOR: Comissão de Valorização do Servidor Municipal

D.O.S.: Diário Oficial do Município de Santos

DEGEP: Departamento de Gestão de Pessoas

E.D.I.: Educador de Desenvolvimento Infantil

F-G: Função Gratificada

IPREV: Instituto de Previdência Social dos Servidores Públicos Municipais de Santos.

L.C.: Lei Complementar

L.O.M.: Lei Orgânica do Município

PMS: Prefeitura Municipal de Santos

SAMU: Serviço de Atendimento Móvel de Urgência

SEGES: Secretaria Municipal de Gestão

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO I – ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS	12
1.1 Processos de gestão de pessoas	14
1.2 Recrutamento de pessoas	16
1.3 Desenvolvimento de pessoas	18
CAPÍTULO II - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	22
2.1 Cargo público	24
2.2 Agente Público	25
2.3 Gestão de pessoas no serviço público	27
2.4 Recrutamento e seleção no serviço público	29
CAPÍTULO III - DADOS DA CIDADE DE SANTOS	30
3.1 Prefeitura Municipal de Santos	31
3.2 Estrutura Organizacional da PMS	34
3.3 Dados sobre o funcionalismo	36
CAPÍTULO IV - O DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS	40
4.1 Objetivos do Departamento	45
4.2 Formas de Recrutamento, Seleção, Ingresso, Promoção e Programas de Incentivo ao Trabalho	46
4.3 Remunerações, Vantagens e Benefícios	48
4.4 Formação e Desenvolvimento do Servidor	52
4.5 Plano de Cargos Carreiras e Vencimentos	56

CONCLUSÃO	59
BIBLIOGRAFIA	62
WEBGRAFIA	71
ANEXOS	
I – Matéria jornal o Globo de 19 de março de 2013, sobre sucateamento das prefeituras.	74
II - Dados do funcionalismo da P.M.S.	77
III - Benefícios e gratificações fornecidos aos servidores da P.M.S.	87

INTRODUÇÃO

Tendo em vista o momento que a administração pública vive hoje, em os gestores públicos devem buscam a seriedade no fornecimento dos serviços para os cidadãos, através da informatização dos sistemas, desburocratização dos processos, diminuição dos prazos de resposta as necessidades da sociedade, encontramos no desenvolvimento dos recursos humanos da administração pública uma ferramenta para atingir esses objetivos, pois sabemos que quem presta o serviço à população são os servidores públicos, através do atendimento em hospitais, escolas, repartições públicas, análises de projetos, fiscalizações, entre outros serviços.

Segundo SANTOS (1999), a área de gestão de pessoas está demonstrando uma participação proativa na gestão estratégica, os gestores passaram a participar mais ativamente do processo de planejamento estratégico, de forma mais integrada com os objetivos organizacionais.

O sucesso de qualquer empresa seja ela privada ou pública necessita de investimento nas pessoas, com o desenvolvimento da capacidade de cada individuo. Todos nós temos conhecimento de que existem peculiaridades no processo de gestão de pessoas entre o público e o privado, sendo necessário identificar possíveis deficiências no processo de recrutamento e seleção dos servidores públicos, casos como ausência de políticas de treinamento/qualificação, programas de valorização funcional, plano de cargos e salários, comunicação ineficiente entre outros aspectos que podem influenciar na motivação dos servidores e por consequência na qualidade dos serviços prestados.

Neste sentido, o trabalho propõe identificar o papel do Departamento de Gestão de Pessoas no planejamento estratégico do Município, frente aos seus servidores, descrevendo seus objetivos, como também as principais dificuldades enfrentadas.

O estudo esta dividido em quatro capítulos, no primeiro capitulo vamos desenvolver o tema administração de pessoas, com conceitos de diversos autores sobre processos, recrutamento e desenvolvimento de pessoas. No segundo

capítulo mostraremos a administração pública, com seus regramentos determinados em lei, as particularidades deste tipo de organização e a forma de recrutamento do servidor público.

Por fim no terceiro e quarto capítulos objetivou-se mostrar especificamente dados e informações relativos ao município de Santos e do Departamento de Gestão de Pessoas, objeto principal deste estudo.

Esperamos mostrar que mesmo com diversas particularidades, burocracias e legislações ultrapassadas, que em muitas vezes são entraves na gestão de pessoas no serviço público, um órgão público pode planejar, traçar objetivos, estabelecer metas e desenvolver seus funcionários a ponto de alcançar e prestar um serviço de qualidade e excelência a população.

CAPITULO I

ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

Com a globalização e a concorrência maciça entre as organizações, muitas vezes o diferencial de um produto está em pequenos detalhes, na pós venda, no atendimento. Isso nos leva a um bem muito importante na organização que são os indivíduos, todos sabemos que um trabalhador motivado produz muito mais, porém não estamos falando de um equipamento com manual, nem sempre a motivação de um individuo é a mesma que outro, uns pensam somente em salários, outros em desenvolver suas habilidades, outros em conquistar status, enfim é necessário administrar diversas pessoas em uma empresa que possuem crenças e objetivos diferentes, porém existe um ponto que acreditamos ser comum a qualquer individuo independente de suas aspirações, que é fazer parte da organização.

Conforme entendimento de CHIAVENATO, na administração dos recursos humanos é necessário que a organização tenha consciência de que o individuo precisa participar dos processos e interagir com a equipe, é importante que o individuo sinta que pode colaborar com a empresa.

“administração de recursos humanos não é apenas administrar pessoas, mas administrar com as pessoas. O ser humano tem necessidade de interagir com os demais membros de sua comunidade (equipe) e nesta relação um indivíduo influencia a atitude do outro”. CHIAVENATO (1999, página 19).

O autor COSTA em seu artigo os processos de gestão de pessoas, descreve o entendimento do autor Universia, de que gerir pessoas é extremamente importante, pois são as pessoas que planejam, produzem e vendem o produto, por consequência geram vantagens competitivas para a empresa:

“as questões sobre gestão de pessoas são extremamente importantes. O fato de toda a organização estar baseada em pessoas mostra o quanto é importante à área de recursos humanos. São as pessoas que definem metas de vendas, planejam e vendem produtos, e a forma de administrar essas pessoas influencia de total maneira no desempenho geral da organização. O

grande desafio das empresas de hoje é administrar bem seus recursos humanos, pois são as pessoas que obtêm e mantêm vantagens competitivas, é preciso saber como selecionar e desenvolver líderes, como atender melhor os clientes, como recompensar o bom desempenho, como controlar os custos de mão de obra e ao mesmo tempo manter um tratamento justo aos empregados”. (Universia, apud COSTA, 2008, pág.2).

CHIAVENATO também define a organização como:

“um grupo de pessoas capazes de se comunicarem e dispostas a contribuir com ação a fim de cumprir um propósito em comum, e que podem ainda vir a sacrificar a própria conduta em benefício da coordenação”. CHIAVENATO (1999, página 19).

Outro ponto importante na administração de pessoas está relacionado a uma boa estruturação de cargos e salários, porém nem todas as empresas se preocupam com este fator que é decisivo em muitas situações e acaba sendo um fator crucial para a permanência dos bons funcionários em seus quadros, muitas vezes as remunerações pagas ficam a critério da direção, da chefia, e o funcionário somente é reconhecido quando busca outro emprego, surgindo nesta situação uma nova proposta salarial, que em muitas vezes é somente para manter aquele funcionário, não sendo analisadas as atribuições do cargo e a remuneração que o mercado pratica, sabemos que cada cargo tem o seu valor individual, e o salário deve basear-se em um sistema de comparações internas e externas dos cargos e de seus respectivos vencimentos, e a partir deste levantamento criar uma estrutura e um sistema de cargos e salários com uma base profissional.

O autor CHIAVENATO (1999), entende que quando estudamos uma organização, devemos levar em consideração que todo participante ou grupo de participantes recebe incentivos (recompensas) em troca das contribuições e que o nível de participação só é mantido enquanto os incentivos oferecidos forem iguais ou maiores do que as contribuições exigidas. A relação empresa e funcionário são dirigidos pelo confronto entre interesses do funcionário (salário, benefícios sociais, segurança, estabilidade no emprego, condições adequadas de trabalho e crescimento profissional) e os interesses da empresa (lucro, produtividade, qualidade, redução de custos,

participação no mercado, satisfação do cliente).

1.1 Processos de gestão de pessoas

Gerir pessoas e administrar pessoas às vezes passa uma ideia de igualdade, porém não é bem assim, pois a administração de recursos humanos cuida da parte administrativa do ser humano, por exemplo, seleção, contratação, treinamento, demissão etc. é uma área ligada a uma série de conceitos meramente objetivos, que são, todavia, muito úteis à organização.

Já a gestão de pessoas, mostra o caráter subjetivo do indivíduo dentro da empresa, não mostra o indivíduo apenas como parte do processo, mas como pessoa capaz de participar, liderar, desenvolver habilidades.

O processo de gestão de pessoas envolve: Processo de Provisão, Processo de Aplicação, Processo de Manutenção, Processo de Desenvolvimento e Processo de Monitoração. (Universia, apud COSTA, 2008, pág. 2)

Para o autor CHIAVENATO, a gestão de pessoas, deve ser entendida por uma organização, como uma forma de descobrir nas pessoas suas capacidades, habilidades e conhecimentos, uma empresa consegue através de um processo de gestão eficaz, por exemplo, identificar um líder e desenvolver suas habilidades para atingir os objetivos da empresa.

“A gestão de pessoas representa a maneira como as organizações procuram lidar com as pessoas que trabalham em conjunto em plena era da informação. Não como recursos organizacionais que precisam ser passivamente administrados, mas como seres inteligentes e proativos, capazes de responsabilidade e de iniciativa e dotados de habilidades e de conhecimentos que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais inerentes e sem vida própria”. CHIAVENATO (2000, página 30).

Em seu artigo *os processos de gestão de pessoas*, COSTA (2008), defende que é necessária uma gestão de pessoas eficaz, para que os colaboradores se disponham a trabalhar em prol da empresa e assim atinjam os objetivos traçados, além de realizar melhor suas tarefas.

Universia (apud COSTA, 2008), defende a necessidade de um levantamento das condições organizacionais, deve-se planejar os objetivos na área de gestão de pessoas juntamente com os objetivos da organização.

A autora Gisela Demo (2005, páginas 51 a 53), em progressão histórica, elenca algumas políticas de gestão de pessoas, conceitos de diversos autores sintetizados por ela conforme abaixo:

“Para Singar e Ramsden (1972), são as seguintes as políticas de gestão de pessoas: provisão de recursos humanos; treinamento e desenvolvimento; recompensas e motivação; relações com os empregados; e condições de trabalho”.

“Para French (1974), liderança; justiça; especialização de tarefas; provimento de pessoal; avaliação de pessoal; avaliação de desempenho; treinamento e desenvolvimento; compensação e recompensas; benefícios, remuneração e condições de trabalho; e desenvolvimento organizacional”.

“Na visão de Davanna et al. (1984) são atividade de gestão de pessoas: seleção; avaliação de desempenho; recompensas e benefícios; e desenvolvimento”.

“Para Guest (1987) e Legge (1985), são as seguintes as políticas de gestão de pessoas: projeto do trabalho; gestão de mudança; recrutamento e seleção; avaliação de desempenho; treinamento e desenvolvimento; sistemas de recompensas; e comunicação”.

“Storey (1992) define como políticas seleção; remuneração; condição de trabalho; gerenciamento do trabalho; relação com os empregados; plano de carreira; comunicação; projeto do trabalho gerenciamento de conflitos; treinamento e desenvolvimento; e gerenciamento de intervenções”.

“Sisson (1994) elenca as seguintes políticas de gestão de pessoas: seleção; avaliação de desempenho; treinamento; sistema de recompensas e benefícios; e participação e envolvimento dos empregados comunicação”.

“Para Robbins (1999), são as seguintes as políticas de gestão: práticas de seleção; programas de treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; e a interface sindicato administração”.

“Ulrich (2001) trabalha com as seguintes atividades de Gestão de Pessoas: contratação; desenvolvimento; remuneração; eficácia organizacional; comunicações; plano organizacional; relações com os empregados; relações com os sindicatos e segurança e tecnologia”.

“Dessler (2002) enumera as seguintes políticas de GP: recrutamento e alocação; treinamento e desenvolvimento; compensação; relações trabalhistas; e segurança dos empregados”.

“Lawler III (2003) aponta como políticas de GP: atração e retenção; seleção; treinamento e desenvolvimento; projeto de trabalho; missão, estratégias e metas; sistema de recompensas; e liderança”.

“Marthis e Jackson (2003) trabalham com as seguintes políticas de GP: recrutamento e seleção; treinamento de desenvolvimento; compensação; relações trabalhistas; e saúde, bem estar e segurança no trabalho”.

Por fim, “Tonelli et al. (2003) definem as seguintes funções de GP: avaliação de desempenho; mudança nas funções; treinamento; carreira; remuneração; trabalhos e salários; gestores participação nos lucros; qualificação; e recrutamento e seleção”.

Notamos que as definições reunidas pela autora demonstram como embora cada pesquisador tenha sua visão do processo, as etapas são basicamente as mesmas, foram incluídos alguns itens como os *processos de segurança do trabalho, tecnologia, participação nos lucros e resultados*, que nasceram juntamente com a evolução ao longo das décadas das relações de trabalho.

1.2 Recrutamento de pessoas

A dificuldade em encontrar pessoas qualificadas faz parte da realidade de nosso país, diariamente vemos artigos em jornais de empresas que estão buscando mão de obra no exterior, pois internamente existe grande dificuldade em mão de obra qualificada, conforme matéria da jornalista Mariana Londres, de 12/06/2012, publicada no site R7, segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego, nos primeiros três meses de 2012, os vistos concedidos a profissionais qualificados em caráter temporário cresceram 33% na comparação com o mesmo período do ano de 2011, o setor que mais demandou mão de obra estrangeira foi o da indústria do óleo e gás, que representa 30% de todas as autorizações de trabalho concedidas.

A falta de mão de obra qualificada é o principal motivo apontado pelos empregadores pela sobra de vagas no mercado, até pequenas empresas estão com dificuldade de contratar. Com isso o maior desafio atualmente é o de atrair e manter mão de obra de alta qualidade e por isso, é necessário que um processo de recrutamento seja elaborado de modo a estar adequado às necessidades reais da empresa.

Na conceituação de CHIAVENATO (1999), o recrutamento é um conjunto de procedimentos que busca atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da empresa, a função do recrutamento é de suprir a seleção de matéria-prima básica (candidatos).

Para Fae (apud COSTA, 2008) o recrutamento visa atrair várias pessoas para determinadas vagas disponibilizadas pela organização, dentre os quais serão selecionados os participantes para a futura seleção.

O recrutamento pode ser externo, interno ou seguir novas tendências como o E-Recruting.

Esses recrutamentos têm como função identificar profissionais com as características necessárias para ocupar determinada vaga, porém existe algumas características que sempre são cobradas como, o comprometimento, a flexibilidade, atitude, inovação, trabalho em equipe e tantas outras características que esperam de um funcionário multifuncional.

O recrutamento externo é iniciado por intermédio de anúncios em sites, jornais, empresas especializadas em recrutamento e seleção entre outros, é importante que a empresa elabore seus pré-requisitos e qualificação ideal para a vaga de acordo com sua necessidade, às vezes por falta dessa informação acaba-se contratando pessoas não tão qualificada ou até mesmo extremamente qualificada, isso pode gerar desmotivação ou desinteresse do profissional por não se encaixar nas atribuições do cargo.

O recrutamento interno pode ocorrer através de promoção ou transferência de um funcionário dentro da sua empresa, nos tempos atuais, em que a mão de obra qualificada está cada vez mais escassa essa ferramenta é uma boa opção para as empresas, pois a pessoa já esta familiarizada com as regras da empresa, a empresa também já conhece o profissional. As grandes empresas, que são as que mais possuem dificuldades de contratação de pessoas qualificadas, investem muito neste tipo de recrutamento, pois consegue formar seus próprios profissionais, e para alcançar este profissional qualificado só precisa investir no desenvolvimento de seu próprio capital humano.

Segundo Patricia Roggero (2010), o e-recruiting trabalha candidatos a vagas de emprego a partir da Internet, o e-recruiting permite redução burocrática significativa do processo de recrutamento e seleção, rapidez nos resultados, e, sobretudo, redução significativa dos custos de gerência do processo.

Segundo Luís Guilherme Testa, da empresa Vagas Tecnologia (empresa especializada em e-recruitment), das 50 maiores empresas do país, apenas uma não utiliza o seu site para divulgar suas vagas e atrair talentos, e 44 adotam alguma tecnologia específica para gestão de recrutamento e seleção.

1.3 Desenvolvimento de pessoas

O desenvolvimento de pessoas são estratégias estabelecidas através de treinamentos, preparação, aperfeiçoamento, desenvolvimento de competências que tem como objetivo explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva das pessoas, buscando fornecer ao indivíduo/equipe novas habilidades e conhecimentos, aumento do desempenho profissional e maior produtividade nas relações interpessoais.

Para Internativa (apud COSTA 2008), as organizações do século 21 se distinguirão pelos recursos humanos, as pessoas deverão estar preparadas para as frequentes mudanças que acontecem, precisam estar prontos para desenvolver competências e propagar os valores e missão da sua empresa.

Os principais objetivos do treinamento e desenvolvimento é de preparar as pessoas para executar tarefas, desenvolver novas habilidades, descobrir líderes, compartilhar o conhecimento, aumentar a produção, diminuir o retrabalho, melhorar o relacionamento interpessoal entre outros.

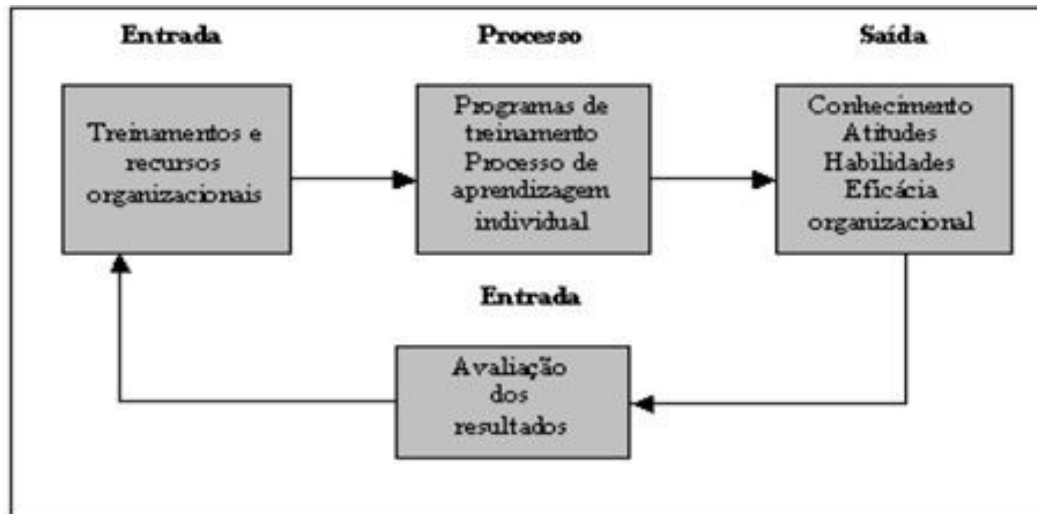
Para CHIAVENATO (2004) o processo de desenvolvimento de pessoas é contextualizado sob a dimensão de educar. É fornecer ao participante a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções e ideias que modifiquem seus hábitos e comportamentos para se tornarem melhores.

O autor CHIAVENATO conceitua o treinamento como:

“processo de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos” CHIAVENATO (2004, página 402).

CHIAVENATO (2004) esboça graficamente a situação de entrada e saída de informações durante o treinamento conforme demonstrado abaixo:

Treinamento como um sistema

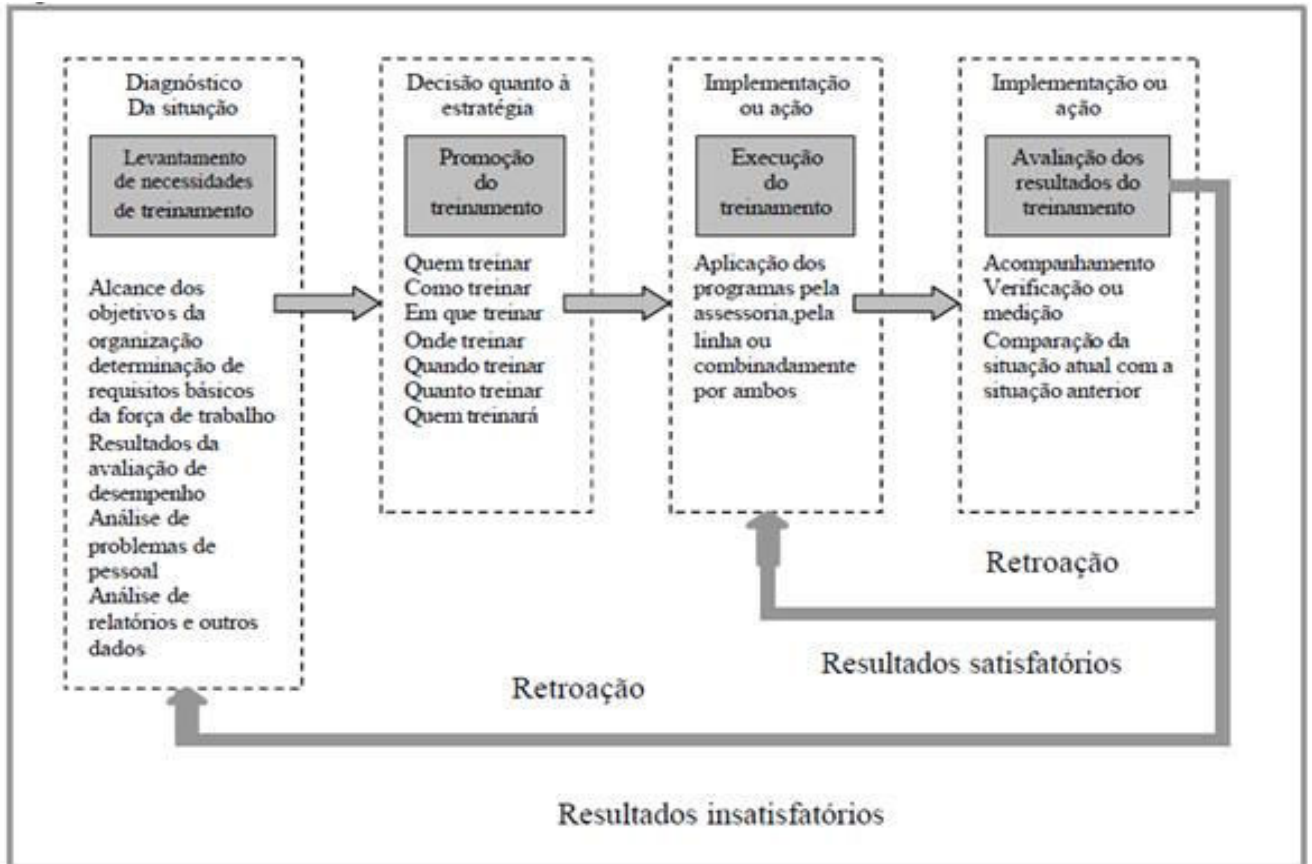


Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004, pag. 404.

O mesmo autor (2004) delimita quatro etapas que compõe o processo de treinamento:

- a) Levantamento de necessidades de treinamento (diagnóstico).
- b) Programação de treinamento para atender às necessidades.
- c) Implementação e execução.
- d) Avaliação de resultados.

Processo de Treinamento



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004, pag. 406

Segundo o National Industrial Conference Board, o treinamento tem por finalidade:

“ajudar a alcançar os objetivos da empresa, proporcionando oportunidades aos empregados de todos os níveis de obter o conhecimento, a prática e a conduta requeridos pela organização”. Apud CHIAVENATO (2004, p. 402).

Para CHIAVENATO (2004) a organização deve buscar manter o desenvolvimento do colaborador tanto para sua área de atuação como para outras áreas, devendo existir a preocupação na preparação de lideranças, gestão de aprendizagem, novos talentos e aprendizado organizacional.

Investir no desenvolvimento de pessoas significa investir na qualidade do seu produto final e/ou serviço prestado, na imagem da organização perante a sociedade, é produzir mudanças no comportamento das pessoas como também da empresa, melhorar a comunicação externa e interna, possibilitar a permanência do funcionário na empresa, pois ele poderá enxergar o investimento aplicado a ele e a possibilidade de sua evolução profissional.

CAPITULO II

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública tem como objetivo principal o interesse público, através de seus órgãos e agentes deve busca satisfazer as necessidades da sociedade nos mais diversos segmentos, como saúde, educação, segurança, cultura entre outros.

Segundo o autor GONÇALVES (2008), a administração pública pode assumir duas vertentes, a primeira está ligada ao objetivo de servir e executar e a segunda está no objetivo de direção ou gestão, ou seja, não basta somente a prestação dos serviços e necessário gerir para alcançar resultados eficazes.

O autor MEIRELES (2002), tem a seguinte visão sobre a administração pública:

“a administração pública pode ser definida como a prestação de serviços para a sociedade, por meio do gerenciamento de bens e interesses qualificados, no campo de ação federal, estadual ou municipal, com o objetivo central de atender as necessidades coletivas. Neste meio o administrador público tem como obrigação agir dentro da moral da instituição, seguindo ordens e instruções determinadas em leis, regulamentos e atos administrativos”.

Para REZENDE (2005) a administração pública esta associado a implementação de políticas públicas que facilitem a gestão eficiente do país, dos estados e dos municípios, com a participação da população nesse processo.

A administração pública pode ser direta, através da união, estado e municípios, ou indireta através das autarquias, fundações, agências reguladoras, empresas públicas, sociedade de economia mista.

Conforme artigo 37 da C.F. a administração pública, seja ela direta ou indireta deve obedecer aos princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, estes princípios tem as seguintes finalidades na administração pública:

Legalidade - o agente público deve administrar e tomar decisões de acordo com os regramentos da Lei.

Impessoalidade - o agente público deve objetivar o interesse público, não podendo favorecer os parentes, amigos, etc., também não deve basear suas decisões por opinião pessoal e sim por legislação.

Moralidade - o agente público deve tomar decisões sensatas sempre priorizando o interesse público, devendo ser ético, honesto e leal em suas decisões.

Publicidade – a administração pública deve agir com transparência, a sociedade precisa ter conhecimento das decisões tomadas pela administração, e isso se dá através de publicação dos atos administrativos, por exemplo, em diário oficial do município, sites dos órgãos públicos, acesso ao cidadão aos registros públicos, entre outros.

Eficiência – a administração pública e seus agentes devem se estruturar de forma a oferecer a sociedade serviços com qualidade e menor custo possível.

Embora tenhamos uma legislação clara em relação à conduta dos agentes públicos temos consciência de que isso ainda não é uma realidade aplicada em todo o Brasil, um exemplo claro está no recente levantamento realizado pela Confederação Nacional dos Municípios, matéria publicada no jornal o Globo do dia 19 de março de 2013 (matéria completa encontra-se no anexo I). Foi realizada pesquisa com 4.023 novos prefeitos (72% do total do país) e 46% informaram que assumiriam o município em situação péssima/ruim, a área de saúde é o que apresenta maiores problemas (47%) seguido de obras (26%), existem problemas de endividamento, atraso de pagamentos de salários de servidores, entre outros.

Se os agentes públicos realmente respeitassem a C.F., a Lei de Responsabilidade Fiscal com certeza não teríamos estes resultados tão negativos em uma troca de governo, visto que a Lei tem que ser respeitada por todos independentemente de partido político, ou administrador público.

2.1 Cargo Público

Conforme artigo 3º da Lei Federal 8.112/90 define-se cargo público como o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor.

Os cargos públicos são classificados em:

- a) cargo em comissão – aquele ocupado transitoriamente com base no critério de confiança.
- b) cargo efetivo – preenchido em caráter definitivo, sem transitoriedade, o seu preenchimento se dá por concurso.
- c) vitalício – também preenchido em caráter definitivo, sendo que seu ocupante só pode ser desligado por processo judicial ou por processo administrativo, assegurada à ampla defesa.

Segundo o Estatuto dos Servidores Municipais de Santos (artigo 12, Lei 4623, de 12 de junho de 1.984), os cargos públicos serão providos por:

- I - Nomeação;
- II - Promoção;
- III - Acesso;
- IV - Transferência;
- V - Reintegração;
- VI - Readmissão;
- VII - Reversão; e
- VIII- Aproveitamento.

O artigo 13º desta mesma Lei estabelece os requisitos básicos para investidura em cargo público:

- I - ser brasileiro;
- II - ter completado dezoito anos de idade;

- III - estar no gozo dos direitos políticos;
- IV - estar quite com as obrigações militares;
- V - ter boa conduta;
- VI - gozar de boa saúde e não ser portador de deficiência física incompatível com o exercício do cargo;
- VII - possuir habilitação profissional para o exercício do cargo, quando for o caso;
- VIII - ter sido previamente habilitado em concurso, ressalvadas as exceções legalmente previstas;
- IX - atender às condições especiais, prescritas em Lei ou Decreto, para determinados cargos.

2.2 Agente Público

São todas as pessoas vinculadas ou não ao Estado, que prestam serviço ao mesmo de forma permanente ou ocasional. Dividem-se:

- a) agentes políticos – ocupam cargos principais a estrutura constitucional em situação de representar a vontade política do Estado;
- b) agentes administrativos – são os servidores públicos em geral;
 - I) funcionário – titularizam cargo e, portanto, estão submetidos ao regime estatutário;
 - II) empregados – titularizam emprego, sujeitos ao regime celetista, ambos exigem concursos.
 - III) temporário – (Lei 8112/90, art. 37, inciso IX) – para determinado tempo, dispensa concurso público e cabe nas hipóteses de excepcional interesse.

O quadro na página seguinte demonstra os tipos de prestadores de serviço ao Estado previsto em lei.

Agentes públicos pessoas físicas incumbida de serviço ou função estatal.	
Agentes políticos	Presidente da república, Governadores e Prefeitos, Ministros e Secretários de Estado e Município, membros das Corporações Legislativas (senadores, deputados e vereadores), membros do Poder Judiciário, do Ministério Público e dos Tribunais de Contas e os representantes diplomáticos.
Agentes administrativos	Servidores públicos concursados, servidores públicos exercentes de cargo em comissão, função de confiança e emprego público, servidores temporários
Agentes honoríficos	Jurado, Mesário eleitoral, Comissário de menores, de (sic) presidente ou membro de comissão de estudo ou de julgamento e outros dessa natureza.
Agentes delegados	Concessionários e permissionários de obras e de serviços públicos, Serventuários de ofícios ou cartórios não estatizados, leiloeiros, tradutores e interpretes públicos e demais pessoas que recebem delegação para a prática de alguma atividade estatal ou serviço de interesse coletivo.
Agentes credenciados	Os incumbidos pela administração para representá-la em determinado ato ou praticar certa atividade específica, mediante remuneração do poder Público credenciante.

Fonte: Hely Lopes Meirelles, **Direito administrativo brasileiro**, 1991, p. 67/76 *apud* MEIRELES, 2002.

2.3 Gestão de pessoas no setor público

A gestão de pessoas na administração pública possui algumas particularidades próprias da natureza do setor público, em relação às empresas privadas, dessa forma, quando se fala em gestão de pessoas no setor público é necessário perceber uma realidade diversa daquela já reconhecida nas empresas privadas.

Essa diferença ocorre principalmente no objetivo final, uma empresa privada busca o aumento constante de seus lucros, enquanto uma empresa pública deve buscar a melhoria na execução dos seus serviços à população em geral. Outras diferenças podem ocorrer, por exemplo, nos meios utilizados para recrutamento, seleção, contratação, as políticas de remuneração, os métodos de avaliação de desempenho, entre outros. O grande desafio da administração pública é formular uma política de recursos humanos, de forma a garantir maior organização e harmonia à administração pública.

Um dos pontos mais complicados na gestão de pessoas no setor público diz respeito à estabilidade. Diferentemente do aplicado em empresas privadas, que quando um funcionário não atende as expectativas da empresa ele acaba sendo desligado, na empresa pública por conta da estabilidade um servidor não é demitido por não atingir metas, o processo de demissão é muito complexo envolve inquérito administrativo e somente é aplicada nos casos de crime contra a administração pública, abandono de cargo, improbidade administrativa, ofensa física, em serviço, a servidor ou a particular, aplicação irregular de dinheiros públicos, lesão aos cofres públicos e dilapidação do patrimônio nacional, corrupção, entre outros, mas nenhum diretamente ligado à baixa produtividade é muito difícil abrir inquérito administrativo somente por baixo desempenho na realização das tarefas, geralmente nessas situações é aplicada advertências, suspensões, etc., e isso não soluciona o problema da qualidade na prestação do serviço.

O quadro abaixo mostra as principais diferenças entre o setor privado e público, fatores como estabilidade, inexistência de metas e objetivos a serem alcançados, programas de valorização funcional qualificação profissional, entre outros, afetam diretamente a gestão de pessoas na esfera pública em relação ao privado.

PÚBLICO	PRIVADO
Contrata Pessoas para aumentar os índices de eficiência e eficácia na prestação de serviço a sociedade.	Contrata pessoas para aumentar a produtividade e conseqüentemente o lucro.
A Investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos.	A contratação de empregado ocorre por meio de recrutamento e seleção de pessoas, conforme objetivos e conveniências da empresa.
Servidor Público é a pessoa legalmente investida em cargo público.	A gestão de pessoas contemporânea condiciona a pessoa contratada como parceiro ou colaborador da empresa.
Atua numa estrutura organizacional verticalizada, com diversas linhas de comando e autoridade. Morosidade nos canais de comunicação.	Nas empresas modernas, caracterizada por estruturas horizontais, com autonomia nas decisões, espaço para criatividade, participação democrática e auto realização profissional.
Teoria X – abordagem tradicional, centralizadora, autocrática e impositiva.	Teoria Y – abordagem moderna, com visão mais aberta e humana das pessoas.
Ocorre por meio de posse e assinatura do respectivo termo, onde constam atribuições, deveres, responsabilidades ao cargo ocupado. Pode ser estatutário ou celetista.	Ocorre através do contrato individual de trabalho, regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), com atribuições, deveres e responsabilidades definidos pelas diretrizes da empresa.
Estabilidade adquirida após estágio probatório.	Menor segurança social, sem garantia de estabilidade.

Texto acima baseado em Ferreira, Gomes e Brandão (2006) – Gestão de pessoas no setor público: análise de socialização de novos concursados.

2.4 Recrutamento e seleção no serviço público

Tendo em vista as particularidades do setor público, a contratação de pessoas na administração pública, deve obedecer o que determina a Constituição Federal (1988), que traz os principais regramentos para a contratação de pessoas, uma dessas regras diz respeito à investidura em cargo ou emprego público, que depende de prévia aprovação em concurso público, outra necessidade é que, salvo os casos de algumas carreiras específicas que exigem testes psicotécnicos, ou físicos, as seleções públicas não avaliam nenhum tipo de aspecto pessoal, pois é necessário obedecer ao princípio da isonomia, situação esta bem diferente de uma organização privada.

Diante desta situação os processos de recrutamento em uma empresa pública acabam por não garantir que os melhores profissionais para determinado cargo serão investido no cargo público, visto que a base sempre é o melhor aprovado no concurso público.

Conforme entendimento de FERREIRA, GOMES e BRANDÃO (2006), existem outros aspectos que diferem a política de recursos humanos nas organizações privadas e públicas, enquanto que nas empresas privadas o recrutamento pode ser dirigido para uma determinada de uma população, privilegiando inclusive as diferenças entre as pessoas, no setor público o recrutamento é regido pelo princípio da isonomia, da democracia, onde as pessoas que satisfizerem as condições mínimas para ocupar um determinado cargo podem pleitear igualmente aquela oportunidade. No setor privado a seleção é voltada para a análise das características pessoais, de personalidade, de caráter, além das questões de ordens técnicas e qualificadoras. Já no setor público a seleção basicamente avalia o nível de conhecimento dos candidatos. O processo de contratação na iniciativa privada é extremamente simples e rápido, enquanto que na iniciativa pública é cercado de burocracia.

CAPITULO III

DADOS DA CIDADE DE SANTOS

Texto extraído do site Wikipédia

Santos é um município localizado no litoral do Estado de São Paulo. Abriga o maior porto da América Latina, o qual é o principal responsável pela dinâmica econômica da cidade ao lado do turismo, pesca e comércio.

A área de influência econômica do porto de Santos concentra mais de 50% do produto interno bruto (PIB) do país e abrange principalmente os estados de São Paulo, Minas Gerais, Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. Aproximadamente 90% da base industrial paulista está localizada a menos de 200 quilômetros do porto santista.

O Complexo Portuário de Santos responde por mais de um quarto da movimentação da balança comercial brasileira e inclui na pauta de suas principais cargas produtos como o açúcar, soja, cargas em contêineres, café, trigo, sal, suco de laranja, papel, automóveis, álcool, e outros produtos.

Em 2007, o Porto de Santos foi considerado o 39^a maior do mundo por movimentação de contêineres pela publicação britânica Container Management, sendo o mais movimentado da América Latina.

Santos possui uma economia crescente, a cidade é a 17^a mais rica do país com um produto interno bruto com de 27.616.035.000 bilhões de reais. Durante um bom tempo, sua economia centrou-se na comercialização do café (que também era a principal fonte de riqueza do país) abrigando, no Centro, a Bolsa Oficial do Café importante centro de negócios do mercado cafeeiro inaugurada em 1922, e que resultou no atual Museu do café, espaço que promove exposições sobre a trajetória do produto pelo Brasil e pela cidade e que é decorado com obras do artista Benedito Calixto.

Durante todo o ano o turismo em Santos cresce em altos índices. O principal cartão postal do município são os 7 km de praia. O livro do recordes situa os jardins da orla de Santos como formadores do maior jardim frontal de praia em extensão

do mundo. A preservação e o cuidado com a flora do ambiente praiano santista, permeado de palmeiras e amendoeiras, são resultados de um trabalho em conjunto dos departamentos de meio ambiente da região, muitas vezes ligados a universidades ou a instituições científicas.

Conforme dados do Censo de 2010 do IBGE a cidade de Santos possui uma área de 281 Km², e uma população de 419.400 habitantes, sendo 54,24% mulheres (227.488) e 45,76% homens (191.912), os alfabetizados correspondem a 91,82% (385.112) da população do município.

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento de 2000 posicionou a cidade de Santos em sexto na lista dos municípios brasileiros por índice de desenvolvimento humano e em terceiro lugar na lista dos municípios de São Paulo por índice de desenvolvimento humano.

Santos é uma das cidades mais antigas do país e de grande valor histórico por acompanhar o crescimento e a evolução do Brasil em seus primeiros anos de colônia até os dias atuais, surgindo como um município de valor cosmopolita, portuário, ecológico e cultural.

3.1 Prefeitura Municipal de Santos

A Prefeitura Municipal de Santos, esta localizada Praça Visconde de Mauá s/nº - Centro - Santos/SP, e tem como seu dirigente o Prefeito Paulo Alexandre Barbosa, foi eleito prefeito de Santos no último pleito de outubro de 2012 com 144.827 votos, o equivalente a 57,91% do total de votos válidos. Deputado mais jovem eleito em 2006 com o maior número de votos na história do estado de São Paulo (182.654) foi reeleito em 2010 com 215.061 votos, tornando-se o segundo deputado mais votado em todo o estado e também o campeão de votos em Santos.

Conforme dados publicados no Diário Oficial do Município em 26/01/2013, em 31/12/2012, o quadro funcional da Prefeitura de Santos contava com 10.861 servidores públicos concursados, 839 servidores contratados pela CLT.

O município de Santos, contará para o exercício financeiro de 2.013, com uma receita bruta da administração direta estimada em R\$ 1.686.982.000,00 (um bilhão, seiscentos e oitenta e seis milhões, novecentos e oitenta e dois mil reais) e a líquida em R\$ 1.600.982.000,00 (um bilhão, seiscentos milhões, novecentos e oitenta e dois mil reais), e a receita orçamentária da administração indireta (Fundações e Autarquias) estimada em R\$ 322.092.000,00 (trezentos e vinte e dois milhões, noventa e dois mil reais), totalizando uma receita bruta de R\$ 2.009.074.000,00 (dois bilhões, nove milhões, setenta e quatro mil reais) e a líquida de R\$ 1.923.074.000,00 (um bilhão, novecentos e vinte e três milhões, setenta e quatro mil reais).

Conforme extraído do site da prefeitura de Santos, sua missão desenvolve-se em todo o seu território, sem privilégios de distritos e bairros, eliminando as desigualdades regionais e sociais, promovendo o bem estar de seus habitantes, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

Compete ao Município

- Legislar sobre assuntos de interesse local;
- instituir e arrecadar tributos de sua competência;
- aplicar suas rendas, prestando contas e publicando balancetes, nos prazos fixados em lei;
- criar, organizar e suprimir distritos, observada a legislação estadual;
- organizar e prestar diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, os serviços públicos de interesse local, incluindo o de transporte coletivo, que tem caráter essencial;
- manter, com a cooperação técnica e financeira da União e do Estado programas de educação pré-escolar e de ensino fundamental;
- prestar, com a cooperação técnica e financeira da União e do Estado, serviços de atendimento a saúde da população;
- promover, no que couber, adequado ordenamento territorial, mediante planejamento e controle do uso, do parcelamento e da ocupação do solo urbano;

- promover a proteção do patrimônio histórico e cultural, observadas a legislação e a ação fiscalizadora federal e estadual;
- elaborar e executar a política de desenvolvimento urbano, como objetivo de ordenar as funções sociais das áreas habitadas no Município, e garantir o bem-estar de seus habitantes;
- elaborar e executar o plano diretor, como instrumentos básicos da política de desenvolvimento e de expansão urbana;
- constituir a guarda municipal, destinada à proteção de seus bens, serviços e instalações, conforme dispuser a lei;
- planejar e promover a defesa permanente contra as calamidades públicas;
- legislar sobre licitação e contratação, em todas as modalidades, para a administração pública municipal, direta e indireta, inclusive as fundações públicas municipais e empresas sob controle, observadas as normas gerais da legislação federal.

É de competência do município, concorrente com a União e o Estado:

- zelar pela guarda da constituição, das leis e das instituições democráticas e conservar o patrimônio público;
- cuidar da saúde e assistência pública, e da proteção e garantia das pessoas portadoras de deficiências;
- proteger documentos, as obras e outros bens de valor histórico, artístico e cultural, os monumentos, as paisagens naturais notáveis e os sítios arqueológicos;
- impedir a evasão, a destruição e a descaracterização de obras de arte e outros bens de valor histórico, artístico e cultural;
- proporcionar os meios de acesso à cultura, à educação e à ciência;
- proteger o meio ambiente e combater a poluição em quaisquer de suas formas;
- preservar as florestas, a fauna, a flora, as praias, os manguezais e os costões;
- fomentar a produção agropecuária e organizar abastecimento alimentar;
- promover programas de construção de moradia e melhoria das condições habitacionais e de saneamento básico;

- combater as causas da pobreza e os fatores de marginalização, promovendo a integração social dos setores desfavorecidos;
- registrar, acompanhar e fiscalizar as concessões de direitos de pesquisa e exploração de recursos hídricos e minerais, em seu território;
- estabelecer e implantar a política de educação para segurança no trânsito.

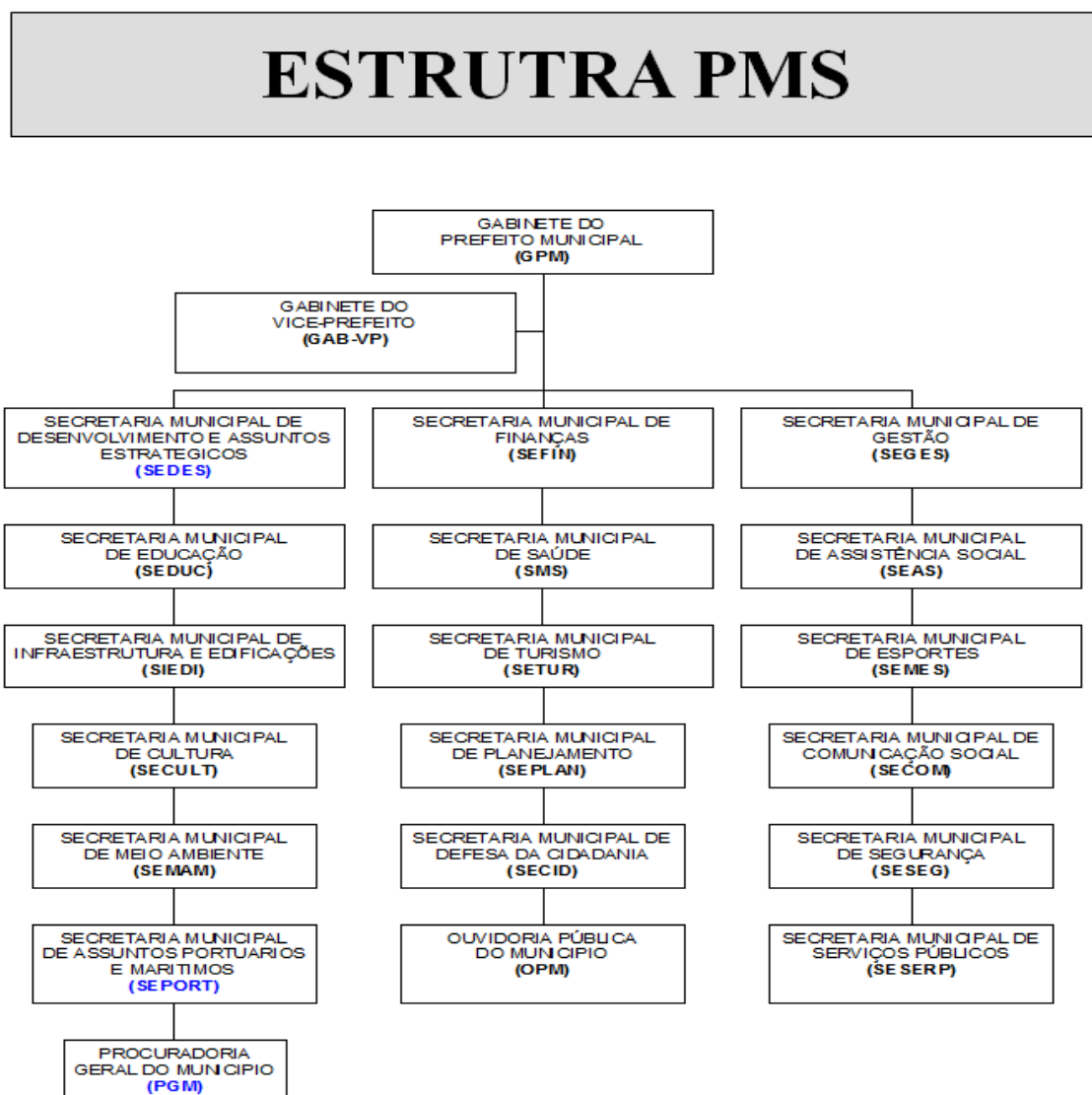
3.2 Estrutura Organizacional da PMS

A estrutura organizacional em vigor da Prefeitura de Santos foi estabelecida pela Lei Complementar Municipal nº667/2009, publicada no Diário Oficial do Município de 30/12/2009, e as atribuições de cada unidade constam no Decreto 5489/2010, publicado no Diário Oficial do Município de 09/01/2010.

Sua estrutura é composta por:

- Gabinete do Prefeito
- Gabinete do Vice-Prefeito
- Ouvidoria do Município
- Procuradoria do Município
- 17 Secretarias
- 58 Departamentos
- 139 Coordenadorias
- 499 Seções
- 81 unidades escolares

Organograma das Secretarias PMS



3.3 Dados sobre o funcionalismo.

A prefeitura de Santos, contava em 31/12/2012 com o seguinte quadro funcional:

- 10.861 Servidores estatutários concursados
- 102 Servidores contratados pela CLT com estabilidade
- 737 Servidores contratados pela Lei Municipal 650/90, regidos pela CLT porém sem estabilidade.

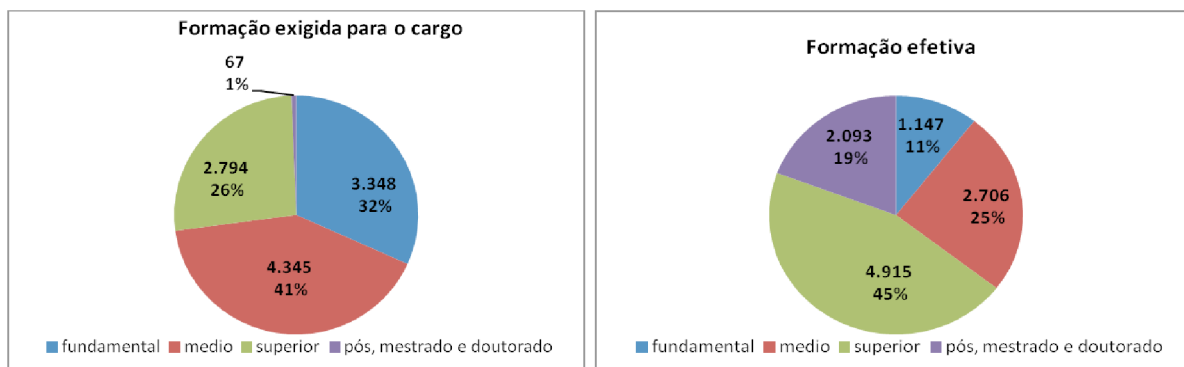
Os dados mais detalhados sobre o quadro de pessoal estatutário encontra-se no anexo II deste trabalho. Demonstramos a seguir algumas estatísticas do funcionalismo analisados a partir do anexo II.

Podemos notar que os servidores da P.M.S. possuem formação muito superior ao exigido em relação ao cargo que ocupam, os dados mais significantes estão no ensino superior, pois 2.794 servidores precisam ter esta graduação, quando na realidade quase o dobro de servidores (76%), possuem tal graduação. Os servidores com pós-graduação, mestrado e doutorado ultrapassam ainda mais esta marca, pois somente 67 precisam de um título para exercer o cargo sendo que 2.093 servidores já possuem esta titulação.

Escolaridade exigida para o cargo versus escolaridade efetiva dos servidores

	formação exigida para o cargo	formação efetiva
fundamental	3.348	1.147
médio	4.345	2.706
superior	2.794	4.915
pós, mestrado e doutorado	67	2.093
cargos em comissão*	307	-

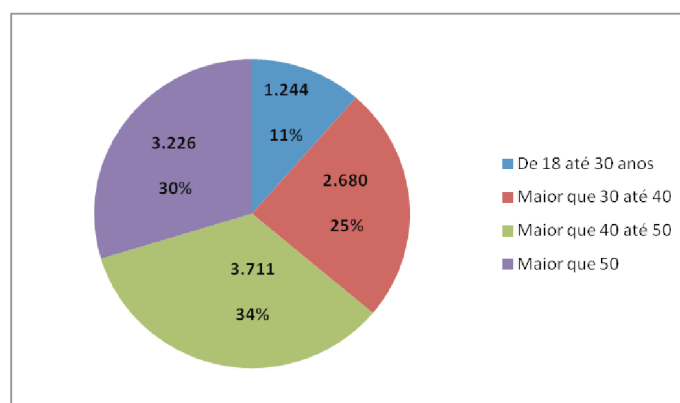
* Sem exigência de formação mínima



Estes dados mostram que os servidores estão ocupando cargos abaixo de sua graduação, isso pode ser bom ou ruim, pois se for um cargo muito abaixo do conhecimento real do servidor, pode gerar desmotivação e até falta de interesse na realização de suas tarefas, acarretando baixa produtividade.

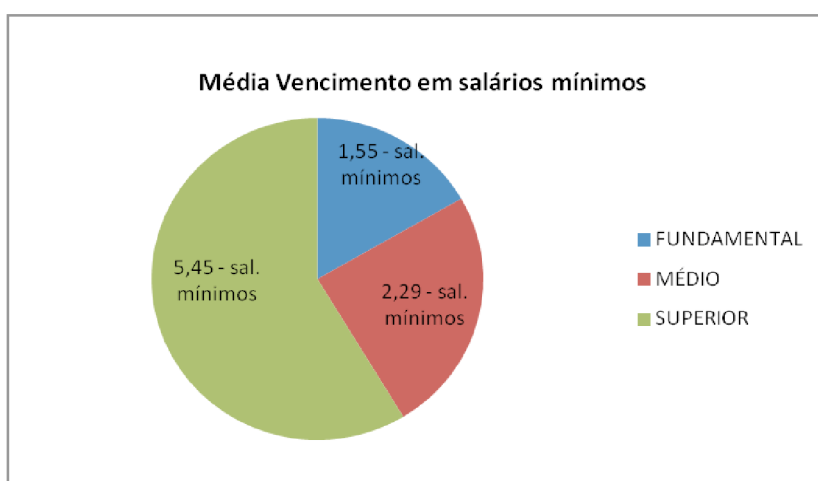
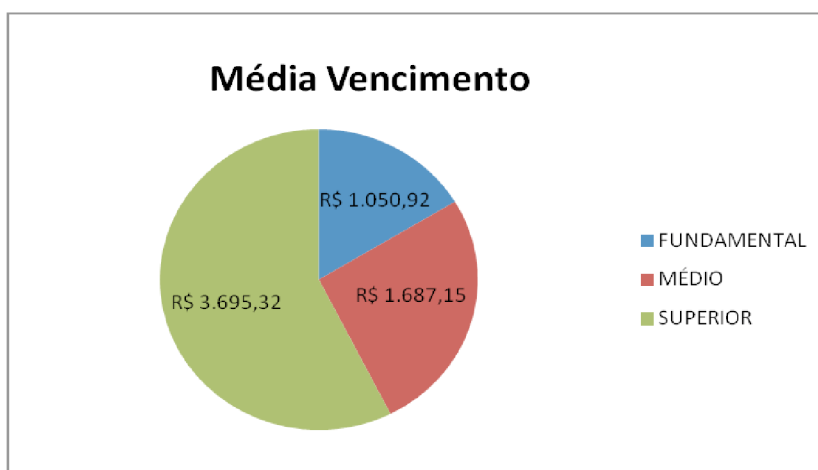
Com relação à idade média dos servidores os dados mostram que a menor quantidade está na faixa dos servidores com idade inferior a 30 anos, apenas 11% do total, a partir dos 30 anos existe uma constante sem muitas variações, isso nos leva a acreditar que a população de servidores da P.M.S. já possui certa experiência ao ingressar na carreira, que pode ser um ponto positivo pois já trazem consigo alguma bagagem que pode ser bem aproveitada .

Idade servidores P.M.S.



Por fim vamos analisar os dados relativos aos salários do funcionalismo da Prefeitura de Santos.

Conforme gráficos abaixo a média de vencimentos dos cargos de nível fundamental para o médio não apresenta grande variação (0,74 salários mínimos), quando analisamos para ensino superior já existe uma variação mais visível, entre o fundamental a variação chega a 3,9 e para o médio 3,16 salários mínimos.



Relacionamos alguns cargos da P.M.S. e comparamos em relação aos vencimentos pagos pelas empresa privadas, pesquisa esta realizada junto ao site

da empresa Catho. Conforme tabela abaixo não existe grandes discrepâncias nos casos de ensino fundamental e médio, somente no ensino superior existem algumas diferenças de remunerações como nos casos de contador, enfermeiros, engenheiros e médicos, que a iniciativa privada tem salários mais atrativos.

Cargo	Nível de escolaridade P.M.S.	Remuneração P.M.S.	Remuneração Privada
ajudante de cozinha	Ensino fundamental	R\$ 861,23	R\$ 832,07
auxiliar de serviços gerais		R\$ 861,23	R\$ 921,38
motorista		R\$ 1.263,35	R\$ 1.323,67
oficial de Administração *		R\$ 1.263,35	R\$ 1.049,23
repcionista		R\$ 928,50	R\$ 918,88
telefonista		R\$ 1.263,35	R\$ 1.083,79
auxiliar de bibliotecário	Ensino médio	R\$ 1.479,71	R\$ 1.224,42
auxiliar de enfermagem		R\$ 1.738,28	R\$ 1.225,53
professor ensino fundamental		R\$ 2.337,77	R\$ 1.665,86
técnico de imobilização ortopédica		R\$ 1.603,15	R\$ 1.214,85
técnico em informática		R\$ 1.603,15	R\$ 1.258,08
técnico em saúde bucal		R\$ 1.738,28	R\$ 1.044,16
bibliotecário	Ensino superior	R\$ 2.337,77	R\$ 2.891,75
cirurgião dentista		R\$ 5.154,61	R\$ 4.379,58
contador		R\$ 2.337,77	R\$ 3.982,91
enfermeiro		R\$ 2.337,77	R\$ 3.043,44
engenheiro		R\$ 4.691,77	R\$ 6.010,19
fisioterapeuta		R\$ 2.337,77	R\$ 2.713,71
médico		R\$ 5.154,61	R\$ 6.553,03

* Cargo comparado a auxiliar administrativo pelas atribuições constantes na descrição do cargo de oficial de administração.

CAPITULO IV

O DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS

O Departamento de Gestão de Pessoas está subordinado à Secretaria Municipal de Gestão, conta atualmente 80 servidores em seu quadro funcional, sua estrutura administrativa é composta por uma chefia de departamento, duas coordenadorias e onze seções.

Conforme Decreto 5489/2010 descrevemos abaixo às atribuições do Departamento de Gestão de Pessoas e as coordenadorias sob sua subordinação.

Art. 116 Compete ao **Departamento de Gestão de Pessoas**:

I – gerenciar:

- a) o cumprimento das metas estabelecidas no plano plurianual de governo na respectiva área de sua competência.
- b) elaboração e implantação de planos, programas e projetos estabelecidos pelo Secretário, especialmente os programas de formação, treinamento, desenvolvimento e aperfeiçoamento;
- c) a elaboração de diagnósticos, estudos, prognósticos, a criação e a manutenção de indicadores na gestão do Departamento;
- d) as unidades subordinadas.

II – propor medidas visando à melhoria da qualidade e produtividade da Secretaria de Gestão;

III – orientar as seções de recursos humanos das Secretarias Municipais;

IV - supervisionar outras tarefas correlatas a critério do Secretario Municipal de Gestão.

Art. 117 Compete à **Coordenadoria de Formação e Desenvolvimento de Pessoal** supervisionar:

- I - as atividades de atendimento de pessoal, formação e desenvolvimento de pessoal, cargos e salários, ingresso, acesso e movimentação de pessoal;
- II – a participação em palestras, cursos, seminários e encontros para a formação permanente em serviço e aprimoramento da produtividade e qualidade na execução de serviços públicos;
- III – preparar e realizar concursos públicos e de acesso.

Sob subordinação da Coordenadoria de Formação e Desenvolvimento de Pessoal estão as seguintes seções:

1. **Seção de Atendimento de Pessoal** tem como atribuições: prestar atendimento ao público, receber e encaminhar processos e documentações às seções, fornecer informações aos funcionários, pertinentes à área de recursos humanos, orientar os funcionários no preenchimento de impressos de solicitações diversas da área.
2. **Seção de Formação e Desenvolvimento de Pessoal** tem como atribuições: elaborar e executar planos e programas de formação, treinamento e aperfeiçoamento de pessoal; desenvolver treinamentos internos para os servidores municipais, divulgar aos servidores os programas de treinamento fornecidos por entidades especializadas, providenciar a inscrição de funcionários e servidores em cursos externos, operacionalizar e controlar os procedimentos relativos à avaliação de desempenho dos servidores em estágio probatório, executar procedimentos relativos a titularidade de servidores pós graduados.
3. **Seção de Cargos e Salários** tem como atribuições: executar, dentro do Plano de Cargos, Carreiras e Salários, a classificação, reclassificação e a extinção dos mesmos, realizar pesquisas salariais, manter atualizada a descrição de cargos, emitir relatórios gerenciais e analíticos relativos ao

funcionalismo, manter atualizada a tabela de cargos e salários, efetuar atualizações cadastrais dos servidores, elaborar planilha de custos para contratação e nomeação de novos servidores, executar contagens para remoção na área do magistério, executar todos os procedimentos relativos a extinto plano de Avaliação de Desempenho PAV, executar procedimentos relativos a titularidade de servidores graduados, efetuar revisões relativas à mudanças de valores em funções gratificadas e/ou cargos em comissão.

4. **Seção de Ingresso, Acesso e Movimentação de Pessoal:** tem como atribuições: empossar novos funcionários, de acordo com a legislação vigente, operacionalizar os processos de remanejamento, permuta, remoção e outras situações previstas em dispositivos legais, confeccionar portarias referentes à situação funcional dos servidores; Processar as admissões, contratações e desligamentos do pessoal contratado por prazo determinado, prestar, periodicamente, informação Tribunal de Contas do Estado de São Paulo sobre a área de Recursos Humanos, cadastrar, no histórico funcional, a posses dos novos funcionários, concursados ou cargos em comissão, controlar o quadro de pessoal, inclusive funções gratificadas e cargos em comissão.

5. **Seção de Programas e Convênios:** tem como atribuições: atender, orientar e encaminhar os bolsistas participantes do programa de incentivo ao trabalho e requalificação profissional, controlar o programa de estagiários e menores aprendizes, controlar o quadro de prestadores de serviços voluntários.

Art. 123 Compete à **Coordenadoria de Controle de Pessoal** supervisionar:

I - as atividades de benefícios e direitos, cálculo e pagamento, controle de pessoal e distribuição de cestas básicas e vale transporte;

II– a participação em palestras, cursos, seminários e encontros para a formação permanente em serviço e aprimoramento da produtividade qualidade na execução de serviços públicos;

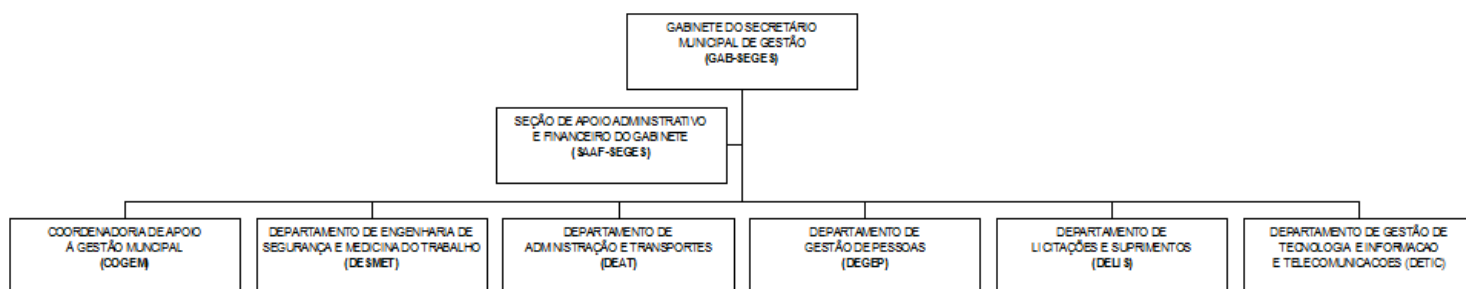
III – as unidades subordinadas, executando outras atividades correlatas a critério do Chefe do Departamento de Gestão de Pessoas.

Sob subordinação da Coordenadoria de Controle de Pessoal estão as seguintes seções:

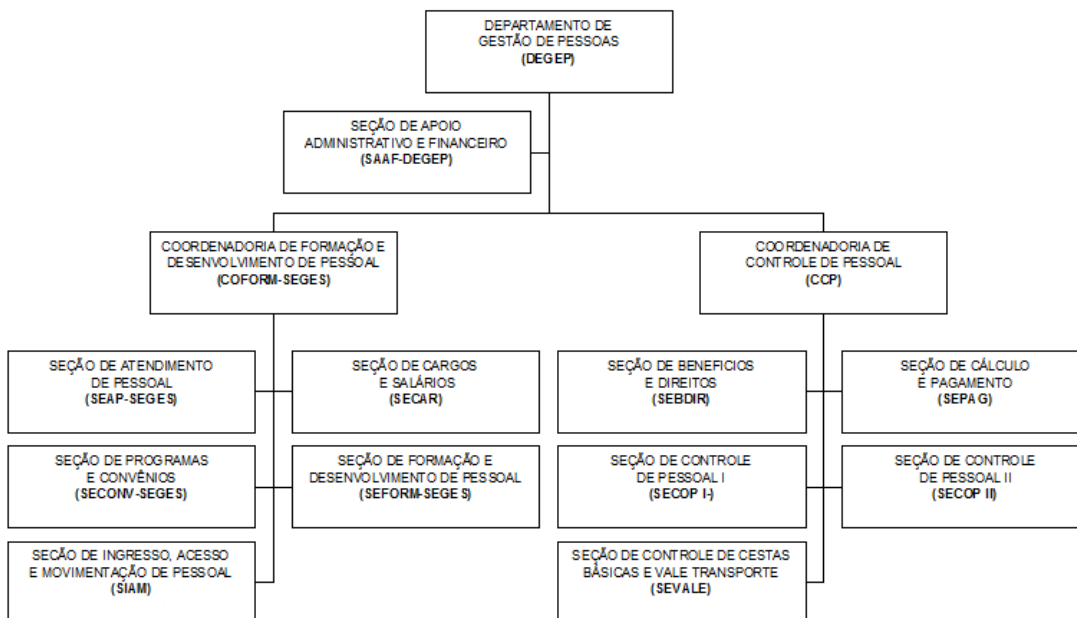
1. **Seção de Benefícios e Direitos**, tem como atribuições: operacionalizar a concessão de benefícios e direitos aos funcionários de acordo com a legislação vigente, manter atualizado o histórico funcional de cada servidor, quanto aos benefícios e direitos, instruir processos de aposentadoria para envio ao órgão responsável (IPREV).
2. **Seção de Cálculo e Pagamento**, tem como atribuições: processar a folha de pagamento do funcionalismo municipal, dos patrulheiros, dos estagiários e dos bolsistas do programa de incentivo ao trabalho e requalificação profissional, executar o controle sistêmico das operações de processamento de dados relativos à folha de pagamento dos servidores públicos municipais, controlar o sistema de concessão de férias, efetuar os cálculos para determinação dos recolhimentos legais, providenciar a emissão de relatórios exigidos por lei relativos à área de gestão de pessoal, manter atualizado o histórico funcional dos servidores quanto às férias e licenças-prêmio.
3. **Seções de Controle de Pessoal I e II**, tem como atribuições: realizar as atividades de controle de frequência de pessoal, atualizar o histórico funcional com os dados de frequência, realizar os procedimentos necessários para a abertura de inquéritos administrativos de servidores com frequência irregular.
4. **Seção de Controle de Cestas Básicas e Vale transporte**, tem como atribuições: executar a distribuição de vale-transporte e cesta básica aos funcionários, controlar o sistema de auxílio alimentação.

Abaixo organogramas da Secretaria de Gestão/SEGES e do Departamento de Gestão de Pessoas/DEGEP:

SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO



DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS DEGEP



4.1 Objetivos do Departamento

O texto abaixo foi elaborado com base em entrevista e dados passados pelo Departamento de Gestão de Pessoas.

O Departamento de Gestão de Pessoas tem como objetivo gerir e desenvolver o quadro de servidores do Município de Santos para melhor atender as necessidades de seu público alvo que são os munícipes da cidade, bem como das regiões ao seu redor, buscando a excelência no atendimento à população.

Através da gestão de pessoas, o Departamento busca por meio de diversos mecanismos desenvolver as competências e habilidades dos seus servidores com vista à melhoria contínua dos padrões de qualidade nos serviços prestados.

As seções descritas anteriormente possuem um papel fundamental, pois colaboraram para que o Departamento possa atender as necessidades de cada servidor.

Para garantir um atendimento de qualidade ao público interno (servidores), para diminuir o tempo de análise dos processos administrativos, aperfeiçoar ações para melhor análise dos problemas trazidos e criados dentro das rotinas de trabalho, entre outros o Departamento de Gestão de Pessoas teve a preocupação de elaborar em cada seção normas de serviço (passo a passo de como realizar determinado procedimento), constando todos os dados relativos a cada tarefa e estes documentos estão disponíveis para consulta de todos do Departamento através do sistema de Intranet que pode ser acessado pelo site da prefeitura.

Esse procedimento garante, que em situações como: a falta de um determinado servidor em uma seção, o ingresso de um novo servidor, transferência de seções, a informação não estará perdida, pois tudo está documentado, além de que, quando existirem dúvidas em um procedimento, os documentos estarão à disposição para consulta e solução do problema.

O Departamento busca desenvolver as seguintes estratégias:

- Coordenação das atividades de administração de gestão de pessoas do Município;
- Execução da política administrativa no que compreende a execução das atividades de administração dos recursos humanos municipais; elaborar a folha de pagamento mensal dos servidores; manter atualizado o cadastro dos servidores municipais; coordenar os processos de avaliação de desempenho e estágio probatório dos servidores; gerir o plano de cargos carreiras e vencimentos; realizar concursos públicos conforme a necessidade que se apresenta, gerenciar programas e convênios de sua competência, realizar estudos de impacto em relação a reajustes salariais e outros benefícios/ gratificações a serem criados, elaboração de relatórios analíticos relativos ao funcionalismo para gerenciamento dos índices de quadro de pessoal, absentismo, gastos com pessoal, entre outros;
- Assessorar a Secretaria de Gestão quanto a elaboração do planejamento global de atividades anuais do departamento;

4.2 Formas de Recrutamento, Seleção, Ingresso, Promoção e Programas de Incentivo ao Trabalho.

Na Prefeitura Municipal de Santos existem várias formas de ingresso, como descrevemos abaixo:

- **Regime estatutário**, ocorre por meio de concurso público de acordo com o disposto na C.F. e Estatuto dos funcionários de Santos (Lei 4.623/1984).
- **contratação pela CLT**, trata-se de contratação emergencial por prazo determinado através do dispositivo da Lei Complementar 650/1990, a forma de seleção ocorre por análise de currículo, prova de aptidão e entrevistas.

- **Estagiários**, instituído pelo Decreto 5.295/2009 programa em parceria com o CIEE, que visa oferecer aos estudantes de estabelecimentos de ensino médio, profissionalizante e ensino superior, a possibilidade de estágio junto as unidades da PMS. Não existe vínculo empregatício, e o estágio é remunerado com bolsa auxílio proporcional à jornada de trabalho e auxílio transporte.
- **Programa Guardião Cidadão**, instituído pela Lei nº 2.354 de 26 de dezembro de 2005 o Programa Guardião-Cidadão visa proporcionar a requalificação profissional e oportunidade do primeiro emprego a jovens de ambos os sexos, entre 18 e 20 anos, residentes em Santos. Não tem vínculo empregatício com a Prefeitura, sendo oferecido ao participante do programa bolsa-auxílio de um e meio salário mínimo, cesta básica ou auxílio-alimentação e seguro de vida.
- **Programa Recolocação profissional**: instituído pela Lei nº 1.792 de 28 de julho de 1999, tem o com objetivo proporcionar a requalificação profissional do trabalhador desempregado, de forma a torná-lo apto a atender as exigências do mercado de trabalho e incentivando o combate ao desemprego. Não tem vínculo empregatício com a Prefeitura, sendo oferecido ao participante do programa bolsa-auxílio de um salário mínimo, cesta básica ou auxílio-alimentação e seguro de vida.
- **Voluntários**, instituído pelo Decreto 3529 de 03 de fevereiro de 2000, oferece a oportunidade de pessoas participarem como voluntários em locais como oficinas, projetos, escolas entre outros. Não tem vínculo empregatício com a Prefeitura.

Existe também a possibilidade somente para os servidores estatutários das carreiras do Magistério e da Guarda Municipal de promoção através de participação em concurso de acesso.

Para os demais servidores as possibilidades de crescimento na carreira estão na possibilidade de ocupar uma chefia de seção, de atividade administrativa ou técnica ou cargos em comissão.

4.3 Remunerações, Vantagens e Benefícios.

Um dos pontos mais importantes no processo de gestão de pessoas é remuneração, é importante que exista uma remuneração condizente com a função exercida e com faixas salariais semelhantes ao mercado privado para que não haja problemas de motivação e/ou evasão dos profissionais para a iniciativa privada.

De acordo com Fae apud COSTA (2008), a forma mais tradicional de remuneração é baseada em cargos, onde o que vale é a atividade desenvolvida pelos empregados.

De acordo com CHIAVENATO (2004) a remuneração é a retribuição dada ao funcionário de acordo com o trabalho, dedicação e esforço pessoal desenvolvido por ele, através de suas habilidades, podendo ser um pacote de recompensas quantificáveis que o empregado recebe pelo seu trabalho.

Na iniciativa privada além da remuneração básica existem outros atrativos que podem ser oferecidos aos funcionários/equipes pelo bom desempenho das atividades, como por exemplo, participação nos lucros e resultados da organização, bônus, prêmios, comissões, etc.

No serviço público conforme CF/88, art. 37, inciso X, a remuneração, assim como outros subsídios percebidos pelos servidores públicos somente poderão ser fixados ou alterados por lei específica, observada a iniciativa privativa em cada caso, assegurada revisão geral anual, sempre na mesma data e sem distinção de índices.

Já no inciso XI deste mesmo artigo determina que, a remuneração e o subsídio dos ocupantes de cargos, funções e empregos públicos da administração direta, autárquica e fundacional, dos membros de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, dos detentores de mandato eletivo e dos demais agentes políticos e os proventos, pensões ou outra espécie remuneratória, percebidos cumulativamente ou não, incluídas as vantagens pessoais ou de qualquer outra natureza, não poderão exceder o subsídio mensal, em espécie, dos Ministros do Supremo Tribunal Federal, aplicando-se como limite, nos Municípios, o subsídio do Prefeito, e nos Estados e no Distrito Federal, o

subsídio mensal do Governador no âmbito do Poder Executivo, o subsídio dos Deputados Estaduais e Distritais no âmbito do Poder Legislativo e o subsídio dos Desembargadores do Tribunal de Justiça, limitado a noventa inteiros e vinte e cinco centésimos por cento do subsídio mensal, em espécie, dos Ministros do Supremo Tribunal Federal, no âmbito do Poder Judiciário, aplicável este limite aos membros do Ministério Público, aos Procuradores e aos Defensores Públicos.

A Prefeitura de Santos segue este regramento definido pela C.F. e tem como data base de reajuste salarial Fevereiro de cada ano, o vencimento é definido pelo nível de cada cargo, que varia de nível B ao R, que tem como faixas os valores de R\$861,23 a 5.154,61. Além do vencimento base existe outros benefícios básicos determinados por Lei como a insalubridade, adicional noturno, horas extras, férias (50%), auxílio alimentação, vale transporte e cesta básica.

Ciente da importância da valorização dos seus servidores e da necessidade da atribuição de benefícios, gratificações e de desenvolvimento profissional de seu quadro de funcionários, de modo a alcançar a motivação e comprometimento de seus servidores, a Prefeitura de Santos concede outros benefícios e vantagens ao seu funcionalismo.

Realizamos consulta ao site do servidor da P.M.S. e listamos no anexo III esses benefícios e gratificações, iremos comentar alguns casos, que achamos que podem ser injusto e/ou beneficiam apenas parte do quadro de servidores.

O Adicional de Titularidade foi um benefício criado recentemente (junho/2012), em que o servidor ao apresentar um diploma de graduação, pós, mestrado, ou doutorado, recebe benefícios que variam de R\$200,00 a R\$1.200,00, o estranho dessa Lei é que o curso não precisa estar relacionado a área de trabalho, então um médico que apresentar uma pós em dança contemporânea, tem o mesmo direito a receber o benefício que um médico que fez uma pós em clínica médica do idoso.

A gratificação de condução de transporte especial beneficia os motoristas do SAMU, e de transporte escolar, acreditamos que este benefício é justo aos motoristas do SAMU visto que os mesmos tem curso específico para trabalhar nessa área, além do nível de estress desse trabalho, mas o que diferencia um motorista que dirige um ônibus escolar dos demais motorista dessa prefeitura? Os

que conduzem diariamente merenda escolar, maquinários, é justo somente uma parte receber o benefício sendo que todos realizam a mesma tarefa que é a condução de veículo.

O benefício do décimo de chefia deve ser um dos mais custosos para a máquina pública, pois o servidor que a cada ano exercer cargo de chefia tem direito a incorporar 2/10 desse valor como salário que leva integralmente para a aposentadoria, ou seja, a cada cinco anos temos dois servidores recebendo o mesmo salário para um mesmo cargo, um porque esta no cargo e outro por ter ficado cinco anos, atualmente o salário de chefia mais alto da prefeitura é de R\$15.000,00 (secretário), atualmente são 17 secretarias a cada 5 anos serão incluídos mais 17 salários ao longo de 30 anos temos 102 pessoas recebendo como secretário sendo que somente 17 estarão realmente exercendo a função. Acreditamos que a prefeitura de Santos deveria proceder como outras prefeituras que já aumentaram esses períodos de incorporação para 10 anos.

O servidor que trabalha em hospital no regime de plantão tem direito a gratificação de plantão simplesmente porque trabalha de plantão, isso é absurdo ele já recebe uma remuneração pelo trabalho exercido, porque os servidores que trabalham de plantão em outras secretarias também não recebem tal benefício. O mesmo ocorre com a gratificação de produtividade dos médicos, somente da secretaria de saúde, porque os médicos que estão em outras unidades como medicina do trabalho não recebem tal benefício, a função exercida é a mesma.

Outro benefício que deveria ser melhor analisado é a licença acadêmica é um benefício exclusivo para a área do magistério, em que esses servidores podem obter licença remunerada de 1 ano para preparação de tese ou trabalho de conclusão de curso, porque este benefício somente é permitido a área do magistério, engenheiros, analistas de sistemas, médicos entre outros, também precisam se especializar.

O benefício de auxílio doença é incompreensivo, o servidor que ficar um ano afastado ininterruptamente recebe mais um salário, ou seja, o 14º salário, mas qual a intenção de beneficiar uma pessoa que ficou um ano inteiro afastada, quem deve ser beneficiado é o servidor que trabalhou o ano inteiro e gerou a produtividade dos serviços.

Os demais benefícios acho justo e lógico como, por exemplo, a licença prêmio a cada cinco anos o servidor tem direito a 3 salários, é como se fosse o F.G.T.S. da iniciativa privada que o servidor público não possui, auxílio funeral para a família do servidor falecido, redução de duas horas de trabalho para mães com filhos deficientes, redução em 30 minutos no horário de trabalho para servidores estudantes, entre outros, são benefícios disponíveis a todos os servidores sem distinção de cargo, e muitas ajudam no crescimento do profissional.

4.4 Formação e Desenvolvimento do Servidor

A prefeitura de Santos tem preocupação quanto à formação e desenvolvimento dos servidores, pois entende a importância do processo de treinamento/formação como vantagem para a garantia da qualidade dentro de seus processos.

Um dos primeiros passos no ingresso de um novo servidor é a participação em curso de integração para novos servidores com duração de cinco dias. O objetivo deste curso é mostrar ao servidor como funciona a estrutura da PMS, ele conhece o funcionamento dos principais órgãos da PMS, bem como as autarquias e fundações, conhece um pouco sobre os benefícios oferecidos pela PMS, e as ferramentas tecnológicas utilizadas em seus processos.

Existem seções e coordenação que tratam especificamente da formação de desenvolvimento dos servidores, sempre de acordo com a particularidade de cada Secretária e processo, listamos alguns exemplos.

- **Secretaria de Assistência Social Seção de Capacitação dos funcionários da rede sócio assistencial:** tem como atribuições: identificar as demandas para capacitação; a articulação de recursos humanos, financeiros e materiais para as atividades de capacitação, estágios, formação e qualificação dos profissionais dos serviços sócio assistenciais; a proposição e formulação de ações relativas ao aprimoramento dos profissionais, bem como a organização das informações iniciais aos novos funcionários sobre a política e os serviços sócio assistenciais; elaborar e executar o plano de capacitação profissional para os serviços sócio assistenciais públicos e privados.
- **Secretaria de Educação Seção de Formação Continuada,** subordinada Coordenação de Formação Educacional, tem como atribuições: organizar e realizar palestras, cursos, seminários, encontros e outros eventos de aprimoramento e formação continuada dos educadores em consonância com a Política Municipal de Educação, a legislação e diretrizes específicas;

administrar o Centro de Capacitação do Professorado; promover e participar de intercâmbio permanente de experiências com outros órgãos e entidades e com instituições de formação, ensino e pesquisa, regionais, estaduais, nacionais e internacionais, difundindo o conhecimento decorrente aos educadores.

- **Secretaria de Gestão Seção de Formação e Desenvolvimento de Pessoal**, subordinada Coordenadoria de Formação e Desenvolvimento de Pessoal, tem como atribuições: elaborar e executar planos e programas de formação, treinamento e aperfeiçoamento de pessoal; desenvolver treinamentos internos para os servidores municipais; divulgar aos servidores os programas de treinamentos fornecidos por entidades especializadas; providenciar a inscrição de funcionários e servidores em cursos externos, observadas as normas legais.
- **Secretaria de Saúde, Coordenadoria de Formação e Educação Continuada**: tem como atribuições: Coordenar: a identificação das demandas e implementação das atividades para formação, qualificação e educação continuada, nos aspectos gerais e específicos, direcionadas aos profissionais das diversas áreas e setores de trabalho da Secretaria Municipal de Saúde; os estagiários remunerados e não remunerados da Secretaria Municipal de Saúde, realizando avaliação e promovendo capacitação; o acesso dos voluntários que pretendam atuar na Secretaria Municipal de Saúde, promovendo capacitação e disponibilizando os locais em acordo com os departamentos; os prestadores encaminhados pelo Departamento de Reintegração Social Penitenciário, desenvolver e realizar cursos, treinamentos e programas permanentes de capacitação e qualificação profissional para o quadro e pessoal da Secretaria Municipal de Saúde, estimular, através de parcerias com instituições públicas e privadas, a busca de recursos (materiais, institucionais e humanos), para realização dos projetos de formação continuada.

- **Secretaria de Segurança Seção de formação e treinamento – Guarda Municipal:** promover o treinamento, formação e educação institucional dos guardas municipais.
- **Secretaria de Turismo, Seção de Formação Técnica dos Profissionais de Turismo:** promover e participar de palestras, cursos, encontros, seminários e eventos de formação permanente para aprimoramento dos profissionais do turismo; executar ações de fomento à conscientização dos profissionais e dirigentes dos diversos segmentos do turismo da importância da melhoria do receptivo da Cidade para o desenvolvimento da economia e inclusão social; participar em parceria com o órgão executivo municipal de trânsito e transporte, de cursos de aperfeiçoamento profissional para profissionais de transporte coletivo e individual, com conteúdo de turismo.

Além de treinamento e cursos ministrados em áreas específicas que são fornecidos pelas próprias seções da PMS, existem investimentos em programas de valorização do servidor. Os principais programas listamos abaixo:

Também existem outros estímulos para que o servidor busque o seu desenvolvimento profissional e pessoal não somente dentro da estrutura da PMS, listamos alguns programas e benefícios que visam este objetivo:

- **Curso de Capacitação em Gestão da Qualidade e Processos**, o objetivo principal deste curso será melhorar os serviços públicos, beneficiando munícipes e funcionários, curso será ministrado pela Fundação Vanzolini, para sessenta de servidores distribuídos em todas as secretárias, com duração de oito meses, os módulos incluem gestão da qualidade; ferramentas para controle e melhoria da qualidade; gestão por processos e gestão estratégica, além de integração e aperfeiçoamento de processos; normatização, auditorias, processos e desempenho; integração de sistemas e indicadores; e intraempreendedorismo, inovação e sustentabilidade.
- **Banco de Talentos:** A Prefeitura de Santos disponibiliza esta ferramenta on-line para os servidores, nele o servidor pode inserir dados a respeito

de suas experiências profissionais, habilidades, conhecimentos específicos e vida acadêmica. Há ainda áreas onde o servidor pode falar um pouco mais sobre os seus hábitos fora do ambiente profissional e dar sugestões de cursos de qualificações que gostaria de fazer. Todos esses dados vão servir para que a Prefeitura defina ações mais adequadas para os servidores e para que todos tenham mais oportunidades de crescimento

- **Comissão de Valorização do Servidor**, A Comvalor (Comissão de Valorização do Servidor Municipal) foi idealizada como um instrumento para a valorização dos funcionários públicos da cidade, O objetivo é incentivar a participação em atividades culturais, esportivas e de lazer, estimulando as relações interpessoais fora do ambiente de trabalho, com ações de participação coletiva entre os servidores e funcionários.
- **Programa CUIDE-SE BEM**: criado pelo Decreto 5.784/2011, o programa de promoção à saúde e qualidade de vida do servidor municipal – CUIDE-SE BEM, tem os seguintes objetivos: melhorar a saúde e a qualidade de vida dos servidores públicos municipais, aumentar o conhecimento em saúde e estimular um comportamento mais saudável, estimular a integração das Secretarias e dos servidores; estimular a ação intersetorial.
- **Convênio com instituições de ensino**: a prefeitura possui convênios com diversas universidades da baixada santista para fornecer ao servidor descontos que variam de 10% a 50% nos cursos de graduação, pós graduação e mestrado, também oferece descontos em escolas de idiomas que variam de 20% a 50%.
- **Afastamento de servidores para fins de estudo**, os servidores que necessitam participar de congressos, certames desportivos, culturais ou científicos, podem afastar para esta finalidade sem descontos em salários.
- **Outros benefícios**: servidores que estudam tem direito a redução em 30 minutos da jornada sem descontos salariais, existem gratificações que

são pagas em virtude do servidor possuir graduação, pós graduação e mestrado.

4.5 Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos

O plano de cargos, carreiras e vencimentos, foi instituído pela Prefeitura de Santos visando o reconhecimento e valorização do servidor público, bem como o estímulo ao desenvolvimento profissional e à qualificação funcional, onde o servidor é enquadrado em uma referência funcional segundo critérios obtidos através do sistema de avaliação de desempenho.

Este plano possui três leis complementares que tratam de carreiras específicas da PMS e uma dos demais cargos, como segue:

- Lei Complementar nº 734/2011, trata da carreira dos Auditores Fiscais,
- Lei Complementar nº 752/2012, trata da carreira do Magistério (educadores de desenvolvimento infantil, professores e especialistas de educação)
- Lei Complementar nº 753/2012, trata da carreira dos Procuradores
- Lei Complementar nº 758/2012 trata da carreira dos demais cargos da P.M.S.

O sistema de avaliação de desempenho foi instituído pela Lei 2.886/2012 e tem como objetivos de avaliação, o *aprimoramento dos métodos de gestão, a melhoria da qualidade, a eficiência do serviço público e a valorização do servidor.*

A avaliação de desempenho é realizada com a análise dos seguintes quesitos: para os servidores não ocupantes de cargo de chefia:

- comprometimento com o trabalho;
- dedicação no cumprimento das atribuições do cargo;
- relacionamento interpessoal;
- atendimento ao público;
- capacidade de propor soluções e interesse na resolução de problemas.

Já os ocupantes de cargo de chefia possuem os seguintes itens a serem analisados:

- amplo conhecimento do trabalho;
- liderança;
- capacidade para trabalhar em equipe;
- resolução de problemas;
- transmissão de orientações com objetividade e clareza.

O conceito de pontuação da avaliação dos itens acima vai de 1 a 8 que correspondem a:

- abaixo do esperado: 1 a 2 pontos;
- parcialmente esperado: 3 a 4 pontos;
- dentro do esperado: 5 a 6 pontos;
- acima do esperado: 7 a 8 pontos

Para todos os casos a avaliação de desempenho é dividida em três blocos:

- I – **autoavaliação**: o servidor irá dar notas de 1 a 8 a si mesmo dos conceitos definidos anteriormente, chegando ao máximo de quarenta pontos.
- II – **avaliação da chefia imediata**: chefia irá avaliar o servidor dando nota de 1 a 8 sobre os mesmos itens avaliados pelo próprio servidor, chegando ao máximo de quarenta pontos.

Será aplicada a média dessas duas avaliações.

- III – **avaliação da ficha funcional**: inicia-se com a nota máxima de sessenta pontos, sendo descontados pontos relativos à faltas, atrasos e suspensões.

A pontuação máxima da avaliação periódica de desempenho será de 100 (cem) pontos.

A avaliação periódica de desempenho é realizada anualmente, para aferição do desempenho do servidor, bem como será utilizada para fins de programação de ações de capacitação e qualificação.

Como o plano de carreira foi regulamentado somente em dezembro/2012, ainda não existem resultados a serem apresentados visto que somente em maio de 2013 iniciarão os processos de tabulação das avaliações que foram realizadas em março/2013, com base no desempenho dos servidores no ano de 2012, porém ao analisarmos esta Lei percebemos que a avaliação é toda pautada na análise de chefia e do próprio funcionário, acreditamos que existe um item que seria de grande valia e não está presente nesta avaliação, os cursos que o servidor faz ao longo do ano, porque não atribuir pontos ao cursos realizados, isso motivaria o servidor a buscar sua profissionalização, pois o mesmo saberia que além do conhecimento adquirido para si, também poderia utilizá-lo como uma ferramenta para alcançar uma pontuação diferenciado junto aos demais servidores.

CONCLUSÃO

Os avanços que ocorreram nas últimas décadas têm levado as empresas a buscarem novas formas de gestão, através de investimentos em equipamentos mais modernos, informatização, entre outras técnicas, tudo isso visando o objetivo de melhorar o desempenho e alcançar melhores resultados, mas o sucesso de uma empresa privada ou pública depende também de investimento nas pessoas, com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital humano. *(citação inspirada no artigo As Diferenças entre Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, autora Sandra Regina da Luz Inácio.)*

A Prefeitura de Santos através do seu Departamento de Gestão de Pessoas nos mostrou que está em sintonia com esta nova realidade e vem aplicando diversas ferramentas para alcançar seus objetivos.

Como descrito no estudo existem varias ações que contribuem para a valorização do servidor como: o programa CUIDE-SE BEM, que tem o foco na qualidade de vida do servidor, variedade de benefícios e gratificações que valorizam o servidor, plano de cargos, carreiras e vencimentos, que possibilitam ao servidor a oportunidade de evolução funcional, qualificação profissional, através de diversos convênios com faculdades e cursos livres, bem como cursos ministrados pelo próprio Departamento, podemos notar que a administração de Santos possui um sistema de incentivos para o profissional, condizente com a valorização do exercício da função pública.

A visita ao Departamento e as explicações sobre seu funcionamento mostra a profissionalização daquela área, a informatização mais profunda dos seus processos nos últimos anos é algo bem latente na evolução e melhoria de seus resultados. Existe uma grande preocupação para que a informação correta seja acessível a todo o servidor, não somente pelo atendimento físico, mas pela ferramenta criada por eles que é o *site do servidor*, que permite que o servidor tenha acesso a seu holerite, contagens de tempo de serviço, informe de rendimentos, manuais de benefícios, formulários para solicitações de benefícios,

procedimentos administrativos, descrição de cargos, calendários, programas e ações para os servidores entre outras informações.

Como este Departamento é responsável por diversos processos que ao seu final geram pagamentos ou descontos a um número bem elevado de servidores, atualmente estão chegando a marca de 12.000 pessoas, existe uma grande preocupação em evitar ao máximo erros nos processos, pois qualquer erro por menor que seja poderá gerar perdas ao servidor ou a administração, foi desenvolvida a partir de 2011 uma ferramenta em sistema eletrônico e disponível na intranet de normas de serviço de cada unidade do Departamento com a explicação detalhada de cada tarefa, estes documentos estão disponíveis para consulta de todos do Departamento.

Outra ferramenta muito interessante lançada por eles no segundo semestre de 2012, foi o programa Banco de Talentos, que busca conhecer as peculiaridades de cada servidor, isso ocorre através de um cadastro em que o servidor coloca seus conhecimentos, experiências profissionais, habilidades, hobby, entre outros dados.

Mas porque essa ferramenta foi criada? Como sabemos na empresa pública a seleção ocorre por meio de concurso, e onde essa pessoa é lotada nem sempre condiz com seu conhecimento, por exemplo, um dos cargos administrativo mais ocupado é o de Oficial de Administração, quando uma pessoa é nomeada ela vai para uma Secretaria dentre as 28 existentes na PMS, o objetivo deste Banco de Talentos é conhecer o servidor para alocá-lo no lugar que mais combine com suas habilidades, por exemplo, se tenho um Oficial com conhecimentos de compras, por que não coloca-lo no Departamento de Licitações, ele com certeza desempenhará suas atividades com muito mais motivação e capacidades, do que, por exemplo, no Departamento de Assuntos Legislativos.

Observa-se que existe na Prefeitura Municipal de Santos, um grande esforço no sentido de mudar do antigo modelo burocrático para um modelo de gestão gerencial que em muitos casos grandes avanços aconteceram, o Departamento demonstrou que através de diversas ferramentas tem controle de suas atividades, cria mecanismos de melhor alocação de seus servidores, motivação e valorização

através de benefícios e gratificações, eles tem a consciência que é o servidor quem faz a máquina pública mover por meio do seu trabalho.

BIBLIOGRAFIA

- **Livros**

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**.4.edição São Paulo: Atlas, 1999;

————— **Recursos Humanos** 6 edição, São Paulo. Atlas 2000;

————— **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

————— **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações** 2.ed. Rio de Janeiro: Campus – elsevier, 2004.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores e da justiça organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

FERREIRA, Márcio Reinaldo de Lucena; GOMES, Fabrício Pereira; BRANDÃO,Roberto Dantas Junior. **Gestão de pessoas no setor público: análise do processo de socialização de novos concursados**. Disponível em:<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/24.pdf>

MEIRELES, Ramiro de Campos. **A administração pública e o servidor público na CF**. 2. ed. rev.atual. e ampl. Goiânia: AB, 2002.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 19. ed. atual. São Paulo: Malheiros Editores, 1991.

REZENDE, Denis Alcides e CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Planejamento estratégico municipal**: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

. **Planejamento estratégico municipal como proposta de desenvolvimento local e regional de um município paranaense**. Revista FAE, Curitiba, v. 9, n. 2, p. 87-104, jul./dez. 2006.

Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/fae_v9_n2/08_Denis_Rezende.pdf
Acesso em 03 de janeiro de 2013.

RICHARD CRAWFORD – **Na era do capital humano**, Atlas São Paulo, 1994

SANTOS, Fernando César Almada. **Estratégia de recursos humanos**: Dimensões Competitivas. São Paulo: Atlas, 1999.

• Referências Legislativas

Constituição Federal de 1988

Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm

Acesso: Acesso em 10 de dezembro de 2012

Decreto Municipal 3.529/2000, Regulamenta, no âmbito da Prefeitura Municipal de Santos, a formalização dos termos de adesão dos prestadores de serviços voluntários.

Disponível em:

<https://www.egov1.santos.sp.gov.br/do/9800/2000/02/04/trib1.pdf>

Acesso em 15 de fevereiro de 2013

Decreto Municipal 5.489/2010, dispõe sobre as atribuições e o funcionamento das unidades administrativas, da estrutura organizacional da prefeitura, nos termos do artigo 89 da Lei Complementar 667/2009.

Disponível em:

www.egov.santos.sp.gov.br/legis/document/?code=2928&tid=666

Acesso em 05 de janeiro de 2013

Decreto Municipal 5.884/2011, cria o programa de promoção à Saúde e Qualidade de Vida do servidor Municipal – CUIDE-SE BEM.

Disponível em:

<https://www.egov.santos.sp.gov.br/legis/document/?code=3391&tid=71>

Acesso em 19 de fevereiro de 2013

Decreto Municipal 5.894/2011, dispõe sobre o regulamento e procedimentos de avaliação de desempenho do servidor público em estágio probatório

Disponível em:

www.egov.santos.sp.gov.br/legis/document/?code=3549&tid=711

Acesso em 19 de fevereiro de 2013

Decreto Municipal nº 5.295/2009, regula os estágios obrigatórios e não obrigatórios de estudantes de estabelecimentos de ensino médio, profissionalizante e ensino superior na prefeitura municipal de Santos.

Disponível em:

<https://www.egov.santos.sp.gov.br/legis/document/?code=2527&tid=599>

Acesso em 05 de fevereiro de 2013

Lei Complementar Municipal nº 133/1994, dispõe sobre a instituição da orquestra sinfônica Municipal de Santos.

Disponível em: [cópia de Lei retirada junto a seção de integração acadêmica, referência legislativa e Biblioteca/SEREB](#)

Lei Complementar Municipal nº 240/1996, cria a gratificação que menciona aos ocupantes de cargos das classes de especialistas de educação I, II e III.

Disponível em: [cópia de Lei retirada junto a seção de integração acadêmica, referência legislativa e Biblioteca/SEREB](#)

Lei Complementar Municipal nº 368/1999, cria a gratificação de efetiva arrecadação de tributos para servidores do Departamento da Receita da Secretaria Municipal de Finanças

Disponível em:

<https://www.egov1.santos.sp.gov.br/do/9800/1999/12/21/trib1.pdf>

Acesso em 19 de janeiro de 2013

Lei Complementar Municipal nº 393/2000, Dispõe sobre gratificação de local de trabalho que especifica e dá outras providências.

Disponível em:

<https://www.egov1.santos.sp.gov.br/do/9800/2000/05/27/trib1.pdf>

Acesso em 19 de janeiro de 2013

Lei Complementar Municipal nº 592/2006, institui o regime próprio de previdência social dos servidores públicos municipais de Santos, cria o Instituto de Previdência Social dos servidores públicos municipais de Santos

Disponível em:

<https://www.egov.santos.sp.gov.br/legis/document/?code=412&tid=14>

Acesso em 21 de janeiro de 2013

Lei Complementar Municipal nº 626/2008, altera o dispositivo da Lei nº 4.623/1984 – Estatuto dos Funcionários Municipais de Santos.

Disponível em:

<https://www.egov.santos.sp.gov.br/legis/document/?code=2060&tid=56>

Acesso em 20 de janeiro de 2013

Lei Complementar Municipal nº 629/2008, dispõe sobre o pagamento de gratificação pela efetiva prestação de serviços de atendimento médico de urgência na rede pública municipal de Saúde.

Disponível em:

<https://www.egov.santos.sp.gov.br/legis/document/?code=2137&tid=56>

Acesso em 19 de janeiro de 2013

Lei Complementar Municipal nº 630/2008, dispõe sobre o pagamento de gratificação de produtividade aos profissionais médicos.

Disponível em:

<https://www.egov.santos.sp.gov.br/legis/document/?code=2138&tid=56>

Acesso em 19 de janeiro de 2013

Lei Complementar Municipal nº 631/2008, dispõe sobre o pagamento de gratificação pela efetiva prestação de serviços em regime de plantão nas unidades da Secretaria Municipal de Saúde.

Disponível em:

<https://www.egov.santos.sp.gov.br/legis/document/?code=2138&tid=56>

Acesso em 19 de janeiro de 2013

Lei Complementar Municipal nº 657/2009, institui a gratificação de desempenho de atividades no Poupatempo em Santos

Disponível em:

<https://www.egov.santos.sp.gov.br/legis/document/?code=2608&tid=60>

Acesso em 20 de janeiro de 2013

Lei Complementar Municipal nº 667/2009, dispõe sobre a estrutura organizacional da prefeitura municipal de Santos.

Disponível em :

<https://www.egov.santos.sp.gov.br/legis/document/?code=2864&tid=60>

Acesso em 05 de janeiro de 2013

Lei Complementar Municipal nº 702/2010, dispõe sobre a alteração da denominação do cargo de monitor de creche.

Disponível em:

<https://www.egov.santos.sp.gov.br/legis/document/?code=3212&tid=677>

Acesso em 24 de janeiro de 2013

Lei Complementar Municipal nº 734/2011, cria o programa de modernização da administração tributária.

Disponível em:

<https://www.egov.santos.sp.gov.br/legis/document/?code=3593&tid=72>

Acesso em 24 de janeiro de 2013

Lei Complementar Municipal nº 752/2012: dispõe sobre o estatuto e plano de cargos, carreira e vencimentos dos profissionais do magistério público municipal de Santos.

Disponível em: www.egov.santos.sp.gov.br/legis/document/?code=3831&tid=81

Acesso em 18 de fevereiro de 2013

Lei Complementar Municipal nº 753/2012, cria o plano de carreira e o sistema de avaliação de desempenho dos procuradores municipais.

Disponível em:

www.egov.santos.sp.gov.br/legis/document/?code=3832&tid=81

Acesso em 13 de fevereiro de 2013

Lei Complementar Municipal nº 754/2012, cria o Adicional de Titularidade e Adicional de Gestão Pública para servidores municipais do quadro efetivo.

Disponível em: www.egov.santos.sp.gov.br/legis/document/?code=3833&tid=81

Acesso em 13 de fevereiro de 2013

Lei Complementar Municipal nº 758/2012, dispõe sobre o plano de cargos, carreira e vencimentos dos profissionais dos servidores estatutários do Poder Executivo Municipal.

Disponível em: www.egov.santos.sp.gov.br/legis/document/?code=3837&tid=81

Acesso em 13 de fevereiro de 2013

Lei Complementar Municipal nº 770/2012, cria a gratificação de condução de transporte especial – Saúde e gratificação de condução de transporte especial – Educação.

Disponível em:

<https://www.egov.santos.sp.gov.br/legis/document/?code=3961&tid=81>

Acesso em 26 de janeiro de 2013

Lei Federal nº 8.112/1990, dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm

Acesso em 10 de dezembro de 2012

Lei Municipal 2299/2005, Autoriza a redução da jornada de trabalho, sem prejuízo de vencimentos, das servidoras mães de portadores de deficiência física ou mental.

Disponível em: <http://legweb.camarasantos.sp.gov.br/consulta.aspx?tp=1>

Acesso em 01 de março de 2013

Lei Municipal 2.354/2005, institui o Programa Guardiã Cidadã no município de Santos

Disponível em:

<https://www.egov.santos.sp.gov.br/legis/document/?code=1022&tid=36>

Acesso em 05 de fevereiro de 2013

Lei Municipal 650/1990, disciplina a contratação de pessoal por tempo determinado na Prefeitura de Santos.

Disponível em: [cópia de Lei retirada junto a seção de integração acadêmica, referência legislativa e Biblioteca/SEREB](#)

Lei Municipal nº 1.792/1999, institui o programa de incentivo ao trabalho e requalificação profissional do Município

Disponível em:

<https://www.egov1.santos.sp.gov.br/do/9800/1999/07/29/trib1.pdf>

Acesso em 06 de fevereiro de 2013

Lei Municipal nº 1.829/1999, altera a redação de dispositivos da Lei nº 1.269/1993, que dispõe sobre a criação do corpo estável quarteto de cordas de Santos

Disponível em:

<https://www.egov1.santos.sp.gov.br/do/9800/1999/12/21/trib1.pdf>

Acesso em 28 de janeiro de 2013

Lei Municipal nº 2.891/2012, fixa o subsídio do Prefeito, do Vice-Prefeito e dos Secretários Municipais a partir de 01/01/2013.

Disponível em: www.egov.santos.sp.gov.br/legis/document/?code=4175&tid=82

Acesso em 09 de fevereiro de 2013

Lei Municipal nº 2.882/2012, estima a receita e fixa a despesa do município de Santos para o exercício financeiro de 2013.

Disponível em: www.egov.santos.sp.gov.br/legis/document/?code=4166&tid=82

Acesso em 03 de fevereiro de 2013

Lei Municipal nº 2.886/2012, dispõe sobre a regulamentação do sistema de avaliação de desempenho dos servidores estatutários.

Disponível em:

<https://www.egov.santos.sp.gov.br/legis/document/?code=4170&tid=82>

Acesso em 24 de fevereiro de 2013

Lei Municipal nº 4.623, DE 12 DE JUNHO DE 1984, dispõe sobre o Estatuto dos funcionários públicos municipais de Santos.

Disponível em: www.egov.santos.sp.gov.br/legis/document/?view=55link

Acesso em 26 de novembro de 2012

Lei Orgânica do Município de 05/04/1990

Disponível em:

<https://www.egov.santos.sp.gov.br/legis/document/?code=4176&tid=2>

Acesso em 01 de dezembro de 2012

PORTARIA 02/2013 – GAB/SEGES, estabelece a quantidade de servidores por órgão para participar do curso de capacitação em Gestão da Qualidade e de Processos.

Disponível em:

<https://www.egov1.santos.sp.gov.br/do/1316/2013/do29012013.pdf>

Acesso em 24 de fevereiro de 2013

WEBGRAFIA

Banco de Talentos PMS

Disponível em:

<http://www.portal.santos.sp.gov.br/servidor/bancodetalentos/btalentos.html>

Acesso em 24 de fevereiro de 2013

Bruno, Cassio. **Maioria dos prefeitos diz que assumiu cidades sucateadas**, 2013.

Disponível em: <http://oglobo.globo.com/pais/maioria-dos-prefeitos-diz-que-assumiu-cidades-sucateadas-7876991>

Acesso em 23 de março de 2013

Catho. **Pesquisa salarial e de Benefícios**, 2013

Disponível em: <http://www3.catho.com.br/salario/pesquisa-salarial/cargos-salarios/>

Acesso em 18 de março de 2013

COSTA, Carlos Eduardo da. **Os processos de gestão de pessoas**, 2008

Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/os-processos-de-gestao-de-pessoas/519/>

Acesso em 06 de janeiro de 2013

Gonçalves, Edson. **Administração Pública**, 2008

Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/administracao-publica/7063/>

Acesso em 04 de março de 2013.

Histórico da cidade de Santos

Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Santos>

Acesso em 17 de fevereiro de 2013

Histórico dos órgãos que foram responsáveis pelo gerenciamento da Administração Pública no Brasil

Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br>

Acesso em 30 de janeiro de 2013

INÁCIO, Sandra Regina da Luz . **As diferenças entre Recursos Humanos e Gestão de Pessoas.**

Disponível em:

http://www.empresafamiliar.com.br/RiccaAssociados/index.php?pag=artigos_detalle&id=NDM

Acesso em 21 de fevereiro de 2013

Londres, Mariana. **Falta de mão de obra qualificada no Brasil gera aumento de 33% nas autorizações de trabalho para estrangeiros, 2012**

Disponível em: <http://noticias.r7.com/economia/noticias/falta-de-mao-de-obra-qualificada-no-brasil-gera-aumento-de-33-nas-autorizacoes-de-trabalho-para-estrangeiros-20120612.html?question=0>

Acesso em 16 de março de 2013

Roggero, Patricia. **E-recruiting**

Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/e-recruiting/43591/>

Acesso em 07 de fevereiro de 2013

Tabela de cargos co os níveis de vencimentos, tabela com valores dos vencimentos e quadro de funcionários da Prefeitura de Santos.

Disponível em: www.egov1.santos.sp.gov.br/do/1316/2013/do26012013.pdf

Acesso em 09 de fevereiro de 2013

Testa, Luiz Guilherme. **E-recruitment: A tecnologia a serviço do RH, 2012**

Disponível em: <http://www.senior.com.br/e-recruitment-a-tecnologia-a-servico-do-rh/>

Acesso em 16 de março de 2013

Site do servidor da Prefeitura Municipal de Santos

Disponível em: <http://www.portal.santos.sp.gov.br/servidor/page.php?97>

Acesso nos meses de Dezembro a Fevereiro/2013

ANEXOS

I – Matéria jornal o Globo de 19 de março de 2013, sobre sucateamento das prefeituras.

O GLOBO

Maioria dos prefeitos diz que assumiu cidades sucateadas

Levantamento da CNM aponta que Saúde é área com mais problemas

Cássio Bruno

RIO — Levantamento da Confederação Nacional dos Municípios (CNM) aponta que quase a metade (46%) de 4.023 dos 5.568 prefeitos brasileiros que responderam a um questionário produzido pela entidade informou ter encontrado uma situação ruim ou péssima nas cidades. Nos últimos dois meses, a CNM apresentou 11 perguntas sobre o retrato das prefeituras.

De acordo com a CNM, 2.450 (62%) de 3.934 prefeitos reclamaram da falta ou do sucateamento dos equipamentos públicos. A área da Saúde, por sua vez, aparece em primeiro lugar entre os maiores obstáculos, segundo 2.105 (47%) dos chefes de Executivo. Já questões relacionadas à infraestrutura vêm em seguida: 1.167 (26%). Para 433 deles (10%), a Educação está na terceira colocação entre as principais dificuldades.

A pesquisa abordou ainda o endividamento dos municípios. Dos 3.897 prefeitos que responderam a esta questão, 2.339 (60%) contaram ter dívidas com fornecedores de, em média, 5,7 meses. A CNM perguntou também se recursos correntes, como Fundo de Participação dos Municípios e ICMS, seriam suficientes para "pôr a casa em ordem" nesses primeiros meses de gestão. Das 3.810 respostas, 2.378 (62%) afirmaram que não.

Em 857 cidades (22%) do total de 3.912, os prefeitos admitiram atrasos na folha de pagamento de pessoal em cerca de 1,73 meses. Os gestores de 597 (15%) de 3.958 cidades contaram que, por enquanto, não pagaram o 13º salário dos funcionários referentes ao ano passado.

— Não adianta fazer apenas reuniões com os prefeitos. Não adianta dar remédio para baixar a febre, se a pneumonia já tomou conta dos dois pulmões. Essa pesquisa mostra a gravidade em que os prefeitos do Brasil iniciarão a gestão este ano — disse o presidente da CNM, Paulo Ziulkoski.

Para Mônica Pinhanez, professora da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (Ebape/FGV), os números da pesquisa retratam a falta de capacitação:

— Muitos prefeitos não sabem administrar. Às vezes, nem é questão de má fé. Falta treinamento, conhecimento com questões orçamentárias. Tem município que faz fronteira com outros país ou com os próprios estados que não têm computador. A Lei de Responsabilidade Fiscal é firme. Agora, o gestor precisa aprender a gerir neste limite.

De 4.007 prefeitos que responderam, ainda que parcialmente o questionário, 2.066 (52%) são de oposição e iniciaram o primeiro mandato este ano. Deste total, 1.515 disseram ter recebido uma "herança maldita" dos antecessores. Outros 1.941 (48%) foram reeleitos ou eleitos por políticos aliados que já estavam no poder. Destes, apenas 346 admitiram iniciar o segundo mandato em situação ruim ou péssima.

URL: <http://glo.bo/WBi1VU>

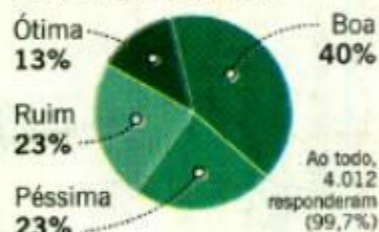
Notícia publicada em 18/03/13 - 22h25 | Atualizada em 18/03/13 - 22h27 | Impressa em 23/03/13 - 12h49

A CRISE NOS MUNICÍPIOS

A pesquisa foi feita pela Confederação Nacional dos Municípios (CNM) entre 14 de janeiro e 15 de março deste ano. Dos 5.568 prefeitos do país, 4.023 (72,3%) responderam ao questionário.

AS PRINCIPAIS PERGUNTAS FEITAS AOS PREFEITOS

O município que o senhor começou a administrar está em qual situação?



Em que área o problema é maior?



O senhor recebeu o município com falta de equipamentos ou com equipamentos sucateados?



Ao todo, 3.934 responderam (98%)

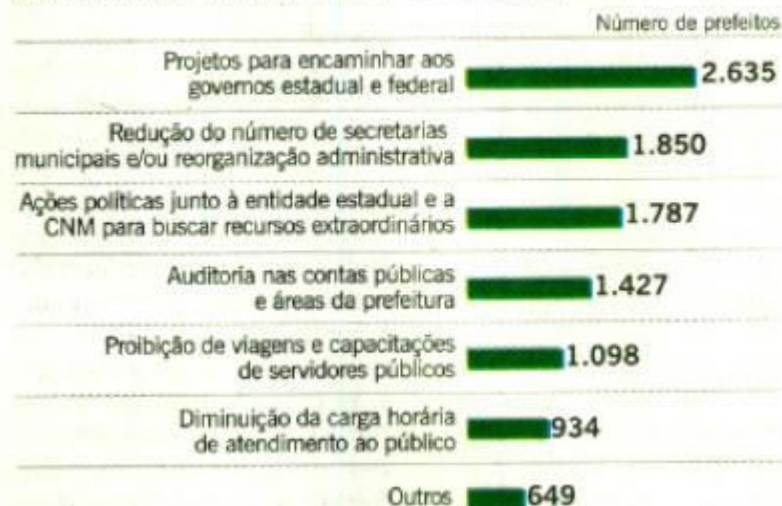
Os recursos correntes (FPM, ICMS, etc...) serão suficientes para "colocar a casa em ordem" nestes primeiros meses de sua administração?



Ao todo, 3.810 prefeitos responderam (95%)

Quais as atitudes que o senhor adotou para enfrentar estes problemas no seu município?

(OBS: nesta questão foram marcadas mais de uma resposta)



FONTE: Confederação Nacional dos Municípios (CNM)

Distribuição da Pesquisa por estado

Distribuição da amostra da pesquisa

UF	Quant. Mun	Quant Pesq	%	UF	Quant. Mun	Quant Pesq	%
AC	22	14	63,6%	PB	223	128	57,4%
AL	102	80	78,4%	PE	184	107	58,2%
AM	62	23	37,1%	PI	224	92	41,1%
AP	16	4	25,0%	PR	399	359	90,0%
BA	417	225	54,0%	RJ	92	55	59,8%
CE	184	110	59,8%	RN	167	82	49,1%
ES	78	67	85,9%	RO	52	46	88,5%
GO	246	195	79,3%	RR	15	5	33,3%
MA	217	62	28,6%	RS	497	488	98,2%
MG	853	669	78,4%	SC	295	278	94,2%
MS	79	73	92,4%	SE	75	44	58,7%
MT	141	104	73,8%	SP	645	571	88,5%
PA	144	46	31,9%	TO	139	96	69,1%
				BR	5.568	4.023	72,3%

Anexo II – Dados do funcionalismo da P.M.S.

- Quantidade de servidores por cargo e nível de escolaridade exigido para o cargo.

Ensino Fundamental

Cargo	Quantitativo		
	Ocupados	Vagos	TOTAL
AGENTE DE COMUNICAÇÃO	45	36	81
AGENTE DE PORTARIA	86	76	162
AGENTE DE ZONOSSES	20	13	33
AJUDANTE DE COZINHA	21	-	21
ARMADOR	6	9	15
ASCENSORISTA	3	5	8
AUXILIAR DE CENOGRAFIA	3	4	7
AUXILIAR DE CONTABILIDADE	9	2	11
AUXILIAR DE SAÚDE BUCAL	96	19	115
AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS	649	329	978
BORRACHEIRO		5	5
CALCETEIRO	8	26	34
CANTEIRO	8	5	13
CARPINTEIRO	15	56	71
COVEIRO	12	11	23
COZINHEIRO	383	117	500
ELETRICISTA	24	48	72
ENCANADOR	6	37	43
ENCARREGADO	29	46	75
ESCRITURÁRIO	21	-	21
ESTOFADOR	1	2	3
FEITOR	1	-	1
FERREIRO	3	4	7
FISCAL DE TRÂNSITO	10	-	10
FISCAL DE TRANSPORTE COLETIVO	1	-	1
FUNILEIRO	1	7	8
GARÇON	1	-	1
GUARDA	17	-	17

Cargo	Quantitativo		
	Ocupados	Vagos	TOTAL
GUARDA FERRAMENTAS	3	-	3
GUARDA VIDAS		10	10
INSPETOR DE ALUNOS	290	142	432
INSPETOR DE ZONOSSES	4	-	4
JARDINEIRO	60	110	170
LETRISTA	4	-	4
LUBRIFICADOR	5	3	8
MARCENEIRO	9	25	34
MARTELETEIRO	3	7	10
MECÂNICO	5	16	21
MECÂNICO DE MÁQUINAS PESADAS	1	3	4
MENSAGEIRO	3	-	3
MERENDEIRA	58	-	58
MESTRE AUXILIAR	9	-	9
MOTORISTA	283	144	427
OFICIAL DE ADMINISTRAÇÃO	971	229	1200
OFICIAL DE CONTROLE ANIMAL	4	6	10
OPERADOR DE MÁQUINAS	14	25	39
OPERADOR RADIOFÔNICO	9	10	19
ORIENTADOR DE ESTAC.REGULAMENTADO	32	-	32
PEDREIRO	52	105	157
PINTOR	17	79	96
PINTOR DE AUTOS	2	6	8
SERRALHEIRO		11	11
SOLDADOR	5	7	12
TÉCNICO DE ABASTECIMENTO	22	-	22
TORNEIRO MECÂNICO	1	-	1
TRATADOR DE ANIMAIS	1	6	7
VIDRACEIRO	2	8	10
TOTAL	3.348	1.809	5.157

*Fonte Diário Oficial do Município de 26/01/2013 e L.C.'s 752, 753 e 758/2012.

Ensino Médio

Cargo	Quantitativo		
	Ocupados	Vagos	TOTAL
ACOMPANHANTE TERAPÊUTICO	36	10	46
AGENTE ADMINISTRATIVO	151	-	151
AGENTE CULTURAL	12	6	18
AGENTE DE INSTALAÇÃO DE TELEFONIA		10	10
AGENTE DE RISCO GEOLÓGICO		18	18
ALMOXARIFE	15	18	33
ATENDENTE DE OUVIDORIA	8	6	14
AUXILIAR DE BIBLIOTECÁRIO	74	-	74
AUXILIAR DE ENFERMAGEM	418	-	418
CENÓGRAFO	1	2	3
COORDENADOR DE SERVIÇO DE TRÂNSITO	4	-	4
DESENHISTA	4	-	4
DESENHISTA PROJETISTA	5	6	11
EDUCADOR DE DESENVOLVIMENTO INFANTIL	162	-	162
FISCAL DE POSTURAS MUNICIPAIS	60	68	128
GUARDA MUNICIPAL I	173	467	640
GUARDA MUNICIPAL II	207	273	480
GUARDA MUNICIPAL III – INSPETOR	46	14	60
GUARDA MUNICIPAL IV – INSPETOR CHEFE	9	11	20
GUIA DE TURISMO REGIONAL	15	25	40
ILUMINADOR	2	4	6
INSPETOR AMBIENTAL	9	-	9
INSTRUTOR DE ARTES CULTURAIS		42	42
INTÉRPRETE DE LIBRAS		23	23
MUSICO INSTRUMENTISTA	11	39	50
OPERADOR DE SOM	10	2	12
OPERADOR SOCIAL	179	21	200
ORIENTADOR TÉCN. ADMINISTRATIVO	5	-	5
PROFESSOR ADJUNTO I	849	276	1125
PROFESSOR DE ARTES	1	-	1
PROFESSOR DE EDUCAÇÃO BÁSICA I	1052	168	1220
RECEPCIONISTA BILÍNGUE	49	33	82

Cargo	Quantitativo		
	Ocupados	Vagos	TOTAL
SECRETÁRIO DE UNIDADE ESCOLAR	77	26	103
SONOPLASTA	4	4	8
SUPERVISOR EST. REGULAMENTADO	10	-	10
TÉCNICO AUX. DE ADMINISTRAÇÃO	59	-	59
TÉCNICO DE CONTABILIDADE	31	8	39
TÉCNICO DE EDIFICAÇÕES	5	6	11
TÉCNICO DE ENFERMAGEM	434	356	790
TÉCNICO DE FARMÁCIA		20	20
TÉCNICO DE IMOBILIZ. ORTOPÉDICA	27	0	27
TÉCNICO DE INFORMÁTICA	20	23	43
TÉCNICO DE LABORATÓRIO	29	21	50
TÉCNICO DE NUTRIÇÃO	3	4	7
TÉCNICO DE PRÓTESE DENTÁRIA	2	2	4
TÉCNICO DE RAIOS X	42	8	50
TÉCNICO DE REFRIGERAÇÃO		7	7
TÉCNICO DE SEGUR. DO TRABALHO	9	1	10
TÉCNICO EM AGRIMENSURA	2	3	5
TÉCNICO EM BIBLIOTECONOMIA		49	49
TÉCNICO EM EQUIP. BIOMÉDICOS	5	1	6
TÉCNICO EM SAÚDE BUCAL	6	2	8
TOTAL	4.345	2.083	6.428

*Fonte Diário Oficial do Município de 26/01/2013 e L.C.'s 752, 753 e 758/2012

Ensino Superior

Cargo	Quantitativo		
	Ocupados	Vagos	TOTAL
ADMINISTRADOR	5	3	8
ADVOGADO	10	6	16
ANALISTA AMBIENTAL	5	-	5
ANALISTA DE NEGÓCIOS		2	2
ANALISTA DE SISTEMAS	19	2	21
ANALISTA DE SUPORTE		2	2
ARQUITETO	28	23	51

Cargo	Quantitativo		
	Ocupados	Vagos	TOTAL
ASSISTENTE SOCIAL	146	79	225
AUDITOR FISCAL DE TRIBUTOS MUNICIPAIS	81	4	85
BIBLIOTECÁRIO	6	13	19
BIÓLOGO	8	7	15
BIOMÉDICO		12	12
CIRURGIÃO DENTISTA	127	25	152
CONTADOR	8	7	15
ECONOMISTA	5	1	6
ENFERMEIRO	260	78	338
ENGENHEIRO	58	29	87
ENGENHEIRO AGRÔNOMO	5	5	10
ESPEC.DE EDUC.I - ASSISTENTE DE DIREÇÃO	72	22	94
ESPEC.DE EDUC.I - COORDENADOR PEDAGÓGICO	71	36	107
ESPEC.DE EDUC.I - ORIENTADOR EDUCACIONAL	52	43	95
ESPEC.DE EDUC.II - DIRETOR DE UNIDADE DE ENSINO	40	48	88
ESPEC.DE EDUC.III - SUPERVISOR DE ENSINO	27	13	40
FARMACÊUTICO	34	2	36
FISCAL AMBIENTAL	5	50	55
FISCAL DE OBRAS	57	23	80
FISIOTERAPEUTA	29	17	46
FONOAUDIÓLOGO	20	4	24
GEGRAFO	1	3	4
GELOGO	2	2	4
HISTORIADOR	1	4	5
INSTRUTOR DE BALLE	7	5	12
INSTRUTOR DE EDUCAÇÃO MUSICAL	4	8	12
JORNALISTA	4	13	17
MÉDICO	565	184	749
MÉDICO VETERINÁRIO	13	0	13
NUTRICIONISTA	26	7	33
PROCURADOR	28	7	35
PROFESSOR ADJUNTO II	272	423	695
PROFESSOR DE EDUCAÇÃO BÁSICA II	566	154	720

Cargo	Quantitativo		
	Ocupados	Vagos	TOTAL
PROFESSOR DE EDUCAÇÃO FÍSICA	74	55	129
PSICÓLOGO	108	30	138
PUBLICITÁRIO	1	-	1
RELAÇÕES PÚBLICAS		6	6
SOCIÓLOGO	1	3	4
TÉCNICO DESPORTIVO		90	90
TERAPEUTA OCUPACIONAL	10	23	33
TOTAL	2.861	1.573	4.434

*Fonte Diário Oficial do Município de 26/01/2013 e L.C.'s 752, 753 e 758/2012.

- Quantidade de cargos em comissão por cargo (concurados e não concurados)

Cargo	Quant.
ASSESSOR EXECUTIVO	11
ASSESSOR TÉCNICO I	15
ASSESSOR TÉCNICO II	24
ASSESSOR TÉCNICO II – COORD. DE ORQUESTRA	1
ASSESSOR TÉCNICO II – REGENTE DE CORAL	1
ASSESSOR TÉCNICO III	31
ASSESSOR TÉCNICO III - COORD. DE CORAL	1
ASSISTENTE DO PROCURADOR GERAL	1
CHEFE DE DEPARTAMENTO	54
CHEFE DE PROCURADORIA	3
COMANDANTE CHEFE DA GUARDA MUNICIPAL	1
CONTROLADOR GERAL	1
COORDENADOR II	101
COORDENADOR III	27
COORDENADOR TÉCNICO	5
CORREGEDOR	1
OUVIDOR PÚBLICO MUNICIPAL	1
PRESIDENTE DA COMINQ	2
PRESIDENTE DA COMLIC – SAÚDE	1

Cargo	Quant.
PRESIDENTE DA COMLIC I	1
PRESIDENTE DA COMLIC II	1
PRESIDENTE DA COMLIC III	1
PRESIDENTE DA COMLIC IV	1
PROCURADOR GERAL DO MUNICÍPIO	1
REGENTE DE ORQUESTRA	1
SECRETÁRIO CHEFE DO GABINETE DO PREFEITO	1
SECRETÁRIO MUNICIPAL	17
SUBCOMANDANTE DA GUARDA MUNICIPAL	1
TOTAL	307

**Fonte Diário Oficial do Município de 26/01/2013.*

- Quantidade de servidores por faixa etária de idade.

Idade	Quantidade
De 18 até 30 anos	1.244
Maior que 30 até 40	2.680
Maior que 40 até 50	3.711
Maior que 50	3.226
TOTAL	10.861

**Fonte Departamento de Gestão de Pessoas*

- Quantidade de servidores por sexo.

Sexo	Quantidade
FEMININO	6.962
MASCULINO	3.899
TOTAL	10.861

**Fonte Departamento de Gestão de Pessoas*

- Nível de escolaridade efetiva dos servidores.

Escolaridade	Quantidade
ATÉ FUNDAMENTAL	1.147
MEDIO	2.706
SUPERIOR	4.915
PÓS-GRADUADO	1.892
MESTRADO	165
DOUTORADO	36
TOTAL	10.861

**Fonte Departamento de Gestão de Pessoas.*

- Vencimento por nível do cargo

Ensino Fundamental

Níveis salariais	Vencimento do Cargo
B	R\$861,23
C	R\$928,50
D	R\$1.001,99
E	R\$1.081,77
F	R\$1.168,66
G	R\$1.263,35

**Fonte Diário Oficial do Município de 26/01/2013.*

Ensino Médio

Níveis salariais	Vencimento do Cargo
H	R\$1.366,76
I	R\$1.479,71
J	R\$1.603,15
L	R\$1.738,28
M	R\$1.886,42
N	R\$2.048,58

*Fonte Diário Oficial do Município de 26/01/2013.

Ensino Superior

Níveis salariais	Vencimento do Cargo
O	R\$2.226,46
P	R\$2.337,77
Q	R\$4.691,77
R	R\$5.154,61
Procurador	R\$4.066,00

*Fonte Diário Oficial do Município de 26/01/2013.

Cargo em Comissão

Níveis salariais	Vencimento do Cargo
C-S	R\$15.000,00
C-D	R\$9.490,00
C-1	R\$8.950,00
C-2	R\$5.600,00
C-3	R\$3.940,00
C-4	R\$2.270,00

*Fonte **C-S** Diário Oficial do Município de 29/12/2012, demais Diário Oficial do Município de 26/01/2013

Prefeito e Vice Prefeito

Níveis salariais	Vencimento do Cargo
Prefeito	R\$18.000,00
Vice-Prefeito	R\$9.000,00

**Fonte Diário Oficial do Município de 29/12/2012.*

- Média de Vencimento em salários mínimos

Média de Vencimento em salários mínimos

Escolaridade	Média Vencimento em salários mínimos (R\$678,00)
FUNDAMENTAL	R\$1.050,92 (1,55 sal. Mínimos)
MÉDIO	R\$1.687,15 (2,49 sal. Mínimos)
SUPERIOR	R\$3.695,32 (5,45 sal. Mínimos)

**Tabela elaborada com base nas L.C.'s 752, 753 e 758/2012 que define as escolaridades de cada cargo e o respectivo nível salarial e na tabela de vencimentos extraída do Diário Oficial do Município de 26/01/2013.*

Anexo III – Benefícios e gratificações fornecidos aos servidores da P.M.S.

- **Abono de permanência**, criado pela L.C. 592/2006, benefício concedido ao servidor que tendo preenchido os requisitos para aposentadoria voluntária e opte por permanecer em atividade, não precisa mais pagar a contribuição previdenciária ao IPREV, pois será pago pela PMS até a data da aposentadoria do servidor.
- **Adicional de atividade tributária**, criado pela L.C. 734/2011 para os servidores ocupantes do cargo de Auditor de Tributos Municipais consiste em uma gratificação calculado com base em avaliação do esforço individual do servidor na execução de seu serviço.
- **Adicional de gestão pública**, criado pela L.C. 754/2012, este adicional é caracterizado pelo exercício de atividades de relevante interesse para a Administração como tarefas de responsabilidade e complexidade maior e preferencialmente a coordenação de programas e projetos. Os requisitos para concorrer a vaga de gestor público é ter título de especialização em gestão pública, ter obtido nota na avaliação de desempenho de no mínimo 70 pontos.
- **Adicional de regimes especial de trabalho – Guarda Municipal**, criado pela L.C. 758/2012 o adicional é concedido aos guardas municipais designados no campo de atuação operacional, caracterizado pelo exercício de atividades de risco, correspondente a 20% (vinte por cento) sobre o vencimento do cargo do guarda municipal I.

- **Adicional de titularidade**, criado pela L.C. 754//2012, o adicional é concedido de acordo com nível de titulação comprovado em graduação, pós graduação em nível de aperfeiçoamento ou especialização – Lato Sensu, em nível de mestrado – Stricto Sensu e em nível de Doutorado – Stricto Sensu, que o servidor apresentar não necessitando que seja na área de atuação do mesmo.
- **Adicional para a condução de veículos – Guarda Municipal**, criado pela L.C. 758/2012, o adicional correspondente a 15% (quinze por cento) sobre o valor-hora do vencimento do cargo, calculado sobre o período em que o guarda municipal estiver designado para dirigir veículos automotores.
- **Gratificação de condução de transporte especial**, criada pela L.C. 770/2012, a gratificação é paga aos motoristas que trabalham no transporte de urgência e emergência do SAMU, e no transporte de escolar da rede municipal.
- **Adicional por tempo de serviço**, criado pela Lei 4623/1984, o adicional é devido ao servidor a cada 5 anos, contínuos ou não, de efetivo exercício.
- **Auxílio Doença**, criado pela Lei 4623/1984, benefício concedido após cada 12 (doze) meses consecutivos de licença para tratamento de saúde, correspondendo ao valor de um mês do vencimento do cargo.
- **Auxílio funeral**, criado pela Lei 4623/1984, benefício pago à família do servidor ativo ou inativo falecido. Na falta de pessoa da família, quem provar ter custeado o sepultamento será reembolsado das respectivas despesas até o limite da remuneração mensal do falecido.

- **Décimo de chefia**, criado pela L.O.M de 05/04/1990, benefício pago ao servidor com mais de 5 (cinco) anos de efetivo exercício, que tenha exercido no mínimo por 1 (um) ano, cargo ou função que lhe proporcione ganho superior à do cargo do qual é titular, correspondendo a dois décimos dessa diferença por ano de exercício, até o limite de dez décimos.
- **Elevação de nível – Prof. Adjunto I e Prof. Educação Básica I**, criada pela L.C. 752/2012, Os professores portadores de licenciatura plena na área da educação serão enquadrados no nível salarial P quando da apresentação de diploma devidamente reconhecido e registrado no órgão competente.
- **Falta Lei**, criada pela Lei 4623/1984, o servidor tem direito ao abono de uma falta por mês, limitadas a 6 faltas por ano, em qualquer dia da semana, mediante autorização do chefe imediato.
- **Função Gratificada**, criada pela Lei 4623/1984, o servidor que exercer cargo de chefia de seção, chefe de atividade administrativa ou técnica, receberá retribuição pecuniária conforme o símbolo que ocupar que varia da FG-1 a FG-5.
- **Função Técnica de Educação**, criada pela L.C. 240/1996, Gratificação concedida aos ocupantes dos cargos de Especialistas de Educação I (assistente de direção, coordenador pedagógico e orientador educacional), II (diretor de unidade de ensino) e III (supervisor de ensino)
- **Gratificação de Complexidade**, criada pela L.C. 752/2012, Gratificação concedida aos profissionais do magistério que atuam nas unidades de ensino classificadas nos graus de complexidade I e II, conforme determinação da SEDUC.

- **Gratificação de plantão extra/normal**, criada pela L.C. 631/2008, gratificação concedida aos servidores que prestam serviços em regime de plantão normal e/ou extra, nas unidades da Secretaria Municipal de Saúde, por plantão efetivamente cumprido nos locais estabelecidos pela Secretaria.
- **Gratificação de local de trabalho – Área Continental**, criada pela 393/2000, a gratificação é concedida aos servidores que prestam serviços na área continental da cidade de Santos.
- **Gratificação de atendimento médico de urgência**, criada pela L.C. 629/2008, a gratificação é concedida aos servidores designados para o exercício de chefias específicas nas unidades da Secretária de Saúde, vinculada à hospitais e prontos-socorros.
- **Gratificação de participação efetiva na arrecadação tributária**, criada pela L.C. 368/1999, a gratificação concedida aos servidores lotados no Departamento de Fiscalização da Receita ou no Departamento de Administração Tributária, da Secretaria Municipal de Finanças, pelo pleno exercício de funções específicas de arrecadação de tributos.
- **Gratificação de Educador de Desenvolvimento Infantil**, criada pela L.C. 702/2010, gratificação concedida aos E.D.I. que possuem graduação em Pedagogia.
- **Gratificação de produtividade – Médicos**, criada pela L.C. 630/2008, a Gratificação é concedida aos profissionais médicos, que estejam lotados exclusivamente nas unidades de atendimento a pacientes da Secretaria Municipal de Saúde.

- **Gratificação do Poupatempo**, criada pela L.C. 657/2009, a gratificação de desempenho de atividades – (GDAP) é devida aos servidores públicos municipais designados para atuarem como atendentes ou supervisores na unidade do POUPATEMPO – Centrais de Atendimento ao Cidadão, em Santos.
- **Gratificação Orquestra**, criada pela L.C. 133/1994, a gratificação é fornecida aos servidores ocupantes das funções de Spalla, Principal e Concertino.
- **Gratificação do quarteto de cordas**, criada pela L.C. 1829/1999, a gratificação é concedida aos integrantes do Quarteto de Cordas de Santos Martins Fontes, por apresentação.
- **Gratificação por execução de trabalho técnico ou científico**, criada pela Lei 4623/1984, a gratificação é paga pela elaboração ou execução de trabalho técnico ou científico ou de utilidade para o serviço público.
- **Horário de trabalho para estudantes**, criada pela Lei 4623/1984, benefício concedido aos servidores que frequentarem regularmente cursos de 1º, 2º Graus ou, de nível superior, terão direito a uma redução de 30 minutos em sua jornada de trabalho, podendo ocorrer no início do expediente, quando as aulas forem no período da manhã ou, no término do expediente, quando as aulas forem no período noturno. Benefício igualmente estendido aos estudantes de estabelecimentos oficiais ou oficializados, sob fiscalização federal ou estadual, de cursos que contribuam, direta ou indiretamente, para o aperfeiçoamento intelectual dos servidores.

- **Indenização de Horas Extras**, criada pela Lei 4623/1984, é paga uma indenização ao servidor que tiver suprimida, por período ininterrupto superior a 6 (seis) meses de efetivo exercício, sem realização de horas extras.

- **Licença acadêmica magistério**, criada pela L.C. 752/2012, é concedida a licença acadêmica com remuneração aos Professores de Educação Básica, Especialistas de Educação e Educadores de Desenvolvimento Infantil para realização de trabalhos de investigação aplicada, inseridos em projetos de auto formação ou projetos que integrem as seguintes modalidades:
 - a) Realização de pesquisa e trabalho de conclusão de curso;
 - b) Preparação de dissertação de mestrado;
 - c) Preparação de tese de doutorado

- **Licença gestante seis meses**, criada pela L.C. 626/2008, a Prefeitura aumentou de quatro para seis meses o período de licença gestante a servidoras.

- **Licença para tratar de interesses particulares**, criada pela Lei 4623/1984, é concedido ao servidor licença sem vencimentos concedida a critério da autoridade competente ao servidor do Quadro Permanente (depois de 2 anos de exercício) para tratar de interesses particulares. A licença será concedida pelo prazo máximo de 1 (um) ano, podendo ser prorrogada por mais 1 ano ou, interrompida a qualquer tempo, no interesse do servidor.

- **Licença Prêmio**, criada pela Lei 4623/1984, licença de 3 (três) meses concedida, a pedido do servidor, após cada período de 5 (cinco) anos de efetivo e ininterrupto serviço público municipal, mantidos todos os direitos e vantagens do cargo que estiver ocupando. Podendo parcelar esses três meses, bem como optar pelo pagamento em dinheiro da licença (pecúnia) ou afastamento do trabalho (gozo)

- **Readaptação Profissional**, criada pela Lei 4623/1984, é o aproveitamento do servidor em cargo mais compatível com a sua capacidade física ou mental, dependendo de inspeção médica.
- **Redução de jornada sem prejuízo de vencimentos**, criada pela Lei 2299/2005, esta Lei permite a redução da jornada de trabalho em duas horas diárias, sem prejuízo de vencimentos as servidoras mães que possuem filhos portadores de deficiência física ou mental.
- **Regime de dedicação exclusiva – Magistério**, criada pela L.C. 752/2012, o professor que participar do regime, terá direito a um adicional de 20% sobre o vencimento do cargo, o regime instituído ao Professor de Educação Básica I e ao Professor de Educação Básica II que optar por prestar serviços numa única unidade de ensino, desde que: I – tenha disponibilidade de tempo integral, não exercendo outras atividades com ou sem vínculo empregatício na mesma rede de ensino, em outras redes públicas ou particulares, nem em empresas; II – tenha avaliação de desempenho anual de no mínimo 70 (setenta) pontos.
- **Remuneração durante prisão**, criada pela Lei 4623/1984, servidor terá direito a 2/3 da remuneração durante o afastamento por motivo de suspensão preventiva, prisão preventiva, prisão administrativa, etc., no qual não haja pronúncia, com direito à diferença, se absolvido.

Terá direito a 1/3 da remuneração, durante o período de afastamento, em virtude de condenação por sentença definitiva, quando a pena não determine demissão.
- **Substituição de chefia**, criada pela Lei 4623/1984, o servidor que substituir cargo de chefia tem direito ao recebimento da gratificação naquele período, receberá retribuição pecuniária conforme o símbolo que o substituto ocupar.

- **Verba Transporte**, criada pela Lei 4623/1984, verba concedida ao servidor que fizer uso frequente de seu próprio veículo para execução de tarefas externas, necessárias ao desenvolvimento de atividades da respectiva unidade administrativa, de até 100 litros de combustível por mês.