



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

HALINE CORDEIRO RODRIGUES

**A COMPOSIÇÃO DO FATOR COMPETÊNCIAS NO MODELO DA
INTERNACIONAL DE SERVIÇOS PÚBLICOS (ISP) DE AVALIAÇÃO DE POSTOS
DE TRABALHO: ANÁLISE DA ADEQUAÇÃO EM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO
DO SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL BRASILEIRO**

**João Pessoa – PB
2011**

HALINE CORDEIRO RODRIGUES

**A COMPOSIÇÃO DO FATOR COMPETÊNCIAS NO MODELO DA
INTERNACIONAL DE SERVIÇOS PÚBLICOS (ISP) DE AVALIAÇÃO DE POSTOS
DE TRABALHO: ANÁLISE DA ADEQUAÇÃO EM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO
DO SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL BRASILEIRO**

Dissertação submetida à apreciação da banca examinadora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba (PPGEP/UFPB), como parte dos requisitos necessários, para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de concentração: Gestão da Produção

Subárea: Tecnologia, Trabalho e Organizações

Professora Orientadora: Maria de Lourdes Barreto Gomes, Dra.

**João Pessoa – PB
2011**

R696aRodrigues, Haline Cordeiro

A composição do fator competências no modelo da internacional de serviços públicos (ISP) de avaliação de postos de trabalho: análise da adequação em sistema de remuneração do serviço público municipal brasileiro/ Haline Cordeiro Rodrigues – João Pessoa, 2011.

237f.:il.

Orientadora: Profa. Maria de Lourdes Barreto Gomes Dra.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – PPGEPP - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção/ CT - Centro de Tecnologia/ UFPB - Universidade Federal da Paraíba.

1. Competências. Administração de Remuneração 2. Avaliação de Postos de Trabalho no Setor Público I. Título.

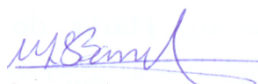
CDU 658.5:(043)

HALINE CORDEIRO RODRIGUES

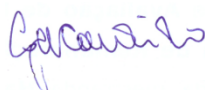
**A COMPOSIÇÃO DO FATOR COMPETÊNCIAS NO MODELO DA
INTERNACIONAL DE SERVIÇOS PÚBLICOS (ISP) DE AVALIAÇÃO DE POSTOS
DE TRABALHO: ANÁLISE DA ADEQUAÇÃO EM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO
DO SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL BRASILEIRO**

Dissertação julgada e aprovada em 10 de março de 2011, como parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba (PPGEP/UFPB).

BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Maria de Lourdes Barreto Gomes
Universidade Federal da Paraíba – UFPB
(Orientadora)



Prof. Dr. Gesinaldo Athaide Cândido
Universidade Federal da Paraíba – UFPB
(Examinador Interno)



Profa. Dra. Maria do Socorro Márcia Lopes Souto
Universidade Federal da Paraíba – UFPB
(Examinadora Externa)

Prof. Dr. Aloísio da Silva Lima
Universidade Federal da Paraíba – UFPB
(Examinador Externo)

A Deus.

A meu pai, José Rodrigues, que certamente continua olhando por mim.

A minha mãe Francisca por seu infinito amor e capacidade de fortalecer e aconchegar.

A Halano simplesmente por ser quem é.

Aos irmãos menores Marcela, Mônica, Agnon e Ariana que me lembram da necessidade de ser exemplo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida.

À professora Dra. Maria de Lourdes Barreto Gomes pela Orientação, cujo apoio ultrapassou seu papel de orientadora, tendo sido seus conhecimentos fundamentais para a elaboração deste trabalho.

À professora Dra. Maria do Socorro Márcia Lopes Souto pelo primeiro incentivo a discutir o tema e pela participação na Banca Examinadora.

Aos professores Dr. Gesinaldo Athaíde Cândido e Dr. Aloísio da Silva Lima que gentilmente vieram compor a Banca Examinadora, sendo responsáveis por contribuições técnicas e científicas importantes ao trabalho.

À todos os Professores do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFPB, bem como a sua Coordenação e Secretaria.

À Prefeitura Municipal de Quixadá (CE), em especial à Secretaria de Educação, primeiro município do Cone Sul a assumir o desafio da equidade de remuneração no Serviço Público.

Aos membros do Comitê de Equidade de Gênero e Remuneração de Quixadá, primeiro da América Latina.

À Federação dos/as Trabalhadores/as do Serviço Público Municipal do Ceará – FETAMCE, pela oportunidade de colaborar na construção participativa de planos de carreira no Ceará.

Ao Sindicato dos Servidores Públicos de Quixadá e Região – SINDSEP, em especial sua Diretoria, além das amigas Luciene Alves e Neiva Esteves.

À Internacional de Serviços Públicos – ISP/Brasil pela participação na Capacitação em Equidade de Remuneração, passo essencial no despertar da importância de discutir remuneração e gênero.

À Daina Z. Green, consultora especialista em equidade, mentora da metodologia ISP para avaliação de postos de trabalho, com destaque aos momentos nos quais acompanhou o projeto de Quixadá.

À amiga Graça Costa pela confiança ao realizar o convite responsável pelo delineamento de um novo caminho profissional.

À todos os servidores de Quixadá, em especial aqueles que integraram as Comissões de Discussão dos Planos de Cargos, Carreiras e Remuneração – PCCRs.

À equipe do INAPE, especialmente Halano Cordeiro, Rafael Valério, Penha Brasil e Alexandre Felix, pelo envolvimento e dedicação ao projeto Quixadá.

RESUMO

O estudo estabelece uma discussão analítico-comparativa entre as vertentes de tratamento e significação da Internacional dos Serviços Públicos (ISP) e as contribuições de Le Boterf quanto aos parâmetros de Competências como uma potencialidade presente e necessária ao Cargo e/ou Posto de Trabalho no Setor Público, além de elemento de avaliação do valor deste num sistema de remuneração. O trabalho está dividido em cinco capítulos contemplando discussões teóricas relacionadas à concepção de competências, remuneração no serviço público, equidade de gênero e ideias presentes no conceito de profissionalismo. Tratou-se, ainda, da avaliação de cargos no âmbito municipal como metodologia de concepção de sistema de remuneração. Objetivou-se em termos gerais analisar a composição do Fator Competências definida no Modelo de Avaliação de Postos de Trabalho proposto pela ISP, na perspectiva de sua adequação ao sistema de remuneração do serviço público municipal brasileiro, tendo como base o Plano de Cargos e Salários da Educação da Prefeitura de Quixadá (CE). Foram estabelecidos como procedimentos metodológicos quanti-qualitativos, a fim de respaldar a revisão de literatura, o estudo de caso único relativo ao processo de avaliação de postos pelo Comitê Bipartite de Equidade de Remuneração (governo municipal e sindicato), bem como pesquisa de campo. A aplicação de formulários de entrevista deu-se junto a servidores da Secretaria Municipal de Educação, ocupantes dos 8 (oito) cargos de provimento efetivo de agente administrativo auxiliar de serviços gerais, vigia municipal, maestro, motorista, professor de educação básica (nível médio superior) e supervisor de ensino. Deu-se o enfoque sobre o nível de concordância dos ocupantes em relação à pontuação recebida por seu cargo em cada subfator (Educação e Experiência, Capacidades de Raciocínio e Análise, Competências Interpessoais e Destreza Física) do Fator Competências do Modelo ISP. A pesquisa permitiu verificar a aplicabilidade do processo de avaliação de postos de trabalho num governo municipal, bem como perceber que o profissionalismo pode trazer suporte teórico ao processo de discussão de estrutura de cargos no serviço público. Aponta-se como restrição à pesquisa a ausência de lei municipal com estrutura de salários definida a partir dos resultados de pontuação obtidos pelos cargos. Futuros trabalhos podem envolver os demais fatores avaliativos de postos além de Competências, como Esforço, Responsabilidades e Condições de Trabalho.

Palavras chave: Competências. Administração de Remuneração. Avaliação de Postos de Trabalho no Setor Público.

ABSTRACT

The study provides a comparative discussion between the analytical aspects of treatment and meaning of the Public Services International (PSI) and the contributions of Boterf Le (2003) regarding the parameters of competence as a potential present and needed the job and/or Tour Working in the Public Sector as well as element in evaluating the value of a compensation system. The work is divided into five chapters covering theoretical discussions related to the concept of competence, remuneration in the Public Service, gender equity and gift ideas on the concept of professionalism. It was also the evaluation of positions at the municipal level as a method of designing the pay system. Aimed to broadly examine the composition of the factor defined in Skills Assessment Model Workstations proposed by PSI, in view of its suitability for the system of remuneration of the public service in Brazil, based on the Job and Career Plan of Education of the City of Quixadá (CE). Methodological procedures were established as quantitative and qualitatively in order to support the review of the literature, the single case study concerning the evaluation process made by the Committee Bipartite Equity Compensation (municipal government and union), as well as field research. The application forms interview took place on the server side of the Municipal Department of Education, occupants of 8 (eight) positions effective administrative agent, assistant general services, municipal guard, conductor, driver, teacher education (high school and higher) and supervisor of education. He is the focus on the level of agreement of occupants in relation to the score received by his office in each sub-factor (education and experience, analysis and reasoning abilities, interpersonal skills and physical prowess) Skills Factor Model ISP. The research demonstrated the applicability of the evaluation of jobs in municipal government, as well as realizing that professionalism can provide theoretical support to the discussion of structure in the Public Service positions. They point to research as a restriction lawlessness municipal salary structure defined from the results obtained by scoring positions. Future work may involve other factors besides posts evaluative skills, such as effort, responsibility and working conditions.

Keywords: Powers. CompensationAdministration. EvaluationofWork Force in Public Sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Conceito de situação profissional.....	21
Figura 2: Configurações organizacionais da noção de competências.....	38
Figura 3: Modelo de gestão por competências.....	42
Figura 4: Sistemas complexos	56
Figura 5: Exemplo de ponderação dos fatores e subfatores	74
Figura 6: Processo de coleta de dados	90
Figura 7: Esquema de desenvolvimento da pesquisa	95
Figura 8: Esquema de avaliação de cargos	104
Figura 9: Estabelecimento de pontos por nível em cada subfator de avaliação – Quixadá (CE), 2010.....	110

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição da amostra em relação à faixa etária dos entrevistados – Quixadá (CE), 2010.....	114
Gráfico 2: Distribuição da amostra em relação ao vínculo empregatício dos entrevistados – Quixadá (CE), 2010	115
Gráfico 3: Distribuição da amostra em relação ao grau de escolaridade dos entrevistados – Quixadá (CE), 2010	116
Gráfico 4: Distribuição da amostra em relação ao sexo dos entrevistados – Quixadá (CE), 2010.....	117
Gráfico 5: Grau de importância atribuído pelos entrevistados ao subfator educação – Quixadá (CE), 2010.....	117
Gráfico 6: Grau de importância atribuído pelos entrevistados ao subfator competências interpessoais – Quixadá (CE), 2010.....	119
Gráfico 7: Grau de importância atribuído pelos entrevistados ao subfator capacidades de raciocínio e análise – Quixadá (CE), 2010	120
Gráfico 8: Grau de importância atribuído pelos entrevistados ao subfator destreza física – Quixadá (CE), 2010	120
Gráfico 9: Grau de importância atribuído aos subfatores da competência – Quixadá (CE), 2010	121
Gráfico 10: Concordância dos entrevistados em relação subfator educação – Quixadá (CE), 2010	122
Gráfico 11: Concordância dos entrevistados em relação ao subfator capacidades de raciocínio e análise – Quixadá (CE), 2010	123
Gráfico 12: Concordância dos entrevistados em relação ao subfator competências interpessoais – Quixadá (CE), 2010.....	124
Gráfico 13: Concordância dos entrevistados em relação ao subfator destreza física – Quixadá (CE), 2010.....	125
Gráfico 14: Grupo de atividades fins da educação - subfator educação - Quixadá (CE), 2010	127
Gráfico 15: Grupo de atividades fins da educação - subfator competências interpessoais	128
Gráfico 16: Grupo de atividades fins da educação - subfator capacidades de raciocínio e análise - Quixadá (CE), 2010.....	128

Gráfico 17: Grupo de atividades fins da educação - subfator destreza física - Quixadá (CE), 2010.....	129
Gráfico 18: Grupo de atividades meio da educação - subfator educação - Quixadá (CE), 2010.....	130
Gráfico 19: Grupo de atividades meio da educação - subfator competências interpessoais - Quixadá (CE), 2010	131
Gráfico 20: Grupo de atividades meio da educação - subfator capacidades de raciocínio e análise - Quixadá (CE), 2010.....	131
Gráfico 21: Grupo de atividades meio da educação -subfator destreza física - Quixadá (CE), 2010.....	132

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características do tipo ideal de burocracia.....	33
Quadro 2: Panorama das disfunções organizacionais	34
Quadro 3: Exemplos de composição das competências	39
Quadro 4: Dimensões organizacionais da competência	51
Quadro 5: Características esperadas do profissional	54
Quadro 6: Tipologia de saberes	57
Quadro 7: Recursos, competência e profissionalismo	58
Quadro 8: Fases para implantação do plano de cargos e salários.....	67
Quadro 9: Fatores e subfatores do modelo de avaliação de postos ISP	70
Quadro 10: Cargos da educação participantes da pesquisa.....	87
Quadro 11: Instrumento de pesquisa	91
Quadro 12: Variáveis e indicadores da Pesquisa.....	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1:Quantitativo de servidores e projeções por esfera de governo (2005 – 2010)	25
Tabela 2: Determinação da variabilidade para uso no cálculo da amostra.....	88
Tabela 3: Comparativo de avaliação de postos: Teoria X Estudo de caso – Quixadá (CE), 2010.....	107
Tabela 4: Ranking dos cargos de servidores entrevistados, Quixadá (CE), 2010	110
Tabela 5: Fator competências.....	111
Tabela 6: Pontuação dos cargos dos servidores avaliados	111
Tabela 7: Quantitativo de cargos de servidores entrevistados – Quixadá (CE), 2010	113

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMA	<i>American Management Association</i>
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CNMT	Comissão Nacional da Mulher Trabalhadora
CONFETAM	Confederação Nacional dos Trabalhadores no Serviço Público Municipal
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CUT	Central Única dos Trabalhadores
FMI	Fundo Monetário Internacional
FETAMCE	Federação dos Trabalhadores no Serviço Público Municipal do Ceará
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
ISP	Internacional de Serviços Públicos
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ORT	Organização Racional do Trabalho
PCS(s)	Plano(s) de Cargos e Salários
PIB	Produto Interno Bruto
SEIU	Sindicato Internacional de Empregados e Empregadas de Serviços no Canadá.
SRTE	Superintendência Regional do Trabalho e Emprego

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO AO ESTUDO	16
1.1 Apresentação do Tema	19
1.2 Definição do Problema	22
1.3 Justificativa	24
1.4 Objetivos	26
1.4.1 Objetivo Geral	27
1.4.2 Objetivos Específicos	27
1.5 Estrutura da Dissertação	27
CAPÍTULO 2 – EIXO TEMÁTICO	29
2.1 Reflexões Iniciais sobre Trabalho	29
2.2 Burocracia	31
2.3 O Movimento de Valorização de Competências	34
2.3.1 Debate Teórico sobre a Noção de Competências	35
2.4 Aplicações diferenciadas para Competências	42
2.4.1 Competências Individuais	46
2.4.2 Competências Organizacionais e Essenciais de Trabalho	50
2.5 A Noção de Profissionalismo de Guy Le Boterf	52
2.6 Sistema de Remuneração e Equidade	59
2.6.1 Equidade de Remuneração	61
2.6.2 Remuneração no Serviço Público	65
2.6.3 Plano de Cargos e Salários e Métodos para Avaliação de Cargos	66
2.6.4 Modelo da Internacional de Serviços Públicos (ISP) de Avaliação de Postos de Trabalho	69
2.6.5 A Constituição Processual da Avaliação de Postos de Trabalho	70
2.6.6 Descrição de Fatores e Subfatores de Avaliação	77
2.7 Considerações Finais do Capítulo	80
CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	82
3.1 Classificação da Pesquisa	82
3.1.1 Estudo de Caso Único como Estratégia de Pesquisa	83
3.2 Sujeitos da Pesquisa	85
3.3 Técnica de Coleta de Dados	89

3.3.1	Variáveis e Indicadores	91
3.4	Análise e Interpretação dos Dados	93
3.5	Aspectos Éticos	94
3.6	Esquema de Pesquisa	95
3.7	Considerações Finais do Capítulo	96
	CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	97
4.1	Cenário da Realidade do Universo da Pesquisa	97
4.2	Descrição do Caso	100
4.3	Avaliação de Postos de Trabalho	102
4.3.1	Etapas do processo de avaliação	102
4.3.2	Etapa Pós-Descrição de Cargos	107
4.3.3	O Processo de Avaliação de Pontos	107
4.4	Proposta de Estrutura Salarial	111
4.5	Considerações dos Servidores Públicos Municipais de Quixadá sobre a Avaliação de Postos de Trabalho no Fator Competência	112
4.6	Considerações Finais do Capítulo	132
	CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	134
5.1	Conclusões	134
5.2	Recomendações	140
5.2.1	Recomendações para as Instituições Públicas e Privadas	141
5.2.2	Recomendações para futuros trabalhos	142
	REFERÊNCIAS	144
	APÊNDICE A - Ofício Encaminhado ao Prefeito Municipal e aos Secretários de Educação e Administração	150
	APÊNDICE B - Protocolo do Estudo de Caso	151
	APÊNDICE C - Formulário de Entrevista Aplicado	158
	ANEXO A - Descrição de Cargos	198
	ANEXO B - Ficha de Avaliação de Postos	223
	ANEXO C – Convenção nº 100 da Organização Internacional do Trabalho	232
	ANEXO D – Estrutura de Cargos Pós-Avaliação de Postos de Trabalho	235

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO AO ESTUDO

As mudanças no mundo do trabalho promovem concomitantemente mudanças na concepção dos sistemas de recursos humanos ou vice-versa, como ocorre na ampliação das discussões em torno da temática competência. Tais aprofundamentos decorrem de experiências organizacionais, especialmente, nos subsistemas de seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração.

Tem o conceito competência se caracterizado em elemento diferenciador dos atuais subsistemas de gestão de pessoas, sejam estes pertencentes às instituições públicas ou privadas.

Existe uma efervescência em torno da temática, cujo ambiente técnico-científico tem propagado a dimensão da Gestão de Competências. É o caso da Revista Produção em sua edição *online*, v. 2, n. 2, out. 2002, que apresentou o artigo *Metodologia para Dimensionamento de Equipes, Descrição de Cargos e Identificação de Necessidades de Treinamento e Sua Aplicabilidade na Gestão de Pessoas (2002)*. Também contribui para divulgação da temática a Revista Produto & Produção. Há pelo menos dois artigos publicados nesse sentido. O primeiro foi *Produtividade em serviço: comunicação e competência agregando valor e fidelização no ramo hoteleiro e alimentício*, v. 9, n. 2, p. 33-55, jun. 2008. O segundo artigo traz o título *“Compatibilidade entre competências individuais e organizacionais: um estudo de caso em uma organização não governamental – ONG”*, v. 9, n. 1, p. 41-53, fev. 2008.

Ao tratar da gestão por competências, Albuquerque e Oliveira (2001), e mais especificamente da captação, retenção e desenvolvimento das competências críticas da Organização, afirmam que no novo modelo de gerenciamento de carreira, o avanço não ocorre somente no sentido vertical (WOOD; PICCARELLI, 2004). É necessária, então, a montagem de um modelo de planejamento de carreira que enfoque as progressões horizontais dos empregados, em um plano de carreira “ligado às competências”. Todavia, mais estudos precisam ainda ser desenvolvidos procurando construir e analisar metodologias de intervenção que contemplem “competências” em seu bojo, entre estas a avaliação de postos e seus reflexos na elaboração de um sistema de remuneração.

Para um sistema de remuneração é fundamental um instrumento gerencial que estabeleça a estrutura de cargos da organização, defina atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e estabeleça níveis salariais a serem praticados. A concepção de um adequado sistema garante equilíbrio e harmonia interna dos cargos e salários dentro da organização. Consiste a remuneração em uma das principais funções organizacionais, tendo sempre recebido especial atenção em todos os modelos de gestão da produção, ou ainda, da configuração das abordagens administrativas.

O fato de remunerar um trabalhador consiste na tarefa de reconhecer variáveis endógenas que circundam as tomadas de decisão nessa área, bem como a existência de variáveis extrínsecas à organização que, embora alterem os cenários circundantes e atinjam o clima da empresa, não permitem a ação direta dos gestores. Assunto recorrente trata-se da relação trabalho x remuneração (ISP, 2002), seja analisada a partir das lógicas do processo produtivo e da organização do trabalho, quando aliada ao desempenho das empresas e novas formas de gestão da mão-de-obra, ou seus efeitos relacionados às melhorias das condições de trabalho, principalmente no que se refere à estabilidade, remuneração e qualificação, ou ainda quando observada pela lente da psicopatologia do trabalho.

Nesse contexto, destaca-se a Organização Internacional do Trabalho - OIT com sua preocupação em assegurar o direito de homens e mulheres trabalhadoras à igualdade de remuneração para trabalho de igual valor, tendo desde sua fundação em 1919, quando o texto original de seu Estatuto reconheceu este princípio como de especial e urgente importância. O princípio foi reafirmado pela sua incorporação à Convenção nº 100 sobre igualdade de remuneração, adotada em 1951, e na Convenção das Nações Unidas sobre a Eliminação de todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres, de 1979. O Programa de Ação de *Copenhague* e a Plataforma de Ação de *Beijing* acentuaram a permanente relevância e o caráter fundamental do princípio, e ambas conclamaram todos os Estados para que ratificassem e aplicassem a Convenção nº 100. Mais recentemente, foi incluído como um dos princípios essenciais que estão na base da Declaração de Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho.

A ratificação internacional da Convenção nº 100, ocorrida em 2000, é indicador significativo de sua aceitação internacional, visto que 148 Estados-membros, de 175, ratificaram-na. Tal fato conduz a Convenção à posição de

segundo acordo sobre trabalho mais ratificado, bem como entre os acordos mais ratificados dentre todos os referentes aos direitos humanos. Observa-se que todos os Estados membros da Europa ratificaram a Convenção.

O termo *igual remuneração para trabalhadores homens e mulheres para trabalho de igual valor* se refere a taxas de remuneração estabelecidas sem discriminação baseada no sexo. Valor, embora não seja definido especificamente na Convenção da OIT ou na legislação europeia, se refere ao valor relativo do emprego, para o fim de cálculo da remuneração. (ISP, 2002, p. 9).

Especificamente no que concerne ao serviço público internacionalmente, destacou-se a *Campanha Mundial pela Igualdade de Remuneração*, lançada pela Internacional de Serviços Públicos (ISP) durante seu 26º Congresso Mundial, realizado em setembro de 2002, na cidade de Ottawa (Canadá). Trata-se a ISP de uma federação sindical internacional para os sindicatos de serviços públicos, que agrupa 652 sindicatos filiados em 154 países.

Esses sindicatos reunidos representam mais de 20 milhões de trabalhadores e trabalhadoras de serviços públicos, que prestam serviço na administração pública, nos serviços sanitários e sociais, nos serviços municipais e de proximidade com as empresas de serviços públicos.

A ISP defende a causa do setor público ante a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e, outras instituições das Nações Unidas, e em organizações importantes como o Banco Mundial e os bancos regionais de desenvolvimento, o Fundo Monetário Internacional (FMI), a Organização Mundial do Comércio e a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico.

Destaca-se que no mesmo Congresso, a ISP apresentou proposta de um Modelo de Avaliação de Postos de Trabalho (ISP, 2006) inspirado no Projeto de Formação e Organização de Mulheres Andinas sob a organização de Daina Z. Green, especialista em Equidade Salarial do Sindicato Internacional de Empregados e Empregadas de Serviços no Canadá (SEIU).

Este estudo discute a composição do Fator Competências e seus Subfatores no Modelo da Internacional dos Serviços Públicos (ISP, 2002) em uma análise-comparativa com as contribuições de Le Boterf quanto aos postulados sobre profissionalismo. Desta forma, o cenário internacional em torno das discussões da avaliação de postos de trabalho respalda a presente discussão em face de um portfólio de leis, tratados e resoluções da Organização Internacional do Trabalho

(OIT), legislação essa amplamente difundida pela ISP (Internacional dos Serviços Públicos) que traz para o Brasil as reflexões sobre equidade de gênero e remuneração.

Desse modo, esta temática se configura na construção de um sistema de avaliação de postos de trabalho em que se projeta além de outras vertentes também as Competências, o que perpassa toda a discussão apresentada.

1.1 Apresentação do Tema

No modelo ISP, os cargos ou postos de trabalho, numa perspectiva mais ampla segundo a ISP, são avaliados a partir de quatro fatores/critérios, nestes incluídos diferentes subfatores, são eles: Competências, Esforço, Responsabilidades e Condições de Trabalho.

Destaca-se o fator “competências”, objeto deste estudo, cuja composição compreende os subfatores: Educação e Experiência; Competências Interpessoais; Capacidades de Raciocínio e Análise; Destreza Física.

Apesar da grande difusão da noção de competências, seja no meio empresarial ou acadêmico, sua aplicação, bem como resultados práticos, aparecem ainda de forma escassa ou com mais impasses do que certezas.

Neste sentido, Ruas (2005, p. 26), afirma:

A crescente utilização da noção de “competência” no ambiente brasileiro tem renovado o interesse sobre esse conceito. Seja sob uma perspectiva mais estratégica (competências organizacionais, competências essenciais), seja sob uma configuração mais específica de práticas relacionadas à gestão de pessoas (seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências), o que é certo é que a noção de competência tem aparecido como importante referência dentre os princípios e práticas de gestão no Brasil. Entretanto, longe de constituir um universo homogêneo, o que se percebe é que a noção de competências apresenta muitas indefinições, que certamente dificultam sua utilização adequada por parte das empresas.

Observa-se maior concordância em conceber competências sob a forma “coletiva e individual”. Constitui a forma coletiva a de menor notoriedade em estudos e pesquisas, sendo estas competências associadas tanto a atividades da organização quanto a de suas áreas ou funções. Enquanto a noção de competências individuais possui maior exploração tanto no campo acadêmico quanto empírico. Através dessas duas dimensões, a noção de competência, quando

adotada de maneira formal na organização, transitará nas três instâncias da empresa: (i) nível organizacional, nível funcional ou de áreas e (ii) nível individual.

Ruas (2005) ainda assevera acerca da dificuldade de aplicar a noção de competências em práticas que exigem objetividade, especialmente aquelas mais associadas à definição de salários e a promoção interna de funcionários.

A racionalidade no sistema de remuneração é condizente com uma estrutura de cargos e salários equilibrada, sendo importante a existência dos vários modelos de remuneração, desde o tradicional e fundamental plano de cargos e salários, passando pelos diversos tipos de programas de remuneração variável. (ISP, 2002)

Os planos de cargos e salários configuram-se como ferramentas necessárias para atingir os seguintes marcos: definição de uma política salarial, determinantes estruturais de salários, elaboração de descrição de cargos, definição de responsabilidades unívocas, valores atribuídos ao cargo e estabelecimento de referências para correção de distorções salariais.

Um caso a considerar, por exemplo, é o que se dá em relação às técnicas de avaliação de cargos tradicionalmente utilizadas para auxiliar na concepção de uma racional estrutura de cargos e, por conseguinte de salários, existem algumas críticas enfatizando que: são baseadas no julgamento humano; são inflexíveis; não realistas, pois, ignoram as forças de mercado; focalizam cargos e não pessoas e, impedem prevenir *a priori* julgamentos. (ARMSTRONG; BARON, 1995, p. 45-46).

Este estudo está respaldado especialmente no debate diferenciado realizado por Le Boterf (2003) acerca do desenvolvimento da competência dos profissionais. O autor referido, afirma que a competência se personifica em práticas profissionais que terão impacto sobre os desempenhos realizados. Sob a ótica de Le Boterf (2003, p.49):

O profissionalismo se desenvolve em uma prática de trabalho. A competência emerge na junção de um saber e de um contexto. A mobilização das competências deve exercer-se sob dupla imposição: a imposição objetiva, externa, do contexto, e a imposição subjetiva que o sujeito atribui para si.

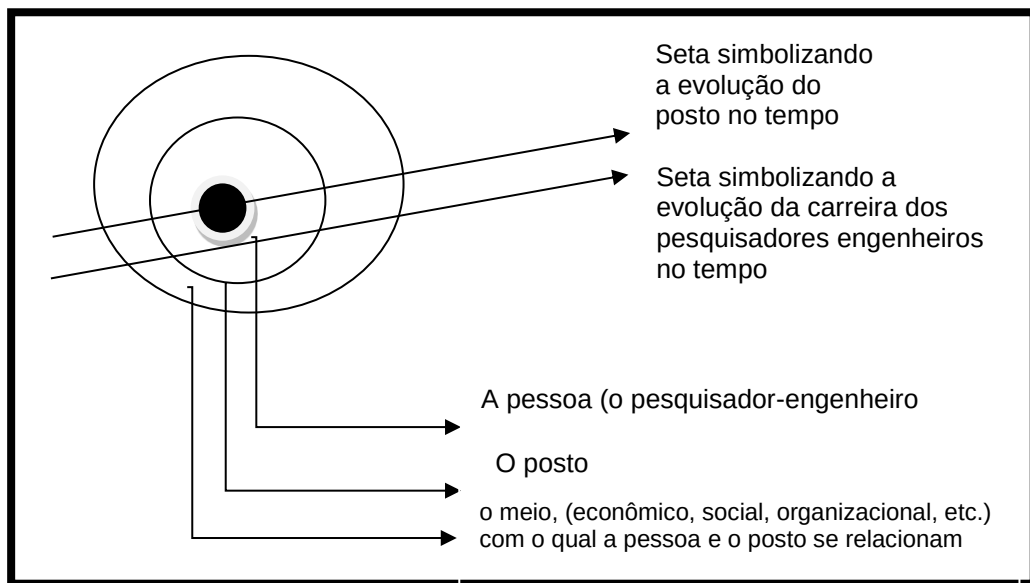
A opção de discutir Competências na perspectiva da ISP tendo como contraponto a noção de Profissionalismo de Le Boterf justifica-se pelo avanço trazido à concepção de Competências pelo autor ao discutir o Profissionalismo. Esse vem

ao encontro da concepção do Posto de Trabalho ou da Profissão, aspectos tão presentes na constituição das estruturas administrativas do Setor Público.

A compreensão de Posto de Trabalho estará conceituada como situação profissional, para Le Boterf, visto ser para este, “um conjunto de missões, funções e tarefas que o sujeito deve assegurar não somente em seu emprego, mas em relação com os outros atores, os outros empregos e a empresa ou organização em seu conjunto.” (LE BOTERF, 2003, p. 24).

A Figura abaixo ilustra este conceito de situação profissional.

Figura 1: Conceito de situação profissional



Fonte: Elaborada pela autora (2011).

Os sistemas de remuneração dos municípios brasileiros são construídos a partir do estabelecimento de cargos públicos, sejam estes de carreira ou cargos comissionados, definidos muitas vezes por legislações esparsas. Fato que colabora para o distanciamento de uma visão integrada e sistêmica de um modelo de gestão voltado aos seus servidores, sobretudo no que concerne às carreiras e salários.

Considerando, a complexidade das organizações públicas, especialmente as Prefeituras, bem como a necessidade crescente de atenção aos princípios constitucionais da Legalidade, Moralidade, Eficiência, Publicidade e Impessoalidade, entre outros, tornam-se estas instituições espaços únicos para a implementação de modelos/processos de gestão que venham responder aos desafios impostos. Pode-se apontar como uma área estratégica, a gestão de seus servidores, sendo aí incluído o gerenciamento do sistema de remuneração.

O sistema de remuneração, tanto em instituições privadas ou públicas, pode ser configurado em Planos de Cargos e Salários. Esses, por sua vez, desenvolvidos com a finalidade de permitir uma melhor gestão do fator trabalho, visto que sobre ele repousa parte da eficiência de qualquer empresa, de fins econômicos ou não.

A administração racional de pessoal envolve, necessariamente, a complexa questão salarial, que exerce enorme influência nos processos internos e externos à organização. Le Boterf (2003, p. 21) ao discutir a complexidade e incerteza das organizações, e neste contexto a capacidade de homens e mulheres enfrentarem o inédito e a mudança, evidencia a distinção clássica entre as noções de qualificação, de profissionalização, de emprego e de profissionalismo. A adoção do modelo ISP para promover a avaliação de postos de trabalho representa estabelecer uma política salarial, na qual objetiva-se evidenciar para o público interno e externo sua opção por agir na perspectiva de atender ao estabelecido na Convenção nº 100 da OIT.

1.2 Definição do Problema

O cerne da pesquisa se configura pelo alinhamento entre experiência no setor público na área de educação e a gestão de sistema de remuneração a partir da determinação e ponderação de competências dos cargos integrantes de uma estrutura administrativa municipal.

Muitas organizações têm adotado a gestão por competências como modelo de gestão, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à consecução de seus objetivos, nos diferentes níveis organizacionais (individual, grupal e organizacional). Percebe-se ainda, que a atribuição usual da abordagem das competências encontra-se “em fase de construção”, sendo esta devida especialmente ao estágio inicial de projetos relacionados à temática, além da heterogeneidade em sua noção e nas referências principais.

O aprofundamento do estudo do emprego de competências permite verificar uma maior difusão de sua dimensão individual, visto maior ocorrência de práticas nas quais se toleram condições menos objetivas de avaliação, como processos seletivos e de desenvolvimento (T&D). Fato que contribui para uma noção de competência mais conceitual do que prática.

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

Santos (1994), ao tratar da construção de sistemas de carreira, afirma que constituir uma questão aberta à preservação do mérito como variável fundamental, é um percurso viável. Contudo, o autor aponta sugestões para problemas inerentes à organização de um sistema de carreiras no serviço público, entre elas estão:

- 1) realização de levantamentos dos cargos e das categorias funcionais existentes;
- 2) estruturação de planos de cargos e remuneração a partir do perfil dos cargos e de suas respectivas atribuições;
- 3) organização de carreiras em função de um quadro único de pessoal para todos os servidores de um mesmo poder;
- 4) implementação de mecanismos de recompensa salarial pela sujeição do servidor a processos de aperfeiçoamento e formação.

A criação de cargos na esfera pública muitas vezes se restringe ao estabelecimento de uma denominação (título), elenco de atribuições básicas – mais comumente tratadas como tarefas do cargo, definição de escolaridade (requisito de formação) e vagas (quantificação de ocupantes).

A estrutura de carreira e de salários em sua maioria resulta de critérios relacionados às atribuições/tarefas e o nível de escolaridade requerido, sendo abordagens dirigidas às competências presentes quando da definição de propostas de avaliação de desempenho e/ou processos de desenvolvimento para determinado cargo. Sobre essa questão assevera Pires (2005, p. 35) que:

Uma mesma carreira pode, entretanto, conter postos de trabalho distintos, com diferentes requisitos de competências. Da mesma forma, cargos diferentes de um mesmo nível hierárquico podem requerer competências diferentes. Temos, então, a seguinte questão: como preservar a equivalência entre postos de trabalho diferentes num mesmo nível de uma carreira ou entre cargos diferentes de um mesmo nível hierárquico.

Com essa exposição o autor indica a necessidade da organização estabelecer uma vinculação entre o nível médio de competências requeridas e o nível na carreira (ou o nível hierárquico do cargo).

Outro aspecto inerente à discussão de equidade de remuneração entre postos de trabalho no serviço público, diz respeito aos resultados da aplicação das políticas de salário igual para um trabalho igual, tem feito muito pouco para reduzir a diferença entre salários masculinos e femininos.

É nesse contexto que se insere esta Dissertação. Partindo da adoção de métodos denominados tradicionais não quantitativos, como Escalonamento *job ranking* e Graus predeterminados *job classification*; tradicionais quantitativos, nestes incluídos a Avaliação por Pontos, *point rating* e a Comparação de fatores *fator comparison*, além do Sistema de Pontos *HayGuide Chart-Profile*, considerado por muitos autores como um método não tradicional.

1.3 Justificativa

A ISP justifica a configuração de seu modelo em função de problemas frequentemente enfrentados por instituições que tentam medir trabalhos, cuja concepção em sua maioria inclui demasiados elementos de um trabalho num único fator. Portanto, por exemplo, o mesmo fator não mensuraria os riscos no trabalho, a sujeira, o espaço de trabalho pequeno demais e as viagens exigidas pelo trabalho. Ademais, os fatores eleitos podem supervalorizar aspectos direcionados a postos historicamente ocupados por homens, mas esse elemento não será aprofundado quando das discussões do Modelo ISP nesta pesquisa.

Ainda em relação à medida de fatores, cabe à instituição conhecer o que está medindo em cada caso e manter os fatores sob controle. A combinação de várias questões num mesmo fator poderia causar confusão. Mais ainda, impede o reconhecimento das repercussões acumulativas desses elementos num trabalho, o que significa que a alguns trabalhos não lhes são atribuídos os pontos que receberiam se os elementos fossem medidos em escalas separadas.

Considerando a importância de ampliar estudos no setor público municipal brasileiro relacionado às dimensões e aplicações da abordagem da competência, além da proposição de modelos aplicáveis aos diferentes subsistemas de gestão de pessoas, dentre estes o de remuneração, esta pesquisa focará a composição do Fator Competências do Modelo ISP de Avaliação de Postos.

Tendo-se em conta todas as preocupações destacadas, bem como a consciência da profunda reconstrução valorativa do trabalho desempenhado pelo

servidor público e a intrínseca necessidade de transformação na estrutura de remuneração das prefeituras, formulou-se a seguinte questão de pesquisa:

“Como se apresenta a composição do fator ‘Competências’ definida no modelo de avaliação de postos de trabalho proposto pela ISP, na perspectiva de adequação ao sistema de remuneração do Serviço Público Municipal brasileiro, especialmente em Quixadá-CE?”

Esta pesquisa encontra suporte na área da Engenharia de Produção, em sua especificidade nas reflexões sobre Tecnologia, Trabalho e Organização, ao articular discussões que perpassam pelos sistemas modernos de gestão no ambiente público e as novas tecnologias afetam trabalhadores, organizações e sistemas.

A determinação de salários no setor público se caracteriza como tema relevante no âmbito da administração pública, visto possuir representatividade financeira e estratégica, seja inerente à esfera federal, estadual ou municipal.

Ademais, a gestão de pessoas no ambiente público possui características próprias que lhe conferem uma complexidade maior em relação à iniciativa privada, especialmente conferida pela obrigatória observância de preceitos legais, sejam devidos aos limites de gasto com pessoal, definidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), bem como em função de distorções e desvalorização de determinadas categorias de servidores públicos.

Outro ponto a ser considerado é a evolução do quadro de pessoal no serviço público brasileiro nas três esferas de governo em todo o Brasil, como expõe a Tabela 1.

Tabela 1: Quantitativo de servidores e projeções por esfera de governo (2005 – 2010)

Ano	Esfera de Governo			Total
	Federal	Estadual	Municipal	
2005	1.383.121	3.270.524	4.706.530	9.360.175
2006	1.428.764	3.378.451	4.861.845	9.669.061
2007	1.475.913	3.489.940	5.022.286	9.988.140
2008	1.524.618	3.605.108	5.188.022	10.317.748
2009	1.574.931	3.724.077	5.359.227	10.658.234
2010	1.626.903	3.846.971	5.536.081	11.009.956

Fonte: PNAD, Elaboração: Subseção DIEESE-CUT.

Diante do crescimento de empregos no serviço público nos últimos anos, discutir sistemas de remuneração específicos toma uma nova dimensão na gestão administrativa de seus órgãos. Desse modo, representa a implantação ou revisão de

Planos de Carreira uma necessidade premente para gerenciar os atuais servidores e aqueles oriundos de concursos públicos. Essa necessidade aplica-se indiscutivelmente aos municípios.

A presente pesquisa volta-se à discussão de sistemas de remuneração no serviço público municipal, numa perspectiva de aplicação de um modelo de avaliação de postos de trabalho para estruturação de Planos de Cargos e Salários.

A importância deste trabalho reside ainda no estabelecimento de um novo tripé nas relações de trabalho – cargos/postos de trabalho, avaliação de cargos (nesta inclui-se o Fator Competências), e estrutura de remuneração no Serviço Público Municipal - o entrelaçamento dessas categorias colaboram sobremaneira para a aplicação de uma visão estratégica às políticas de Recursos Humanos atualmente empreendidos, sejam no âmbito de entidades privadas ou públicas.

Assumi a pesquisadora, o papel de participante na equipe de estruturação desse novo modelo ISP de avaliação de postos de trabalho com inclusão do Fator Competências quando de sua adequação ao município de Quixadá. Enquanto Assessora da Federação dos Trabalhadores no Serviço Público Municipal do Estado do Ceará (FETAMCE), vem elaborando Planos de Cargos, Carreiras e Salários para municípios, fato que permitiu uma aproximação com a ideologia e metodologia da nova metodologia de forma rápida.

Através da Confederação dos Trabalhadores Municipais do Brasil (CONFETAM), a pesquisadora manteve contato direto com a especialista em Avaliação de Postos de Trabalho Daina Green (idealizadora da metodologia) que veio do Canadá para realizar formação sobre equidade de gênero e remuneração para membros dos Comitês de Equidade Municipais, no caso, Quixadá (CE) e São Luís (MA).

Em continuidade, o Comitê de Equidade de Gênero e Remuneração de Quixadá busca concluir o trabalho iniciado com a aplicação dos resultados da Avaliação de Postos/Cargos na concepção de nova estrutura salarial, sendo personificada em Plano de Cargos e Salários das categorias envolvidas.

1.4 Objetivos

Os objetivos propostos para a presente pesquisa são os seguintes:

1.4.1 Objetivo Geral

Analisar a composição do Fator Competências definida no modelo de avaliação de postos de trabalho proposto pela Internacional de Serviços Públicos (ISP), na perspectiva de sua adequação ao sistema de remuneração do serviço público municipal brasileiro, tendo como base os planos de cargos e salários da Educação da Prefeitura Municipal de Quixadá (CE).

1.4.2 Objetivos Específicos

- Explicar o modelo de avaliação de postos de trabalho proposto pela ISP (Internacional de Serviços Públicos);
- Discutir a composição do Fator Competências do modelo ISP à luz da teoria de competências profissionais de Le Boterf;
- Conhecer o nível de aceitação de servidores de cargos de atividades fins e meio da estrutura administrativa da Educação de Quixadá com relação à avaliação de posto de trabalho sob a perspectiva das ponderações do Fator Competências;
- Propor adaptação para aplicabilidade do modelo ISP, com ênfase em competências, na definição de sistemas de remuneração para o serviço público municipal brasileiro.

1.5 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação é composta de 5 (cinco) capítulos, sendo estruturada de modo a acomodar as considerações investigativas em torno da composição do Fator Competências do modelo de avaliação de postos de trabalho, proposto pela Internacional de Serviços Públicos (ISP), cujo pressuposto básico consiste na equidade de remuneração entre servidores públicos. A temática é apresentada desde sua problemática, perpassando pelos desdobramentos conceituais e finalizando com a proposta metodológica. Seguem esclarecimentos acerca do percurso da pesquisa.

O Capítulo 1, já apresentado, expõe elementos introdutórios, contextualização do tema, problemática da pesquisa e sua justificativa, objetivos em

sua abrangência geral e específica, além de expor a estrutura delineada pela dissertação.

O Capítulo 2 trata do quadro teórico que dá suporte a realização quanto aos resultados encontrados, sendo enfatizados os assuntos pertinentes a Trabalho e Serviço Público, além de discutir a Teoria da Burocracia.

Dispõe também sobre a valorização de competências e sistema de Remuneração, discutindo, por conseguinte remuneração no serviço público. O capítulo ainda apresenta os fundamentos de Planos de Cargos e Salários, descreve os métodos de avaliação de cargos, com ênfase ao modelo proposto pela ISP.

O Capítulo 3 aborda a metodologia utilizada no desenvolvimento desta dissertação, detalhando os instrumentais empregados e as técnicas utilizadas para análise dos resultados da pesquisa. Trata-se de um estudo de caso único acerca da adequação do processo de implantação da avaliação de postos proposta pela ISP no Plano de Cargos e Salários (PCS) da Educação em Quixadá (CE), assim como destaca as unidades de análise, procedimentos de campo, análise dos resultados e delimitações da pesquisa. Tais procedimentos contribuíram para uma análise eficiente dos resultados.

Os resultados da pesquisa são apresentados no Capítulo 4, que enfatiza o âmago da proposta onde são atendidos os objetivos geral e específicos. Cabe ao capítulo 5 expor as conclusões desta dissertação e recomendações para trabalhos futuros. Finaliza-se com a bibliografia referenciada e consultada, além dos anexos e apêndices.

CAPÍTULO 2 – EIXO TEMÁTICO

Neste capítulo, discutem-se os conceitos de “competências”, “avaliação de cargos” e “sistema de remuneração”, bem como suas inter-relações no campo do serviço público, com a finalidade de fundamentar a análise de adequação da composição do fator “competências” do modelo ISP de avaliação de postos de trabalho para concepção de sistemas de remuneração em administrações municipais.

Inicialmente, faz-se uma abordagem sobre o Modelo Burocrático de Organização, teoria que suporta a organização do serviço público brasileiro.

Em seguida, trata do movimento de valorização de competências, com apreciação sintética da evolução do conceito, bem como de suas aplicações diferenciadas nas organizações. Ademais, é realizado aprofundamento das concepções de competências individuais e competências organizacionais.

Expõe também o conceito de equidade de remuneração, além de mostrar o funcionamento e desafios inerentes ao sistema de remuneração no setor público brasileiro.

Tratando-se a concepção dos Planos de Cargos e Salários de um dos desafios da gestão de pessoas nas instituições públicas, esta ferramenta gerencial e, objeto legal é dissecado em sequência. São apresentados métodos de avaliação de cargos, nos quais se fundamentam os Planos de Carreira.

2.1 Reflexões Iniciais sobre Trabalho

O ser humano se afirma como sujeito ao movimentar-se para dominar a realidade objetiva, ou seja, ele modifica o mundo e, neste processo, modifica a si próprio. “Estas premissas são os homens [sujeitos], não isolados nem fixos de uma qualquer forma imaginária, mas apreendidos no seu processo de desenvolvimento real em condições determinadas, desenvolvimento este que é visível empiricamente” (MARX; ENGELS, 1981, p. 26).

Sob o enfoque histórico-dialético, a consciência humana emerge como produto do trabalho e das relações sociais. A partir desta proposição o trabalho é eleito como categoria privilegiada para análise do real, advogando sua *centralidade*. Apesar de posições contrárias a esta concepção, como Habermas (1990), Offe (1989), Gorz (1982), entre outros, que defendem a ideia do descentramento desta categoria e o fim de uma emancipação humana fundada no trabalho. (DIOGO; COUTINHO, 2006)

Deve-se evidenciar que os trabalhadores de hoje distanciam-se daqueles descritos nos textos clássicos marxianos. Marx e Engels no século XIX, muitas vezes utilizaram a ideia de trabalhadores e proletários como sinônimos, visto àquela época os trabalhadores assalariados eram predominantemente proletários industriais. Na atualidade, existe uma “classe-que-vive-do-trabalho”, que segundo Antunes (1999, p. 196) “[...] compreende a totalidade dos assalariados, homens e mulheres que vivem da venda da sua força de trabalho e que são despossuídos dos meios de produção”. Esta posição reflete a ampliação do conceito marxiano, ao incorporar a totalidade dos seres sociais que tiram sustento da remuneração de sua força de trabalho, configurando uma classe mais heterogênea, complexificada e fragmentada. (DIOGO; COUTINHO, 2006).

Considerando, as grandes mudanças no setor ocupacional, decorrentes especialmente das estratégias de modernização e programas de reestruturação produtiva assumidos pelas empresas para continuarem atuantes frente a globalização econômica e o acirramento na disputa por mercados, Diogo e Coutinho (2006), ao fazerem considerações acerca dessa “classe-que-vive-do-trabalho”, destacam a extinção de vários postos de trabalho; profissões deixaram de ser necessárias, outras surgiram; os vínculos empregatícios foram alterados, principalmente em virtude da flexibilização, ou seja, da terceirização e da contratação de autônomos e temporários; propagação da exigência de níveis de qualificação cada vez mais elevados na composição e perfil da força de trabalho, em conformidade com discurso neoliberal; as duas facetas do desemprego, a *estrutural* e a *tecnológica*. A primeira relacionada ao fechamento ou à não criação de milhões de postos de trabalho, principalmente a partir da última década do século XX, possuidora de caráter permanente; enquanto o desemprego tecnológico é causado pela introdução de inovações que elevam a produtividade, mantendo estável ou diminuindo a demanda por trabalhadores.

Retornando à perspectiva marxista, mas no contexto da investigação da realidade, esta implica em um movimento entre o todo e as partes, não sendo possível pensar o primeiro (todo) sem as últimas (partes) e vice-versa.

Para a dialética a contradição é essencial, constituindo princípio básico do conhecimento, mediante a consideração tanto do que une as partes entre si e com o todo, bem como das contradições entre eles.

Nesse sentido, faz-se oportuno perceber e analisar as contradições existentes nas atuais mudanças ocorridas no setor produtivo: inquestionável a redução de barreiras do conhecimento pela globalização, propiciando intenso intercâmbio social e cultural, e os avanços tecnológicos responderam pelo incremento de possibilidades humanas em várias áreas; contudo, tais mudanças também são responsáveis por questões sociais excludentes que ameaçam grande parte da população mundial, como o impedimento do direito ao trabalho e, por conseguinte, colocam em risco seu sustento e de suas famílias. A contradição está embutida no próprio processo de mudanças no setor produtivo, que gera inclusão ao mesmo tempo em que exclui. Nisso tudo ainda existe uma outra vertente igualmente importante que são os mecanismos de normatização que existem no processo de mudança de quaisquer setores, como por exemplo, no Serviço Público. É dessa maneira que surge a normatização e padronização dos mecanismos de acesso como o feito burocrático.

2.2 Burocracia

Maximiniano (2007, p. 98), afirma que a sociedade organizacional é, também, uma sociedade burocratizada, sendo a burocracia a representação de suas organizações num processo de evolução, cujas principais ideias foram desenvolvidas pelo sociólogo alemão Max Weber.

Coube a Max Weber integrar o estudo das organizações ao desenvolvimento histórico-social. Segundo ele, cada época social caracteriza-se por um determinado sistema político e por uma elite que, para manter o poder e a legitimidade, desenvolve um determinado aparelho administrativo para servir de suporte à sua autoridade. Nesse sentido, Weber identificou três tipos de autoridade, as quais são apresentadas por Maximiniano (2007):

- **Racional-legal:** em que a aceitação da autoridade se baseia na crença, na legalidade das leis e regulamentos. Esta autoridade pressupõe um tipo de dominação legal que vai buscar a sua legitimidade no caráter prescritivo e normativo da lei;
- **Tradicional:** também chamada de feudal, ou patrimonial, em que a aceitação da autoridade se baseia na crença de que o que explica a legitimidade é a tradição e os costumes. Em suma, os subordinados aceitam como legítimas as ordens superiores que emanam dos costumes e hábitos tradicionais ou de fatos históricos imemoriais;
- **Carismática:** em que a aceitação advém da lealdade e confiança nas qualidades normais de quem governa. Em presença de um líder ou chefe que personifique um carisma invulgar ou excepcional, qualquer subordinado aceitará a legitimidade da sua autoridade.

Maximiniano (2007), destaca que para Max Weber a autoridade racional-legal prevalece nas sociedades ocidentais, fato que fortalece o modelo da organização burocrática. Essa se caracteriza pelos seguintes elementos:

- A lei representa o ponto de equilíbrio último, ao qual se deve reportar as regras e regulamentos, constituindo aplicações concretas de normas gerais e abstratas;
- A burocracia, em qualquer organização, é estabelecida seguindo o princípio da hierarquia. As relações hierárquicas entre superiores e subordinados são preenchidas por cargos de direção e chefia e cargos subalternos claramente definidos, de forma que a supervisão, a ordem e a subordinação sejam plenamente assimiladas e realizadas;
- A avaliação e a seleção dos funcionários são feitas em função da competência técnica. Daí a exigência de exames, concursos e diplomas como instrumentos de base à admissão e promoção;
- As relações informais não têm razão de existir. O funcionário burocrático é uma peça de uma máquina, esperando-se dele um comportamento formal e standardizado, de forma a cumprir com exatidão as tarefas e funções que lhes estão destinadas;
- O funcionário recebe regularmente um salário, não determinado pelo trabalho realizado, mas segundo as funções que integram esse trabalho e o tempo de serviço;
- O funcionário burocrata não é proprietário do seu posto de trabalho, as funções que executa e o cargo que ocupa são totalmente independentes e

separados da posse privada dos meios de produção da organização onde trabalha;

- A profissão de funcionário de tipo burocrático supõe um emprego fixo e uma carreira regular; e
- O desempenho de cada cargo por parte dos funcionários burocráticos pressupõe uma grande especialização na execução das suas tarefas e trabalho.

A análise dos elementos característicos da organização burocrática promove sua aproximação da constituição e funcionamento de órgãos públicos. No âmbito da temática em estudo, percebe-se a primazia para esses do salário percebido pelas funções desempenhadas, independência de posse dos meios de produção para realização de suas funções, e carreira regular.

Em síntese, Max Weber identificou características do tipo ideal de organização burocrática. O Quadro 1 apresenta essas três características.

Quadro 1: Características do tipo ideal de burocracia

Características do tipo ideal de burocracia	Definição
Formalidade	As burocracias são essencialmente sistemas de normas. A figura da autoridade é definida pela lei, que tem como objetivo a racionalidade das decisões baseadas em critérios impessoais.
Impessoalidade	As pessoas são ocupantes de cargos ou posições formais. Alguns dos cargos são de figuras de autoridade. A obediência é devida aos cargos, não aos ocupantes.
Profissionalismo	As burocracias são formadas por funcionários. Os funcionários são remunerados, obtendo os meios para sua subsistência. As burocracias funcionam como sistemas de subsistência para os funcionários.

Fonte: Adaptado de Maximiniano (2007)

Diante do tipo ideal de organização, no caso a burocrática, retratada por Max Weber, autores se propuseram a analisar criticamente seu funcionamento e, assim, catalogar disfunções da burocracia. Em especial, Charles Perrow, William Roth e Robert K. Merton identificaram disfunções organizacionais presente na Burocracia. Traz o Quadro 2 o panorama de disfunções da organização burocrática.

Quadro 2: Panorama das disfunções organizacionais

Disfunção organizacional	Conceito
Particularismo	Dentro da organização, defender os interesses de grupos externos, por motivos de convicção, amizade ou interesse material. Fazer “panelinhas” com colegas de escola.
Satisfação de interesses pessoais	Defender interesses pessoais dentro da organização. Contratar parentes, fazer negócios com empresas da família.
Excesso de regras	Multiplicidade de regras e exigências para a realização de atividades. Firma reconhecida, encaminhamento de processos burocráticos.
Hierarquia e individualismo	A hierarquia divide responsabilidades e atravanca o processo decisório. Realça vaidades e estimula a luta pelo poder. Hierarquia das grandes empresas e dos militares.
Mecanicismo	Burocracias são sistemas de cargos limitados, que colocam pessoas em situações alienantes. Cargos de escritório, montadores de peças.

Fonte: Adaptado de Maximiliano (2007)

As disfunções da organização burocrática também se apresentam sobremaneira nas instituições públicas, sendo ainda possível perceber a ocorrência destas na gestão de pessoas, inclusive quando da definição de funções a serem desempenhadas e elementos remuneratórios adicionais ao salário base. Percebe-se que tais disfunções promovem o distanciamento de uma gestão voltada à valorização de competências.

2.3 O Movimento de Valorização de Competências

A expressão “competência” remonta ao final da Idade Média quando era associada essencialmente à linguagem jurídica referindo-se a faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar questões. Por conseguinte, veio o conceito indicar o reconhecimento social acerca da capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto, sendo posteriormente empregado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho. Visão essa que foi presente nas primeiras discussões teóricas acerca do conceito.

Também, deve-se reconhecer que não é recente a busca das organizações por indivíduos preparados para o desempenho eficiente de determinada função. Taylor no início do século passado já alertava para a necessidade das empresas contarem com “homens eficientes”, assim como atentava que a procura pelos competentes excedia à oferta. Nesta época, as empresas almejavam aperfeiçoar em seus empregados as habilidades inerentes ao exercício de atividades específicas,

limitando o treinamento às questões técnicas relacionadas ao trabalho, visto os princípios tayloristas de seleção e treinamento do trabalhador.

Posteriormente, em função das pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações incluíram não só questões técnicas, mas, também, aspectos sociais e comportamentais do trabalho nos processos de desenvolvimento profissional de seus empregados.

A abordagem sociotécnica, originalmente europeia da década de 60, buscou superar as preocupações humanistas com sua perspectiva de sistema integrado. Em seguida a essa abordagem, o Modelo Japonês, nos anos 80, consolidou a necessidade de uma visão estratégica mais presente no ambiente empresarial. Enquanto os anos 90, “levaram ao alinhamento definitivo das políticas de Recursos Humanos às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base do modelo para gerenciar pessoas”. (FLEURY; FLEURY, 2000, p.64)

Segundo Ruas (2005, p.36), a construção mais antiga do conceito de competência volta-se para uma dimensão mais individual e heterogênea, enquanto sua perspectiva mais estratégica tem origem nos trabalhos de Prahalad e Hamel (*core competence*), 1990, ou a partir da corrente *Resource based View*.

Seguindo o raciocínio estabelecido por Brandão e Guimarães (2001), torna-se necessário estabelecer a diferença entre gestão de competências e gestão por competências, tendo em vista que o primeiro termo faz referência à ideia de como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio; ao passo que a gestão por competências traz a ideia de divisão das equipes de trabalho da organização segundo as competências.

Neste contexto, apresenta-se a seguir algumas abordagens conceituais, bem como as origens e aplicações práticas da gestão de competências nos diferentes níveis organizacionais.

2.3.1 Debate Teórico sobre a Noção de Competências

Para Ruas (2005, p. 36), a noção inicial de competência é associada à de qualificação, tal ponderação foi alvo de debates entre as décadas de 60 e 80, destacando-se Braverman, 1987 e Freyssenet, 2000, que tiveram como pano de

fundo um ambiente de emprego formal, trabalho predominantemente industrial, sustentado por atividades em geral previsíveis e de forte base sindical.

O conceito de competência possui ampla aplicação, envolve muitos autores e diferentes áreas de discussão. O atual sentido do conceito de competência teve início na década de 70, a partir dos estudos realizados por David C. McClelland para o Departamento de Estado Americano. Pretendia McClelland (1987) criar um método para selecionar pessoas sem discriminação de sexo, raça, cor ou condição social, tendo em vista não acreditar nos métodos de seleção disponíveis na época (RESENDE, 2003).

O trabalho compreendeu a identificação de variáveis de competência que mostrassem que determinada pessoa poderia obter êxito em suas atividades profissionais ou pessoais. Tais estudos foram realizados a partir da análise de características – depois descobertas comuns a todos – de embaixadores a serem selecionados, considerando-se suas habilidades, aptidões e atitudes. Concluindo, Resende (2003, p. 13-14) lembra que a partir disto McClelland pôde:

- propor um novo conceito para competência;
- confirmar suas suposições sobre as limitações dos testes tradicionais para seleção de pessoal;
- propor novos métodos e critérios de seleção e avaliação de pessoal.

Na publicação de seu artigo: *Testing for Competence Ratherthan for Intelligence*, o autor propõe o uso de “testes de competência” em vez de testes de QI para efeitos de seleção, argumentando que testes de inteligência não são confiáveis para prever o sucesso na profissão, o que se tornou um dos primeiros trabalhos relacionando o uso do conceito de competências às práticas de RH.

Avançando em seus trabalhos, McClelland se associa à empresa de consultoria *McBer & Companye à American Management Association (AMA)*, para estudar competências que distinguem administradores de sucesso daqueles não tão bem sucedidos. Como resultado do estudo começa a aparecer inventários de competências a serem utilizados para recrutamento, seleção e treinamento.

Fernandes e Fleury (2007) destacam que coube a McLagan (1980) outro trabalho importante, quando sugeriu o uso do conceito de competência como ponto focal para planejar, organizar, integrar e aperfeiçoar os sistemas de gestão de pessoas, incluindo recrutamento e seleção, avaliação, plano de desenvolvimento

individual, levantamento das necessidades de treinamento, aconselhamento, *coaching*, plano de sucessão e identificação de potenciais, e trajetória de carreira.

Deste modo, após tais estudos, pode-se afirmar que os anos 80 foram marcados pela criação de escalas de competências baseadas em estudos práticos desenvolvidos em diferentes países e organizações, o que contribui, ainda hoje, para a elaboração de planos de treinamento e desenvolvimento baseados em competências, além da orientação de processos seletivos. (GRAMIGNA, 2002, p. 12-13)

É com base na nova lógica da atividade econômica (trabalho intermitente e informal, baixa previsibilidade de negócios e atividades, crescimento das atividades de serviço, crise nas associações sindicais), somada à dinâmica das empresas, que se edifica a noção de competências enquanto desenvolvimento de capacidades que podem ser posteriormente mobilizadas e utilizadas em situações, em sua maioria pouco previsível.

A ideia de competências coletivas se associa às obras de Prahalad e Hamel (1990 e 1995), Mintzberg (2000), Barney (2001), Fleury; Fleury (2000), Goddard (1997), Javidan (1998), King, Fowler e Zeithaml (2002).

Em linhas gerais, essas competências podem abranger as atividades de uma única área da empresa, de várias de suas áreas, o espaço da empresa como um todo ou até de atividades entre empresas.

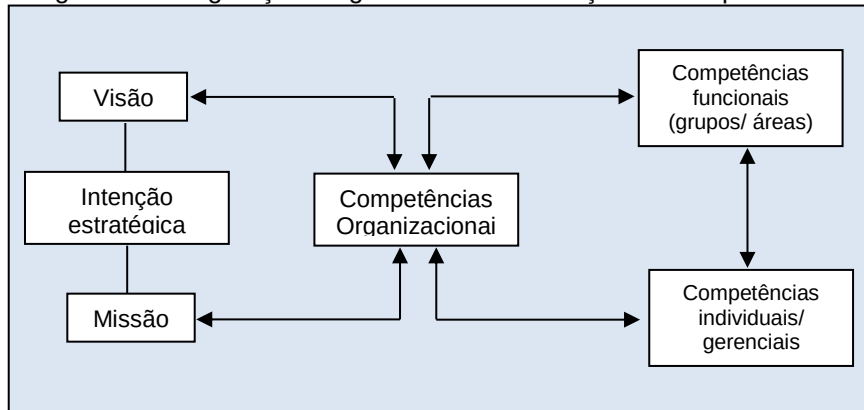
De acordo com a ideia de Fernandes e Fleury (2007), na administração, é comum observar o conceito de competências ser analisado sob dois enfoques: organizacional e individual. Conquanto os temas estejam articulados, é corriqueiro encontrar a primeira noção dentro do campo da estratégia, e a segunda, na literatura de recursos humanos.

Desse modo, caracterizam-se duas correntes relacionadas ao entendimento de competências, a primeira dimensão, mais conhecida e difundida, de competência individual, muitas vezes confundida com noções similares, como atribuições, qualificação, responsabilidade etc. A segunda forma, pensada como competências coletivas, associadas tanto às atividades da organização quanto às de suas áreas ou funções.

A adoção formal do conceito de competências na empresa pode compreender essas duas dimensões, perpassando pelas três instâncias: nível organizacional, nível funcional ou de áreas e nível individual, como se pode ver na

figura abaixo a título de representação sobre a dinamicidade das Competências na empresa.

Figura 2: Configurações organizacionais da noção de competências



Fonte: Ruas (2005).

Ruas (2005, p.49), ao analisar os trabalhos mais recentes sobre o tema, destaca como um dos aspectos convergentes o fato de que “a efetividade e legitimação de uma competência só ocorre através de uma ou mais ações em situação real de trabalho, ou seja, em condições específicas do ambiente de trabalho”. Nesse sentido, são apresentadas diferentes composições para competências no Quadro 3.

Quadro 3: Exemplos de composição das competências

Parry	Escola Francesa	Boterf	Wooddruff	Frandt	American Society for Training and Developments
Traços de personalidade (iniciativa, autoestima)	Conhecimentos (técnicos, científicos)	Conhecimentos (operacionais e sobre o ambiente)	Fundamentais (conhecimentos e habilidades)	Interacionais (capacidade de motivar, escutar, estimular ideias)	Técnicas (informática, teorias específicas para o trabalho)
Habilidades (capacidade de negociação, de orientação, etc.)	Habilidades (capacidade de decidir rapidamente, dar <i>feedback</i>)	Habilidades (experencial relacional cognitivo)	Diferenciais (aptidões pessoais, comportamentos e motivações)	De solução de problemas (percepção, capacidade de planejar e organizar)	Negócios (compreender o negócio, dominar o projeto estratégico da empresa, etc.)
Estilos e valores (orientado pela ação, intuitivo)	Atitudes (assumir riscos, disposição para aprender)	Atitudes (atributos pessoais e relacionais)		De capacitação (orientação para a ação, flexibilidade para a mudança)	Interpessoais (<i>feedback</i> , negociação, questionamento)
Competências (resolver problemas, saber escutar, etc.)		Recursos fisiológicos (energia, disposição)		Comunicação (capacidade de comunicação escrita e oral, interação)	Intelectuais (versatilidade intelectual, observador, autodesenvolvimento)
		Recursos do ambiente (sistemas de informação, bancos de dados)			

Fonte: Adaptado de Ruas (2005)

O Quadro 3, permite visualizar as diferenças de concepção de competências entre o teórico que fundamenta o norte discursivo desse trabalho, Le Boterf, e destacados autores (Parry, S. B., Wooddruff, Frandt) além da escola Francesa e da American Society for Training and Developments.

O modelo de competências proposto por Le Boterf (2003) envolve além de conhecimentos, habilidades e atitudes, dimensões relativas aos recursos fisiológicos e recursos do ambiente. Cabendo aos recursos fisiológicos a energia e disposição para empreender o processo dinâmico da competência. Os recursos do ambiente também podem ser denominados de recursos do meio, estes disponíveis no contexto no qual se insere o profissional, sendo disponibilizados pela organização.

Para Le Boterf (2003), para um profissional agir com competência faz-se necessário combinar e mobilizar tanto recursos pessoais como recursos de seu meio envolvente, sejam bases de dados, peritos ou colegas passíveis de serem consultados, suportes organizacionais, entre outros.

A expressa inclusão de recursos fisiológicos e do ambiente coaduna-se com abordagens mais recentes utilizadas no entendimento de competência, neste sentido, Resende (2003) afirma:

Competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, etc. em resultados práticos. Ter conhecimento e experiência e não saber aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade, de um compromisso, significa não ser competente, no sentido aqui destacado. (RESENDE, 2003, p. 30-32)

Na definição dada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), há a necessidade de articulação entre os diferentes tipos de competências associados a uma dada atividade. Isto é natural, vez que a OIT tem foco nas funções do trabalho e seus desdobramentos nas profissões e na evolução das mesmas, eis a definição adotada:

Capacidade de articular e mobilizar condições intelectuais e emocionais em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes e práticas, necessários para o desempenho de uma determinada função ou atividade de maneira eficiente, eficaz e criativa, conforme a natureza do trabalho. Capacidade produtiva de um indivíduo que se define e mede em termos de desempenho real e demonstrado em determinado contexto de trabalho e que resulta não apenas da instrução, mas em grande medida, da experiência em situações concretas de exercício ocupacional. (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2002, p. 22)

O modelo configurado pela Internacional de Serviços Públicos (ISP) para avaliação de postos de trabalho alinha-se ao entendimento da OIT para competência, ou seja, trata-se de uma compreensão de competência funcional. Já o conceito de competência trabalhado por Hamel e Prahalad volta-se para a organização, na medida em que um conjunto de determinadas características das pessoas constituem uma competência para a organização:

Competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade isolada. [...] Uma competência específica da organização representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto de unidade organizacional. (HAMEL; PRAHALAD, 1995 *apud* COELHO NETO, 2005, p. 30)

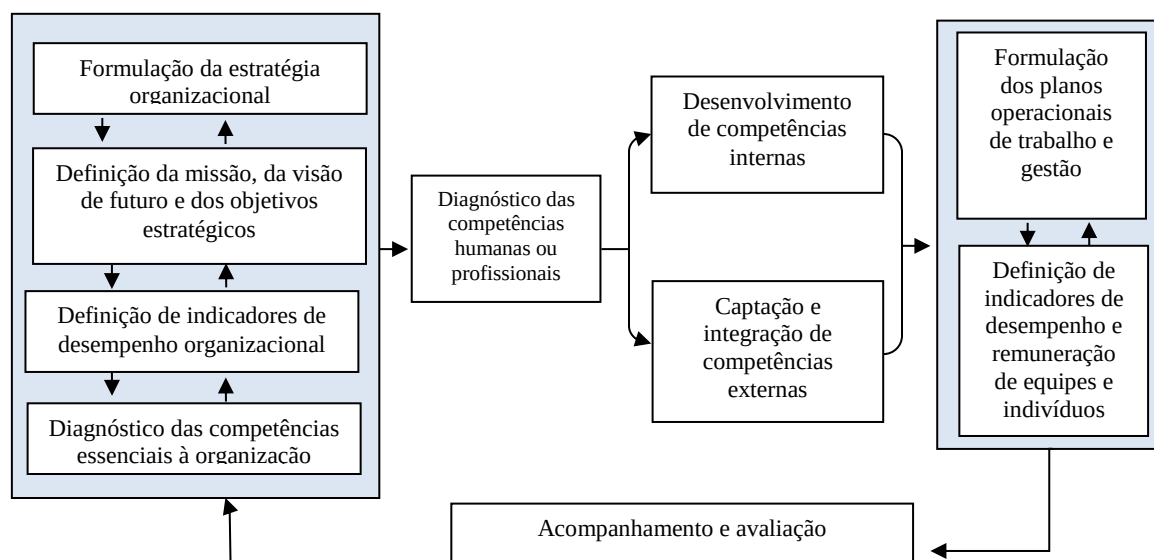
Como qualquer outro conceito técnico científico, a ideia de competências pode assumir tantas feições e definições quantas desejadas, a depender da abordagem teórica e/ou da finalidade prática utilizada para sua classificação. Prova disto é a classificação realizada em razão da natureza do papel ocupacional desempenhado pelas pessoas, neste caso as competências humanas podem ser classificadas como técnicas e gerenciais, em conformidade com a sugestão de Cockerill (1994).

Outra classificação essencial de competências é aquela realizada em razão de sua singularidade, nesse sentido, as competências dividem-se em básicas (que representam atributos necessários ao funcionamento da organização, mas não distintos em relação à concorrência); e essenciais (que representam atributos de caráter distintivo, que diferenciam uma organização das demais), conforme sugere Nisembaum (2000). Sparrow e Bognanno (1994) definiram as competências ao longo do tempo como emergentes (aquelas cuja importância tende a crescer); declinantes (que sua importância tende a diminuir no futuro); estáveis (que são aquelas que permanecem relevantes ao longo do tempo); e transitórias (que são importantes apenas em momentos críticos, de crises e transições).

De posse dos conceitos e classificações essenciais ao entendimento da ideia de competências, deve-se destacar que de modo geral, as empresas têm adotado o modelo de gestão por competências visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos. Brandão e Guimarães (2001), ao analisarem os pressupostos e as

aplicações de gestão por competências, apresentam o diagrama disposto na Figura 3, para ilustrar as principais etapas ou fases desse modelo de gestão.

Figura 3: Modelo de gestão por competências



Fonte: Adaptado de Guimarães et al. (2001).

Ressalte-se que o modelo apresentado e não tem pretensão de esgotar as atividades e interações afetas à gestão por competências, mas antes de tudo, de expor de forma resumida, a lógica de funcionamento desse modelo.

Não obstante a isso, saliente-se que o modelo retro, traz em seu bojo ações que fornecem subsídios para as atividades de gestão de recursos humanos em organizações públicas. Tudo isto sem prejuízo do auxílio na formatação de concursos, agilização das ações de recrutamento e seleção interna e otimização dos processos de lotação e de movimentação de pessoal, noutras palavras, esse exercício permite o estabelecimento de parâmetros precisos para avaliação de servidores e estruturação de planos de desenvolvimento pessoal e profissional e de remuneração, promovendo maior integração dos subsistemas de gestão de pessoas.

2.4 Aplicações diferenciadas para Competências

Considerando as inúmeras áreas e contextos nos quais as competências podem ser utilizadas, Ferrarini (2006) enumera como principais categorias de aplicação o desenvolvimento de carreiras e autodesenvolvimento; Modelos de

gestão de pessoas; Gestão empresarial; Aprendizagem e gestão do conhecimento; Modelos de avaliação de pessoal; Políticas de educação corporativa; Suporte a uma política de remuneração e Sistema de recompensas.

I - Desenvolvimento de carreiras e autodesenvolvimento

Dutra (1996, p. 17) utiliza uma definição que não trata a carreira como uma sequência linear de experiências e trabalhos, mas como fases e transições afetadas pelas necessidades do profissional e do ambiente onde está inserido, englobando tanto a perspectiva da pessoa quanto da empresa. De forma sintética, o planejamento de carreira possui três atividades (DUTRA, 1996, p. 24):

- Autoavaliação: Identificação de qualidades, interesses e potenciais.
- Estabelecimento de objetivos de carreira: Definição realista de objetivos para a carreira, levando em consideração a autoavaliação e as oportunidades oferecidas pela empresa (ou pelo mercado).
- Implementação do plano de carreira: Busca da capacitação e das experiências profissionais necessárias para alcançar as metas de carreira.

II - Modelos de gestão de pessoas

Esta modalidade de aplicação de competências possui forte ligação com os outros itens desta seção, sendo que este implica em utilizar as competências para gerenciar as pessoas seguindo algumas premissas (DUTRA, 2004, p. 43-46):

- Foco no desenvolvimento ao invés do foco no controle: As práticas de gestão de pessoas se concentravam no controle das pessoas, herança dos modelos inspirados em Taylor e Ford. O objetivo é mudar o raciocínio para transformar organização e funcionários em parceiros no desenvolvimento um do outro.
- Foco no processo ao invés do foco nos instrumentos: Os instrumentos de gestão das pessoas não devem ter importância, visto a importância residir no processo. Afinal, estes instrumentos são definidos e construídos através do processo de gestão de pessoas.
- Foco no interesse conciliado ao invés do foco no interesse da empresa: Os modelos normais não são dinâmicos o suficiente para conciliar os interesses da empresa com os interesses das pessoas, refletindo apenas

os interesses da empresa. Ocorre que, quando as pessoas não possuem os mesmos interesses não irão se comprometer, tornando o modelo ineficiente.

- Foco no modelo integrado e estratégico, em vez de foco no modelo constituído por partes desarticuladas entre si. Apesar de integração e estratégia já terem se tornado um senso comum, ainda não constituem uma realidade em muitas organizações, e não é possível pensar um modelo de gestão de pessoas com partes dissociadas.

III - Gestão empresarial

É antes de tudo uma integração das competências organizacionais e individuais, com o objetivo de canalizar a estratégia e os objetivos da empresa de acordo com a força que possui em determinadas competências. A necessidade de integração é óbvia, visto que a organização em si não possui competências, mas sim engloba e utiliza de forma conjunta às competências dos indivíduos que a compõem (FLEURY; FLEURY, 2004; GRAMIGNA, 2002).

IV - Aprendizagem e gestão do conhecimento

A aprendizagem é um processo cíclico e constante (SENGE, 2003; NONAKA; TAKEUCHI, 1997), e seu sucesso depende do desenvolvimento de um conjunto de competências que permitam a criação e a disseminação de memórias da organização (FLEURY, 2001). Este cita três níveis onde o processo de aprendizagem pode ocorrer:

- Indivíduo: é o primeiro nível, tem diversas formas de ocorrer, e recebe influência da dimensão emocional do indivíduo;
- Grupo: a aprendizagem pode ser um processo social partilhado pelas pessoas do grupo;
- Organização: é a institucionalização do processo de aprendizado individual compreendido e partilhado pelo grupo, em forma de artefatos de memória organizacional (estruturas, regras, procedimentos e elementos simbólicos).

V - Modelos de avaliação de pessoal

Uma área que pode utilizar de maneira muito interessante as competências. Gramigna (2002) trabalha com modelos de avaliação em 360 graus e com formação de redes. Para elaboração dos instrumentos de avaliação, são considerados os perfis de competências já definidos, o desempenho real do funcionário e com base no método de avaliação, cada pessoa é posicionada de acordo com o seu desempenho em cada competência.

VI - Políticas de educação corporativa

O surgimento das universidades corporativas deu um novo enfoque para o assunto. Originadas a partir da necessidade de fortalecer a ligação entre o desenvolvimento de talentos humanos e as estratégias de negócio, estas universidades privilegiam, além do conhecimento técnico e instrumental, o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades críticas para o sucesso e que representem um diferencial para a competitividade (EBOLI, 2001).

VII - Suporte a uma política de remuneração

Para Hipólito (2001), o sistema de remuneração tradicional, originado da lógica taylorista-fordista, centrado em cargos, não fornece diferenciações adequadas. O modelo é baseado na simplificação, especialização, padronização e repetição, o que gera uma série de dificuldades, como: (HIPÓLITO, 2001)

- Dificuldade em acompanhar e sinalizar objetivos organizacionais;
- Centralização das decisões salariais;
- Necessidade de revisão constante, aumentando o custo de manutenção do sistema de remuneração;
- Ineficiência das comparações em pesquisas de cargos e salários entre empresas;
- Não reconhecimento à contribuição do profissional.

VIII - Sistema de recompensas

Os autores têm tomado um caminho comum, a partir da expansão da ideia de competências, considerando não só a posse da característica, mais a capacidade de aplicação, transferência e dos resultados obtidos. Assim, o monitoramento destas manifestações serve como chave para uma política de recompensas (Hipólito, 2001), em proporção à complexidade, responsabilidade e natureza (diferencia as atividades relacionadas ao negócio das puramente operacionais) das atividades realizadas.

Cada uma das modalidades de aplicação de competências possui forte ligação com outras, visto a complementaridade entre os subsistemas de gestão de pessoas, bem como de processos e instrumentais. Para desenvolver um processo de avaliação de desempenho baseado em competências, faz-se necessário a definição de perfis de competências, para análise do desempenho real do colaborador em função de seu desempenho em determinada competência.

2.4.1 Competências Individuais

Nada obstante aos itens anteriores relacionados com o estudo de competências, pretende-se fazer comentários simplificados acerca dos principais enfoques que esses estudos têm tomado.

Em termos restritos, o conhecimento só é criado por indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). As competências são analisadas, primeiro, ao nível individual, porque é dos indivíduos a origem da competência organizacional.

No âmbito individual, a competência pode ser conceituada segundo Setzer (1999, p. 5-6) como:

[...] uma capacidade de executar uma tarefa no 'mundo real'. [...]Uma pessoa é competente em alguma área se demonstrou, através de realizações passadas, a capacidade de executar uma determinada tarefa. [...]competência é uma habilidade de produzir algo em uma certa área de conhecimento [...]Competências exige conhecimento e habilidade pessoal [...].

Em Brandão e Guimarães (2001), o conceito de competência profissional ou do indivíduo envolve três dimensões: a dimensão do conhecimento, que trata da informação, dos saberes de fatos e de suas razões; a dimensão das habilidades, que envolve a técnica, a capacidade e o conhecimento dos métodos de ação; e a dimensão das atitudes, relacionada ao interesse, à identidade e à determinação. Essas dimensões são interdependentes entre si, de modo que não há sentido, por exemplo, na competência de um profissional que possua todas as informações importantes sobre uma atividade (conhecimento), mas que não possui a capacidade (habilidade) e o interesse (atitude) em realizar tal atividade.

Da mesma forma não se admite o profissional que detém o conhecimento para si, pois uma competência só é reconhecida quando disponibilizada. Não adianta alguém saber que sabe. Para obter o conhecimento, precisa demonstrar que sabe. “Algumas pessoas acumulam um ‘baú’ de informações teóricas e têm dificuldade de abri-lo para uso. Com o tempo, o baú é esquecido e ninguém se beneficiou de seu conteúdo” (GRAMIGNA, 2002, p. 20). Por isso, é necessário que haja um compartilhamento desse conhecimento e que as empresas reconheçam as competências e a importância da sua disseminação.

Ainda conforme Sveiby (1998, p. 42), a competência individual consiste em cinco elementos mutuamente dependentes:

- Conhecimento Explícito – envolve o conhecimento dos fatos e é adquirido, principalmente, pela informação, quase sempre pela educação formal.
- Habilidade – esta arte de “saber fazer” envolve uma proficiência prática – física e mental – e é adquirida, sobretudo, por treinamentos e prática. Inclui o conhecimento de regras de procedimento e habilidades de comunicação.
- Experiência – a experiência é adquirida, principalmente, pela reflexão sobre erros e sucessos passados.
- Julgamentos de valor – são percepções que o indivíduo acredita estar certo. Eles agem como filtros conscientes e inconscientes para o processo de saber de cada indivíduo.
- Rede social – é formada pelas relações do indivíduo com outros seres humanos dentro de um ambiente e uma cultura transmitida pela tradição.

Os novos perfis de competências profissionais definidos a partir das competências essenciais das empresas são compostos de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a viabilização e expansão do negócio empresarial. Cada setor de trabalho exige conhecimentos específicos e essenciais diferenciados. Os processos de decisão, planejamento e organização, comunicação, controle de resultados, negociação e administração de conflitos, entre outros, são afetados pelo nível de conhecimentos básicos – aqueles que fazem parte das exigências específicas para o desempenho das funções. O domínio de procedimentos, conceitos, fatos e informações relevantes, interferem diretamente na qualidade desses processos.

A competência individual encontra seus limites, mas não sua negação no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo numa época determinada. As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o “know-how” não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e trocados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere competência (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 21).

Mclagan (1980) apresenta as seguintes técnicas para identificar competências:

- **Análise do trabalho** – Consiste na observação dos profissionais com melhor desempenho, observando os seus resultados e suas características.
- **Entrevistas sobre incidentes críticos** – Documentação resultante de relatos de experiências desafiadoras enfrentadas pelo profissional, para identificar os conhecimentos, as habilidades e atitudes presentes.
- **Conjunto de entrevistas sobre incidente crítico** – Comparar as entrevistas de profissionais com performance diferenciadas, em especial pessoas com performance superior e mediana, afim de identificar competências de alta performance. Essas essenciais na configuração dos processos de avaliação, treinamento e desenvolvimento, além de promoções num modelo de gestão por competências.
- **Criar suposições sobre o futuro** – A partir de suposições sobre o futuro do trabalho e do ambiente de trabalho, são realizadas entrevistas com especialistas para identificar competências necessárias;

- **Criar processo de planejamento do trabalho** – Permite que profissionais levem em conta mudanças estratégicas e de ambiente de trabalho sobre o seu trabalho e suas competências.

Contudo, não é ideal tomar técnicas de identificação de competências de forma muito rígida. Para Cidral, Kemczinski e Abreu (2001), a mutabilidade das profissões exige constante revisão e adequação para atender às futuras realidades profissionais.

Para Dutra (2004), subjacente às noções de competência e complexidade está a ideia que profissionais em níveis de complexidade mais elevados agregam mais valor à empresa. Isso transparece nos níveis hierárquicos e patamares de remuneração.

A associação entre o nível salarial e o valor agregado pelo trabalho é natural, uma vez que o emprego consiste basicamente na existência de um contrato pelo qual a empresa 'se apropria do valor gerado por um trabalho de determinado tipo por um número de horas específico por semana, em troca de pagamento. Hipólito (2001, p. 68) explica ainda que:

Assim, o posicionamento das pessoas na estrutura resultante (hierárquica e salarial) deve ocorrer de forma a possibilitar seu equilíbrio psicoeconômico, ou seja, quando o nível de trabalho do profissional corresponde a sua capacidade e a pagamento equitativo com aquele trabalho.

Ou seja, a empresa paga mais porque o indivíduo agrega mais valor à organização; agrega mais valor porque assume responsabilidades de maior complexidade; e assume tais atribuições à medida que é mais desenvolvido.

Fernandes e Fleury (2007) informam que o grau de complexidade com que um indivíduo realiza seu trabalho depende de sua maturidade profissional. Mas também é função das necessidades organizacionais, do espaço que a organização disponibiliza para o indivíduo exercer sua competência. A este espaço, que abarca o conjunto de atribuições e responsabilidades assumidas por um indivíduo, chama-se *espaço ocupacional*.

Assim, demandas da organização demarcam os limites para o exercício da competência individual. O indivíduo, ao perceber oportunidades e assumi-las,

desenvolve-se. Sumarizando, convém destacar algumas proposições derivadas da discussão precedente acerca da competência individual nas organizações:

- a) a competência individual é conceito com duas dimensões: estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes à montante, e entrega do estoque à jusante;
- b) o desenvolvimento da competência está associado ao crescimento em termos de complexidade: profissionais atuando em posições de maior complexidade necessitam exercitar competências em grau mais pleno;
- c) o aumento de complexidade – e de competências – relaciona-se à demandas organizacionais, de modo tal que trabalhos mais sofisticados requerem indivíduos de maior competência;
- d) o nível de competência exigido do profissional varia segundo o grau de formalização ou explicitação do conhecimento requerido ao exercício da atividade, de forma tal que atividades nas quais o conhecimento está mais formalizado necessitam de indivíduos atuando em menor grau de complexidade;
- e) maior complexidade da entrega e exercício de competências é diretamente proporcional ao valor que o profissional agrega ao negócio.

Percebem-se nessas ideias a origem a proposições testadas nesta investigação ou constituíram assertivas úteis à interpretação dos resultados. Além do mais, insinuam a possibilidade de utilizar o conceito de competência individual para estruturar práticas de recursos humanos (RH), como recrutamento e seleção, carreira, treinamento, desenvolvimento e remuneração.

2.4.2 Competências Organizacionais e Essenciais de Trabalho

A grande diferença da competência individual para a organizacional é que na organização, as competências fazem parte de um conjunto, não são restritivas a um indivíduo que, pressupõe, detém em si, o domínio da competência, como se fosse parte de sua personalidade e não uma prerrogativa do cargo que deve ser exercido com profissionalismo.

As competências organizacionais resultam da influência das competências individuais na organização. Nesse sentido, Fleury e Fleury (2004) resumem as

competências organizacionais como àquelas necessárias para a empresa atuar nas suas mais diversas áreas. Embora existentes em todas as áreas de atuação da empresa, nem sempre as competências organizacionais se configuram como competências essenciais.

O termo competência essencial (*core competence*) ganhou projeção no cenário administrativo a partir do artigo “*The core competence of the corporation*”, de Prahalad e Hamel, em 1990. Fleury e Fleury (2003) afirmam que para os autores as competências essenciais são recursos intangíveis que:

- a) em relação aos concorrentes são difíceis de ser imitados,
- b) em relação a mercados e clientes são os recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos/serviços diferenciados, e
- c) em relação ao processo de mudança e evolução da própria empresa é o fator fundamental da maior flexibilidade que permite a exploração de diferentes mercados.

As dimensões organizacionais das competências, na percepção de Fleury et al. (2001, p.247) são expostas no Quadro 4.

Quadro 4: Dimensões organizacionais da competência

Dimensões Organizacionais da Competência	Noções	Abrangência
Essenciais	São as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência.	Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados.
Funcionais	São as competências específicas a cada uma das áreas vitais da empresa (vender, produzir, conceber, por exemplo).	Estão presentes entre os grupos e pessoas de cada área.
Individuais	São as competências individuais e compreendem as competências gerenciais.	Apesar da dimensão individual, podem exercer importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo da organização. É o caso das competências gerenciais.

Fonte: Fleury et al.(2001, p. 248).

O entendimento dessas dimensões corrobora para o fortalecimento da idéia de que a vantagem competitiva surge de capacidades profundamente enraizadas que estão por trás de produtos de uma empresa, no sentido de que o conjunto de competências permite a criação de produtos e serviços diferenciados.

No Serviço Público a definição das estruturas de cargos em termos de posições administrativas e organizacionais está subsidiada no posto de trabalho e isto se dá de forma prescritiva com vistas à eficácia do trabalho que supõe que o sujeito não se limite a executar as instruções transmitidas. Segundo Le Boterf (2003, p. 25) espera-se que o colaborador exerça sua qualificação para realizar um trabalho e ainda que este profissional operacionalize competências para administrar uma situação profissional própria das condições do seu cargo.

Le Boterf (2003) fala, portanto, da problemática existente em torno da prescrição do cargo e que essa descrição é colocada em certos níveis complexos. Vários fatores contribuem para essa complexidade: impossibilidade de escrever exaustivamente a atividade prescritiva ou a competência requerida.

A confiabilidade dos sistemas sociotécnicos supõe que na prática o posto nem sempre corresponde ao que era preconizado. Entre a atividade requerida e a atividade real instala-se a atividade redefinida. E a definição que o indivíduo estabelece para si no que tange a atividade a efetuar.

Essa reapropriação do prescrito não significa, de saída, que se trate de erros. A redefinição pode consistir em completar operações ou tarefas estabelecidas, em operacionalizar uma capacidade de iniciativa necessária para afrontar os acontecimentos imprevisíveis. A margem de autonomia dos operadores permite encarar os desafios e ampliar o repertório de conhecimentos individual e organizacional.

2.5 A Noção de Profissionalismo de Guy Le Boterf

Le Boterf (2003, p. 11) diz que a necessidade de raciocinar não somente em termos de competências, mas em termos de profissionalismo mostra incisivamente a evolução dessa definição ou conceito.

Essa abordagem mais global permite reencontrar o sujeito portador e produtor de competências. A economia das competências não se reduz à economia dos saberes, e as competências nada são sem as pessoas. A competência não tem existência material independente da pessoa que a coloca em ação.

Os trabalhadores buscam uma nova identidade profissional, que dê sentido às competências que adquirem e, que aumente suas chances de empregabilidade.

Nesse sentido, estão as concepções de profissionalismo desenvolvidas por Guy Le Boterf na França em um contexto de crise do desemprego e de busca crescente de competitividade.

O conceito de competência, que acompanha o profissionalismo, ganhou destaque no decorrer dos anos 80, visto sua melhor adaptação à gestão da mobilidade profissional do que àquela restrita a ideia de qualificação, mais apropriada a um contexto de estabilidade das profissões.

Segundo Le Boterf (2003), o profissionalismo está mais ligado à capacidade de enfrentar a incerteza em contraposição à definição estrita e totalizadora de um posto de trabalho. Não pode haver flexibilidade e reatividade sem uma boa gestão de um capital de competências. Desse modo, conhecer e gerir de modo evolutivo as competências tornam-se um imperativo de primeira linha.

A evolução do contexto de trabalho (novas tecnologias, novas organizações de trabalho, gestão de trabalho, gestão de fluxos, transversalidade, etc.) induz a uma elevação do nível de profissionalismo e uma recomposição das funções e dos ofícios. (LE BOTERF, 2003)

Contudo, ainda existem contradições entre o discurso oficial de dirigentes de empresas e a realidade de sua gestão. Embora a maioria dos dirigentes de empresas e chefes de pessoal, julgue que a contribuição dos assalariados à realização dos desempenhos organizacionais é mais determinante que fatores materiais ou financeiros, quantos dentre eles incluem investimentos ou planos de formação para esses empregados?

Mesmo que a maioria dos dirigentes de empresas estime que o desenvolvimento das competências é uma prioridade, quantos julgam indispensável a implantação de sua gestão? Infelizmente, uma minoria harmoniza sua política com o discurso sobre a prioridade dos recursos humanos.

A verdade, porém, é que essa minoria pode ter um efeito motivador. O investimento material só pode funcionar se for acompanhado ou até mesmo precedido de sólidos investimentos imateriais, em particular nas competências.

A noção de competência profissional passa a ser mais pertinente para tratar das questões de confiabilidade de um sistema sociotécnico de produção do que a de tarefa, que corresponde melhor à segmentação taylorista dos processos de trabalho.

O Quadro 5 expõe as características esperadas em um profissional, as quais materializam o profissionalismo, segundo a teoria de Le Boterf (2003).

Quadro 5: Características esperadas do profissional

O profissional: aquele que sabe administrar uma situação profissional complexa.	- saber agir e reagir com pertinência	-saber o que fazer; -saber ir além do prescrito; -saber escolher na urgência; -saber arbitrar, negociar, decidir; -saber encadear ações de acordo com uma finalidade.
	- saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto	-saber construir competências a partir de recursos; -saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados (saberes, saber-fazer, qualidades), mas também de recursos de seu meio.
	- saber transpor	-saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipos; -saber distanciar-se, funcionar “em dupla direção”; -saber utilizar seus metaconhecimentos para modelizar; -saber determinar e interpretar indicadores de contexto; -saber criar as condições de transponibilidade com o auxílio de esquemas transferíveis.
	- saber aprender e aprender a aprender	-saber tirar lições da experiência; - saber transformar sua ação em experiência; -saber descrever como se aprende; -saber agir em circuito duplo de aprendizagem.
	- saber envolver-se	-saber envolver sua subjetividade; -saber assumir riscos; -saber empreender; -ética profissional.

Fonte: Le Boterf (2003, p. 92)

Diante das características inerentes ao profissional identificadas por Le Boterf, é percebido que este profissional dispõe de uma dupla instrumentalização em termos de competência: instrumentalização de recursos pessoais e instrumentalização de recursos de seu meio.

Para o autor, a instrumentalização de recursos pessoais é incorporada, ou seja, constituída por saberes, saber-fazer, aptidões ou qualidades, bem como por experiências acumuladas. Cabendo a característica da objetividade à instrumentalização de recursos do meio, visto que esta é constituída por saberes relacionados à máquinas, instalações materiais, informações e redes relacionais.

Desse modo, para Le Boterf (2003, p. 93), “a competência é a faculdade de usar essa instrumentalização de maneira pertinente”.

Tal entendimento conduz a abordagem sobre a engenharia das competências dentro do parâmetro do profissionalismo, ou seja, compreende à padronização de habilidades e potencialidades que quaisquer profissionais

precisam desenvolver no exercício de um determinado cargo em uma determinada organização.

Tal procedimento avaliativo não deve se basear nas variações do sujeito, mas nos postulados estabelecidos numa previsão atitudinal dos profissionais quando do exercício de um cargo.

A determinação dos padrões devem envolver dois tipos de critérios para operacionalizar práticas profissionais aceitáveis:

- O critério das “*prescrições*” que dizem respeito ao referencial profissional da ocupação. Ele delimita o domínio dentro do qual a realização das atividades e dos desempenhos é aceitável do ponto de vista da ocupação: normas de segurança, respeito às exigências profissionais da ocupação, exigências relacionadas aos instrumentos de trabalho.
- O critério de “*especializações*” dos clientes. São as características das atividades e dos produtos que são esperadas pelos clientes (especificações técnicas do produto, especificidades relacionais, garantia de qualidade, etc.).

Além das questões de se privilegiar um saber, deve-se, no entanto, em se tratando de competência do profissional se articular a execução desses saberes numa ação combinatória.

Sobre essa questão, expõe Le Boterf (2003, p.12-13) que:

Não há apenas uma única maneira de ser competente em relação a um problema ou a uma situação, nem há somente um comportamento observável correto. Várias condutas são possíveis. Competência é uma combinação de recursos (saber-fazer, aptidões, experiências, etc.); o profissionalismo é reconhecido por uma combinação singular de competência coletiva de uma equipe, emerge da combinação das competências e do profissionalismo de seus membros; a competência chave de uma empresa é o resultado da combinação das competências coletivas das unidades e das equipes.

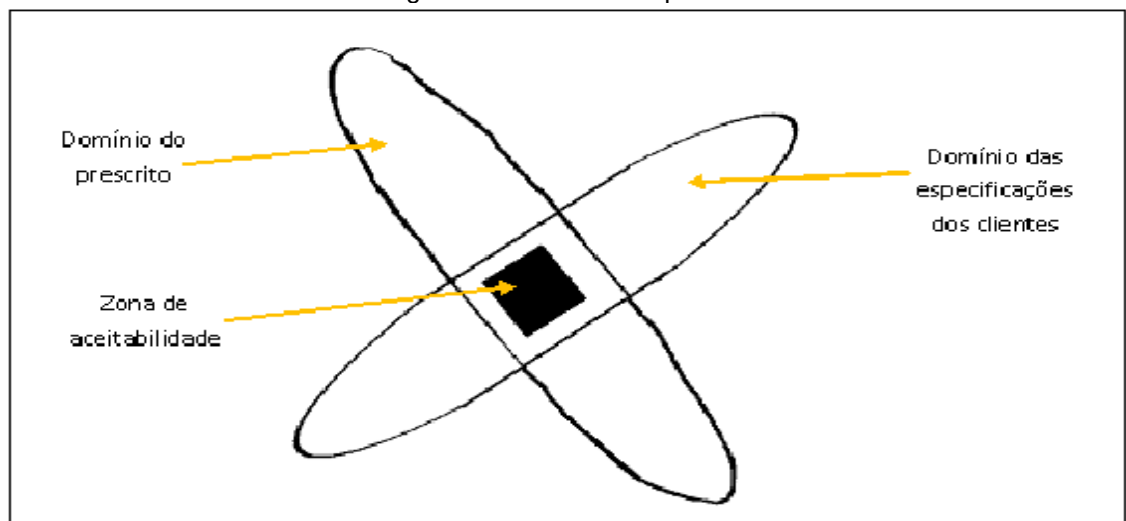
Percebe-se que o profissionalismo é alcançado a partir da denominada competência coletiva, visto que ultrapassa a percepção da competência individual. Cabe à atribuição do profissionalismo ao cliente que se beneficia da prestação dos serviços, mesmo considerando as variáveis que interferem na qualidade desta prestação. É o caso do advogado ou do pesquisador, cujas atividades podem ser totalmente observadas pelo cliente.

Os critérios de qualidade da prestação de serviços são variáveis, e seu grau de previsibilidade depende de determinado contexto: não se pode especificar de antemão tudo o que caberá ao advogado fazer quando do andamento de um processo.

A ideia de profissionalismo está alinhada ao reconhecimento de que as organizações são sistemas complexos e as atividades nestas desenvolvidas devem observar as especificações de atendimento ao cliente. Tais especificações são esperadas em relação aos aspectos técnicos do produto/serviço, especificidades relacionais, garantia de qualidade, entre outras.

Le Boterf (2003), inspirando-se nos trabalhos de Nicolet (1990), expõe o domínio de especificações do cliente em sistemas complexos conforme demonstra a Figura 4.

Figura 4: Sistemas complexos



Fonte: Nicolet (1990 apud LE BOTERF, 2003).

O Quadro 6 propõe uma síntese dos tipos de saberes e de saber-fazer mobilizáveis, suas funções e modos de aquisição e manifestação correspondentes. (LE BOTERF, 2003, p.124).

Quadro 6: Tipologia de saberes

Tipo	Função	Modo principal de aquisição	Modo de manifestação
Saberes teóricos	Saber compreender	Educação formal Formação inicial e contínua	Declarativo
Saberes de meio	Saber adaptar-se Saber agir conforme a situação	Formação contínua e experiência profissional	Declarativo
Saberes procedurais	Saber como proceder	Educação formal Formação inicial e contínua	Declarativo e procedural
Saber-fazer operacionais	Saber como proceder Saber operar	Experiência profissional	Procedural
Saber-fazer experimental	Saber agir em função de algo	Experiência profissional	Procedural
Saber-fazer sociais ou relacionais	Saber cooperar Saber conduzir-se	Experiência social e profissional	Procedural
Saber-fazer cognitivos	Saber tratar a informação Saber raciocinar	Educação formal Formação inicial e contínua Experiência social e profissional	Procedural

Fonte: Le Boterf (2003, p.124).

A tipologia de saberes retoma a ideia da dupla instrumentalização, esta relativa aos recursos pessoais e do meio, sendo que cada um dos tipos possui uma particularidade de entendimento sob a ótica de Le Boterf.

Os saberes teóricos servem para entender “um fenômeno, um objeto, uma situação, uma organização ou um processo”. (Le Boterf, 2003, p. 95) São nesses compreendidos conceitos, conhecimentos disciplinares, conhecimentos organizacionais e conhecimentos racionais. Tais saberes são objeto de uma formalização, sendo o saber geral difundido, em grande parte, pela escola e pela formação.

O contexto no qual o profissional intervém é contemplado pelos saberes do ambiente, estando compreendidos componentes como equipamentos, sistema de gestão, regras e tipos de gerenciamento, cultura da empresa, códigos sociais, características de clientes, além de características de produtos e serviços, etc. Trata-

se, por exemplo, do saber responsável pela aproximação do exercício de uma profissão numa função e/ou emprego específico numa determinada organização.

Le Boterf (2003) distingue os conceitos de recursos, competências e profissionalismo, tais distinções são relevantes na discussão do modelo de avaliação de postos de trabalho proposto pela ISP, demonstrado no quadro 7.

Quadro 7: Recursos, competência e profissionalismo

	Recursos	Competência	Profissionalismo
Descritor	Conhecimentos, capacidades/habilidades, aptidões/qualidades de experiência, rede de recursos	Atividade profissional	<i>Corpus</i> coerente e estruturado de recursos pessoais e de competências
Graus	Níveis de domínio, de apropriação ou de aprofundamento	Nível de domínio	- Especialista - Profissional experiente
Função	Saber e saber-fazer	Saber agir em situação mais ou menos complexa	Saber gerir uma situação complexa
Natureza	Da ordem do potencial	Da ordem da ação	Da ordem da orientação
Malha	Malha curta para os saberes-fazer	Malha larga para as competências	Eixos estruturantes para o profissionalismo
Modo de aquisição e de desenvolvimento	Por meio da formação e das situações profissionalizantes	Por meio das situações profissionalizantes	Por meio da experiência acumulada de situações profissionalizantes e de formação

Fonte: Le Boterf (2003, p.131).

Para Le Boterf (2003, p. 46), saber fazer não é um sinônimo de saber agir. A competência é uma ação ou um conjunto de ações finalizado sobre uma utilidade que tem um sentido para o profissional. Há várias condutas possíveis para resolver com competência um problema, e não um único comportamento observável designado como objetivo unívoco.

Chris Argyris (*apud* LE BOTERF, 2003, p. 50) exprime essa característica da competência dizendo que se trata de passar do saber aplicável ao saber acionável. No primeiro deles, o sujeito conhece as consequências prováveis de seus atos. No

segundo, não somente possui esse conhecimento, mas também sabe se servir do saber aplicável na vida real, na prática cotidiana.

O profissional não pode saber tudo. Ele deve saber mobilizar na hora certa não somente seus próprios conhecimentos e habilidades, mas também os de suas redes profissionais. O saber e o fazer de um profissional não se situam apenas em sua pessoa. Estão ligados a toda uma rede de relações pessoais, de pessoas-recursos, de bancos de dados, de cadernetas de anotações, de livros ao alcance das mãos, do que as vezes é chamado de o quarto cérebro. Ele deve dar conta da natureza distribuída do saber e de sua aquisição.

O profissional não é competente sozinho. Uma das questões mais importantes na engenharia das competências é saber com quem e, com o que uma pessoa é competente. A competência é individual e social ao mesmo tempo. É até mesmo social antes de ser individual.

2.6 Sistema de Remuneração e Equidade

Os sistemas de remuneração auxiliam de forma efetiva os gestores de pessoas no alcance dos objetivos organizacionais, devendo ser praticados de tal forma que os empregados percebam a existência de procedimentos específicos para a definição dos salários internamente estabelecidos na empresa.

O salário deve ser, conforme Zimpeck (1990, p. 346), considerado racional, adequado e correto, instituído em razão de níveis de mercado, qualificações pessoais, capacidade técnica, condições interferentes na política de salários de determinadas regiões, setores e ramos de atividade e maior ou menor regulamentação do trabalho existente em cada país.

Marras (2002, p.4) considera a administração de cargos e salários como pertencente à Gestão de Recursos Humanos operacional, juntamente com os subsistemas de recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; higiene, medicina e segurança do trabalho; relações trabalhistas e sindicais; segurança patrimonial, etc. Enquanto cabe a gestão de Administração de RH estratégica responder por programas que desenvolvem a capacidade humana e organizacional, o enfrentamento e a aplicação de mudanças, a manutenção e o estímulo à motivação no trabalho e a qualidade total na organização.

Para Nascimento (2001, p.17), a administração de cargos e salários pode ser entendida como um “conjunto de normas e procedimentos, visando estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativas e harmoniosas em relação aos salários dos demais cargos da empresa, objetivando o equilíbrio interno desses salários”. Visa estabelecê-las também em relação aos salários dos mesmos cargos existentes em outras empresas que atuam no mercado concorrente, com o objetivo de obter o equilíbrio externo dos salários.

A administração de Cargos e Salários tem como propósito estabelecer o processo de análise e comparação de conteúdos dos cargos a fim de colocá-los em uma ordem hierárquica, que serve de base a um sistema de remuneração, isto é, procurar situar a posição de cada cargo com os demais e atribuir a ele um valor salarial.

Sob a ótica de Nascimento (2001, p. 14), trata-se o cargo da menor unidade sistêmica de uma empresa e como tal tem entrada, processamento e saída. Logicamente que, dependendo do cargo, o sistema pode representar um ciclo curto, médio ou grande e mesmo vários ciclos distintos constituindo um conjunto de sistemas. Por outro lado, o ciclo pode ser simples e de fácil execução, ou complexo e de difícil execução, além de poder representar um ciclo completo ou partes distintas do ciclo.

Os planos de carreiras originados a partir da estruturação de cargos e salários possuem algumas finalidades fundamentais, apontadas por Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), entre elas destacam-se:

- a) Facilitam a tomada de decisões por parte dos gestores;
- b) Auxiliam o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas e da organização de forma global;
- c) Funcionam como alicerce aos demais subsistemas de RH;
- d) Asseguram dinamismo e transparência na medida em que oferece um verdadeiro mapa para nortear tanto a organização, quanto as pessoas.

Neste sentido, Wood Jr. e Picarelli Filho (1996) evidenciam que o Plano de Cargos e Salários contribui para dar coerência interna à organização, proporciona definições básicas e estrutura o trabalho; permite equidade com o mercado, por meio de pesquisas salariais e comparações com os salários praticados no mercado; estabelece diretrizes adequadas para atrair e reter a mão-de-obra desejada; permite

equidade interna, ou seja, ter salários estabelecidos a partir de regras aplicáveis a todos na organização.

2.6.1 Equidade de Remuneração

Em 2002, a ISP realizou pesquisa que revelou o tamanho da problemática que envolve a iniquidade de remuneração. Nos setores de serviços públicos pesquisados pelo Comitê de Mulheres da ISP, em 2002, o Brasil contava com 4,5 milhões de funcionários públicos, dos quais, aproximadamente 2,8 milhões eram mulheres, segundo dados da pesquisa da Internacional dos Serviços Públicos (2002).

No desenvolvimento de políticas públicas há sempre desajustes, de toda ordem. No caso dos sistemas de remuneração acontece o mesmo. A remuneração diferenciada é um desajuste. E constitui-se ainda numa das mais persistentes formas de desigualdade entre homens e mulheres.

É equivocada a tese de que nos serviços públicos não haveria diferenças de remuneração entre homens e mulheres, tanto no acesso quanto na progressão de carreira.

Em 2002, a maior diferença salarial ocorreu no setor de saúde - as mulheres ganham menos de 33% na saúde privada e menos 27% na saúde pública. Em seguida vieram os setores de previdência social e de energia, onde as mulheres ganhavam, respectivamente, 20% e 19% a menos que os homens.

Outra revelação significativa foi a existência de trabalhadores no setor público com rendimentos inferiores a um salário mínimo, o que, no Brasil, é proibido pela Constituição Federal.

A situação mais grave está nos setores de previdência social e nos governos municipais. Nesta última, verificou-se a presença de 125 mil mulheres, sendo 6,3% do total ganhando menos que um salário mínimo. Além disso, o número de mulheres que recebem de um a dois salários mínimos é também maior que o número de homens nesta faixa salarial. Nos municípios, 43% das mulheres recebiam de um a dois mínimos e no setor de saúde privada, 37%.

Diante do Quadro apresentado pela pesquisa há que considerar a problemática posta em relevo com ações afirmativas de tratamento jurídico. É assim que a ISP (2002, p. 5) e organismos diversos orientam o caminho para a correção

que entra no campo da igualdade de direitos onde, por exemplo, há duas Convenções da OIT que servem de parâmetro. A primeira é a *Convenção sobre Igualdade de Remuneração (nº 100)*, de 1951, atualmente ratificada por 148 países. Ela torna operacional a previsão do Estatuto da OIT que volta-se à igualdade de remuneração para homens e mulheres trabalhadoras quando se tratar de *trabalho de mesmo valor* – um conceito que vai muito além da mera igualdade de remuneração para trabalho igual.

A outra é a que, no âmbito da OIT, figura como carro chefe sobre o assunto – a *Convenção sobre Discriminação no Emprego e na Ocupação (nº 111)*, de 1958, que propõe a promoção da igualdade em todos os aspectos relativos ao emprego e também ao trabalho fora da relação empregatícia. Nela se proíbe a discriminação quanto a vários aspectos, abrangendo raça, cor, sexo, religião, nacionalidade, opinião política e origem social, com a possibilidade de que o país ratificante adicione novos assuntos, que se submeterão às mesmas regras. Embora não seja considerada central em questões de trabalho, a *Convenção sobre os Trabalhadores com Responsabilidades Familiares (nº 156)* – que exige que, tanto quanto possível, sejam oferecidos aos homens e mulheres com responsabilidades familiares o mesmo tratamento e as mesmas oportunidades dados àqueles que não as têm – é também essencial para que se conquiste a igualdade substantiva entre homens e mulheres.(ISP, 2002, p. 5)

As principais preocupações da OIT acerca de direitos humanos foram consolidadas na *Declaração de Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho*, e em seus instrumentos de acompanhamento (informe global e informe anual - 1998). Ela prevê uma obrigação genérica, inclusive para os Estados que não tenham ratificado as Convenções fundamentais da OIT sobre liberdade de associação e negociação coletiva, abolição do trabalho forçado, trabalho infantil e discriminação, de respeitar seus princípios básicos, enquanto se trabalha para obter a ratificação. A Declaração faz referência específica à Convenção sobre Igualdade de Remuneração (nº 100) e à Convenção sobre Discriminação (nº 111).

A mesma Cartilha da ISP (2002, p. 6) acrescenta:

A diferenciação salarial entre homens e mulheres varia de país para país e, no interior de um mesmo país, entre os setores públicos e privado e entre diferentes setores da economia. A Comissão de Especialistas da OIT tem constatado a grande extensão desta diferenciação. Internacionalmente, em média, as mulheres recebem dois terços dos salários recebidos pelos homens.

Hoje, se reconhece que as causas das diferenças de remuneração, são encontradas tanto no interior do mercado quanto fora dele. Muitas das dificuldades

existentes para que se atinja a equidade de remuneração estão estreitamente relacionadas ao status das mulheres no emprego e na própria sociedade. De modo a viabilizar condições que favoreçam a aplicação do princípio da Equidade de remuneração.

A ISP (2002, p. 7-8) aponta origens da diferenciação de remuneração entre os gêneros:

1. Diferenças no capital humano relacionadas à produtividade

Incluem-se como características responsáveis pelas diferenças no capital humano àquelas que são adquiridas, inatas ou melhoradas, bem como estabelecidas pela socialização ou pela influência familiar. Poucos motivos sustentam diferenças relacionadas à produtividade baseadas nas diferenças adquiridas, inatas ou melhoradas, mas é percebido nas diferenças remuneratórias o reflexo dos valores sociais ou preconceitos.

2. Diferenças nos empregos existentes

A segregação ocupacional horizontal e vertical das mulheres afeta seus salários diretamente, por atribuir a elas os serviços pior remunerados, e indiretamente, limitando seu acesso a certas ocupações. A discriminação pode, antes de mais nada, emergir da segregação ocupacional, pela qual certas categorias ocupacionais e serviços são reservados para as mulheres.

3. Diferenças nos empregos aceitos

Devido à necessidade de cuidar da casa ou da família, as mulheres podem escolher ou ser forçadas a aceitar serviços que sejam compatíveis com tais responsabilidades.

4. Diferenças na estrutura de remuneração ou sistema de seguridade social

Três dimensões da estrutura de remuneração foram identificadas como tendo influência sobre a igualdade de remuneração:

- a extensão e a classificação das diferenças de remuneração por indústria e por ocupação;
- o sistema de classificação ou avaliação de empregos;
- a forma pela qual os planos de carreira frequentemente estabelecem objetivos de variação salarial além dos previstos no sistema básico de

classificação de empregos – tais como horas-extras, antiguidade, mérito – que podem camuflar reais diferenças nos totais pagos.

No estabelecimento de padrões mínimos centralizados, pouca dispersão e transparência de estruturas de pagamento, foram identificados como fatores que podem chamar a atenção para as diferenças de remuneração e ajudar a reduzir a defasagem salarial entre homens e mulheres.

5. Custos do trabalho

Os valores menores pagos às mulheres têm sido atribuídos, em alguns casos, ao fato de que os custos para empregar mulheres são maiores do que os dos homens.

Na Convenção da OIT e sob as normas do Tratado de Amsterdã, firmado em 2 de outubro de 1997 e que passou a vigorar em 1º de maio de 1999, se estipulou que cada Estado-membro da União Europeia, deveria assegurar que o princípio da igualdade de remuneração para trabalho de igual valor seja aplicado, sendo remuneração

definida de forma ampla, incluindo o salário básico, mínimo, ordinário, e quaisquer proventos adicionais pagáveis direta ou indiretamente, seja em dinheiro ou em espécie, pelo empregador ao trabalhador, e que decorra da relação de emprego. (ISP, 2002, p. 9)

Pagamentos adicionais e benefícios como uniformes, moradia, custeio de viagens, equipamentos e valores relacionados à existência de dependentes estão incluídos no conceito de remuneração; é frequentemente quanto a esses aspectos que as diferenças baseadas no sexo são identificadas. O conceito refere-se apenas aos pagamentos feitos pelo empregador.

Isso não quer dizer que todos os pagamentos para homens e mulheres devam ser idênticos – pois exigir esse grau de igualdade criaria, na verdade, ineficiência nas estruturas de pagamento além daquilo que é demandado pela aplicação do direito humano da igualdade de gênero.

O princípio da igualdade de remuneração não é violado pela prática de se pagar adicionais relacionados ao mérito ou verbas especiais para recompensar antiguidade, produtividade ou quaisquer outros benefícios, desde que o critério para

pagamento dessas várias vantagens e complementos não estejam fundados, direta ou indiretamente, no sexo do beneficiado.

O termo *igual remuneração para trabalhadores homens e mulheres para trabalho de igual valor* se refere a taxas de remuneração estabelecidas sem discriminação baseada no sexo.

Valor, embora não seja definido especificamente na Convenção da OIT ou na legislação europeia, se refere ao valor relativo do emprego, para o fim de cálculo da remuneração.

A Convenção 100 da OIT não limita a aplicação do conceito de igual valor à sua implementação por meio da metodologia de valor comparável, mas certamente indica que algo, além das forças de mercado, deve ser considerado para assegurar a aplicação do princípio.

Como detalhado na sequência, tal critério sugere que a avaliação de empregos pode ser utilizada para determinar este valor. Embora os sistemas de avaliação de empregos sejam ainda uma forma comum de fixação de salários, outras bases para o seu cálculo – incluindo pisos salariais, pagamento de produtividade, e novos sistemas salariais baseados na competência – estão abrangidas pelo princípio.

2.6.2 Remuneração no Serviço Público

Destaca-se que os Planos de Cargos e Salários se efetivam tanto nas empresas privadas como nas instituições públicas (federais, estaduais ou municipais). No âmbito dos regimes estatutários, a Constituição de 1988, art. 39, instituiu para a Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional, o regime unicista, estabelecendo ainda, em seu *caput*, a necessidade de criação de um Plano de Cargos, Carreiras e Salários - PCCS para reger a relação com os servidores.

Art. 39. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão, no âmbito de sua competência, regime jurídico único e planos de carreira para os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas.(BRASIL, CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 2008)

Embora tal dispositivo tenha sido substituído com a Emenda Constitucional n.º 19/98, mesmo que não conste mais expressamente a exigibilidade do PCCS, as

diretrizes a serem seguidas pela Administração Pública para a instituição do PCCS, estão lá delineadas, devendo ser observados os seguintes componentes:

Art. 39. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão conselho de política de administração e remuneração de pessoal, integrado por servidores designados pelos respectivos Poderes.

§ 1º A fixação dos padrões de vencimento e dos demais componentes do sistema remuneratório observará:

I - a natureza, o grau de responsabilidade e a complexidade dos cargos componentes de cada carreira;

II - os requisitos para a investidura;

III - as peculiaridades dos cargos.

[...]

§ 8º A remuneração dos servidores públicos organizados em carreira poderá ser fixada nos termos do § 4º. (grifo nosso)

A Emenda Constitucional 19/98 autorizou o fim do Regime Jurídico Único, a partir de então os servidores municipais puderam continuar sendo estatutários ou passaram a ser celetistas, podendo ainda, admitir-se o regime misto.

A relação de emprego criada no regime estatutário não possui natureza contratual, e sim institucional, é constituída pela administração e acatada pelo servidor que a ela se obriga.

Este regime somente pode, no âmbito da Administração Pública, ser criado por Lei Ordinária, normalmente chamada de Estatuto do Servidor, que deve antecipar e prever a criação do Plano de Cargos e Carreiras Municipal. Trata-se este então do primeiro grande argumento para a instituição de um Plano de Cargos, Carreiras e Salários na Administração Pública Municipal.

Os servidores regidos pelo regime celetista têm a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) para regulamentar suas relações com o estado empregador, os servidores estatutários dependem do Estatuto do Servidor e do PCCS para regulamentar suas carreiras.

2.6.3 Plano de Cargos e Salários e Métodos para Avaliação de Cargos

As metodologias de elaboração de Planos de Cargos e Salários definem uma sequência de fases fundamentais, existindo algumas variações ou adaptações de etapas e/ou procedimentos. Considerando as 7 (sete) fases para implantação de um Plano de Cargos e Salários propostas por Araújo (2006), foi elaborado o Quadro 8.

Quadro 8: Fases para implantação do plano de cargos e salários

Fases	Etapas	Procedimentos
Primeira: Planejamento e divulgação	• Estabelecer os objetivos; • Determinar o número de planos necessários de acordo com os grupos ocupacionais existentes; e • Explicar e divulgar o plano à estrutura social.	
Segunda: Análise dos cargos	• Coleta de dados	• Métodos da observação local; • Método do questionário; • Método da entrevista; e • Combinação metodológica.
	• Descrição dos cargos; • Especificação dos cargos; • Titulação dos cargos; • Classificação dos cargos conforme os grupos ocupacionais; • Catálogos de cargos.	
Terceira: Avaliação de cargos	• Avaliação dos grupos ocupacionais; • Escolha de método de avaliação.	
Quarta: Pesquisa salarial	• Coleta de dados, • Estatísticas; e • Análise dos dados.	
Quinta: Estrutura salarial	• Definição de curva média de mercado.	
Sexta: Política salarial	• Promoção horizontal; • Promoção vertical; e • Reclassificação.	
Sétima: Política de remuneração	• Formação da remuneração total - Determinação do salário; • - Tipos de remuneração variável; e • Benefícios sociais (remuneração indireta).	

Fonte: Adaptado de Araújo (2006, p. 61).

Atenta-se ao fato de que as organizações, públicas ou privadas, desenvolvem seus Planos sem seguir necessariamente todas as fases acima descritas.

Vale acrescentar ainda que como os Planos de Carreiras não resolvem todos os pontos nevrálgicos concernentes à formação já que o planejamento das carreiras falhou e a formação continua mostrou sua importância, mas também seus limites pode-se afirmar que a profissionalização não se reduz a formação.

No que concerne ao trabalho de valorização de cargos, este é iniciado na fase de Avaliação de Cargos, na medida em que se estabelece o valor relativo de

cada grupo ocupacional, visando à construção de uma hierarquia entre os cargos, analisando e comparando de forma a colocá-los em ordem de importância.

Além de ordenar os cargos, a avaliação de cargos irá permitir o estabelecimento da estrutura salarial que, por sua vez, determinará consistentemente os salários a serem pagos.

A avaliação de cargos envolve, portanto, a escolha de um método a ser utilizado, este se volta exclusivamente para a avaliação de cargos e não de pessoas ou de suas habilidades e capacidades.

a) Métodos Tradicionais Não Quantitativos

- Escalonamento (*job ranking*) - Trata-se do sistema mais simplificado e, ao mesmo tempo, o mais subjetivo. Consiste em ordenar os cargos da empresa pelo grau de importância, de acordo com um critério estabelecido, por exemplo, dificuldades, escolaridade, responsabilidade e outros.
- Graus predeterminados (*job classification*) - Também denominada de escalonamento simultâneo, visto como variação do escalonamento simples. Apresenta como avanço, o fato de que uma vez ordenados os cargos, esses deverão sofrer uma hierarquização em função do grau de profundidade que tiverem em cada um dos fatores avaliados.

b) Métodos Tradicionais Quantitativos

- Avaliação por pontos (*point rating*) - Tornou-se o mais utilizado pelas organizações em razão de seu grau de objetividade e precisão. Basicamente permite escolher fatores avaliativos específicos às peculiaridades de cada organização, sendo estes, divididos em graus de acordo com as características dos cargos, ponderando cada fator com um peso específico de acordo com o seu poder de mediação no conjunto.
- Comparação de fatores (*factor comparison*) - Baseia-se no estudo e análise prévia de alguns cargos-chave da estrutura; em função dessa avaliação inicial de cargos-chave, são avaliados os demais cargos. A avaliação se dá mediante a escolha de 5 (cinco) fatores, a saber: requisitos mentais, habilidades, esforço físico, condições de trabalho e responsabilidades.

c) Método Não Tradicional

- Sistema de pontos Hay (*HayGuide Chart-Profile*) - Consiste na avaliação e medição que compara o valor dos cargos com base em três fatores: o conhecimento (*know-how*) necessário para exercer o cargo (habilidades técnicas, de gestão e humanas); a capacidade para resolução de problemas (raciocínio, a criatividade e o perfil para encarar desafios), e a responsabilidade por resultados (autonomia do cargo, a capacidade de gerir pessoas e processos).

2.6.4 Modelo da Internacional de Serviços Públicos (ISP) de Avaliação de Postos de Trabalho

A configuração do conceito de competências enquanto elemento de avaliação de postos constitui o objeto de estudo desta pesquisa, sendo este um dos fatores sistematizados no modelo da Internacional dos Serviços Públicos (ISP).

A federação internacional propõe uma metodologia de avaliação de postos de trabalho que adota como premissa a equidade de remuneração, numa perspectiva de concretizar a igualdade de remuneração por trabalho igual ou equivalente, igual remuneração por trabalho de igual valor ou de valor comparável.

O modelo acolhe os critérios da Comissão de Direitos Humanos do Canadá e os assume como próprios (ISP BRASIL, 2006). O modelo recomendado também responde à recente Resolução (2004) da Organização Internacional do Trabalho (OIT) de acompanhamento da Convenção n.º 100, que conclama os governos e os empregadores a promoverem a negociação e a adoção de planos de igualdade no emprego.

Especificamente, incentiva os empregadores a introduzirem programas de avaliação de empregos neutros com relação ao gênero. Sob a ótica da ISP, a avaliação de postos é uma medição do valor dos mesmos.

Consequentemente, *“o conjunto de fatores que são utilizados deve produzir uma representação de todos os aspectos importantes de cada trabalho, ou seja, tudo o que atrai valor”* (ISP, 2006, p. 29).

O modelo da Comissão de Direitos Humanos do Canadá é concebido a partir de 4 (quatro) fatores/critérios, os quais possuem subfatores relacionados, conforme dispõe o quadro 9:

Quadro 9: Fatores e subfatores do modelo de avaliação de postos ISP

CRITÉRIOS (FATORES)	SUBFATORES
COMPETÊNCIAS	Educação e Experiência
	Competências Interpessoais
	Capacidades de Raciocínio e Análise
	Destreza Física
ESFORÇO	Esforço Físico
	Esforço Mental
RESPONSABILIDADES	Responsabilidade pela Coordenação e Planejamento
	Responsabilidade por Outras Pessoas
	Responsabilidade pela Informação e Finanças
	Responsabilidade Pelos Recursos Materiais
	Programáticos
CONDICÕES DE TRABALHO	Condições Psicológicas
	Condições Físicas Desagradáveis
	Risco de Lesão ou Doença Ocupacional

Fonte: ISP BRASIL (2006)

A pesquisa desenvolvida teve como foco o fator competências e seus respectivos subfatores (Educação e Experiência, Competências Interpessoais, Capacidades de Raciocínio e Análise, Destreza Física), cuja aplicação se deu junto à servidores da Secretaria de Educação de um município cearense.

2.6.5 A Constituição Processual da Avaliação de Postos de Trabalho

Para construir ou modificar um sistema de avaliação de postos é necessária a definição de algumas características:

A – Considerar os quatro critérios ou fatores principais

Existem quatro fatores que compõem a coluna vertebral das avaliações de postos sem vieses de gênero: competências, responsabilidade, esforço e condições de trabalho.

B - Mensurar os trabalhos em relação uns aos outros, e definir as medições

Quanto à avaliação de postos por fatores, se mede cada posto pela escala de fatores e depois se comparam os postos uns com os outros para determinar o

valor que tem cada um para a empresa/instituição. Para estabelecer certos limites e o significado dos termos relativos que se usam em cada fator, a instituição ou comitê de classificação de postos deve discutir de antemão os termos como *ocasionalmente, frequentemente, pequeno e grande*.

C – Dar visibilidade ao trabalho

A avaliação de postos é uma medição do valor dos mesmos. Consequentemente, o conjunto de fatores que são utilizados deve reproduzir todos os aspectos importantes de cada trabalho, ou seja, tudo o que atrai valor.

D - Estabelecer escalas mutuamente excludentes, exaustivas e progressivas

É importante eliminar lacunas entre os níveis dos fatores como, por exemplo, a lacuna que se produz quando um trabalho fica entre o final de um nível e o começo do seguinte.

As escalas têm que ser exaustivas. Os erros de “omissão” ocorrem quando não são estabelecidas regras claras de aplicação. Pode surgir confusão quando um trabalho compreende diversos requisitos (de diferentes níveis), e as diferentes responsabilidades estão descritas em vários níveis do mesmo fator. Outro tipo de violação desta regra acontece quando um fator mede elementos que são diferentes, mas que podem ser exigidos por vários trabalhos em níveis variáveis.

E - Os fatores têm limites definidos

Um problema frequentemente enfrentado pelas instituições que tentam medir trabalhos é que incluem demasiados elementos de um trabalho num único fator. No caso ideal, por exemplo, o mesmo fator não mensuraria os riscos no trabalho, a sujeira, o espaço de trabalho pequeno demais e as viagens exigidas pelo trabalho. A instituição deve saber o que está medindo em cada caso e manter os fatores sob controle. A combinação de várias questões num mesmo fator causa confusão.

F - As equivalências são estabelecidas

Medindo mais de uma variável ou elemento, criam-se equivalências, ou seja, diferentes caminhos para o mesmo resultado. Por exemplo, em relação a um fator que mede o esforço físico, alguns trabalhos podem exigir ocasionalmente que se

levantem pesos grandes, enquanto outros exigem constantemente que se levantem pesos menores. No primeiro caso é exigido o esforço pelo peso, sem a frequência, e no segundo, é a frequência e não o peso o que causa o esforço. Um trabalho que exija constantemente que se levantem grandes pesos teria uma classificação mais alta que os outros dois mencionados, devido à combinação dos dois elementos.

No mesmo sentido, um trabalho que exija assessoria a outras pessoas sobre problemas complexos, obteria uma classificação mais alta que um trabalho no qual a relação com as outras pessoas se limite a receber informação sobre elas e resolver problemas simples.

Considerando as características acima detalhadas, faz-se necessário explicitar os termos de referência para o exercício de avaliação desde o início do projeto. Também, pode ser formulado documento específico que explicita o processo de avaliação, contemple detalhes acerca dos papéis dos diferentes atores em cada uma das etapas. Nesse sentido, são funções pertinentes ao Comitê Paritário de Avaliação de Postos e Equidade Salarial:

- Acordar um programa de formação, tanto para os seus próprios integrantes como para as pessoas que realizarão as avaliações, sobre os princípios da avaliação de postos integrando o objetivo de equidade salarial, e para a posterior aplicação do sistema de avaliação de postos acordado entre as partes.
- Acordar um sistema de avaliação de postos, compreendendo um esquema de fatores e subfatores, com suas correspondentes definições, um esquema de ponderação de pontos, e um formulário para documentar as avaliações.
- Desenvolver uma estratégia de comunicação. Todo comunicado deverá ser aprovado pelo comitê antes da sua divulgação.
- Definir o método de compilação da informação sobre o conteúdo dos postos de trabalho em conjunto com o titular de cada posto e seu supervisor.
- Avaliar todos os postos, acordando o nível correspondente a cada subfator do sistema baseado na informação fornecida.
- Esclarecer dúvidas sobre o conteúdo, mediante o contato com o titular e seu supervisor, mediante um processo sistemático.

- Documentar as avaliações.
- Tomar decisões baseadas no consenso de todos os integrantes do comitê (por unanimidade).
- Respeitar a confidencialidade do processo.
- Zelar pela integridade do processo, atendo-se aos procedimentos estabelecidos.
- Definir o modo de avaliação de integrantes do comitê.
- Definir os processos internos de reconsideração dos resultados das avaliações e executá-los.
- Determinar as faixas salariais que correspondam aos pontos totais (para estabelecer a faixa de pontos que representarão a equivalência entre o valor dos postos).
- Definir a data de implementação do novo sistema.

O sistema de avaliação de postos é composto de fatores e subfatores, cujos níveis de cada subfator são definidos num esquema de ponderação dos pontos. Nesse processo, se destaca duas etapas: o recolhimento de informação sobre o conteúdo dos postos e a avaliação de cada posto.

Um processo comum entre os comitês é avaliar vários postos ao mesmo tempo, avaliando-os todos num subfator, depois o seguinte, etc., até completar a avaliação dos postos selecionados para a sessão em todos os subfatores. Este método (subfator por subfator) permite uma comparação rápida entre vários postos de cada vez.

Com relação ao cálculo dos fatores e subfatores, é interessante informar que em primeiro lugar, define-se o número total de pontos possíveis no sistema. Para tornar o cálculo mais simples, pode ser proposta a adoção de 1.000 pontos. Em seguida, distribuem-se os pontos entre os quatro fatores (competências, responsabilidades, esforços e condições de trabalho), considerando: a missão e os valores da instituição; a lógica de compensação, e o objetivo de revalorizar os elementos subestimados nos sistemas vigentes, principalmente com relação ao trabalho tradicional das mulheres no interior da instituição. Em terceiro lugar, define-se a distribuição dos pontos aos subfatores, de acordo a sua importância relativa.

No exemplo a seguir, o sistema tem mil pontos. O fator de *Responsabilidades* representa 40% do total dos pontos (400 pontos). Dentro deste fator, o subfator de *Responsabilidade por outras pessoas*, vale 12% do total, correspondendo a 120 pontos. A Figura 5 exemplifica uma possível distribuição de fatores e subfatores.

Figura 5: Exemplo de ponderação dos fatores e subfatores

PONDERAÇÃO DOS FATORES E SUBFATORES			
CRITÉRIOS (FATORES)	SUBFATORES	QTDE. DE NÍVEIS	PONDERAÇÃO
COMPETÊNCIA (40%)	Educação e Experiência	12	140
	Competências Interpessoais	5	80
	Capacidades de Raciocínio e Análise	6	120
	Destreza Física	4	60
ESFORÇO (10%)	Esforço Físico	5	60
	Esforço Mental	5	40
RESPONSABILIDADES (40%)	Responsabilidade pela Coordenação e Planejamento	5	80
	Responsabilidade por Outras Pessoas	6	120
	Responsabilidade pela Informação e as Finanças	5	120
	Responsabilidade por Recursos Materiais e Programáticos	4	80
CONDIÇÕES DE TRABALHO (10%)	Condições Psicológicas	4	24
	Condições Físicas Desagradáveis	4	24
	Risco de Lesão ou Doença Ocupacional	5	52
TOTAL			1.000

Fonte: ISP (2006, p. 36).

Às vezes o novo sistema está desenhado para corrigir um sistema que contava com pouca confiança entre as pessoas envolvidas. O processo de elaboração e implementação de um novo sistema deve promover maior confiança, mediante transparência e uma comunicação aberta. Por isso é importante publicar permanentemente comunicados sobre os avanços do processo. É preferível que os comunicados sejam preparados em conjunto - empregador e sindicato – para que os

titulares dos postos de trabalho e seus supervisores recebam uma mesma mensagem.

No processo de avaliação, são revisadas as avaliações de todos os postos juntos e organizados por departamento ou função. Isto permite conferir a relação e progressão entre os postos de uma mesma função, desde os cargos de ingresso até os de maior nível de responsabilidade dentro da instituição. É útil enfocar o exame sobre os subfatores de maior peso dentro do sistema, que também facilita a comparação entre postos de diferentes níveis.

Antes de dar a conhecer as avaliações de cada posto, é de suma importância realizar uma análise dos resultados e, principalmente, dos efeitos de gênero na aplicação do novo sistema. A primeira fase da análise tem como objetivo assegurar uma aplicação homogênea, coerente e correta do sistema de avaliação.

É muito útil preparar uma análise da distribuição da frequência dos níveis de todos os fatores. Se nenhum posto foi definido no nível mínimo ou máximo de um determinado subfator, pode ser necessário modificar a gama de níveis e, conseqüentemente, os pontos designados ao subfator. As tendências são mais evidentes quando os resultados estão representados graficamente.

Também é útil analisar a correlação entre alguns subfatores. Principalmente, é importante saber se há uma correlação estreita demais entre os subfatores que medem responsabilidades de gerência e os que medem competências ou esforços. São revisados os dados dos subfatores, um a um.

A cada subfator, se revisa o formato e conteúdo da justificativa redigida para cada posto, assegurando a equivalência entre textos semelhantes que descrevam elementos de um mesmo nível. Também se revisa o correspondente número de nível do subfator para eliminar qualquer erro mecânico na transcrição dos dados. Se for necessário, modifica-se o texto ou o número do nível correspondente. Às vezes é necessário voltar ao documento de base para verificar a informação.

Para obter uma análise sobre os efeitos de gênero, é necessário que se tenham determinado quais são os postos que podem ser definidos como femininos, masculinos e neutros com relação ao gênero. Por exemplo, um trabalho pode ser considerado masculino se pelo menos 70% dos titulares são homens. No mesmo sentido, um posto pode ser considerado feminino se pelo menos 60% de suas titulares são mulheres. Mas as cifras não são definitivas. Mais importante é analisar se historicamente o cargo tem sido considerado masculino ou feminino,

independentemente de que num período recente tenham ingressados homens ou mulheres para desempenhá-lo.

Uma vez aplicados os pontos do sistema de acordo com a ponderação negociada entre as partes, passa-se a determinar a correspondência entre o total de pontos e as faixas salariais. A cada posto corresponde um número total de pontos. Todos os postos definidos numa mesma faixa salarial, ou mesmo nível no escalão, devem ser considerados como de igual valor. Assim, trabalhos com um conteúdo muito diferente podem acabar numa mesma faixa salarial. Isto representa concretamente a ideia de “salário igual para um trabalho de igual valor”. São diferentes os trabalhos, mas valem o mesmo.

Resumindo, a definição da escala de pontos, e consequentemente das faixas salariais, depende dos resultados da aplicação do novo sistema, da estrutura salarial existente e da vontade das partes de implementar um sistema coerente.

Um bom modelo para o trabalho compartilhado, de assegurar um sistema de avaliação de postos coerente e sem vieses sexistas, pode ser o de comitês paritários, como os que os sindicatos costumam estabelecer para a gestão de higiene e segurança no trabalho (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes - CIPAs).

Para normatizar as diretrizes de funcionamento do Comitê de Equidade é recomendável a criação de um Regimento Interno, como instrumental de aferição de obrigações, prerrogativas e funcionamento.

Com relação à descrição dos cargos, o comitê deve levantar informação sobre o conteúdo de todos os trabalhos. É importante que a informação seja atualizada, completa e correta. O instrumento utilizado para levantar a informação deve corresponder exatamente ao sistema de avaliação, com vistas a reduzir a possibilidade de ambiguidade de interpretação. Deve-se considerar o nível de alfabetização das pessoas que vão fornecer a informação. É importante que a qualidade da informação levantada não dependa da capacidade de escrita dos trabalhadores envolvidos. Em alguns casos é melhor aplicar o instrumento sob a forma de entrevista para não impor uma exigência alheia às pessoas que descreverão suas tarefas e responsabilidades.

2.6.6 Descrição de Fatores e Subfatores de Avaliação

A exposição a seguir sobre o instrumento modelo de avaliação de postos encontra-se referenciado na Cartilha homônima da ISP Brasil (2006). Ao Fator Competências estão arrolados os Subfatores Educação e Experiência; Competências Interpessoais; Capacidades de Raciocínio e Análise e, Destreza Física.

A – Subfator Educação e Experiência

Este mede a combinação entre a educação e experiência relacionada ao trabalho que é requerida para desempenhar as atividades inerentes ao posto de trabalho. Por educação se entende o nível mínimo de conhecimento formal que na atualidade é estabelecido como critério de ingresso no cargo. (ISP 2006, p. 63)

Já a experiência requerida compreende dois elementos: o total de experiência relacionada ao trabalho que se necessita para que uma pessoa seja contratada no cargo. A experiência no cargo representa um cálculo de tempo necessário para que uma pessoa que recém ingressou no cargo alcance a capacidade para desempenhar todas as atividades e responsabilidades do cargo de maneira competente.

Essa combinação de educação e experiência é calculada obedecendo cinco etapas: I – identificação do nível de educação que representa o requisito mínimo; II – determinação do número total de meses que são requeridos para que uma pessoa seja contratada no cargo; III – Determine o número total de meses/anos que são necessários para que uma pessoa, uma vez no posto, alcance o grau de competência nas atividades e responsabilidades do posto; IV – Constitui-se a junção das etapas dois e três; V - seleção do nível educacional definido na etapa quatro.

B – Subfator Competências Interpessoais

Este subfator indica o grau de competência em interações humanas que o posto requer. Algumas das competências consideradas neste subfator: Assessoria; comunicação em situações difíceis; comunicação intercultural, que requer sensibilidade perante diferenças culturais; conselheiro; empatia; ensinar ou formar outras pessoas; identificar e/ou responder a necessidades de outras pessoas; indagação para conseguir informação; mediação ou negociação.

C – Subfator Capacidades de Raciocínio e Análise

Na maioria dos postos, o trabalhador deve entender, obter, interpretar e analisar informação de diferentes tipos, como também solucionar problemas. Este subfator mede o nível de solicitação em relação a seis aptidões centrais: análise, solução de problemas, capacidade de obter, classificar e catalogar informação, leitura, redação e cálculo.

D – Subfator Destreza Física

Nesta categoria é contemplada a coordenação física e a destreza necessária para executar movimentos precisos com rapidez, incluídos os movimentos repetitivos. O subfator também mede o nível de destreza na operação, reparação e construção de equipamentos e maquinário.

No Fator Responsabilidade é mensurado o efeito do trabalho na instituição e seus serviços, clientes ou Avaliação de postos produtos, levando em conta os graus variáveis de repercussão ou importância para a organização. Os componentes principais são: responsabilidade pelos recursos humanos/efeitos sobre as pessoas, pelos recursos materiais, pela informação, e pelas finanças. Geralmente são incluídas variáveis como importância (magnitude), valor e responsabilidade exigível (em que medida o empregador depende da pessoa que exerce o cargo para produzir certos resultados).

A – Subfator Coordenação e Planejamento

Neste, são verificadas as responsabilidades de coordenação e planejamento que correspondem ao posto. A categoria contempla a responsabilidade para estabelecer prioridades e calendários para tarefas, eventos e pessoal; o planejamento e/ou execução de programas, eventos e conferências.

B – Subfator Responsabilidade por Outras Pessoas

O subfator em questão menciona a responsabilidade permanente de um posto para a orientação, direção e supervisão de pessoal, clientes, estudantes e/ou pacientes. É considerada a natureza da supervisão ou orientação, mas não a supervisão que é exercida na ausência temporal.

C – Subfator Responsabilidade pela Informação e Finanças

Neste subfator analisa a responsabilidade do posto pelo uso, manejo, proteção e manutenção apropriada de informação e dados. Contempla o nível de responsabilidade pelo conteúdo da informação, e a autoridade que tem para entregar informação confidencial.

D – Subfator Responsabilidade por Recursos Materiais e Programáticos

O subfator apresenta o grau de responsabilidade no posto pelo manejo e manutenção dos recursos materiais ou de elementos programáticos. Nesse subfator o posto implica na responsabilidade pelo cuidado e manipulação apropriada de equipamentos, maquinário, provisões e ferramentas de mínimo valor capital. Ou pela definição de recursos programáticos controlados pelo posto de mínimo valor capital.

No Fator Esforço são mensurados os requisitos de um posto que produzam cansaço ou fadiga. Considera as exigências mentais ou físicas. Considera variáveis como frequência, duração, e intensidade.

A – Subfator Esforço Físico

O subfator Esforço Físico mostra a frequência e intensidade das demandas físicas do trabalho como, por exemplo, caminhar ou permanecer em pé durante longos períodos, levantar, empurrar, carregar objetos ou pessoas, e o uso sustentado dos músculos menores. A intensidade do esforço físico é definida como, baixa, moderada e alta.

B – Subfator Esforço Mental

A frequência e intensidade das demandas mentais e sensoriais do trabalho são medidas neste subfator. As demandas mentais são as atividades que requerem concentração. As demandas sensoriais referem-se ao uso dos cinco sentidos.

O Fator Condições de Trabalho está relacionado ao contexto habitual no qual se desempenha o trabalho. Possui três grandes componentes: A exposição a condições desagradáveis (mas não nocivas) inerentes ao trabalho; O grau de risco de doença ou lesão inerente ao trabalho, levando em conta as medidas de prevenção disponíveis para reduzir o risco de dano; Os elementos estressantes inerentes ao trabalho (condições psicológicas); Geralmente os subfatores relacionados às condições de trabalho consideram variáveis como desagrado,

probabilidade e tipo de danos prováveis (leves ou graves), o grau de perigo, o caráter imprevisível dos elementos, o grau de exposição ou de dano, a duração e a frequência.

A – Subfator Condições Psicológicas

Este serve para avaliar as condições psicológicas que dificultam o desempenho do trabalho e que são inerentes ao posto. Deve-se considerar a frequência com a qual ocorrem as condições mencionadas abaixo e o efeito agravante de múltiplas condições.

B – Subfator Condições Físicas Desagradáveis

Este subfator avalia as condições físicas desagradáveis que são inerentes ao posto. Deve-se considerar a frequência com a qual ocorrem as condições mencionadas abaixo e o efeito agravante de múltiplas condições.

C – Subfator Risco de Lesão ou Doença Ocupacional

A probabilidade de lesões ou doenças que poderiam ocorrer no trabalho, considerando as medidas em vigência para diminuir o risco e proteger a saúde e segurança do pessoal, constituem foco deste subfator.

Uma vez selecionados os subfatores do sistema, o próximo passo é a definição da distribuição de valores. Isto é chamado ponderação dos subfatores. A distribuição dos pontos no sistema deve obedecer aos valores da instituição ou empresa, e o tipo de serviços ou produtos que oferece.

Diante do exposto neste referencial, espera-se que seja reconhecida a importância do estudo de uma experiência de aplicação do conceito de competência, assim como da aliança deste com o processo de estruturação de um sistema de remuneração, além do ineditismo de seu campo de aplicação: o setor público municipal.

2.7 Considerações Finais do Capítulo

Durante as discussões deste capítulo, tratou-se de assuntos correlacionados às atuais mudanças ocorridas no Setor Público quanto ao tratamento das questões de posto de trabalho e as competências a ele agregadas. Nesse sentido, discutiu-se

concepções relacionadas ao trabalho, a burocracia e conceituações e aplicações para competências. No âmbito das dimensões organizacionais das competências foi focado o serviço público, e neste coube trazer reflexões de Le Boterf ao propor a ideia do profissionalismo.

Le Boterf ao expor a concepção de Profissionalismo reconhece a redução de barreiras do conhecimento pela globalização, propiciando intenso intercâmbio social e cultural, bem como os avanços tecnológicos que respondem pelo incremento de possibilidades humanas em várias áreas; contudo, ressalta que tais mudanças também são responsáveis pela exclusão no setor produtivo na medida em que geram novas demandas de saber.

Ainda buscou-se aproximar competências do sistema de remuneração, abordando questões como equidade de gênero, planos de cargos e salários, além de sistemas de avaliação de cargos para definição de valores em estruturas de remuneração.

Para esta dissertação o Profissionalismo debatido por Le Boterf representa o contraponto teórico necessário ao modelo de Avaliação de Postos de Trabalho apresentado pela ISP, visto abordar a situação profissional ao trabalhar com a concepção de competências. Amplia consideravelmente o aspecto prescritivo do “cargo”, característica indissociável na Administração Pública brasileira por imposição legal.

Desse modo, a análise de resultados basear-se-á na noção de Profissionalismo, além da metodologia e, especialmente, compreensão dos subfatores inerentes ao fator “competências” da proposta ISP de avaliação de postos.

O capítulo seguinte dispõe acerca dos procedimentos metodológicos, haja vista a singularidade da temática e sua necessidade da ação metodológica obedecer a um parâmetro de uma pesquisa exploratória junto a servidores ocupantes de cargos avaliados e ao estudo de caso único representado pela aplicação do modelo na Secretaria Municipal de Educação.

CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos e os recursos empregados para o alcance dos objetivos propostos no trabalho. Inicialmente é evidenciada a classificação da pesquisa, indicando tipo e natureza de estudo, além de sua justificativa enquanto estudo de caso único. Num segundo momento, é abordado o cenário da pesquisa, identificando-se o espaço e as características da Prefeitura Municipal de Quixadá, com destaque a Secretaria de Educação, e os sujeitos pesquisados. Por fim, contempla os procedimentos de coleta de dados, as variáveis e indicadores definidos, os instrumentos e os aspectos éticos explicitados à Prefeitura pesquisada.

3.1 Classificação da Pesquisa

Para classificar a pesquisa realizada, tomou-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2003, p. 46-47) que qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa realizada, classifica-se como exploratória e descritiva.

Sua classificação como Exploratória fundamenta-se no fato de que embora “competência” seja um conceito amplamente discutido e alvo de pesquisas em diversas áreas de investigação, poucos estudos aprofundam sua concepção enquanto elemento de avaliação de cargos/postos de trabalho, numa perspectiva de definição de estrutura salarial. Nesse sentido, raros são os estudos que envolvem competência no serviço público e, em especial, na esfera municipal. Também, ressoa-se de discussão a concepção de profissionalismo presente na teoria construída por Le Boterf (2003) e sua aplicabilidade no serviço público.

Não foi verificada a existência de pesquisa que aborde competência enquanto fator de avaliação de postos de trabalho/cargos, com a perspectiva de concepção de uma estrutura salarial no serviço público municipal, como tratado nesta pesquisa.

Classifica-se como Descritiva, ainda sob a concepção de Vergara (2003, p. 46-47), porque descreve percepções e resultados obtidos pelo emprego do modelo ISP de avaliação de postos/cargos, cujo fator “competências” nele está inserido.

Quanto aos meios, essa pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, documental e de campo.

Enquanto Bibliográfica, buscou fundamentação teórico-metodológica em autores nacionais e internacionais com abordagem relativa aos conhecimentos específicos focados no serviço público e teoria da burocracia (MAXIMINIANO, 2007), Profissionalismo de Le Boterf (2003), equidade de remuneração no Serviço Público (ISP 2003), na configuração do Modelo ISP de avaliação de postos de trabalho.

A investigação foi também documental, porque se valeu especialmente de documentos internos da Prefeitura Municipal de Quixadá e do Comitê de Equidade de Remuneração do município, tais como Atas de reuniões, Leis Municipais, Folhas de Pagamento, Relatórios e Projetos.

A classificação como Pesquisa de Campo deve-se ao fato da realização de entrevistas junto aos servidores efetivos, estabilizados ou concursados, ocupantes de cargos avaliados da estrutura administrativa da Secretaria Municipal de Educação da Prefeitura de Quixadá (CE).

Ademais, possui a pesquisa natureza quali-quantitativa, visto melhor adequação para se obter respostas para questionamentos específicos e particulares de investigação da realidade humana em um campo do conhecimento. Está baseada na aplicação de formulários junto às pessoas que estão diretamente envolvidas com o problema pesquisado.

O entendimento da natureza de fenômenos, uma vez que os dados são mais sutis, demanda uma análise da subjetividade do objeto de estudo, sendo permitida pela abordagem qualitativa, esta concretizada com a coleta de dados documentais.

Já na investigação quantitativa, tanto a coleta quanto o tratamento das informações, utiliza-se técnicas estatísticas, objetivando resultados que evitem possíveis distorções de análise e interpretação, possibilitando maior margem de segurança (DIE)

3.1.1 Estudo de Caso Único como Estratégia de Pesquisa

A pesquisa fundamentou-se nos postulados da metodologia de estudo de caso desenvolvida por Yin (2010, p. 24), sendo utilizado um estudo de caso único, em consonância com as questões e circunstâncias da pesquisa.

A projeção de estudos de caso único é eminentemente justificável sob cinco fundamentos lógicos:

quando o caso representa (a) um teste crucial da teoria existente, (b) uma circunstância rara ou exclusiva, ou (c) um caso típico ou representativo, ou quando o caso serve a um propósito (d) revelador ou (e) longitudinal. (YIN, 2010, p. 72)

Apresenta-se, então, as razões motivadoras da decisão de conduzir um estudo de caso único nesta pesquisa que são: Estudar as implicações do modelo de avaliação de postos proposto pela ISP, neste contemplado o fator de avaliação “competências”, para estruturar o sistema de remuneração da Secretaria Municipal da Educação de Quixadá (CE), significa trabalhar com um caso representativo ou típico, no sentido em que circunstâncias e condições capturadas são representativas de uma situação lugar-comum.

O sistema de remuneração, costumeiramente, está inserido nos Planos de Cargos e Carreira dos profissionais do Magistério, sendo alguns estendidos aos demais cargos da escola e da gestão educacional. Os planos para os profissionais do magistério constituem exigência do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de valorização dos Profissionais da Educação - FUNDEB (Emenda Constitucional nº 53, de 19/12/2006), fonte de recursos para financiamento de ações de manutenção e desenvolvimento da educação básica pública (regular, especial ou de jovens e adultos, seja na zona urbana, zona rural, área indígena ou quilombola).

Na carreira do magistério, encontra-se o maior contingente de servidores municipais de uma Prefeitura, estes ocupantes de cargos de professores e relacionados às atividades de suporte pedagógico, tais como: direção ou administração escolar, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional). Os demais cargos da Educação, incluídos todos os trabalhadores da Educação não pertencentes à carreira do Magistério são remunerados com recursos do Fundo Municipal de Educação e/ou Parcela de 40% do FUNDEB.

Representa o estudo oportunidade única para futuras implantações em outras Prefeituras, órgãos estaduais e federais, e instituições públicas brasileiras do processo de avaliação de cargos, cabendo representar a decisão pelo caso único uma oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica (YIN, 2010, p. 63).

A ideia de efetivação de um estudo de caso único também é fundamentada no fato da acessibilidade aos dados e informações relacionadas ao trabalho de avaliação de postos desenvolvido no município, elementos imprescindíveis para a pesquisa. Acesso possibilitado pela participação da pesquisadora como integrante da equipe que assessorou o Comitê de Equidade de Quixadá durante o período 2008, 2009 e início de 2010.

É, ainda, fortalecida a decisão em relação ao caso único em virtude de tratar-se a experiência de elaboração de Plano de Cargos e Remuneração com a inclusão do processo de avaliação de posto ser única na América Latina.

Elaborou-se um Protocolo do Estudo de Caso, exposto em Apêndice, para instrumentalizar e subsidiar as decisões metodológicas ao longo da pesquisa de campo.

3.2 Sujeitos da Pesquisa

A Pesquisa foi realizada no município de Quixadá, primeiro no Brasil a constituir um Comitê de Equidade e Remuneração, além de adotar a metodologia de avaliação de postos numa perspectiva de estruturação salarial. Ademais, pioneiro em participação do Prêmio Pró-Equidade de Gênero da Secretaria Especial de Políticas Públicas para as Mulheres do Governo Federal, II e III edições, tendo sido premiado nas edições. Promoveu em 2006, o I Seminário Internacional de Equidade de Remuneração no município.

O município está localizado na região central do Estado do Ceará, segundo o Instituto de Planejamento do Estado do Ceará – IPECE ocupa a 10ª posição em população do Estado, com população atual, de acordo com o último censo do IBGE, de 80.447 habitantes, caracterizando-se como município urbano em virtude do contingente de 67,3% de sua população residir na área urbana. Com relação aos indicadores de desenvolvimento o município apresenta os seguintes índices: Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é de 0,673 (PNUD/2000); Produto Interno Bruto (PIB) R\$ 290.156.000,00 (IBGE/ 2005) e o PIB per capita R\$ 3.879,00 (IBGE, 2005).

A Prefeitura Municipal de Quixadá, até junho de 2010, possuía 1.422 servidores municipais, distribuídos em 68 cargos efetivos, conforme apresentado em Anexo 4 - Estrutura de Cargo Pós-Avaliação de Postos de Trabalho. Ressalta-se o fato de que o trabalho desenvolvido pelo Comitê de Equidade de Gênero e

Remuneração de Quixadá, quando do processo de Avaliação de Postos resultou numa proposta de estrutura de cargos originada a partir de fusão de carreiras e declaração de extinção de cargos.

Esta pesquisa envolveu exclusivamente cargos da Secretaria de Educação, em virtude de sua representatividade em relação ao total de servidores do município, maior volume de recursos empregados no pagamento de pessoal. Soma-se o fato de que a área de educação formalizou a obrigatoriedade do emprego da avaliação de postos de trabalho na elaboração de seu Plano de Carreira, ao inserir artigo específico na Lei.

Com relação aos cargos da área da Educação, objeto de estudo desta pesquisa, estão contemplados os cargos efetivos da estrutura administrativa da Secretaria que foram submetidos ao processo de avaliação de postos desenvolvido pelo Comitê de Remuneração. São eles: Agente Administrativo, Auxiliar de Serviços Gerais, Vigia Municipal, Motorista de Veículos de Pequeno e Médio Porte, Maestro, Supervisor de Ensino e Professor da Educação Básica (PEB I e PEB II).

O Comitê de Remuneração realizou avaliação para a classe Professor da Educação Básica de Nível Médio e Professor da Educação Básica de Nível Superior, visando estabelecer diferença salarial entre as classes a partir da diferença de nível de escolaridade.

O quantitativo de servidores a ser utilizado para definição da população corresponde às informações colhidas em Folha de Pagamento – Julho/2010, em relação aos servidores efetivos, concursados e estáveis, em exercício de suas funções, ou seja, com lotação em unidades da Secretaria de Educação.

Outro aspecto considerado na definição da amostra refere-se ao número de pontos obtidos para cada cargo em todos os fatores de avaliação do modelo ISP, conforme dispõem as Fichas de Avaliação de Postos (anexo B).

Quadro 10: Cargos da educação participantes da pesquisa

Cargos Avaliados	Quantidade de Servidores	Total de Pontos Alcançados
Agente Administrativo	33	421
Auxiliar de Serviços Gerais	234	313
Vigia Municipal	56	400
Maestro	1	699
Motorista de Veículo de Pequeno e Médio Porte	3	415
Professor de Educação Básica (N. Superior)	347	789
Professor de Educação Básica (N. Médio Normal)	144	764
Supervisor de Ensino	17	613
TOTAL	835	4.414

Fonte: Arquivo da Prefeitura de Quixadá (CE), (2008).

Para o calculo da amostra foi utilizada a fórmula abaixo baseada em Mattar (2001, p.160):

$$n = \frac{K^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + K^2 p \cdot q} \quad (1)$$

Os componentes da fórmula da amostra **n** são assim designados:

N: é o valor da população e assume valor de 835 (total de servidores efetivos dos cargos avaliados pelo Comitê);

e: é o erro amostral que foi posicionado em 5%;

p e q: representam a proporção de ocorrência / não-ocorrência da variável em estudo na população da amostra e seus valores foram determinados em função dos pontos atribuídos a cada cargo e;

K: representa o Índice de Confiança.

Para definição da amostra foi escolhido índice de confiança igual a 1, ou seja, K=1 (68%). Justifica-se a escolha por se tratar de uma amostra para confirmação de valores já obtidos quando da avaliação de postos de trabalho realizada pelo Comitê e contemplados na parte documental da pesquisa, bem como porque erro ficou limitado a um valor de 5%.

Quanto aos valores de p e q esses índices são utilizados quando não se conhece o desvio padrão da população, que é o caso desta dissertação. Quando não se conhece o desvio padrão, pode-se estimar a variabilidade da amostra por meio das proporções p e q.

A maior variabilidade é expressa por $p = 50\%$ (0,5) e $q=50\%$ (0,5). Para a determinação dos fatores de variabilidade foram utilizados os pontos atribuídos aos cargos pelo Comitê de Remuneração ao realizar a avaliação destes, por considerar que estes pontos representam a variabilidade das funções dentro dos critérios de competência avaliados.

A Tabela 2 mostra os valores e como foram obtidos.

Tabela 2: Determinação da variabilidade para uso no cálculo da amostra

CARGOS AVALIADOS	Qtde. Serv. Efetivos	Qtde. Entrevistas	Pontos por Cargo	Qtde. pontos por faixa	p e q
Cargos de Suporte à Educação (atividades meio)					
Agente Administrativo	33	0,040	3	421	
Auxiliar de Serviços	234	0,280	23	313	
Vigia Municipal	56	0,067	4	400	
Motorista de Veículos Pequeno e Médio Porte	3	0,004	1	415	
Subtotais	326	31		1.549	0,351*
Cargos da Educação (atividades fim)					
Supervisor de Ensino	17	0,020	2	613	
Maestro	1	0,001	1	699	
Professor Licenciatura Plena	347	0,416	34	789	
Professor Nível Médio	144	0,172	14	764	
Subtotais	509	51		2.865	0,649*
Total	835	82	4.414		

Fonte: Elaborada pela autora com dados da pesquisa

(*) Definida pela proporcionalidade de ocupantes em cada cargo em função do total.

Tendo como base os pontos obtidos para cada cargo na avaliação promovida pelo Comitê de Equidade de Remuneração, estabeleceu-se o seguinte procedimento para a determinação de $p= 0,35$ e $q=0,65$: (i) foram somados os pontos dos cargos com pontuação e características semelhantes em relação à variável analisada, no caso, sua relação com atividades de suporte à educação (meio) e atividades fins da educação, além de tomar 400 pontos e 700 pontos como referência.

Essa distribuição encontra respaldo também quando considerada a distribuição adotada pelo FUNDEB para pagamento de servidores da área de Educação, este define que no mínimo 60% de seus recursos se destinam à

remuneração dos cargos integrantes da carreira do Magistério, sendo o pagamento de outros trabalhadores da Educação pagos com os 40% restante.

Para os cargos: Agente Administrativo; Auxiliar de Serviços; Vigia Municipal e Motorista de Veículos Peq. Médio Porte com pontuação próxima a 400, a soma perfaz 1.549, correspondendo a 35% do total. Para os demais cargos, com pontuação próxima a 700, o total ficou em 2.865 pontos representando 65% do total.

Determinados os componentes da amostra e aplicados na fórmula, obteve-se uma amostra de 82 pessoas conforme valores especificados abaixo:

N=	835	Total de Servidores (população)
K=	1	68% índice de confiança escolhido
e=	0,05	5% erro amostral
p=	0,35	Variabilidade amostral
q=	0,65	Variabilidade amostral
n=	82	

Como a população está subdividida em várias cotas, os cargos que ocupam, foi calculado um valor proporcional a cada cota conforme mostra a Tabela 3.

Outro aspecto em relação á amostra é a técnica de amostragem, ou a maneira como a unidade amostral é escolhida. A amostragem é não probabilística quando “a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador” (MATTAR, 2001, p. 131). Nesta dissertação foram entrevistados os servidores que estavam presentes e se dispuseram a responder ao questionário. Portanto, a amostragem foi não probabilística por cotas.

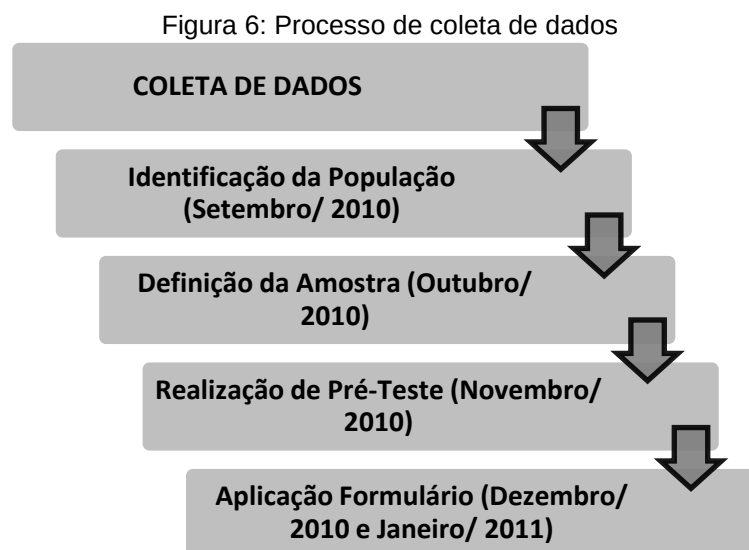
3.3 Técnica de Coleta de Dados

Nesta pesquisa os dados primários foram coletados através de levantamento documental e da aplicação de formulários junto à amostra. Os documentos coletados referem-se às informações do SIM (sistema de informações municipais) prestadas pelo município junto ao Tribunal de Contas dos Municípios – TCM/CE, folhas de pagamentos e respectivos resumos por origem de recursos (FUNDEB 60%, FUNDEB 40% e Fundo Geral). Também, foram analisadas Atas das Reuniões

do Comitê de Equidade e Remuneração (anos 2008, 2009, 2010 e 2011), pautas de negociação reivindicadas pelo Sindicato dos Servidores Municipais, registros do Programa VAMUS (Valorização Municipal dos Servidores), Leis Municipais, Manual de Descrição de Cargos, Guia de Avaliação de Postos de Quixadá, entre outros.

A amostra foi pesquisada com aplicação de formulário específico contendo exclusivamente perguntas fechadas, conforme apresentado no apêndice. Justifica-se a adoção de questões fechadas em função da busca de padronização e sistematização de respostas, de acordo com o grupo de sujeitos, a fim de que as respostas possam propiciar um raciocínio lógico e melhor análise da pesquisadora.

A Coleta de Dados desta pesquisa em função de sua abordagem quantitativa foi resultante das seguintes etapas, conforme a Figura 6.



Fonte: Elaborada pela autora (2011).

Considerando os objetivos da pesquisa e as características da população foram construídos 8 (oito) diferentes Formulários, em função das pontuações diferenciadas recebidas por cada cargo em cada um dos subfatores do fator “competências”, estes com as finalidades de facilitar seu manuseio, registro de respostas e posterior tabulação, tendo seu aperfeiçoamento resultado da realização de Pré-teste.

Quadro 11: Instrumento de pesquisa

DESCRIÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	
Formulário de entrevista composto de 3 partes com as seguintes características:	
Partes Constituintes	Descrição
I - Perfil do Servidor Público Municipal	3 questões, todas com adoção de escala de mensuração nominal.
II – Análise de Grau de Importância sobre Avaliação do Posto de Trabalho	1 questão com uso de escala ordinal definida em função dos subfatores do Fator Competências.
III – Análise da Concordância sobre Avaliação do Posto de Trabalho (parte diferenciada para cada um dos postos avaliados)	4 questões elaboradas com o emprego da escala de <i>Lickert</i> , cabendo o registro do ponto de vista, favorável ou desfavorável, acerca da pontuação alcançada pelo cargo/posto do ocupante em relação a um determinado subfator do fator competência.

Fonte: Elaborada pela autora (2011).

As afirmações construídas estão relacionadas aos subfatores compreendidos pelo Fator Competências do modelo ISP, objeto desta pesquisa. Buscou-se assim permitir aos entrevistados não só concordarem ou discordarem da pontuação recebida pelo cargo/posto de trabalho em cada subfator, mas também informarem qual o grau de concordância/ discordância.

As afirmações contidas na parte 3 do formulário são consideradas favoráveis, com estabelecimento de 5 graus de concordância/discordância (concordo inteiramente/ concordo/ indeciso/ discordo/ discordo inteiramente) com o nível atribuído em cada um dos subfatores.

A despeito do instrumental de pesquisa do tipo avaliação, observa Lakatos (1991, p. 206), são aqueles cuja variedade engloba perguntas de fatos, ação e opinião e são criadas a partir do problema e objetivos em consonância com as variáveis definidas.

3.3.1 Variáveis e Indicadores

Os instrumentos de pesquisa incluem variáveis específicas para a pesquisa, que segundo Richardson (1989), são definidas como características mensuráveis de um fenômeno e podem apresentar diferentes valores ou ser agrupadas em categorias. Esta posição reflete o entendimento de Lakatos e Marconi (1992, p. 137):

Uma variável pode ser considerada uma classificação ou uma medida; uma quantidade que varia; um conceito operacional que contém ou apresenta valores; aspectos, propriedades ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração.

Para mensuração das variáveis são concebidos indicadores, estes compreendidos como fatores que possibilitam medir ou indicar a variável no fenômeno. Levando-se em conta, a questão de pesquisa proposta, ou seja, “como a Composição do Fator ‘Competências’ do modelo ISP de avaliação de postos de trabalho pode ser aplicada em uma estrutura salarial do serviço público municipal brasileiro?”, além dos objetivos e da fundamentação teórica, são detalhados no Quadro 12 as variáveis e os respectivos indicadores que foram utilizados nos instrumentos da pesquisa.

Quadro 12: Variáveis e indicadores da Pesquisa

Continuação

OBJETIVO GERAL: Analisar a composição do Fator Competências definida no modelo de avaliação de postos de trabalho proposto pela Internacional de Serviços Públicos (ISP), na perspectiva de sua adequação ao sistema de remuneração do serviço público municipal brasileiro, tendo como base os planos de cargos e carreiras da Educação da Prefeitura Municipal de Quixadá (CE).						
Objetivos Específicos	Variáveis	Indicadores	Direção do Instrumento	Formas de captação de dados		Questões
				Análise Documental	Roteiro de Entrevista	
Explicar o modelo de avaliação de postos de trabalho proposto pela ISP (Internacional de Serviços Públicos)	Fator Competências do modelo ISP	-Subfatores considerados no modelo	Base Teórica	-	-	-
	Estrutura Salarial	-Pontuação dos Postos de Trabalho -Salários a partir de Pontuação	Estudo de Caso	Sim	-	-
Discutir a composição do Fator Competências do modelo ISP à luz da Teoria de Competências Profissionais de Le Boterf.	Fator Competências do modelo ISP	-Subfatores considerados no modelo	Base Teórica	-	-	-
	Instrumentalização concebida por Le Boterf para competências profissionais	-Recursos do profissional propostos por Le Boterf contemplados no modelo ISP	Base Teórica	-	-	-

Conclusão

	Cargos	-Cargos existentes na área de Educação da PMQ e seu quantitativo. -Descrição dos cargos avaliados -Resultados de avaliação dos cargos (pontuação)	Estudo de Caso	Sim	-	-
Propor adaptação para aplicabilidade do modelo ISP, com ênfase em competências, na definição de sistemas de remuneração para o serviço público municipal brasileiro.	Estrutura Salarial	-Plano de Cargos e Salários	Base Teórica Estudo de Caso	- Sim	- -	- -
	Composição do Fator Competências do modelo ISP	-Concordância dos ocupantes dos cargos avaliados em relação a pontuação percebida pelo cargo no Fator Competências.	Estudo de Caso	-	Sim	5 questões
Conhecer o nível de aceitação de servidores de cargos de atividades fins e meio da estrutura administrativa da Educação de Quixadá com relação à avaliação de posto de trabalho sob a perspectiva das ponderações do Fator Competências.	Composição do Fator Competências do modelo ISP	-Concordância dos ocupantes dos cargos avaliados em relação a pontuação percebida pelo cargo no Fator Competências.	Estudo de Caso	-	Sim	4 questões

Fonte: Elaborado pela autora (2011).

O Quadro 12 permite identificar para cada um dos objetivos específicos propostos suas variáveis e indicadores, além do direcionamento do instrumento, se contemplado na base teórica ou no estudo de caso, que por sua vez obteve dados captados por análise documental ou entrevistas realizadas.

3.4 Análise e Interpretação dos Dados

A pesquisa de campo foi desenvolvida no período de outubro de 2010 a janeiro de 2011, compreendendo etapas importantes desde a identificação do

universo da pesquisa até a aplicação do Formulário, além dos levantamentos documentais.

No procedimento metodológico desta pesquisa, são utilizados para apresentação dos dados os instrumentais de Tabelas e Gráficos para posterior tratamento em Software estatístico, no caso, adotou-se o Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

A maioria das variáveis da pesquisa é do tipo nominal divididas em categorias. Para a análise dos dados foram utilizadas tabelas de distribuição de frequência e técnicas multivariadas de dependência com uma variável dependente tal como tabulação cruzada (mais de duas variáveis) entre as variáveis cuja correlação se pretende analisar.

Para analisar os dados utilizou-se o programa SPSS, criando-se ~~criou-se~~ uma base de dados, conforme mencionado no item anterior, com uma codificação pré-determinada, para identificar cada uma das variáveis em estudo. Com o objetivo de analisar os dados referentes à amostra, trabalhou-se com a estatística descritiva.

3.5 Aspectos Éticos

Para a realização do presente estudo foi solicitado, junto à Secretaria Municipal de Educação e ao Comitê de Equidade e Remuneração de Quixadá, permissão para a utilização das informações pertinentes a coleta de dados da referida pesquisa.

Foram promovidas duas reuniões para exposição dos objetivos do estudo, a preservação dos aspectos éticos, a garantia da confidencialidade das informações e anonimato, evitando riscos morais junto aos representantes dos órgãos e servidores da educação. Os pesquisados ficaram cientes também, de que a qualquer momento poderiam interromper a pesquisa.

Aos sujeitos do estudo foram garantidos o sigilo das informações e o anonimato, de acordo com as normas éticas da investigação científica. Os nomes dos entrevistados não foram relacionados aos formulários, sendo estes identificados por cargo e área de lotação na Secretaria de Educação.

3.6 Esquema de Pesquisa

Inspirado em Mattar (2008, p. 59), apresenta-se o esquema de pesquisa abaixo.

Figura 7: Esquema de desenvolvimento da pesquisa

ETAPA 1 - FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	
QUESTÃO DA PESQUISA:	Como a composição do Fator “Competências” do Modelo ISP de avaliação de postos de trabalho pode ser aplicada em uma estrutura salarial de cargos específicos da Educação no Serviço Público Municipal brasileiro?
ETAPA 2 - PLANEJAMENTO DA PESQUISA	
Objetivo Geral:	Analisar a composição do Fator Competências definida no modelo de avaliação de postos de trabalho proposto pela Internacional de Serviços Públicos (ISP), na perspectiva de sua adequação ao sistema de remuneração do serviço público municipal brasileiro, tendo como base os planos de cargos e carreiras da Educação da Prefeitura Municipal de Quixadá (CE).
Objetivos Específicos:	- Explicar o modelo de avaliação de postos de trabalho proposto pela ISP (Internacional de Serviços Públicos); - Discutir a composição do Fator Competências do modelo ISP à luz da teoria de competências profissionais de Le Boterf; - Descrever o sistema de remuneração desenvolvido pela Prefeitura Municipal de Quixadá (CE) com base no modelo ISP de avaliação de postos; - Propor melhorias para aplicabilidade do modelo ISP, com ênfase em competências, na definição de sistemas de remuneração para o serviço público municipal brasileiro.
Dados do Universo da Pesquisa:	A população da pesquisa configura-se pelo total de servidores efetivos ocupantes de 8 (oito) cargos avaliados pelo comitê de remuneração, totalizando 835 servidores.
Metodologia:	-Pesquisa Exploratória, Descritiva e Bibliográfica; - Definição de Estudo de Caso Único como estratégia de pesquisa; -07 Cargos da estrutura administrativa da Secretaria Municipal de Educação, sendo o cargo de professor analisado nas classes de ensino médio e ensino superior; -Tipo de Amostra Não Probabilística por Julgamento; -Formulário de Entrevista aplicado a 82 pessoas.
ETAPA 3 - EXECUÇÃO DA PESQUISA	
Pesquisa de campo:	-Identificação do Universo da Pesquisa: 82 Servidores Efetivos da estrutura administrativa da Secretaria Municipal da Educação; -Coleta de Dados através da Aplicação de Formulário de Entrevista.
Processamento:	-Formulação do Cálculo da Amostra; -Preparação de Planilha Eletrônica; -Inserção dos dados coletados dos formulários no Software SPSS.
ETAPA 4-COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS	
Interpretação dos dados:	-Tratamento dos Dados pelo Software SPSS
Elaboração das conclusões e recomendações	

Fonte: Elaboração da autora (2011).

3.7 Considerações Finais do Capítulo

Neste capítulo, apresenta-se os fundamentos do percurso metodológico escolhido para a demonstração física do debate teórico em torno de uma abordagem teórico-empírica e qualitativa quanto aos meios de investigação, resultantes de uma fundamentação discursiva que delineia a aplicabilidade do método.

Fica claro, então, que o objetivo deste estudo, por meio dos procedimentos metodológicos adotados, consiste no diálogo comparativo entre as vertentes de Competências, sendo este o eixo discursivo gerador, num paralelo de confrontos entre estas enquanto fator avaliador no modelo da Internacional de Serviços Públicos (ISP) e os pressupostos sobre Profissionalismo de Le Boterf. Busca-se nisso, a ampliação da compreensão do objeto da pesquisa no universo da avaliação de postos de trabalho e seu processo de adequação em sistema de remuneração do Serviço Público Municipal Brasileiro.

O desenvolvimento de um protocolo para o estudo de caso proporciona maior confiabilidade à pesquisa, além de orientar o pesquisador na realização da coleta de dados, gerando, por conseguinte uma investigação de boa qualidade. Contém o protocolo tanto os instrumentos, quanto procedimentos e regras gerais a serem seguidas na utilização destes. Ademais, contempla de modo geral as seguintes seções: i) visão geral sobre o projeto; ii) procedimentos de campo; iii) questões do estudo de caso; e iv) guia para o relatório do estudo de caso.

O Protocolo do Estudo de Caso encontra-se no Apêndice desta Pesquisa, constituindo seu relatório, base para a análise de resultados apresentada no capítulo seguinte.

O próximo capítulo apresenta ainda os dados coletados na pesquisa de campo realizada no município de Quixadá (CE) e assim, se trava o debate sobre a análise dos resultados obtidos durante a verificação *in locus* da realidade geradora do conflito em evidência.

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados e análises da pesquisa realizada na área da Educação do Setor Público de Quixadá. Em atendimento aos objetivos geral e específicos, estabelecidos como elementos condutores da discussão da temática em estudo nesta dissertação. Faz-se igualmente importante, apresentar os cenários que antecederam a realidade que foi alvo de investigação científica desta pesquisa.

4.1 Cenário da Realidade do Universo da Pesquisa

O estudo aqui apresentado realizou-se na Prefeitura de Quixadá no Estado do Ceará, que na atualidade constitui a única da América Latina com adoção do modelo ISP de avaliação de postos de trabalho, sendo os resultados impactantes no sistema de remuneração dos servidores, no caso nos Planos de Cargos e Salários das diferentes categorias. Isso significa que o aperfeiçoamento do modelo empregado e, por conseguinte, sua possível adequação para aplicabilidade em outros municípios cearenses (184) ou demais prefeituras do Brasil (5.562).

O relatório da pesquisa permitiu identificar um padrão nos resultados: as carreiras públicas melhor e pior remuneradas são as mesmas nos diversos estados brasileiros. Enquanto os profissionais da área jurídica e de auditoria e fiscalização recebem os maiores salários, os professores de ensino superior apresentam as menores remunerações em relação ao respectivo mercado de trabalho privado.

Os trabalhadores de atividades consideradas meio e com escolaridade entre média e baixa, como auxiliares administrativos e profissionais do atendimento ao público e de manutenção e conservação, obtiveram resultados bem similares entre eles, em torno de 20% se considerarmos todos os resultados e de 30% se considerarmos apenas aqueles significativos.

Já os professores de ensino superior dos governos estaduais recebem salários médios menores que os profissionais do setor privado em todos os estados para os quais foi possível realizar os cálculos. Outras carreiras que também desempenham atividades finalísticas e não-exclusivas de Estado, como os médicos e os professores de ensino básico também apresentam diferenciais negativos na

maioria dos estados, embora no caso dos médicos boa parte desses resultados não tenha sido significativa.

Os profissionais que atuam na direção e gerência de áreas de apoio, tiveram comportamento semelhante ao dos médicos, pois também apresentam diferenciais negativos, mas não significativos em vários estados – com exceção da Bahia e de São Paulo, onde esses profissionais ganham aproximadamente 30% a menos, em média, que um profissional com as mesmas características do respectivo setor privado.

Marconi (2001) diz ainda que na literatura a respeito da remuneração dos servidores públicos, são mais escassos os estudos que abordam os servidores de carreiras distintas ou de diferentes órgãos dentro de um determinado governo como grupos de interesse distintos, os quais podem competir por aumentos salariais e serem tratados de modo diferenciado pelos governos.

Soma-se a tais questões, toda uma discussão mundial acerca do “direito à igualdade de remuneração para trabalho de igual valor”, esta revitalizada a partir do 50º aniversário em 2001, da Convenção nº 100 da Organização Internacional do Trabalho – OIT, de 6 de junho de 1951, sobre a igualdade de remuneração de homens e mulheres trabalhadores por trabalho de igual valor. A OIT edita em sua 34ª Conferência Geral a Resolução nº 90, relativa à promoção da igualdade entre homens e mulheres, à igualdade de remuneração e à proteção da maternidade, em 15 de junho de 2004. Nessa se recorda a Convenção sobre igualdade de remuneração, 1951 (número 100), a Convenção sobre a discriminação (emprego e ocupação), 1958 (número 111), a Convenção sobre os trabalhadores com responsabilidades familiares, 1981 (número 156) e os princípios estabelecidos em outras convenções pertinentes; Considerando a adoção da Convenção sobre a proteção da maternidade, 2000 (número 183) na 88ª reunião da Conferência Internacional do Trabalho; Tendo em conta as disposições pertinentes à Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948), da Convenção sobre a eliminação de todas as formas de discriminação contra a mulher (Nações Unidas, 1979), da Convenção sobre os Direitos da Criança (Nações Unidas, 1989), da Declaração da OIT sobre igualdade de oportunidades e de trato para as trabalhadoras (1975), da Declaração e a Plataforma de Ações de Beijing (1995), da Declaração da OIT relativa aos princípios e direitos fundamentais no trabalho e seu seguimento (1998), assim como dos convênios e recomendações internacionais do trabalho que têm por finalidade

garantir a igualdade de oportunidades e de trato para os trabalhadores e trabalhadoras. Continua:

Recordando que a igualdade de gênero é um elemento transversal do Programa de Trabalho Decente da OIT, que envolve os objetivos estratégicos, e tomando nota das conclusões e recomendações do informe da Comissão Mundial sobre a Dimensão Social da Globalização (CMDSG) *Por uma globalização justa*, no que se refere aos efeitos da globalização sobre as mulheres e enquanto a necessidade, em particular ao que se refere à igualdade entre os gêneros, de maior coerência política a nível nacional e internacional. (LEME, 2008)

A Resolução afirma ainda, que as medidas de regulamentação e outras medidas devem reforçar-se mutuamente para resolver os problemas que determinam a desigualdade entre homens e mulheres no mundo do trabalho. Destacando que a obtenção de igualdade entre homens e mulheres, incluída a igualdade de remuneração quando da aplicação do princípio de igual remuneração para trabalho de igual valor, é fundamental para promover o trabalho decente e o desenvolvimento social e, desta forma, é indispensável para o êxito das estratégias de eliminação da pobreza; e que os trabalhos de qualidade, assim como os serviços públicos de qualidade e outros serviços de apoio, são fundamentais para promover a igualdade de oportunidades para todos.

Portanto, a base do modelo ISP de avaliação de postos ao ser transposta para a realidade das administrações municipais brasileiras perpassa essencialmente pelos cargos compreendidos em suas estruturas administrativas. Desse modo, a nomenclatura “postos” terá correspondência com “cargos”, sejam estes, de carreira ou comissionados.

Por sua vez, o modelo ISP promove a avaliação de postos a partir de quatro fatores/ critérios (competências, esforço, responsabilidades, condições de trabalho), sendo constituído o fator “competências” por quatro subfatores: Educação e Experiência; Competências Interpessoais; Capacidades de Raciocínio e Análise; e Destreza Física.

A inclusão de um fator específico “competências” num modelo que propõe avaliar postos de trabalho/cargos direciona a pesquisa ao aprofundamento de estudos relacionados à tipologias de competências para análise de funções, cargos e postos de trabalho.

E neste olhar, se busca a identificação de uma fundamentação teórica voltada à categoria das competências profissionais, discutidas especialmente por

Zarifian (2003) e Le Boterf (2003), cujo foco das construções teóricas distancia-se da dicotomia competências individuais ou organizacionais.

Nesse sentido, afirma Le Boterf (2003, p.11) que: “a competência individual ou coletiva é uma abstração”. No dizer deste autor, essa competência é inútil enquanto uma abstração MS que se faz necessária ser tratada.

O autor realiza ainda suas reflexões acerca do profissionalismo a partir do reconhecimento da evolução do contexto de trabalho, indutora da necessidade de elevação do nível de profissionalismo e da recomposição de funções e ofícios.

4.2 Descrição do Caso

Para Yin (2010, p. 39), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto são claramente evidentes. Dessa forma, valendo-se das orientações do mencionado autor estabelecemos, inicialmente, o estudo de caso que identifica o desenvolvimento da *Campanha Mundial pela Igualdade de Remuneração* da ISP, lançada em 2002, no Brasil, especificamente, em Quixadá.

A referida Campanha, subsidiada por amplas discussões internacionais e acordos entre países, estabeleceu como estratégias para avanços na igualdade de remuneração:

- Estratégia1: Mudar o valor social do trabalho tradicionalmente desempenhado pelas mulheres. A ISP afirma que “ao aplicar um sistema de valorização de postos livre de preconceitos sexistas, é dado um salário justo a cada trabalho.” (ISP, 2001, p.20)

- Estratégia 2: “Mediante a eliminação de barreiras, ou seja, consiste na identificação dos obstáculos que limitam as opções de trabalho disponíveis para as mulheres, também conhecidos como programas de *ação afirmativa*.” (ISP, 2001, p.21)

Nesse mesmo momento, os reflexos desta política de equidade de gênero e remuneração ampliavam-se no Brasil, onde os espaços de discussão e ações relacionados à campanha em nível mundial, extrapolou o ambiente sindical, com iniciativas reais em nível de governos municipais, estaduais e federal.

A campanha “Igualdade de Oportunidades na Vida, no Trabalho e no Movimento Sindical”, desenvolvida pela CNMT-CUT (Comissão Nacional da Mulher Trabalhadora – Central Única dos Trabalhadores) desde 1998, tem como um dos eixos prioritários a questão da igualdade de remuneração. Durante o ano de 2000, a CNMT e o Observatório Social desenvolveram um estudo temático sobre a Convenção nº 100 da OIT e promoveram o seminário internacional “Salário igual para trabalho de igual valor: avanços e desafios para a implementação da Convenção nº 100 da OIT”, realizado em São Paulo/SP, no período de 4 a 6 de abril de 2001.

Dentro deste contexto, a ISP Brasil passou a realizar ações formativas voltadas à questão de equidade de remuneração, além do incentivo à constituição de Comitês específicos para diferentes esferas e categorias do serviço público brasileiro. Assim, foram constituídos os dois primeiros Comitês de Equidade de Remuneração na América Latina no âmbito do serviço público municipal: Quixadá (CE) e São Luiz (MA).

Destaca-se ainda, que a ISP Internacional assumiu o modelo de avaliação de postos adotado no setor público canadense, este validado por sua Comissão de Direitos Humanos. O escritório ISP – Brasil juntamente com a Confederação Nacional dos Trabalhadores no Serviço Público Municipal – CONFETAM, a Federação dos Trabalhadores no Serviço Público Municipal do Estado do Ceará – FETAMCE, o Sindicato dos Servidores Públicos de Quixadá SINDSEP/ Quixadá e o Comitê de Equidade de Remuneração de Quixadá, na mesa permanente de negociação com a Prefeitura de Quixadá, conseguem que a primeira experiência da América Latina adote o modelo de Avaliação de Postos, recomendado pela ISP na elaboração dos Planos de Cargos e Salários dos servidores municipais.

No âmbito municipal, no Serviço Público Quixadá, o debate sobre a igualdade de oportunidades é claramente um instrumento de inclusão social: é impossível criar, ampliar e assegurar direitos, mesmo considerando que estes se apliquem a toda a categoria de servidores/as.

Exemplos dessas finalidades são as Cláusulas de Gênero – propostas pelo SINDSEP de Quixadá e Região - que transformadas na Lei de Equidade precisam ser objeto de busca pelo gozo pleno dos benefícios, equiparando patamares de direito e de condições de vida e trabalho com seus reflexos nas Relações de Gênero.

Sobre o Comitê de Equidade de Gênero e Remuneração, é importante asseverar que este foi criado pela Portaria Nº 085, de 29 de julho de 2005, e alterado pela portaria 120/06. É um órgão paritário de deliberação coletiva, vinculado à Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Quixadá, com autonomia político-administrativa, tendo por objetivos principais: discutir o melhoramento das condições de trabalho do/a servidor/a; adotar políticas que visem à discussão sobre as questões de gênero; aprimoramento de ações que vislumbrem a equidade na Administração Municipal e avaliar os postos de trabalho.

No início do processo, o Comitê de Equidade de Remuneração de Quixadá tinha objetivo específico de discutir e implementar os passos para avaliação dos postos de trabalho.

O aprimoramento de sua missão constitui-se num instrumento de relevância na administração, ampliando suas funções, tem hoje plano de trabalho próprio e atua em três frentes: avaliação de postos de trabalho, enfrentando assim a questão salarial, sendo a mais complexa; programa de eliminação de barreiras; e monitoramento das políticas públicas do município.

4.3 Avaliação de Postos de Trabalho

A Avaliação de Postos de Trabalho decorre, primeiramente, de uma decisão da empresa com vistas ao estabelecimento de padrão dos serviços oferecidos e que perpassam, fundamentalmente, pelo desempenho das atribuições definidas nos cargos como diretriz de construção de bons resultados. Isto posto, o estabelecimento da avaliação de postos deve obedecer requisitos técnicos, imprescindíveis os quais são descritos a seguir:

4.3.1 Etapas do processo de avaliação

Segundo Marras (2002, p. 46), as oito etapas para a elaboração de um Plano de Cargo são:

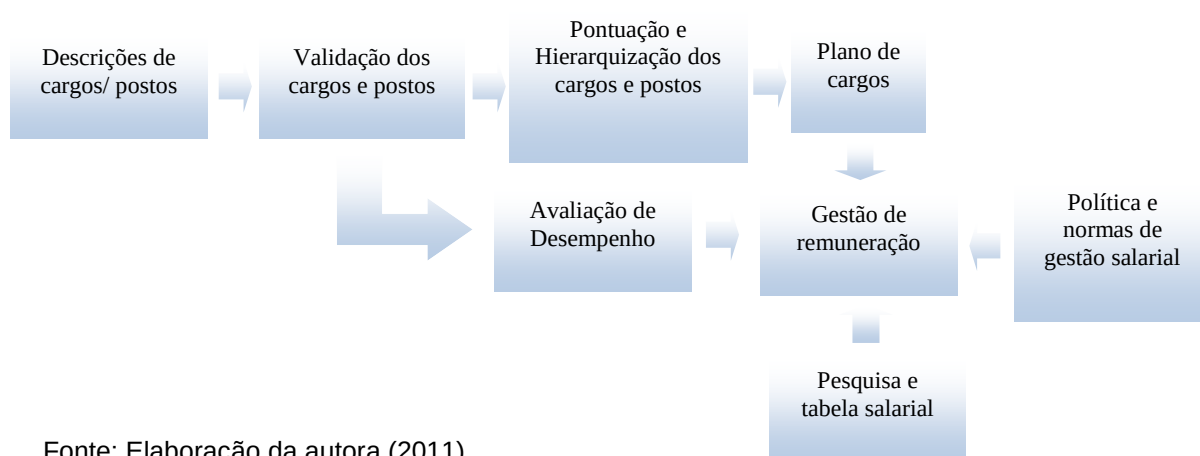
- 1) A etapa de Análise de Funções permite a red denominação de cargos ou reestruturação de carreiras em função de semelhança de atribuições e outros aspectos do posto de trabalho.

- 2) A descrição de cargos é o momento em que consiste sintetizar e padronizar os elementos e características que compõem o perfil de um cargo. Será necessário reunir todas as tarefas que pertencem a uma mesma ação. Com isso se constrói um Manual de Descrição de Cargos, que vem a ser um instrumento dinâmico e não-estático, devendo ser atualizado permanentemente, visando a sua atualização sempre justaposta com a realidade da empresa.
- 3) Pesquisa de Salários é fundamental por permitir administrar a remuneração e esta pesquisa pode ser feita de várias formas e uma delas, a mais simples, pode ser elencar dados de periódicos ou revistas técnicas.
- 4) A Política Salarial praticada acontece concomitantemente com a pesquisa de salários pois a primeira vem a ser o balizamento geral, independentemente do modelo de estrutura que identifica a empresa como “agressiva” e “não-agressiva”.
- 5) Já a Avaliação de Cargos compreende basicamente a escolha dos fatores de avaliação, análise do número de graus em cada fator, montagem do manual de avaliação, cálculo da tabela de pontos, avaliação propriamente dita dos cargos, registro das avaliações, classificação dos cargos.
- 6) Cálculo das Estruturas Salariais obedece a quatro etapas: análise da “nuvem de pontos”, identificação das faixas por pontos, valorização das faixas em reais e criação dos níveis de progressão.
- 7) Cálculo do Custo do Enquadramento: uma vez finalizada a construção das estruturas salariais, em consonância com as políticas previamente determinadas pela diretoria da empresa, deve-se verificar qual será exatamente o impacto de novos valores registrados na folha de pagamento.
- 8) A Implantação do programa propriamente dito deve ser acompanhada por uma verificação dos pontos nevrálgicos de um processo financeiro desse porte observando-o comportamento da folha de pagamento como ponto de análise inicial sobre os resultados obtidos.

Vale acrescentar que o Comitê de Equidade de Gênero de Quixadá realizou todas as etapas orientadas por Marras (2002). Contudo, acrescentou-se como primeira etapa desse processo a ação de comunicação da implantação de Planos de Carreira para todas as categorias de servidores municipais, pela Prefeitura Municipal de Quixadá.

Sobre a metodologia utilizada no desenvolvimento da avaliação de cargos, Pascoal (2006, p.22) expõe o seguinte esquema exposto na figura 8:

Figura 8: Esquema de avaliação de cargos



Fonte: Elaboração da autora (2011)

Pascoal (2006, p.23) considera que o sistema tradicional de remuneração é centrado no cargo, mas destaca sua necessidade mesmo ao representar um agrupamento de atribuições, visto constituir um patamar de carreira. Ademais, existe ainda a necessidade meramente legal de se definir a função do colaborador. Afirma ainda que *“o cargo continua sendo a base da remuneração em nove entre dez empresas”*.

Para realização do processo de avaliação de cargos faz-se necessário a Descrição de Cargo, cujo compêndio de todos os cargos da organização denomina-se Manual de Descrição de Cargos.

O documento Descrição de Cargo, para Pascoal (2006, p. 23), estabelece o alcance da ação do cargo, seu nível de autoridade e seu perfil. Para tanto, o processo é subsidiado por formulário desenvolvido especificamente para tal finalidade, este denominado de “Formulário de Análise de Cargo”. Marras (2002, p. 70) enumera os principais campos do Formulário de Análise, são eles:

1. Título da Descrição de Cargo
2. Informações cadastrais (chefe imediato, gerente de área, código do cargo)
3. Descrição sumária das tarefas
4. Tarefas periódicas
5. Tarefas ocasionais
6. Perfil físico do ocupante
7. Perfil psicológico do ocupante
8. Requisitos necessários
9. Aprovações

No caso do processo de Descrição de Cargos em Quixadá, foram selecionados e treinados alunos da rede pública municipal de ensino que realizaram entrevistas com servidores efetivos ocupantes dos cargos integrantes da estrutura de cargos da Prefeitura. Buscou-se entrevistar ocupantes de cargo semelhante oriundos de diferentes locais de trabalho, com a finalidade de descrever o cargo de modo mais completo possível.

As entrevistas foram subsidiadas por Formulário de Análise construído para oportunizar a avaliação do cargo em cada fator e respectivos subfatores do Modelo ISP.

As Descrições de Cargo/Posto elaboradas para o processo de avaliação de Quixadá compreenderam 17 itens, estes estabelecidos para subsidiar todos os subfatores compreendidos pelo Modelo de Avaliação, a saber:

1. Descrição sumária do cargo/ posto de trabalho.
2. Conteúdo do cargo que contempla o levantamento de tarefas ou atribuições, sendo estas categorizadas em função de sua periodicidade (diárias, semanais, mensais, anuais e esporádicas).
3. Nível de educação formal, definição requerida para o adequado desempenho do cargo. Não se trata da identificação da escolaridade do ocupante do cargo entrevistado.
4. Identificação do(s) local(ais) de trabalho do(a) ocupante.
5. Principais interações humanas requeridas pelo cargo, sejam estas dentro ou fora do local de trabalho.
6. Informações relacionadas ao desempenho das atividades.
7. Problemas relativos ao exercício do cargo.
8. Quanto às atividades do cargo, são destacadas a necessidade de compreensão, elaboração ou apresentação de materiais escritos,

preenchimento de formulários, aptidões matemáticas, mecanismos que ajudem a solucionar os problemas, entre outras.

9. Principais equipamentos e maquinários utilizados no trabalho.
10. Quanto à destreza física exigida nas tarefas do cargo.
11. Quanto aos esforços físico e mental do cargo.
12. Quanto à responsabilidade permanente para orientação, direção e supervisão de pessoal, usuários/as de serviços, estudantes e/ou pacientes.
13. Quanto à responsabilidade em relação a informações.
14. Quanto à responsabilidade em relação a finanças (recursos financeiros).
15. Condições psicológicas que dificultam o desempenho do trabalho. Destaca a possibilidade de exposição a ameaças pessoais, a situações difíceis de conflito, hostilidade ou de interações violentas, entre outras condições em função de sua ocorrência, ou seja, ocasional (menos de 30% da carga horária semanal), frequente (de 30% a 60% da carga horária semanal) ou permanente (mais de 60% da carga horária semanal).
16. Condições físicas desagradáveis relacionadas ao cargo, sendo identificada a existência de espaço de trabalho limitado e incômodo, trabalho externo em variadas condições climáticas, entre outras.
17. Possíveis lesões e/ou doenças associadas ao cargo.

A descrição de cada cargo foi aprovada pelo Comitê de Equidade de Gênero e Remuneração, originando o Manual de Cargos da Prefeitura de Quixadá, inclusive com a inserção de cargos redenominados ou propostos para criação. Nas reuniões de aprovação do Comitê foram convidados servidores para prestarem esclarecimentos, bem como algumas chefias.

O Comitê de Equidade assume um papel crítico na organização adequada de cargos da Prefeitura, em função do consenso sobre os cargos necessários à estrutura, discutiram-se as atividades previstas, a titulação mais adequada, a subordinação, as qualificações exigidas. Ou seja, coube ao Comitê discutir todos os aspectos que constam na descrição. Apesar do ranking de pontos estabelecido a partir da avaliação de cargos não foi promovida a definição de uma estrutura.

4.3.2 Etapa Pós-Descrição de Cargos

Quando da implantação de um projeto de Plano de Cargos e Carreira pelo sistema de pontos, entre os passos encontra-se a “pesquisa salarial”, porém no processo desenvolvido pelo Comitê de Equidade não foi efetivado este passo. Ressalta-se que nas discussões promovidas pelo Comitê, conforme registro em ata, optou-se pela não realização de pesquisa salarial em municípios vizinhos ou com características semelhantes ou, ainda, junto a empresas privadas. A decisão foi sustentada pela justificativa de que o modelo de avaliação de postos ISP propõe minimizar a influência da valorização exclusivamente dada ao cargo em função do mercado de trabalho, o que pode contribuir para a permanência do viés de gênero nas definições salariais.

4.3.3 O Processo de Avaliação de Pontos

Os levantamentos acerca do processo de avaliação de postos de trabalho seguido pelo Comitê de Equidade demonstram perfeita compatibilidade com os passos descritos por Marras (2002, p. 103). Desse modo, a tabela 3 apresenta um paralelo entre a proposta de avaliação de cargos de Marras e o processo desenvolvido pelo comitê de equidade:

Tabela 3: Comparativo de avaliação de postos: Teoria X Estudo de caso – Quixadá (CE), 2010

PASSOS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE CARGOS (por Marras)	NO CASO – Quixadá (processo desenvolvido pelo Comitê de Equidade)
Escolha dos Fatores de Avaliação	A partir da análise do Modelo ISP
Análise do número de graus em cada fator	Utilizado o método do consenso para definição do peso considerado adequado os fatores e subfatores.
Montagem do Manual de Avaliação	Estudos e análises coletivas
Cálculo da Tabela de Pontos	Procedimento estatístico aritmético
Avaliação propriamente dita dos cargos	Aplicação de Formulário de Avaliação de Cargos
Registro das Avaliações	Relatórios Individuais das avaliações
Classificação dos Cargos	Utilizada a redenominação de cargos e redefinição de Fatores e Subfatores

Fonte: elaborado pela autora (2011).

Registra-se ainda que o somatório dos pesos atribuídos aos fatores deve atingir 100%, visto ser nesse limite que se pretende avaliar cada cargo.

Com relação ao cálculo dos Fatores e Subfatores previstos no Modelo ISP é preciso antes de tudo refletir sobre a postura que se deve tomar diante do grau de complexidade que é atribuído aos elementos que envolvem o desenho do cargo.

Nesse momento, parece imperar, ainda que de forma velada e, mesmo sucinto o peso que se dá à significação, por exemplo, a Competência nas diretrizes da ISP em comparação com os pressupostos teóricos apresentados por Le Boterf. Essa referência é viável aqui pelo fato de que o posicionamento do cálculo desses fatores e os subfatores correlatos não prescindirem da postura ideológica em termos de consideração numa escala de valores.

Isto posto, é necessário seguir alguns passos importantes na construção dos valores quando se faz avaliação de posto de trabalho:

Em primeiro lugar, define-se o número total de pontos possíveis no sistema.

O sistema que nós propomos tem 1.000 pontos para tornar o cálculo mais simples.

Após são distribuídos pontos entre os quatro fatores (competências, responsabilidades, esforços, e condições de trabalho), considerando:

1. a missão e os valores da instituição, no caso, na Prefeitura de Quixadá.
2. a lógica de compensação, e o objetivo de revalorizar os elementos subestimados nos sistemas vigentes, principalmente com relação ao trabalho tradicional das mulheres no interior da instituição (Prefeitura).

Em terceiro lugar, define-se a distribuição dos pontos aos subfatores, de acordo a sua importância relativa. Em cada subfator, divide-se o número total de pontos de maneira equitativa entre todos os níveis.

No exemplo a seguir, o sistema tem mil pontos. O fator de *Responsabilidades* representa 40% do total dos pontos (400 pontos). Dentro deste fator, o subfator de *Responsabilidade por outras pessoas*, vale 12% do total (120 pontos).

O quarto passo é a definição dos pontos para cada nível. O Comitê adotou a progressão aritmética para estabelecer os pontos em cada nível, *em virtude de sua simplicidade e objetividade*.

Com a definição dos fatores de avaliação e subfatores, é promovida a ponderação entre estes do total de pontos máximo definido para a avaliação.

Após esse estabelecimento, faz-se necessário analisar os denominados níveis ou graus que integram cada subfator de forma a possibilitar a avaliação de todos os postos de trabalho.

Atenta-se que Marras (2002, p. 113), ao tratar do estabelecimento dos graus intermediários de cada fator, afirma que a progressão geométrica é a mais apropriada a ser utilizada, em virtude de conseguir traduzir, ao final, uma reta e, por conseguinte uma política de remuneração linear. O Comitê discutiu a estrutura salarial, mas não registrou nuvem de pontos.

A definição de estrutura salarial em uma determinada área da Administração Municipal, como a Educação, ou em toda esta, deve levar em conta a política de benefícios praticada pelo ente público. Os benefícios representam uma variável extremamente importante na contrapartida recebida pela contraprestação do trabalho.

Com relação aos níveis de avaliação em cada subfator optou-se pela elaboração de uma escala crescente de pontos, sendo empregada a progressão aritmética. No caso, a razão foi determinada a partir do quociente entre o peso (pontuação total) na avaliação do subfator e o número de níveis.

A Tabela 4 detalha os níveis de avaliação propostos pelo Comitê de Equidade de Remuneração para o subfator Educação do fator Competências.

Tabela 4 – Níveis de avaliação do subfator educação do fator competências

Nível	Subfator EDUCAÇÃO
1	Não Alfabetizado
2	Alfabetizado
3	Primeiro grau/ Ensino fundamental incompleto
4	Primeiro grau/ Ensino fundamental completo
5	Segundo grau/ Ensino médio incompleto
6	Segundo grau/ Ensino médio completo
7	Segundo Grau /Ensino médio completo mais curso técnico profissionalizante
8	Terceiro Grau (Diploma Universitário)

Fonte: Ficha de Avaliação de Postos de Trabalho, Comitê de Equidade de Remuneração. (2010)

A quantidade de níveis de avaliação de cada subfator e ponderação do peso deste em relação ao fator competências determinam os pontos a serem recebidos em cada um dos níveis. Para melhor entendimento, é exposta a Figura 9 que exemplifica o método empregado para definição de pontos por nível num determinado subfator.

Figura 9: Estabelecimento de pontos por nível em cada subfator de avaliação – Quixadá (CE), 2010

Fator: Competências – Ponderação: 400 pontos (40% da Avaliação)	
Subfator: Educação – Ponderação: 200 pontos (20% da Avaliação)	
Nº de Níveis: 8	
Definição da Razão: $200/8 = 25$ pontos	
Empregada Progressão Aritmética, têm-se a seguinte distribuição de pontos por nível:	
1º nível: 25 pontos	5º nível: 125 pontos
2º nível: 50 pontos	6º nível: 150 pontos
3º nível: 75 pontos	7º nível: 175 pontos
4º nível: 100 pontos	8º nível: 200 pontos

Fonte: Elaborado pela Autora (2011).

As avaliações de cargos, realizadas pelo Comitê de Equidade de Remuneração de Quixadá, compreenderam os cargos que passaram a compor a estrutura de cargos proposta pelos Planos de Carreira.

Desse modo, alguns cargos originalmente existentes, passaram pelo processo de transposição, integrando-se a outros pela similaridade de funções.

A tabela 4 apresenta ranking originado a partir da avaliação de cargos realizada pelo Comitê de Equidade e Remuneração.

Tabela 4: Ranking dos cargos de servidores entrevistados, Quixadá (CE), 2010

Cargos Avaliados	Quant. de Servidores	Total de Pontos alcançados	Pontos do Fator Competências	% do Fator Competências na Pontuação Total
1- Agente Administrativo	29	421	200	47,5%
2-Auxiliar de Serviços Gerais	234	313	115	36,7%
3 -Vigia Municipal	56	400	140	35%
4- Maestro	1	699	350	50,1%
5- Motorista de Veículo de Pequeno e Médio Porte	3	415	160	38,5%
6- Professor de Educ. Básica (Nível Superior)	277	789	370	46,9%
7- Professor de Educ. Básica (Nível Médio Normal)	154	775	318	41%
8 -Supervisor de Ensino	17	613	310	50,6%

Fonte: Elaborada pela autora (2011).

A tabela 5 destaca, os resultados do processo da Avaliação de Postos nos Subfatores do Fator Competências dos cargos que compõem a amostra desta pesquisa.

Tabela 5: Fator competências

	FATORES/ SUBFATORES	COMPETÊNCIAS/ Educação	COMPETÊNCIAS/ Comp. Interpessoais	COMPETÊNCIAS/ Capac. Racioc. e Análise	COMPETÊNCIAS/ Destreza Física	TOTAL NE PONTOS NO FATOR COMPETÊNCIAS
ORD.	CARGO/ESCOLARIDADE	1.1	1.2	1.3	1.4	
1	Auxiliar de Serviços Gerais/ Ensino Fundamental	75	20	10	10	115
2	Motorista Veículo de Pequeno e Médio Porte/ Ensino Fundamental	100	20	10	30	160
3	Vigia Municipal/Ensino Fundamental	100	20	10	10	140
4	Agente Administrativo/Nível Médio	150	20	20	10	200
5	Professor de Educação Básica/ Nível Médio	175	96	27	20	318
6	Maestro/ Nível Superior	200	80	40	30	350
7	Professor de Educação Básica/Nível Superior	200	100	40	30	370
8	Supervisor de Ensino/ Nível Superior	200	60	30	20	310

Fonte: Elaboração da autora (2011).

4.4 Proposta de Estrutura Salarial

A Tabela 6 apresenta o salário-base dos cargos pertencentes à estrutura da Educação Municipal de Quixadá e que foram utilizados como amostra. Além da informação salarial, evidencia-se também a totalidade da pontuação obtida quando da avaliação do posto de trabalho em seus fatores e subfatores.

Tabela 6: Pontuação dos cargos dos servidores avaliados

Cargo	Salário Base	Pontuação Total Alcançada
Auxiliar de Serviços Gerais/Ensino Fundamental	R\$ 510,00	313
Vigia Municipal/ Ensino Fundamental	R\$ 510,00	400
Motorista de Veículos de Pequeno e Médio Porte/ Ensino Fundamental	R\$ 510,00	415
Agente Administrativo/Nível Médio	R\$ 510,00	421
Supervisor de Ensino/ Nível Superior	R\$ 1.845,12	613
Maestro/Nível Superior	R\$ 775,16	699
Professor de Educação Básica/ Nível Médio	R\$ 758,28	764
Professor de Educação Básica/Nível Superior	R\$ 1.023,46	789

Fonte: Elaboração da autora (2011).

É importante observar na Tabela 6 que os salários-base dos professores, sejam estes com formação de nível médio ou superior, são definidos por Plano de Cargos e, este contempla tabela vencimental. Assim, encontram-se distribuídos em

diferentes padrões vencimentais ou referências ao longo da tabela em função do processo de enquadramento ocorrido na implantação do plano.

O enquadramento realizado considerou os diferentes tempos de serviço no Magistério Público Municipal originando diferentes salários-base.

Diante dessa realidade, a Tabela mostra os vencimentos-base de início de carreira para os professores com formação de nível superior e para os de nível médio.

4.5 Considerações dos Servidores Públicos Municipais de Quixadá sobre a Avaliação de Postos de Trabalho no Fator Competência

A avaliação de Postos de Trabalho realizada na cidade de Quixadá permitiu que um debate internacional sobre a organização do trabalho em tempos pós-modernos se configure a partir de modelos de gestão que as empresas estão utilizando.

No caso da Prefeitura de Quixadá, influenciada pelo modelo da Internacional dos Serviços Públicos, resolveu-se implantar um novo sistema de remuneração buscando-se nisso, segundo dados demonstrados nessa dissertação, uma equidade de remuneração.

Nesse município, as discussões aconteceram no cerne da ponderação de fatores e subfatores que compõem a prescrição dos cargos. Iniciada, a discussão na estrutura administrativa desse município, os servidores foram abordados pela Prefeitura sobre a implantação desse processo onde os mesmos em dada etapa tiveram seus cargos avaliados à luz da chamada, nova metodologia no modelo ISP.

Ao investigar a importância das discussões e os resultados que vêm se dando, esta pesquisa buscou conhecer as impressões de certo número de servidores para que se possa ter uma dimensão dessa nova cultura no modelo de gestão de organização dos profissionais da Prefeitura de Quixadá.

No universo de servidores existentes no município, decidiu-se, numa perspectiva metodológica já evidenciada na parte afim desta dissertação de que o cálculo da amostra apontou a necessidade de que se tivesse uma amostragem de 82 servidores. Estes pertencem à estrutura municipal da Educação.

A escolha da Educação como representatividade do total de servidores do município, se deu pelo fato desta pasta possuir o maior número de servidores

municipais, o que dá uma dimensão aproximada da realidade que é objeto de estudo. A tabela 7 discrimina o número da amostra distribuído pelos 8 cargos estudados:

Tabela 7: Quantitativo de cargos de servidores entrevistados – Quixadá (CE), 2010.

Cargos de Servidores Entrevistados	Quant.
Agentes Administrativos	03
Auxiliares de Serviços Gerais	23
Vigia Municipal	04
Motorista de Veículos de Pequeno e Médio Porte	01
Maestro	01
Professor de Educação Básica/Nível Superior	34
Professor de Educação Básica/ Nível Médio	14
Supervisor de Ensino	02
Total	82

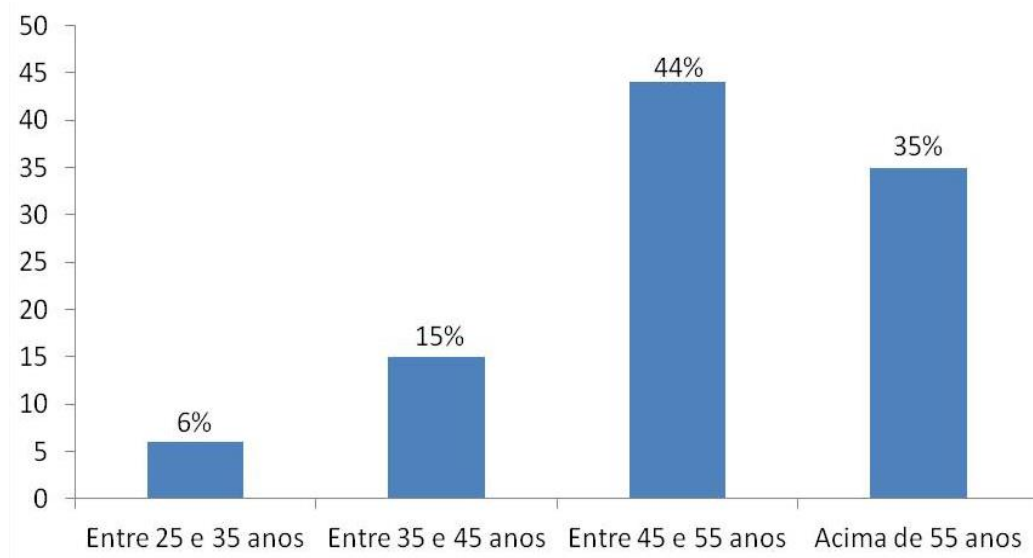
Fonte: Elaboração da autora (2011).

É importante considerar ainda no Tabela 7 todas as faixas salariais, bem como, diferentes graus de escolaridades estão representados. Isso certifica a reflexão principal que se faz com relação ao Fator Competências na perspectiva da construção do novo sistema de remuneração que está em processo de implantação no município.

O formulário de entrevista aplicado aos 82 participantes constituiu-se de três partes fundamentais, sendo a primeira delas relativa ao perfil do servidor público municipal efetivo da educação, a segunda dedica-se análise de grau de importância sobre avaliação do posto de trabalho e a terceira realiza a análise da concordância sobre avaliação do posto de trabalho pelos servidores ocupantes dos cargos avaliados.

Os gráficos 1, 2, 3 e 4 apresentam dados relativos à configuração do perfil do servidor público municipal.

Gráfico 1: Distribuição da amostra em relação à faixa etária dos entrevistados – Quixadá (CE), 2010



Fonte: Elaboração da autora (2011).

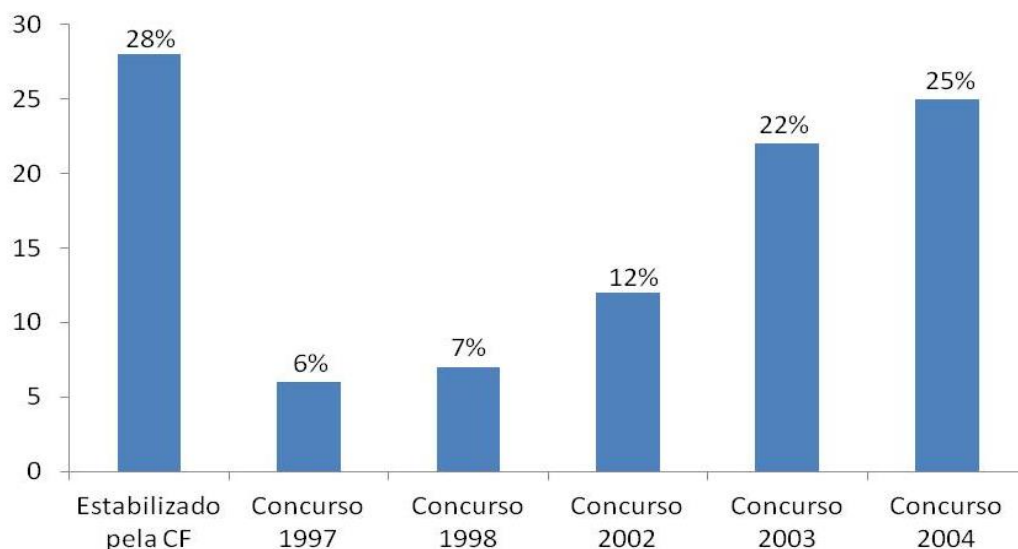
6% = 5 pessoas
 15% = 12 pessoas
 44% = 36 pessoas
 35% = 29 pessoas

A evidência do número de servidores num entrelaçamento de faixas etárias, como mostra o Gráfico 1, entre 25 e 55 anos, mostra uma regularidade no oferecimento de processos de contratação de pessoal, através de concurso público.

Essa faixa de idade demonstra tanto a entrada de novos servidores, bem como, se pode inferir a existência de servidores que foram efetivados pela Constituição Federal de 1988.

Esse tópico etário tem relação direta com o próximo gráfico 2 que diz respeito à forma de vínculo empregatício, ou seja, o processo, pelo qual ingressaram no Serviço Público Municipal:

Gráfico 2: Distribuição da amostra em relação ao vínculo empregatício dos entrevistados – Quixadá (CE), 2010



Fonte: Elaboração da autora (2011).

28% = 23 pessoas

6% = 5 pessoas

7% = 6 pessoas

12 = 10 pessoas

22% = 18 pessoas

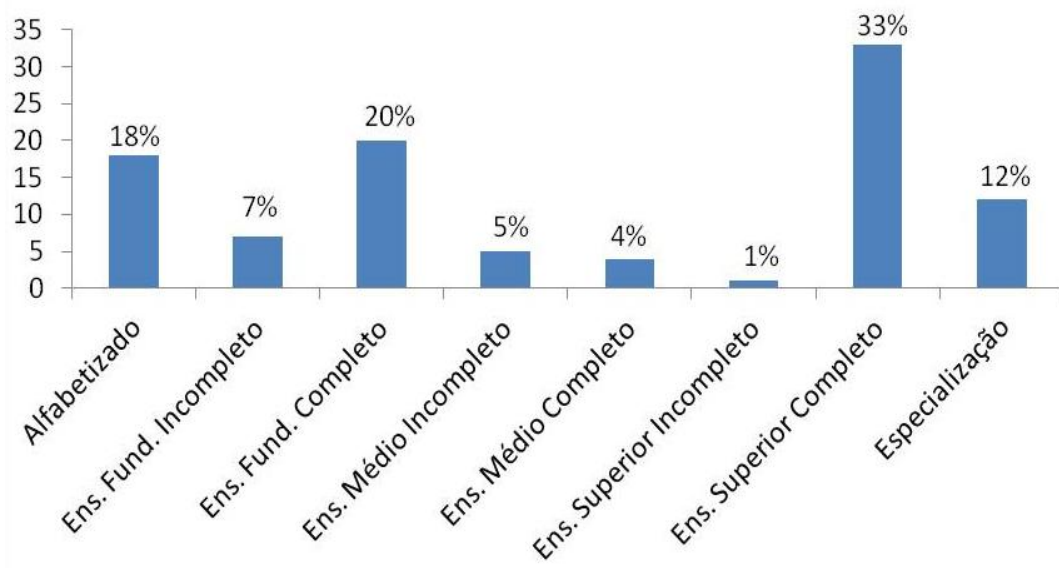
25% = 20 pessoas

Como mencionado, pode-se constatar a existência de servidores na faixa etária de 55 anos em diante pertencentes ao processo de efetivação pela estabilidade garantida pela Constituição Federal de 1988.

A existência, por exemplo, de 20 pessoas estabilizadas pelo Concurso Público de 1998 demonstra uma busca da Prefeitura de Quixadá por maior transparência nas relações de trabalho.

O Formulário de Entrevista aplicado buscou também, conhecer o grau de escolaridade dos servidores dos oito cargos escolhidos para a amostra, objetivando com isso evidenciar a importância que o Subfator Educação possui quando do momento da avaliação do posto de trabalho.

Gráfico 3: Distribuição da amostra em relação ao grau de escolaridade dos entrevistados – Quixadá (CE), 2010



Fonte: Elaboração da autora (2011).

18% = 15 pessoas

20% = 16 pessoas

7% = 6 pessoas

4% = 3 pessoas

5 = 4 pessoas

33% = 27 pessoas

1% = 1 pessoas

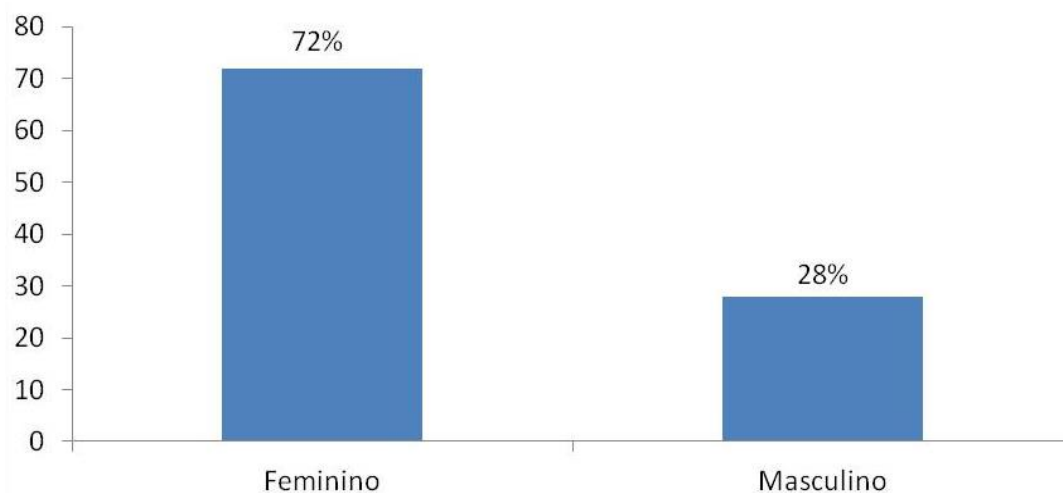
12% = 10 pessoas

O primeiro importante destaque a ser feito a partir dessas informações de escolaridade é o melhoramento de um processo nacional que busca corrigir as distorções em termos de Educação. Identificar que dos 82 entrevistados, apenas 15 se afirmam alfabetizados evidencia uma regularidade na busca pelo fim analfabetismo.

Outra consideração válida para a premissa da Educação de Qualidade que o município apregoa, ou seja, os dados revelam a existência de maior preparação dos professores quando se tem 27 entrevistados com Nível Superior e 10 já com Especialização.

Sabe-se da máxima existente nas informações oficiais do Estado de que mesmo que haja uma ampliação do profissional de Educação em termos de gênero, ainda pode-se afirmar que as mulheres dominam o setor. O gráfico 4 confirma a continuidade da superioridade da presença feminina em termos quantitativos quando tem-se 59 mulheres e 23 homens:

Gráfico 4: Distribuição da amostra em relação ao sexo dos entrevistados – Quixadá (CE), 2010

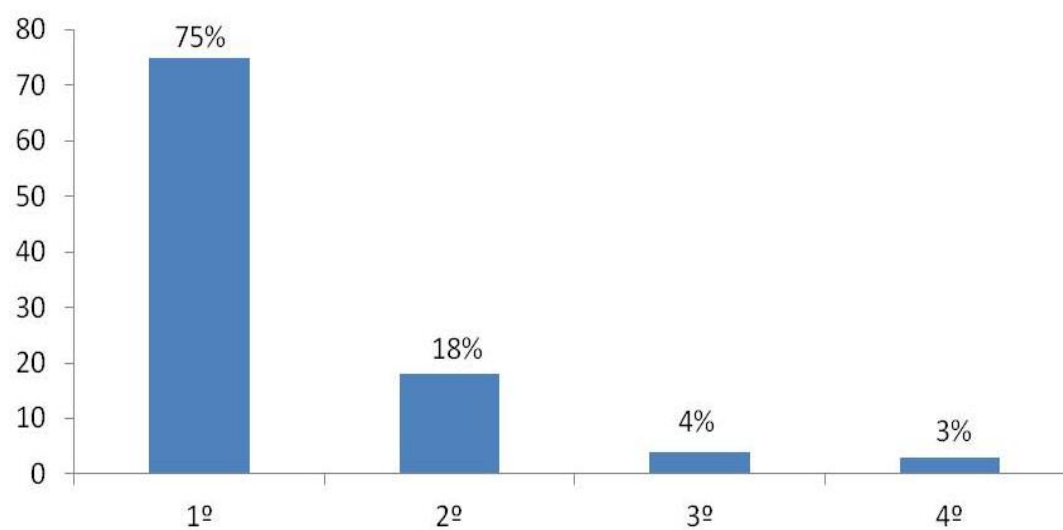


Fonte: Elaboração da autora (2011).

72% = 59 pessoas
28% = 23 pessoas

Com relação ao grau de importância que os entrevistados atribuíram, numa ordem de 1 a 4 sobre os Subfatores do Fator Competências no modelo ISP quando da avaliação de posto de trabalho da estrutura administrativa de Quixadá, tem-se os seguintes dados:

Gráfico 5: Grau de importância atribuído pelos entrevistados ao subfator educação – Quixadá (CE), 2010



Fonte: Elaboração da autora (2011).

75% = 61 pessoas
18% = 15 pessoas
4% = 4 pessoas
3% = 2 pessoas

Deve-se considerar que no Gráfico 5 contempla a opinião dos 82 entrevistados. Observa-se que mesmo em se tratando de cargos da estrutura administrativa da Educação, de 82 entrevistados, no qual 61 deles deram à Educação o status de 1º lugar.

Nisso, há uma constatação clara da distorção que há entre o Modelo ISP e Le Boterf quando asseveram sobre a significação e a composição do Subfator Educação.

Ao se ter 61 entrevistados colocando a Educação em primeiro lugar se tem a confirmação de que para o ocupante de posto aquilo que é colocado como Educação em nível formal não é de fato a maior relevância para que o ocupante do cargo exerça com eficiência as suas funções.

Vê-se então, diante de tal apatia a um modelo de posto de trabalho apresentado como inovador, a necessidade da ISP repensar os elementos que ela está agregando quando da composição do Subfator Educação.

Nisso, Le Boterf se destaca largamente na sua concepção de Competência por este teórico, um marco regulatório de profissionalismo num exercício competente do cargo vai além da qualificação formal.

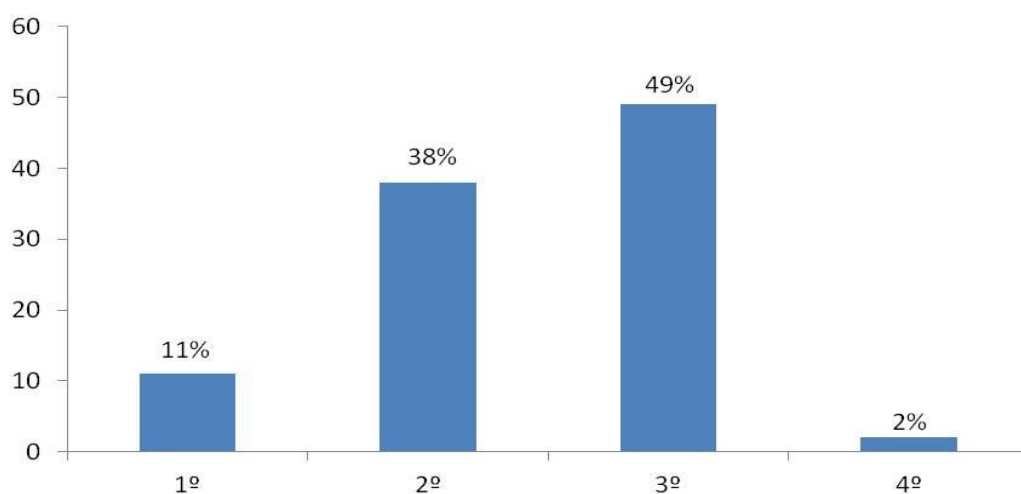
Apenas para 9 entrevistados o Subfator Competências Interpessoais vem em primeiro lugar.

Aqui fica claro o que Le Boterf afirma quando fala de prescrição como uma alusão universal que demonstraria uma postura competente do profissional.

Esses servidores são uma representação, no dizer de Le Boterf, como que herdeiros das concepções tayloristas e fordistas, ou seja, *“o sujeito é considerado como um operador cuja competência se limita a saber executar operações de acordo com a prescrição”* (LE BOTERF, 2002, p. 90).

O Gráfico 6 representa essa realidade:

Gráfico 6: Grau de importância atribuído pelos entrevistados ao subfator competências interpessoais – Quixadá (CE), 2010



Fonte: Elaboração da autora (2011).

11%=9 pessoas

38%= 31 pessoas

49% =40 pessoas

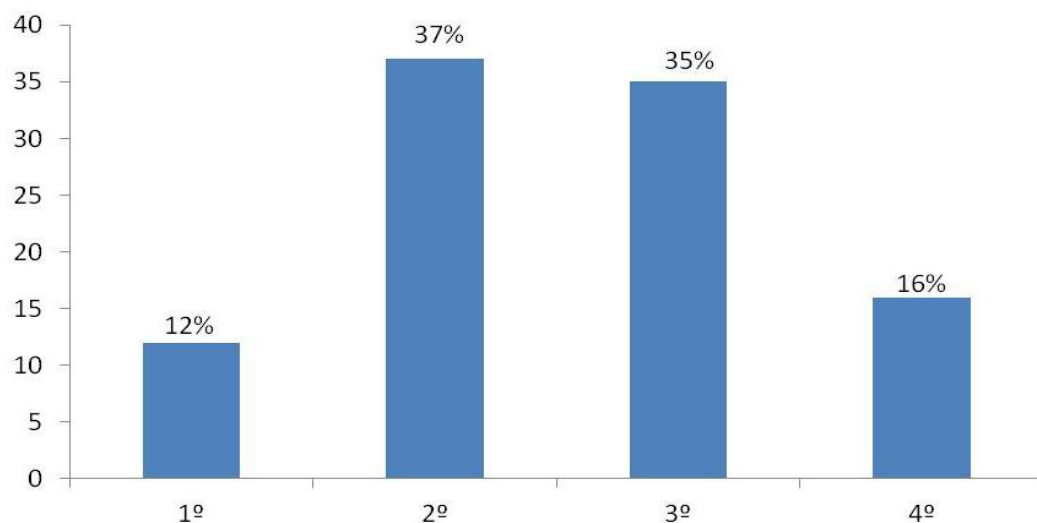
2%= 2 pessoas

Para os servidores entrevistados, o entendimento de Competência se limita a um saber-fazer descritível em termos de comportamento esperado e observável.

Ao serem perguntados sobre a que atribuiriam o subfator capacidades de raciocínio e análise no que tange ao seu posicionamento na escala de importância, os entrevistados realmente apresentam posições bem diversas, não sendo possível a preponderância de um posicionamento sobre outro.

O Gráfico 7 confirma em seus dados:

Gráfico 7: Grau de importância atribuído pelos entrevistados ao subfator capacidades de raciocínio e análise – Quixadá (CE), 2010



Fonte: Elaboração da autora (2011).

37% = 30 pessoas

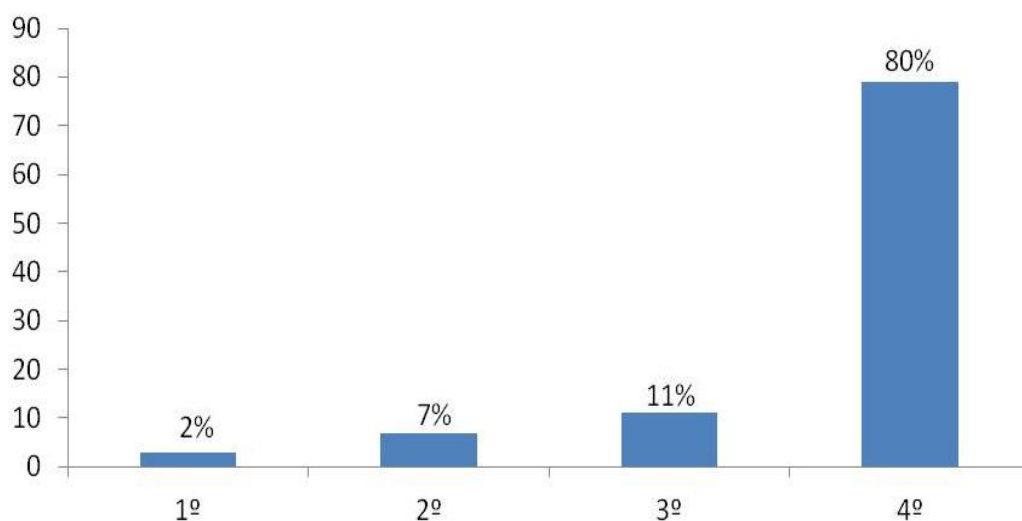
35% = 29 pessoas

16% = 13 pessoas

12,% = 10 pessoas

Outrossim, quanto à Destreza Física, a maioria dos respondentes, ou seja, 80% dos servidores admitem que este subfator possui pouca relevância na execução das atividades de seu posto de trabalho.

Gráfico 8: Grau de importância atribuído pelos entrevistados ao subfator destreza física – Quixadá (CE), 2010



Fonte: Elaboração da autora (2011).

2%= 2 pessoas

7%=6 pessoas

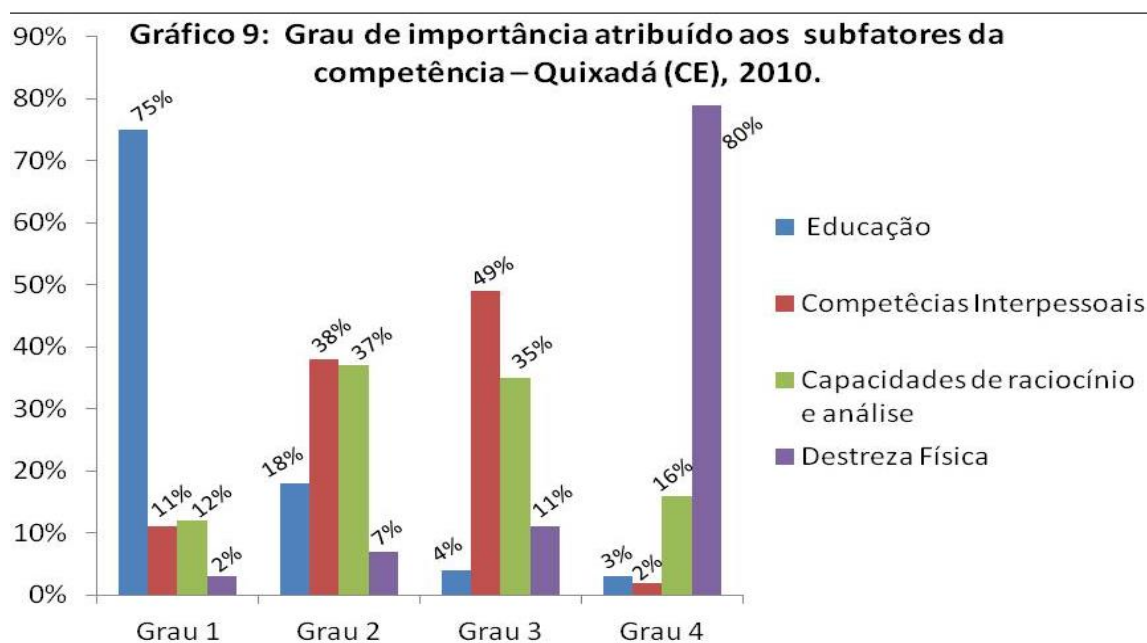
11%=9 pessoas

80%=65 pessoas

Já com relação ao Grau de Concordância em relação à avaliação que os postos de trabalho que ocupam receberam, especificamente, no Fator Competências, tem-se uma repetição do entendimento que os entrevistados apresentaram no tópico anterior quando os mesmos apontaram em primeiro lugar os subfatores chamados dominantes, a saber: Educação e Experiência e Capacidades de Raciocínio e Análise.

O Gráfico 9 reflete de forma consolidada o grau de importância atribuído aos 4 (quatro) subfatores da Competência.

Gráfico 9: Grau de importância atribuído aos subfatores da competência – Quixadá (CE), 2010

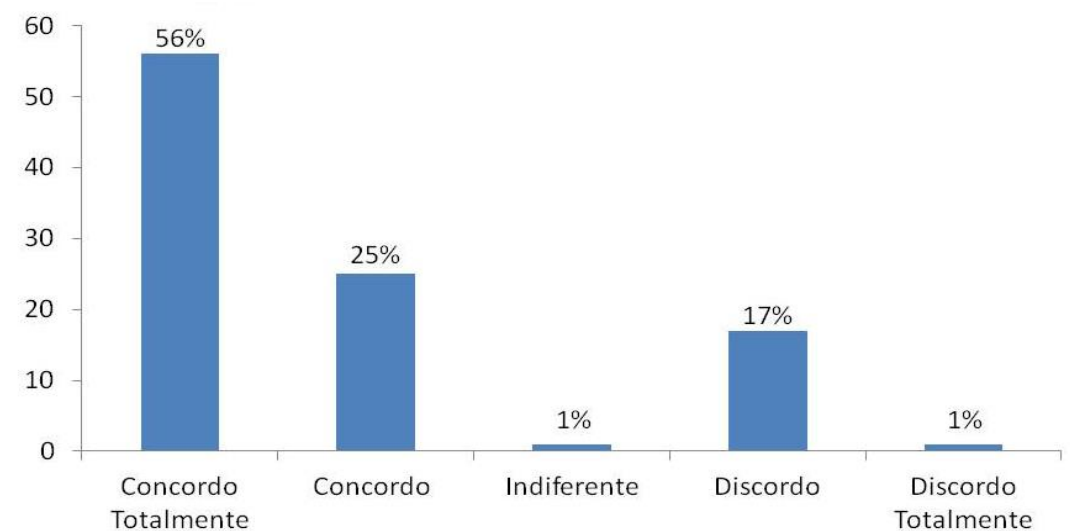


Fonte: Elaboração da autora (2011).

Destaca-se com maior concordância como mais importante a Educação, cabendo a destreza física maior concordância como o fator de menor importância na avaliação das competências de um posto de trabalho.

Ao serem indagados sobre o grau de concordância sobre a avaliação que o Comitê de Equidade de Remuneração de Quixadá fez sobre o posto de trabalho, percebe-se uma discordância mínima.

Gráfico 10: Concordância dos entrevistados em relação subfator educação – Quixadá (CE), 2010



Fonte: Elaboração da autora (2011).

56%=46 pessoas
 25%=20 pessoas
 1% =1 pessoa
 17,1%=14 pessoas
 1,2% =1 pessoa

Ao observar no Gráfico 9, a concordância sobre avaliação do nível atribuído ao cargo no Subfator Educação e Experiência, evidencia-se a coerência dos ocupantes não como indicativo de avanço na performance pessoal mas numa conformação com aquilo que foi prescrito para o exercício do posto. Aqui tem-se uma reflexão importante para se fazer quanto ao nível de assimilação que os servidores entrevistados possuem quanto a escolaridade requerida pelo seu cargo. Isso quer dizer que os mesmos consideram o cargo num contraponto de indiferença com a sua performance profissional.

O comportamento desses dados contraria aquilo que Le Boterf chama de “economia do serviço (2003, p. 90), onde o profissional competente é aquele que sabe ir além do prescrito.

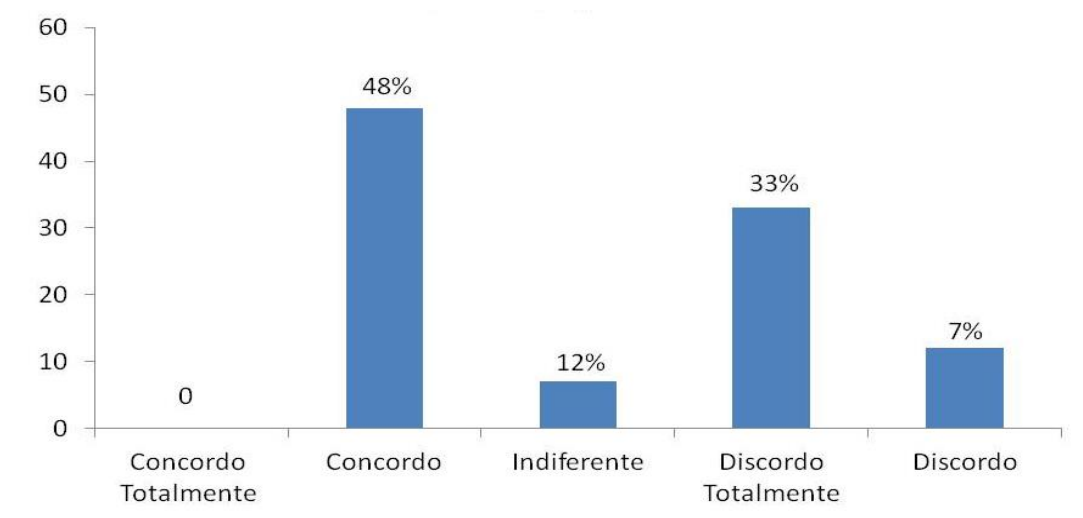
A questão Experiência como parte constituinte de um Subfator dominante em Competência remonta o pensamento do teórico francês de que o sujeito num exercício contínuo de relações e atividades rotineiras adquire um conjunto de experiências que o empodera.

Isso fica claro quando entendemos experiência como um conjunto de saber que se refere ao contexto no qual o profissional intervém. Ele compreende os diversos componentes do seu exercício diário: equipamento, sistema de gestão,

regras e tipos de gerenciamento, cultura organizacional, códigos sociais e relações de características do usuário do serviço público.

Essa compreensão de experiência difere do conceito apresentado pela ISP no seu modelo de composição do Fator Competências. As informações a seguir se articulam muito bem com esse momento da reflexão:

Gráfico 11: Concordância dos entrevistados em relação ao subfator capacidades de raciocínio e análise – Quixadá (CE), 2010



Fonte: Elaboração da autora (2011).

48% = 40 pessoas

7% = 6 pessoas

33% = 26 pessoas

12% = 10 pessoas

Diferentemente do Subfator Educação e Experiência, apenas 40 servidores concordam com o nível de suas capacidades de raciocínio e análise no exercício do posto de trabalho, ou seja, para a minoria dos entrevistados, esse Subfator se relaciona com os saberes procedimentais que, são na verdade, ações de operacionalidade encadeando-as com instruções a serem realizadas em uma ordem estabelecidas.

Verifica-se, então, maior discordância bem como uma considerável porcentagem de indiferença dos entrevistados quanto à preponderância desse subfator, quando da sua pontuação atribuída no ato de avaliação do posto de trabalho.

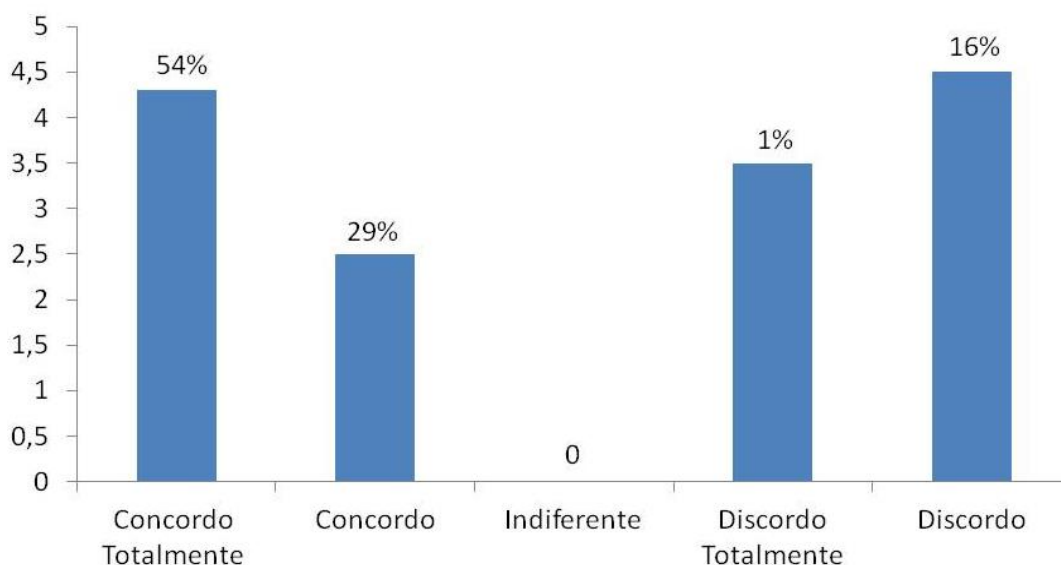
Nisso, tem-se explícita, a resposta do usuário do serviço público aos procedimentos adotados pelo servidor ocupante do cargo, no oferecimento dos

serviços onde se encontram as estratégias e os métodos escolhidos na resolução dos problemas, os esquemas de busca de informação, os modelos de análise, as regras operatórias e as regras de ação, os princípios diretores de intervenção, as condições a serem reunidas para obter determinado efeito nos resultados.

Aqui, pode-se visualizar uma aproximação daquilo que para Le Boterf significa ser competente, ou seja, o avanço da performance do profissional além daquilo que está colocado como ações determinantes do cargo.

Já com relação às Competências Interpessoais, pode-se verificar uma regularidade no grau de concordância com uma mínima oscilação dos entrevistados, onde 01 (um) servidor discorda totalmente do nível de resposta que precisam oferecer no exercício de seus cargos no momento em que se é exigido maior atenção nas competências interpessoais. Isso está representado no gráfico seguinte:

Gráfico 12: Concordância dos entrevistados em relação ao subfator competências interpessoais – Quixadá (CE), 2010



Fonte: Elaboração da autora (2011).

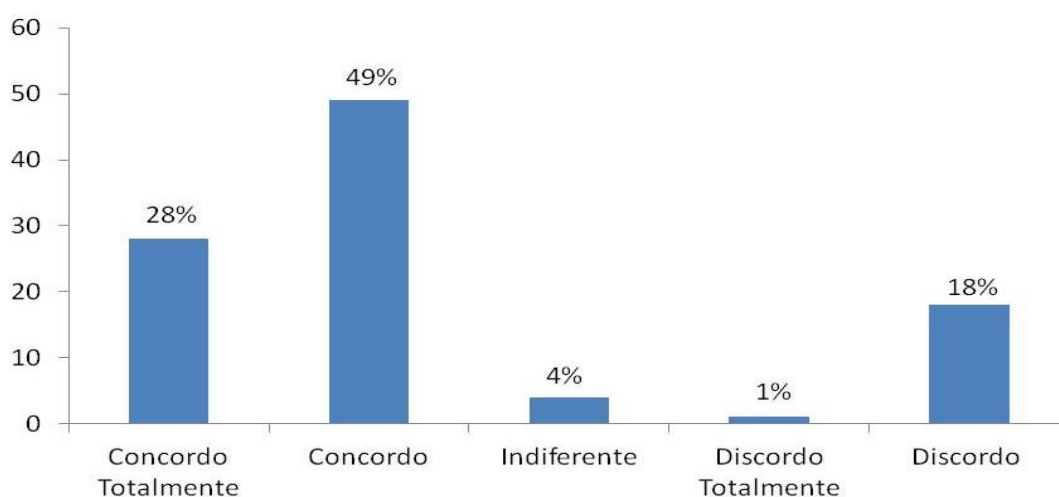
53,6% = 44 pessoas
 29,3% = 24 pessoas
 15,9% = 13 pessoas
 1,2% = 1 pessoa

É importante destacar aqui o conceito de Competências Interpessoais para não confundir com relações interpessoais. A abordagem aqui é de competência, ou seja, a inteligência epistemológica, técnica e operacional que o cargo exige tendo

em vista a clientela. Não se está falando de uma escolha de tratamento entre as pessoas, no caso, entre o servidor e o usuário, mas refere-se a um padrão comportamental como diretriz de desenvolvimento das funções exigidas no posto de trabalho.

A última verificação da entrevista aplicada aos servidores de Quixadá relaciona-se a coordenação física e a destreza necessária para executar movimentos precisos com rapidez.

Gráfico 13: Concordância dos entrevistados em relação ao subfator destreza física – Quixadá (CE), 2010



Fonte: Elaboração da autora (2011).

28% = 23 pessoas
 48,8% = 40 pessoas
 3,7% = 3 pessoas
 18,3% = 15 pessoas
 1,2 = 1 pessoa

De todos os Subfatores avaliados, a Destreza Física é a que apresenta maior variação quanto ao grau de concordância. Ainda assim, é possível considerar que os dados apresentados não se configuram distorção mas, o aprimoramento das nuances do exercício do cargo que vão sendo apreendidas e compreendidas pelos ocupantes.

Nisso, os entrevistados compreendem que no exercício do cargo é preciso que sejam desenvolvidas destreza na operação, reparação e construção de equipamentos e outros instrumentos.

Mediante os dados apresentados, o estudo do Fator Competências no modelo ISP, numa análise comparativa com a noção de Profissionalismo em Le

Boterf, há que se compreender que, enquanto para o teórico Competência referencia para esta pesquisa, a discussão conceitual sobre Competência e Profissionalismo parecem estar mais adaptadas à gestão da mobilidade profissional do que, àquela de qualificação mais apropriada a um contexto.

A noção de Profissionalismo se desenvolveu na França em um contexto de crise do desemprego de busca crescente de competitividade. Tal noção adquiriu importância sob o efeito de convergência de interesses: o dos assalariados, tomando consciência de que tem interesses: (I) o dos assalariados, tomando consciência da necessidade de revelar seu conjunto de competências (II) em um contexto de mobilidade profissional. Esta última vale enfatizar, não está presente no Serviço Público. (LE BOTEF, 2003, p. 15)

Um destaque importante resultado da compreensão dos dados apresentados diz que o profissionalismo está mais ligado à capacidade de enfrentar a incerteza do que à definição estrita e totalizadora de um posto de trabalho. Isso equivale a dizer que não pode haver flexibilidade sem uma boa gestão das competências.

Le Boterf se distancia da compreensão de Competência definida pela ISP quando afirma que é preciso apostar mais na inteligência e na competência do que em um planejamento central. Assumir esse discurso, no entanto, incorre também na assunção de riscos.

A incerteza gerada pela não padronização do comportamento das funções exigidas no posto de trabalho remontam uma desobrigação com um padrão mínimo de qualidade no oferecimento dos serviços.

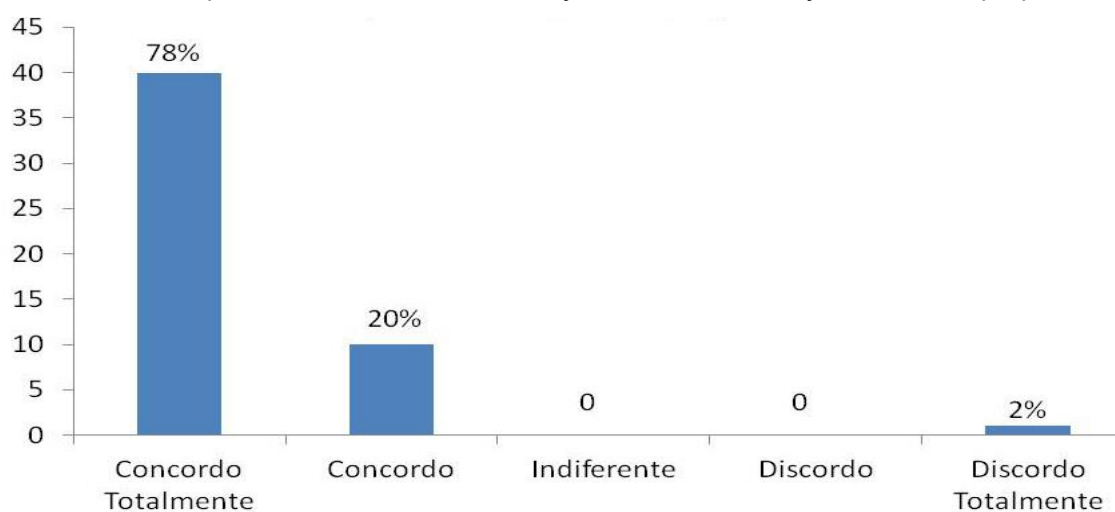
As competências são inerentes ao posto e não ao ocupante. A variação não deve se sobrepor a obrigatoriedade do serviço oferecido pelo posto de trabalho. Mesmo quando as competências interpessoais possuem maior influência em determinado posto, a variabilidade não deve acontecer em face do ocupante, pois os requisitos padronizados em tal é no máximo, o mínimo profissionalismo que se deve oferecer ao usuário.

Valendo da problemática central deste trabalho que buscou compreender como essa acepção do fator Competências se dá no cerne da estrutura administrativa da Educação Municipal, é importante estabelecer um paralelo de concordância entre os grupos de atividades que de forma direta e indireta constroem

o arcabouço administrativo de desenvolvimento da Educação Municipal de Quixadá, estado do Ceará.

Desta maneira, apresenta-se o nível de concordância com a avaliação de posto realizada entre os servidores do Grupo de Atividades Fins da Educação, Formado pelos ocupantes dos cargos de Professor de Licenciatura Plena, Professor de Nível Médio, Supervisor e Maestro.

Gráfico 14: Grupode atividades fins da educação - subfator educação - Quixadá (CE), 2010



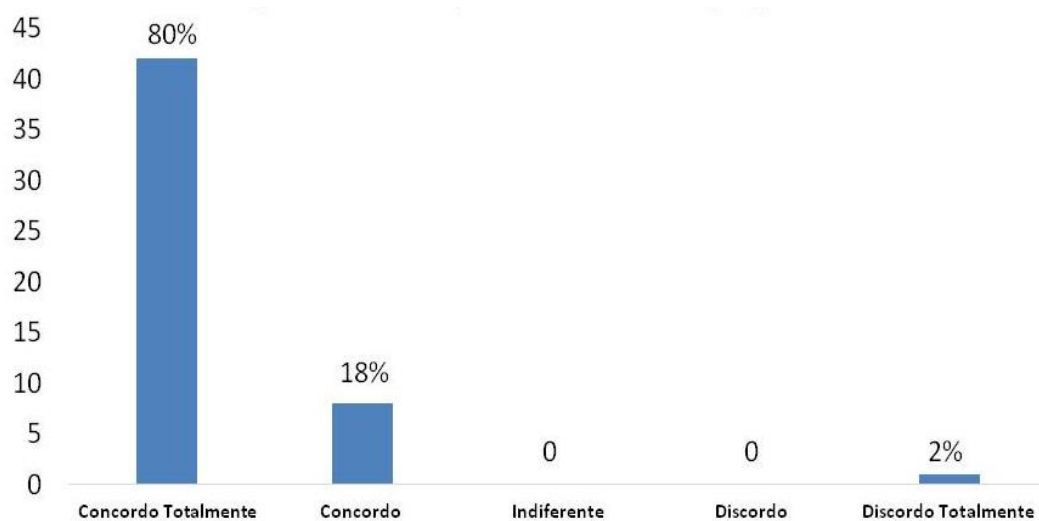
Fonte: Elaboração da autora (2011).

78,4% = 40 pessoas
 19,6% = 10 pessoas
 2% = 1 pessoa

O Gráfico 13 representa a resposta dos 51 servidores que, dos 82 entrevistados, compõem o Grupo de Atividades Fins da Educação. O nível de concordância, por sua vez, é maior e a proximidade da execução das atividades dentro de um objetivo final em termos de Educação contribui para essa sincronia.

O próximo Gráfico 15 aumenta ainda mais a unicidade das respostas:

Gráfico 15: Grupo de atividades fins da educação - subfator competências interpessoais



Fonte: Elaboração da autora (2011).

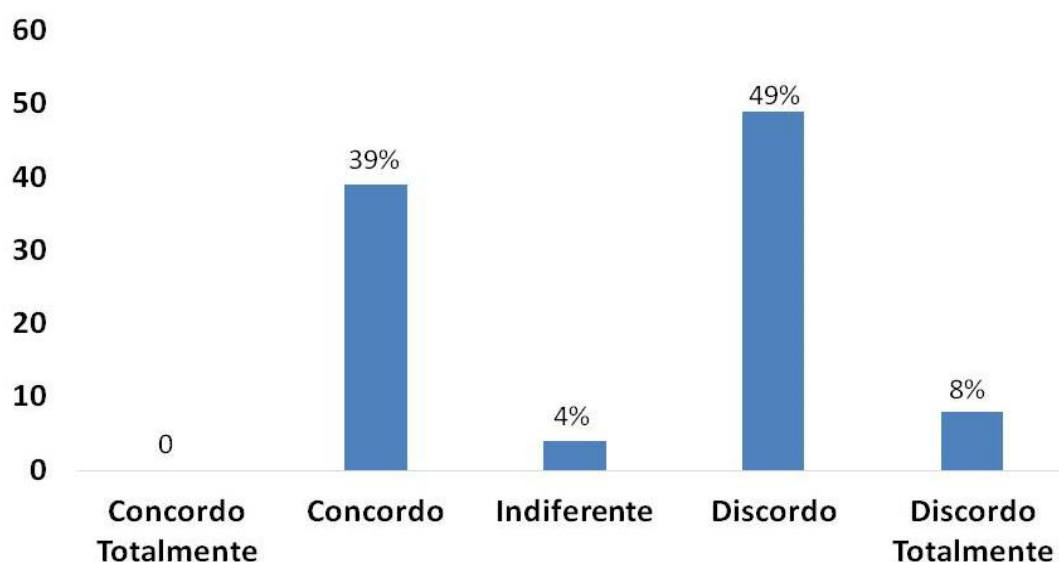
82,3% = 42 pessoas

15,7% = 8 pessoas

2% = 1 pessoa

Com relação ao Subfator Capacidades de Raciocínio e Análise tem-se uma clara discordância entre os pares:

Gráfico 16: Grupo de atividades fins da educação - subfator capacidades de raciocínio e análise - Quixadá (CE), 2010



Fonte: Elaboração da autora (2011).

39,2% = 20 pessoas

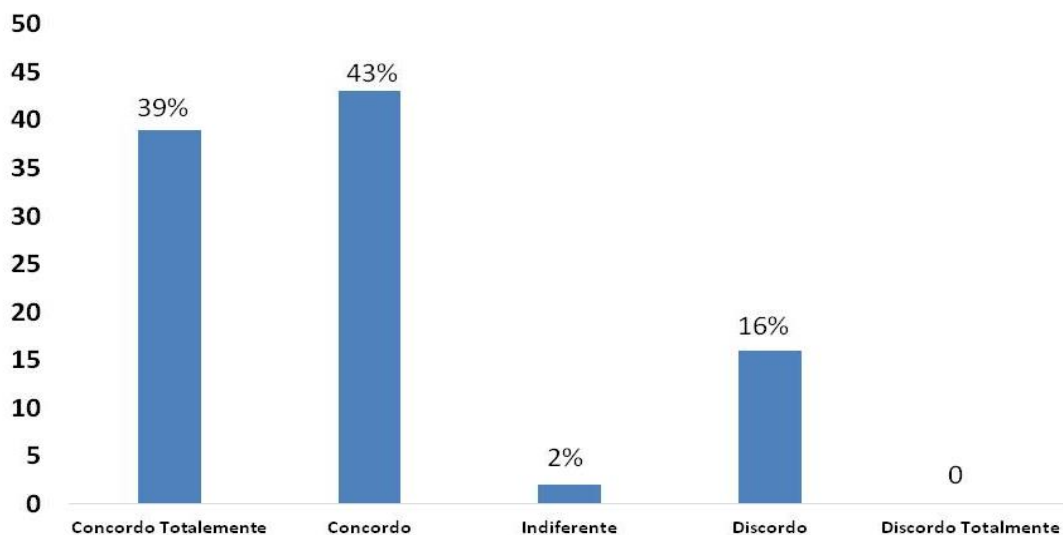
4% = 2 pessoas

49% = 25 pessoas

7,8% = 4 pessoas

E como última verificação neste grupo observa-se uma concordância maior quando se trata de destreza física:

Gráfico 17: Grupo de atividades fins da educação - subfator destreza física - Quixadá (CE), 2010



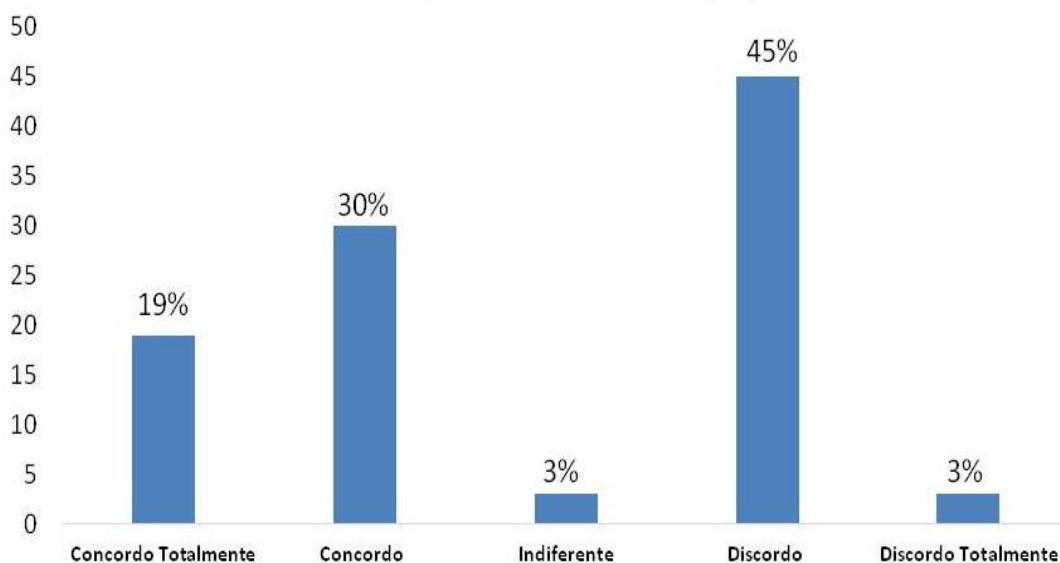
Fonte: Elaboração da autora (2011).

39%=20 pessoas
 43% = 22 pessoas
 2,00%= 1 pessoa
 16% = 8 pessoas

O contexto em que o servidor desenvolve as competências de seu posto de trabalho com certeza é alvo de oscilações. Os problemas e suas complexidades devem ser controlados pelo padrão adotado no exercício daquele posto. Não se quer com isso assemelhar o profissional a uma máquina, mas, se deseja combater com a noção de profissionalismo a implantação de uma cultura da variabilidade combinada assim com desserviço.

Ao analisar, de forma segmentada, as respostas dos 31 ocupantes dos cargos de Agente Administrativo, Motorista de Veículos de Pequeno e Médio Porte, Auxiliares de Serviço e Vigias, que compõem o Grupo de Atividades Meio da Educação, tem-se a percepção de que a ocorrência de maior concordância entre os pares do Grupo de Atividades Fins não se repete aqui.

Gráfico 18: Grupo de atividades meio da educação - subfator educação - Quixadá (CE), 2010



Fonte: Elaboração da autora (2011).

19% = 6 pessoas
 29,05 = 9 pessoas
 3,22% = 1 pessoas
 45,16% = 14 pessoas
 3,22% = 1 pessoas

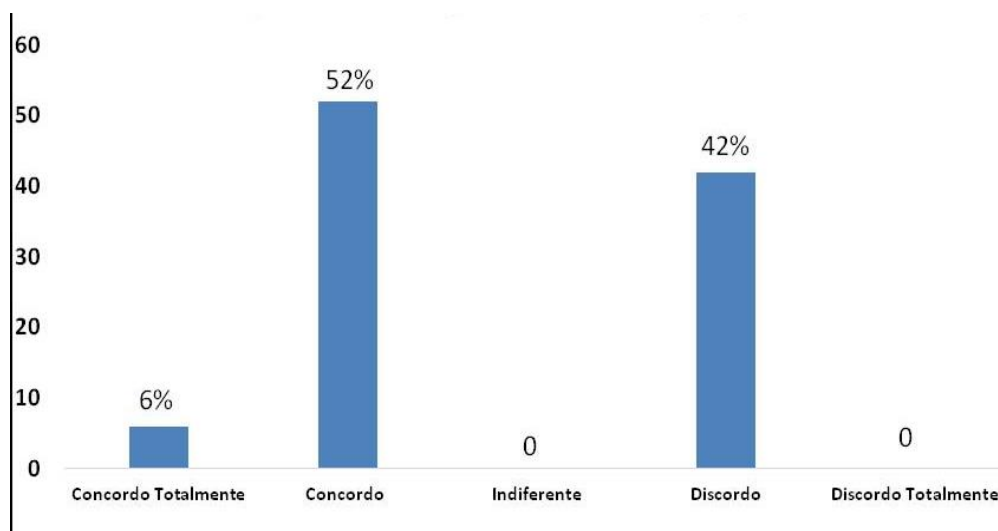
Dos 31 entrevistados neste grupo, 14 discordam quando da aceção feita acerca das Competências Interpessoais. Esse percentual de discordância realmente é muito grande e isto segue em duas direções: pelo quantitativo e pelo viés qualitativo.

Trata-se nesta pesquisa sobre cargos que de forma direta ou indireta estão ligados com o processo educacional e presume-se que a atenção administrativa dispensada possua mais unicidade que disparidades.

Verificar que há discordância acentuada no Subfator Competência incorre sim num problema de conceito sobre esse subfator na perspectiva dos entrevistados deste grupo.

O Gráfico 19 confirma essa questão epistemológica sobre a formação do significado do Fator Competências.

Gráfico 19: Grupo de atividades meio da educação - subfator competências interpessoais - Quixadá (CE), 2010

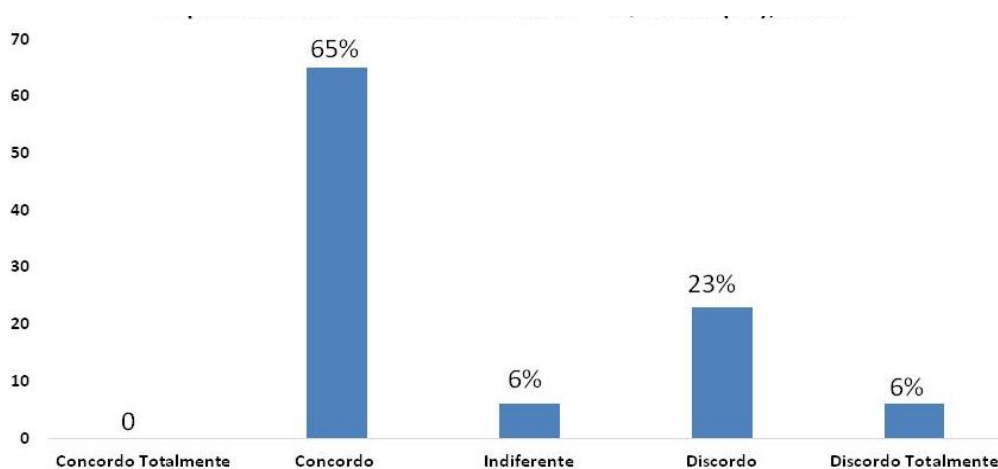


Fonte: Elaboração da autora (2011).

6%= 2 pessoas
 52%=16 pessoas
 0,00%
 42%=13 pessoas
 0,00%

O Subfator Capacidades de Raciocínio e Análise entre todos os subfatores foi o que mais apresentou variação no grau de concordância de sua aplicabilidade na execução das tarefas dos cargos em evidência nesta pesquisa. O Gráfico19 enfatiza numericamente essa constatação.

Gráfico 20: Grupo de atividades meio da educação - subfator capacidades de raciocínio e análise - Quixadá (CE), 2010

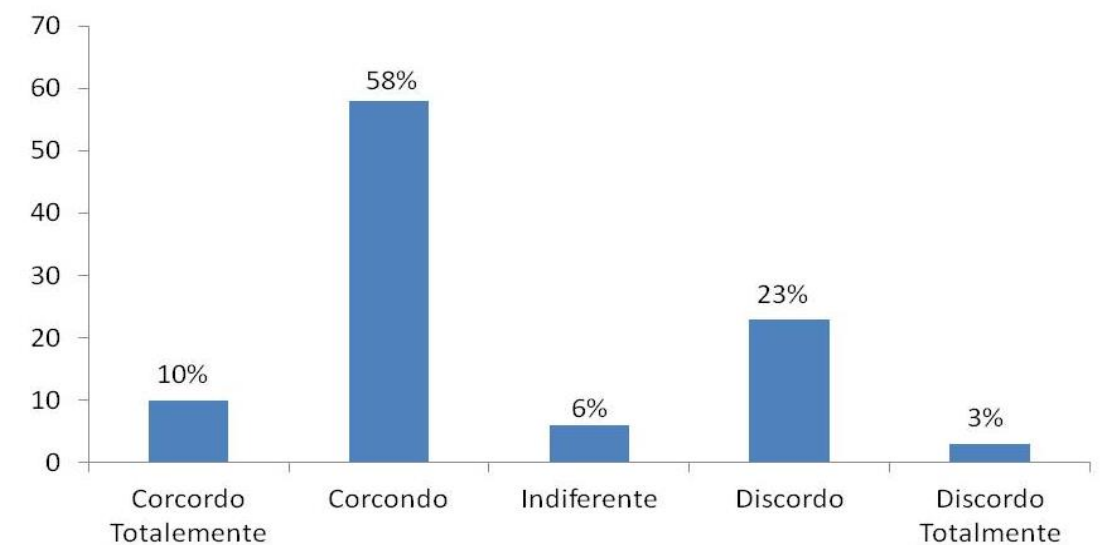


Fonte: Elaboração da autora (2011).

65%= 20 pessoas
 6% = 2 pessoas
 23% = 7 pessoas
 6% = 2 pessoas

Esta última verificação acerca da destreza física apresenta disparidades quanto às respostas não sendo possível determinar, enfim, o que de fato tem maior relevância para os servidores do Grupo de Atividades Meio da Educação de Quixadá, estado do Ceará.

Gráfico 21: Grupo de atividades meio da educação -subfator destreza física - Quixadá (CE), 2010



Fonte: Elaboração da autora (2011).

10% = 3 pessoas
 58% = 18 pessoas
 6% = 2 pessoas
 23% = 7 pessoas
 3% = 1 pessoa

Há de se entender, que existe uma compreensão de complementação entre as duas correntes a serem conquistadas, ou seja, tanto a noção de Profissionalismo de Le Boterf, como, as contribuições do Modelo ISP se referenciam num campo de significação universal em que a excelência dos resultados no exercício de um posto de trabalho dentro da perspectiva de um contexto, deve se articular três níveis importantes de composição: Profissionalismo, Competências e Recursos.

4.6 Considerações Finais do Capítulo

Este capítulo promoveu a apresentação da experiência de avaliação de postos de trabalho realizada pela Prefeitura de Quixadá (CE), cuja instância responsável por sua efetivação foi o Comitê de Equidade de Remuneração. Para

tanto, trouxe subsídios imprescindíveis para a compreensão do Cenário e Universo da pesquisa.

Tratando-se de um estudo de caso único, trouxe o capítulo o detalhamento do processo de avaliação de postos e seus resultados, em termos de pontuações globais recebidas e pontuações por subfator pelos cargos da Educação estudados.

O estudo é aprofundado quando busca identificar a concordância, maior ou menor, do ocupante do cargo em relação a avaliação feita (escolha de nível) pelo Comitê de Equidade de Remuneração para cada um dos subfatores da Competências. Para tanto, foram entrevistados 82 servidores, distribuídos em 8 cargos da Secretaria de Educação, estes ainda subdivididos em cargos de atividades fins e meio da educação.

Destaca-se a grande discordância com o nível atribuído pelo Comitê para o subfator educação e a concordância dos entrevistados de atividades meio, pode ser atribuída a inexistência de mecanismos de valorização da educação não formal, traduzida em formação permanente e contínua. O Comitê atribuiu pontuação a escolaridade requerida para o cargo, discriminada em seu Edital de Concurso, e não em função daquela obtida pelo servidor.

O último capítulo resume a tentativa dessa dissertação em ser propositiva mediante o refinamento necessário das ideias em torno do Fator Competências na perspectiva da ISP em uma análise comparativa com as contribuições de Le Boterf.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo tem caráter conclusivo e propositivo. Destaca-se não um conjunto de proposições de soluções para conflitos relacionados a construção de sistemas de remuneração no serviço público, mas busca instrumentalizar reflexões amplas e necessárias acerca do tema. Traz uma síntese das conclusões resultantes da pesquisa, estas embasadas pelo paralelo estabelecido entre o Fator Competência no Modelo ISP, a compreensão de Le Boterf da mesma temática sob a ótica do Profissionalismo e a aplicação realizada na estrutura de cargos da Secretaria Municipal de Educação de Quixadá, caso estudado nesta pesquisa.

5.1 Conclusões

A análise das concepções de Le Boterf (2003) desenvolvida ao longo da pesquisa permite pontuar convergências e divergências entre o profissionalismo e o modelo ISP quando focado o elemento competência, a partir do estudo de caso realizado junto a Prefeitura Municipal de Quixadá/ Secretaria de Educação.

Difícilmente uma pesquisa contemplará a totalidade de discussões inerentes ao universo da temática, visto restrições relacionadas ao tempo, distância, disponibilidade da organização analisada e de profissionais de seu quadro de pessoal, e neste caso, as especificidades da gestão pública municipal. Nesse contexto, são destacadas como principais limitações da pesquisa realizada:

- O fato de o estudo ater-se apenas a análise de um dos fatores do modelo ISP, visto que este compreende quatro fatores para avaliação de cargos;
- Outra limitação deve-se ao fato da aplicação recente do modelo ISP em Quixadá, o que não permite uma avaliação do comportamento pós aplicação, especialmente em relação a implementação de mudanças remuneratórias.

Nas discussões apresentadas, levou-se em conta a consciência da reconstrução valorativa do trabalho desempenhado pelo servidor público e a

intrínseca necessidade de transformação na estrutura de remuneração das prefeituras.

Outro aspecto relevante diz respeito à ampliação das discussões em termos de competências para uma compreensão do profissionalismo, pois segundo Le Boterf a competência não tem existência material independente da pessoa que a coloca em ação, no caso, o profissional. O profissionalismo e as competências estão ligados as pessoas: jamais há total substituíbilidade. (LE BOTEF, 2003, p. 23)

Justifica-se a inserção das ideias do profissionalismo em virtude destas debaterem conceitos como ofício, cargo e posto de trabalho, além de reconhecerem os diferentes espaços e contextos nos quais as atividades laborais se desenvolvem, e as influências destes no desempenho profissional. O profissional não pode mais definir sua identidade referindo-se unicamente ao saber-fazer de um ofício.

O profissional é solicitado a contribuir para processos interofícios, a não mais se limitar a um posto de trabalho, mas intervir em processos e ser eficiente em interoperações. As etapas de sua carreira não são fixadas de antemão: resultam dos percursos a definir progressivamente, dentro ou fora da empresa.

Vale salientar que, verifica-se uma tendência no Serviço Público nessa questão com os chamados “cargos amplos”. Isso está presente, por exemplo, na proposta de diretrizes do Sistema Único de Saúde e em Planos de Carreiras e Remuneração elaborados pelo Fundação Getúlio Vargas.

O profissionalismo aborda o conceito de situação profissional e esta não se desvincula do conceito de posto de trabalho, pois, em ambas estão presentes a identificação de competências requeridas.

No caso em estudo, a avaliação de postos foi desenvolvida a partir das descrições de cargos, estas elaboradas numa perspectiva de contextualizar a realidade de cada posto de trabalho.

Atenta-se que Le Boterf questiona a ideia presente no documento “descrição de cargo” por apresentar caráter prescritivo, mas aceita e defende o estabelecimento de requisitos para o profissional.

As definições de requisitos e de prescrições estão presentes na configuração do serviço público, especificamente na determinação de sua estrutura de cargos, cujo próprio concurso público se estrutura a partir de requisitos e atribuições dos cargos.

Nesse sentido, Le Boterf (2003, p.24) responde com a constituição da situação profissional, ou seja, o conjunto de missões, funções e tarefas que o sujeito deve assegurar não somente em seu emprego, mas em relação com os outros atores, os outros empregos e a empresa ou organização em seu conjunto.

Isso suscita, no entanto, outro ponto importante da discussão de que se seria a situação profissional a substituição ou a ampliação da descrição de cargo, procedimento este tão presente nos manuais e no contexto do Serviço Público.

Deve-se entender por situação profissional as correlações de um ~~de~~ trabalho e também, sua evolução, ou seja, a situação profissional se modifica sob a influência de fatores de evolução, sejam tecnológicos, econômicos, organizacionais, evolução das demandas dos clientes e parceiros, etc.(LE BOTERF, 2003, p. 24)

Num contraponto com aquilo que deixa claro o teórico francês, a ISP estabelece que, no seu modelo de avaliação de postos, o Fator Competências possui muito bem definidas as prerrogativas necessárias para o cargo, ou seja, estão definidos os limites dos subfatores *Educação e Experiência*, Capacidades de Raciocínio e Análise, Competências Interpessoais e Destreza Física.

Diante do contexto acima exposto, foram entrevistados 82 ocupantes de cargos da estrutura administrativa da Secretaria Municipal de Educação de Quixadá (CE), divididos em dois grupos, um Grupo de Atividades Fins da Educação compreendendo os cargos de Professor da Educação Básica de Nível Superior, Professor da Educação Básica de Nível Médio, Maestro e Supervisor de Ensino. O segundo, denominado Grupo de Atividades Meio relaciona os cargos de Auxiliar de Serviços Gerais, Agente Administrativo, Vigia Municipal e Motorista de Veículos de Pequeno e Médio Porte.

Os formulários revelam o nível de concordância e de discordância quanto à pontuação aplicada aos seus cargos quando da avaliação de postos, cuja reflexão esboçada permitiu a análise do modelo, em termos de aceitabilidade, entendimento e atribuição de justiça. Ademais, permitiram as respostas levantar questões de construção da identidade do profissional ocupante de cargos no Serviço Público.

Quando se observa que o maior nível de concordância no denominado Grupo de Atividades Fins da Educação se deu quanto aos Subfatores “Educação” bem como em “Competências Interpessoais”, de fato tem-se nisso uma compreensão clara e objetiva de que o processo educacional com especificidade do

ato educacional na dualidade de ensinar e aprender foi assimilado pelos entrevistados. E esta preferência aponta dois pontos importantes:

- O Serviço Público ao eleger o nível de escolaridade como uma generalidade diretiva ao processo seletivo de pessoal quando da realização de concursos públicos cria a cultura da busca permanente pela qualificação que, tradicionalmente, se pauta pela conclusão dos níveis formais de escolarização como Nível Fundamental, Nível Médio e Nível Superior como pré-requisitos básicos.

Dos 51 entrevistados nesse grupo ora destacado, exatamente 50 respondentes concordam que no momento em seu cargo for avaliado que os elementos da “Educação” e das “Competências Interpessoais” sejam postas em relevo a fim de promoção na carreira.

- Fica evidente para este grupo que lida com pessoas numa relação tutorial em que a formação do cidadão nos aspectos técnicos e humanos que o nível das suas habilidades e competências como profissionais com ação direta no ato educacional tem igualmente respaldo que o Subfator Educação.

Isso pode significar ainda que para os respondentes é justamente o nível de formação que estes adquirem em seu processo formativo profissional que validará a performance que cada um assumirá na sua postura profissional, ou seja, no exercício correto conforme estabelecido para a regularidade das funções do cargo que exerce.

Já Le Boterf (2003) relativiza a formação em relação à profissionalização e ao desenvolvimento das competências, bem como discute a redução de barreiras do conhecimento formal em face da própria condição de acesso à uma cultura Globalizada, propiciadora de intercâmbio social e avanços em termos comportamentais nos indivíduos e instituições, responsável pelo incremento de possibilidades humanas em várias áreas.

A avaliação de postos de trabalho em processo de implantação na cidade de Quixadá mesmo inspirada no Modelo ISP fez uma necessária modificação para ajustar às diretrizes de contratação no Serviço Público que, por exemplo, não prevê o complemento da “Experiência” como requisito para contratação em seus

processos seletivos. Elemento fortalecido na maioria das seleções de organizações privadas que exigem experiência.

Interessante identificar que enquanto o primeiro grupo apresenta considerável concordância nos Subfatores “Educação” e “Competências Interpessoais”, o Grupo de Cargos das Atividades Meio, nos mesmos subfatores apresentam considerável discordância. A que tipo de reflexão se é induzido aqui?

Pode-se apontar duas questões que muito além de conclusivas constituem-se tarefa a ser desenvolvida pelo Comitê de Equidade de Gênero e Remuneração de Quixadá, a saber:

- Dissonância da compreensão da missão do segmento em que atua: a discordância acentuada desse grupo com relação a esses dois subfatores que são determinantes no Fator Competências sugere um problema de coordenação que perpassa pelo esclarecimento da atuação de todos os profissionais no que tange ao sistema educacional que deve convergir todas as atuações dos servidores envolvidos com vistas ao fortalecimento do processo educacional, revelando-se, portanto, uma ingerência.
- Outro ponto importante se dá num problema de linguagem. Não se está falando de “erros” ou de desconhecimento de regras, mas aponta essa discrepância para uma problemática que envolve os domínios da Linguística em que o próprio Le Boterf (2003) sugere uma reflexão.

Há que se pensar na possibilidade de uma falta de política de formação quanto ao conhecimento das disposições gerais de cada cargo, contextualizado com o segmento de atuação que neste caso é a Educação em que todos os pares deveriam estar cientes de sua posição no campo de atuação.

Ao terem seus cargos avaliados e conhecidas as avaliações feitas pelo Comitê quanto à pontuação dada aos Subfatores “Educação” e “Competências Interpessoais”, o Grupo de Atividades Meio, por não lidarem diretamente com o ato educacional, se excluem do processo ao afirmarem que não concordam que suas funções sejam importantes do ponto de vista do cumprimento daquilo que orienta os princípios das competências interpessoais, por exemplo. Não há um conhecimento profícuo sobre a performance dos profissionais desse grupo quanto ao emprego correto das habilidades próprias das competências interpessoais no processo educacional que possui grande relevância no ato educacional.

Quando afirmam que discordam das competências interpessoais acredita-se que ao discordarem, estão afirmando que não se sentem integrantes do processo educacional. Poderiam, por exemplo, estarem lotados em segmento bem diferente da “Educação” como, por exemplo, a Saúde e que o modo e o objetivo pelos quais desempenham suas atividades, têm a mesma importância em qualquer local de trabalho.

Ao encerramos as conclusões algumas questões ficam claras e merecem continuidade de debate, haja vista que o interesse de fazer a distinção entre ação-competência e os recursos necessários para sua realização, pois para Le Boterf (2003) o profissional reconhecido como competente é aquele que sabe agir com competência.

Apresenta-se a seguir uma análise do alcance dos objetivos específicos da pesquisa nas diferentes etapas do estudo.

O objetivo específico *“Explicar o modelo de avaliação de postos de trabalho proposto pela ISP (Internacional de Serviços Públicos)”* foi perfeitamente atendido nas considerações presentes no Capítulo 2 – Eixo Temático, com destinação de uma seção específica para expor o modelo, bem como coube à análise de resultados o detalhamento da aplicação do modelo pelo Comitê de Quixadá, constituindo nova explicação do modelo.

Permitiu também o Capítulo 2 o alcance do objetivo *“Discutir a composição do Fator Competências do modelo ISP à luz da teoria de competências profissionais de Le Boterf”*, além das análises promovidas quando da apresentação dos resultados do estudo de caso desta pesquisa.

Destaca-se que em Quixadá foi aprovado apenas o Plano de Carreira e Remuneração dos Profissionais do Magistério, contemplando exclusivamente os cargos de professor e supervisor de ensino. Neste documento, precisamente no *Art. 50, Parágrafo 1º*, está prevista, quando da implantação do Sistema de Remuneração no Modelo ISP, os devidos ajustes concernentes à Avaliação de Postos sob a perspectiva da nova metodologia.

O desenvolvimento da pesquisa de campo junto aos servidores em efetivo exercício dos cargos compreendidos pela estrutura da Secretaria de Educação e análise de seus resultados permitiu o perfeito atendimento do objetivo específico *“Conhecer o nível de aceitação de servidores de cargos de atividades fins e meio da estrutura administrativa da Educação de Quixadá com relação à avaliação de posto*

de trabalho sob a perspectiva das ponderações do Fator Competências” definido para a pesquisa.

“Propor melhorias para aplicabilidade do modelo ISP, com ênfase em competências, na definição de sistemas de remuneração para o serviço público municipal brasileiro” enquanto objetivo específico é alcançado pelas análises promovidas junto à pesquisa de campo e estudo de caso, além das considerações e recomendações apresentadas neste Capítulo final.

Diante do exposto, o objetivo geral “Analisar a composição do Fator Competências definida no modelo de avaliação de postos de trabalho proposto pela Internacional de Serviços Públicos (ISP), na perspectiva de sua adequação ao sistema de remuneração do serviço público municipal brasileiro, tendo como base os planos de cargos e carreiras da Educação da Prefeitura Municipal de Quixadá (CE)” pode ser considerado atendido de forma adequada por esta pesquisa.

5.2 Recomendações

Dimensionando a discussão internacional sobre postos de trabalho, o Governo Federal está sendo mobilizado por organismos internacionais como a OIT e, a ISP para que o Brasil adote medidas de correção das distorções remuneratórias entre homens e mulheres com vistas à equiparação salarial, sendo numa perspectiva mais ampla o alcance da equidade de gênero.

A Secretaria Especial de Política para as Mulheres, em 02 de dezembro de 2009, deu entrada no Congresso Nacional de “Anteprojeto de Lei de Igualdade no Trabalho”, cujo conteúdo trata da criação de mecanismos para garantir a igualdade entre mulheres e homens, para coibir práticas discriminatórias nas relações de trabalho urbano e rural, bem como no âmbito dos entes de direito público externo das empresas públicas, sociedades de economia mista e, suas subsidiárias.

Nesse sentido, estão previstos a elaboração de Planos de Equidade para empresas privadas e cláusulas não discriminatórias em Acordos Coletivos, elementos que favorecem a efetivação de ações como a avaliação de postos de trabalho para minimizar o viés de gênero na definição das estruturas remuneratórias, a exemplo do Canadá.

Portanto, o setor privado pode adotar o Modelo construído pela ISP para trabalhar questões de organização de cargos e salários com perspectiva de equidade de gênero.

5.2.1 Recomendações para as Instituições Públicas e Privadas

No âmbito do setor público, além do Projeto de Lei encaminhado pela Secretaria Especial de Política para as Mulheres (2009) relativo à igualdade no trabalho, o Deputado Paulo Pimenta deu entrada na Câmara dos Deputados ao PL-756/2011 voltado à fixação de normas de equidade de gênero e raça, de igualdade das condições de trabalho, de oportunidade e de remuneração no serviço público. A busca de instrumentos que trabalhem a minimização ou eliminação de barreiras à equidade de gênero no setor público se apresenta como um desafio imperativo para as atuais administrações públicas.

No que concerne, a remuneração no serviço público as estruturas concebidas unicamente a partir da diferenciação embasada na educação formal, apresenta-se muito limitada diante de todas as discussões presentes em torno da construção de um novo setor público, como gestão por resultados, efetividade social, qualidade, entre outros aspectos.

Diante dessa realidade, é importante a institucionalização de Plano de Cargos, Carreira e Remuneração que contemplem a avaliação de cargos/ postos de trabalho e sua inclusão na estrutura de salários, a fim de contribuir para a permanente padronização e organização interna da estrutura.

Numa política permanente de valorização profissional dos servidores públicos, em quaisquer esferas de governo, faz-se necessária a renovação na forma de trabalhar a definição de estruturas salariais.

O Plano de Cargos e Salários deve estabelecer uma periodicidade mínima para realização de uma reavaliação dos postos de trabalho, visto necessidade de verificação de eventuais mudanças nas atribuições e responsabilidades, nas condições de trabalho e locais, entre outros elementos característicos do posto de trabalho.

As recomendações que se seguem são voltadas instituições públicas no desenvolvimento da gestão de pessoal na perspectiva de concretização do Profissionalismo:

- a) Observação das situações profissionalizantes;
- b) Articulação da economia de competências e a economia de saberes;
- c) Construção e enriquecimento dos instrumentos de navegação profissional;
- d) Definição entre as pontuações de cargos e estruturas remuneratórias.

Desse modo, percebe-se que estabelecer concretamente o Profissionalismo no Serviço Público traz consigo a discussão da necessidade de estabelecimento de políticas de estado na relação com seus servidores e não de governo, visto tratar-se de um caminho contínuo de valorização dos servidores.

5.2.2 Recomendações para futuros trabalhos

Diante do universo abrangente em que esta temática se insere, bem como sobre sua articulação com diferentes contextos, percebe-se as muitas possibilidades de agregação de discussões e estudos.

O desenvolvimento da pesquisa permitiu a identificação de um conjunto de futuros trabalhos a serem inicialmente subsidiados por este, são elencadas algumas sugestões:

- a) Estender a pesquisa para outras esferas do governo além do municipal, bem como para o Setor Privado, tendo em vista que, dados os ajustes, o Modelo ISP tem uma configuração internacional que poderá ser usado em todas as instâncias do mercado de trabalho;
- b) Aplicar a avaliação de postos e avaliar seu impacto entre categorias ocupacionais da saúde e técnico-administrativos oriundas da estrutura administrativa municipal ou, ainda, de outras esferas de governo;
- c) Aprofundar a Avaliação de Postos e sua contribuição para a minimização dos problemas relacionados às questões de gênero;
- d) Ampliar a aplicação do Modelo ISP de Avaliação de Postos com vistas à contemplar os Fatores Esforço e Condições de Trabalho, haja vista sua relação com áreas importantes da Engenharia de Produção como Gestão do Conhecimento Organizacional bem como Ergonomia e Segurança do Trabalho;

- e) Desenvolver pesquisa a partir da avaliação de postos e equidade de gênero a partir da lente da Sustentabilidade e Responsabilidade, no âmbito da Engenharia de Produção, com vistas a contribuir com reflexões sobre o elemento de gênero, relações de trabalho e mercado de trabalho;
- f) Discutir os demais fatores do modelo da ISP junto a outras teorias, ou ainda uma correlação entre seus pesos na avaliação do posto;
- g) Traçar um paralelo entre os modelos adotados pela ISP e pela OIT para avaliação de postos de trabalho;
- h) Traçar um paralelo entre a experiência de aplicação do modelo da OIT de avaliação de postos no setor Hoteleiro, experiência ocorrida em 2008, e sua adequação ao setor no Brasil ou num município;
- i) Realizar estudos para proposição de tabelas vencimentais/ salariais e estruturas remuneratórias a partir da avaliação de postos de trabalho;
- j) Estudar a inserção da avaliação de postos de trabalho em Acordos ou Convenções Coletivas de Trabalho com o propósito de igualdade de gênero.

Acredita-se na origem de outras pesquisas além das já citadas acima, especialmente na ambiência das ciências da Engenharia de Produção, Administração, Sociologia, Economia e Direito. Ademais, a amplitude do referencial discutido, a metodologia configurada e os resultados apresentados permitem conceber outros focos de estudo.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de.; OLIVEIRA, Patrícia Morilha de. Competências ou Cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de Recursos Humanos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 08, n. 4, out./dez, 2001.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Bomtempo, 1999.
- ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARMSTRONG, M., BARON, A. **The job evaluation**. London: IPD, 1995.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista RAE – Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v.41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001.
- BRASIL. Constituição Federal. **Emenda Constitucional nº. 19/98**. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em: 29 jan. 2008.
- BRASIL. Ministério do Trabalho. **Relatório das ações de promoção de Igualdade de oportunidades e de combate à discriminação no trabalho**. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego/Secretaria Executiva, Janeiro de 2007.
- CIDRAL, Alexandre; KEMCZINSKI, Avanilde; ABREU, Aline França de. A abordagem por competências na especificação do perfil do egresso do bacharelado em sistemas de informação.In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE COMPUTAÇÃO, 21, Fortaleza, 2001. **Anais....**Fortaleza, 2001.
- COCKERILL, T. **The king of competence for rapid change**. Em C. Mabey& P. Iles (Orgs.), *Managing learning* (p. 70-76), London: Routledge, 1994.
- COELHO NETO, Valdívio. **Competências organizacionais para o desenvolvimento estratégico do negócio de exploração de petróleo em campos maduros**: o caso Petroreconcavo S.A. Dissertação. 2005. Dissertação em Administração (mestrado profissional), Universidade Federal da Bahia, Salvador.

DIOGO, Maria Fernanda; COUTINHO, Maria Chalfin. A dialética da inclusão/exclusão e o trabalho feminino. **Interações**, v.11, n.21, p.121-142, jun. 2006, ISSN 1413-2907.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Competências**: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

EBOLI, Marisa. Um novo olhar sobre a educação corporativa – Desenvolvimento de talentos no século XXI. In: DUTRA, Joel Souza; et. al. (Org.). **Gestão por Competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001. p.109-128.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; FLEURY, Maria Tereza. Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um sistema. **Revista ANÁLISE**, Porto Alegre, v. 18 n. 2, p. 103-122, jul./dez. 2007.

FERRARINI, José Eduardo Athayde. **Identificação e valoração de competências para o desenvolvedor de sistemas de informação, na visão dos gestores de fábrica de software de Salvador**. 2006. Dissertação em Administração (mestrado profissional), Universidade Federal da Bahia, Salvador.

FLEURY, Afonso C. C.; FLEURY, Maria Tereza Leme. Alinhando Estratégia e Competência. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004.

_____. Desenvolvendo competências em diferentes arranjos empresariais: o caso da indústria brasileira de plástico. In: ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2000.

_____. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v.10, n.2, p.129-144, ago. 2003

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

FREYSSINET, M. ***La division capitaliste du travail***. Paris: Savelli, 2000.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

HABERMAS, J. **Pensamento pós-metafísico**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1990.

HAMEL, G, PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campos, 1995.

HIPÓLITO, José A. **Administração salarial: a remuneração por competência como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.

ISP BRASIL. **Equidade de remuneração: Guia Prático para a Valorização do Trabalho das Mulheres**. São Paulo: Friedrich EbertoStiftung, 2006.

ISP. **Salário igual para trabalho de igual valor – avanços na implementação da convenção nº 100 da OIT**. São Paulo, 2002.

JAVIDAN, M. **Core competence: what does it mean in practice?** Long Range Plannning, 1998.

KING, A. W.; FOWLER, W. S.; ZEITHAML, C. P. Competências organizacionais e vantagem competitivas: o desafio da gerência intermediária. **RAE Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n.1, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1992.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEME, Rita. **Resolução nº 90 - livre tradução**. Organização Internacional do Trabalho, 2008.

MARCONI, N. **A formação dos salários nos setores público e privado**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, unpublished PhD thesis, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração**: remuneração tradicional e estratégica, elementos de estatística aplicada, normas legais e benefícios. São Paulo: Thompson, 2002.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas. 1996. 2001.

MATTAR, N. F. **Pesquisa de marketing**. 4. ed. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2008.

MARX, K.; ENGELS, F. **A ideologia alemã**. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1981.

MAXIMINIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MCCLELLAND, David C., Human Motivation, Cambridge University Press, Cambridge, 1987.

MCLAGAN, Patricia A. Competency Models. **Training and Development Journal**, December 1980.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOREIRA, Daniel A. **Introdução à administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira, 1993.

NASCIMENTO. Luiz Paulo do. **Administração de cargos e salários**. Thomson Pioneira: 2001.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Horotaka. **Criação de Conhecimento na empresa**: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PASCHOAL, L. Gestão de pessoas: nas micros, pequenas e médias empresas. para empresários e dirigentes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PEREIRA, A. **Guia Prático de Utilização do SPSS**: análise de dados para ciências sociais e psicologia. Lisboa: Sílabo, 2006.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: ULRICH, D. (Org.). **Recursos Humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 1990.

RESENDE, Ênio. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências. 2. ed. São Paulo: Qualitymark, 2003.

REVISTA Produção em sua edição online, v. 2, n. 2, out. 2002. Artigo Metodologia para Dimensionamento de Equipes, Descrição de Cargos e Identificação de Necessidades de Treinamento e Sua Aplicabilidade na Gestão de Pessoas (2002).

REVISTA Produto & Produção. Produtividade em serviço: comunicação e competência agregando valor e fidelização no ramo hoteleiro e alimentício, v. 9, n. 2, p. 33-55, jun. 2008. "Compatibilidade entre competências individuais e organizacionais: um estudo de caso em uma organização não governamental – ONG", v. 9, n. 1, p. 41-53, fev. 2008.

RICHARDSON, Roberto Jary. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

RUAS, Roberto Lima. *et al.* **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTOS, Luiz Alberto dos. Planos de carreira e classificação de cargos no serviço público federal: evolução e tendências. In: Estevão de Moraes, Marcelo Viana et al. Recursos Humanos no setor público. **Cadernos ENAP**, Brasília: ENAP, v.2, n.2, 1994

SENGE, P. **A Quinta Disciplina**: a arte e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 2003.

SETZER, V. W. Reflections on electronic chess. In *The Southern Cross Review*. No. 2, Nov.-Dec. 1999.

SPARROW, Paul R.; BOGNANNO, Mario. **Assessing and Developing Competency**. 1994.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência:** trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC São Paulo, 2003.

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

**APÊNDICE A - Ofício Encaminhado ao Prefeito Municipal e aos Secretários de
Educação e Administração**

Prezado(a) Sr.(a),

Ao mesmo tempo em que informo ser aluna de pós-graduação do curso de mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal da Paraíba, venho também manifestar interesse em desenvolver uma pesquisa junto aos servidores deste município.

O fato é que o tema que venho desenvolvendo em minha dissertação de conclusão do curso é, a composição do fator “competências” e o modelo de avaliação de postos da Internacional de Serviços Públicos - ISP, bem como sua adequação ao sistema de remuneração do serviço público municipal.

Considerando o trabalho desenvolvido neste município a partir da avaliação de postos realizada no ano de 2009, entendo ser este o laboratório perfeito para a realização destes estudos e aplicação dos questionários de pesquisa.

Nesse sentido, solicito a disponibilização para utilização do resultado da avaliação de postos de trabalho; as informações relativas à estrutura de cargos e salários; e ainda vossas anuências para que possamos realizar uma pesquisa, realizando entrevistas junto aos servidores ocupantes de cargos efetivos integrantes à estrutura da Secretaria de Educação além de pesquisa em documentos oficiais originados pelo Comitê de Equidade desta edilidade.

Garantimos que os questionários/respostas serão mantidos no mais absoluto sigilo, e que ao final do curso, ser-lhe-á remetida uma cópia do referido trabalho.

Agradeço antecipadamente vosso entendimento, na certeza de ter nosso pleito atendido, tendo em vista a importância de vossa autorização para a consecução deste trabalho científico.

Atenciosamente.

Prof. Haline Cordeiro Rodrigues
Mestranda PPGE/UEPB

Contato:

halinecordeiro@terra.com.br

halinecordeiro@oi.com.br

halinecordeiro@hotmail.com

8805-7873 (celular)

3274-7033 (residencial)

3273-3972 (comercial)

APÊNDICE B - Protocolo do Estudo de Caso

Anexo PROTOCOLO DE ESTUDO: FORMALIZAÇÃO, IMPLEMENTAÇÃO E ANÁLISE

Considerações Iniciais

O desenvolvimento deste Protocolo para o estudo de caso busca proporcionar maior confiabilidade à pesquisa, além de promover orientação na realização da coleta de dados, gerando, por conseguinte uma investigação de boa qualidade.

Estão contemplados no protocolo tanto os instrumentos, quanto procedimentos e regras gerais a serem seguidas na utilização destes. Ademais, contempla de modo geral as seguintes seções: i) visão geral sobre o projeto; ii) procedimentos de campo; iii) questões do estudo de caso; e iv) guia para o relatório do estudo de caso.

São discutidas a seguir as seções elaboradas para o Protocolo do “**ESTUDO DA COMPOSIÇÃO DO FATOR COMPETÊNCIAS NO MODELO DA INTERNACIONAL DE SERVIÇOS PÚBLICOS (ISP) DE AVALIAÇÃO DE POSTOS DE TRABALHO: ANÁLISE DA ADEQUAÇÃO EM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL BRASILEIRO**”.

a) Visão Geral do Projeto de Estudo de Caso Único

Considerando que a investigação elege o estudo de caso único como estratégia de pesquisa em função das características do método, e do contexto e perspectiva da pesquisa, torna-se essencial ter uma visão geral do projeto.

A **questão de pesquisa** proposta por este estudo consiste em:

“Como a composição do Fator ‘Competência’ do Modelo ISP de avaliação de postos de trabalho pode ser aplicada em uma estrutura salarial de cargos específicos da Educação no Serviço Público Municipal brasileiro?”

Para elucidação dessa questão de pesquisa serão delineados os seguintes **objetivos operacionais** para a compreensão do estudo de caso:

- Explicar o modelo de avaliação de postos de trabalho proposto pela ISP (Internacional de Serviços Públicos);

- Discutir a composição do Fator Competências do modelo ISP à luz da teoria de competências profissionais de Le Boterf;
- Descrever o sistema de remuneração desenvolvido pela Prefeitura Municipal de Quixadá (CE) com base no modelo ISP de avaliação de postos;
- Propor melhorias para aplicabilidade do modelo ISP, com ênfase em competências, na definição de sistemas de remuneração para o serviço público municipal brasileiro.

O estudo deverá ser operacionalizado mediante três unidades de análise, assim divididas segundo o grau de importância:

- a) **Unidade de análise principal:** Comitê de Equidade e Remuneração de Quixadá;
- b) **Unidade de análise incorporada ou subunidade:**
 - I - Servidores efetivos ocupantes de Postos de Trabalho avaliados na área de Educação.

Observar que as unidades de análise estão localizadas em Quixadá, um dos fatores responsável pela necessidade de formação de uma pequena equipe de apoio e orçamento mais significativo nas atividades de coleta de dados, especialmente com transporte, visto a pesquisadora residir em Fortaleza, distante 171 km de Quixadá.

A equipe de apoio prevista é apresentada na Tabela 1:

Tabela 1: Equipe de apoio ao estudo de caso

Número de profissionais	Função	Principais Atribuições
1	Revisor de português	Exame do texto original da dissertação para fazer as necessárias correções.
1	Diagramador	Formatação do texto originalmente digitado pela pesquisadora e, especialmente, montagem dos gráficos relativos à tabulação e análise de perguntas das entrevistas.
1	Assistente	Realização de contatos para marcar e remarcar entrevistas, por telefone ou fax, principalmente; Organização do banco de dados; Realização das atividades de apoio operacional (impressão dos formulários de entrevista, etc.).

As despesas inerentes à execução da pesquisa serão custeadas pela pesquisadora, em todas as suas etapas.

A seleção da bibliografia relativa ao assunto Competência contemplará contribuições de autores referenciais nesse assunto ou afins como Joel Souza DUTRA, Afonso C. C. FLEURY, Maria Tereza Leme FLEURY, Maria Rita GRAMIGNA, G. HAMEL, C.K. PRAHALAD e Guy LE BOTERF.

Também, será a bibliografia formada por registros documentais de acervo de órgãos oficiais e outras publicações de relevante interesse deste estudo, o levantamento desta ocorrerá preferencialmente junto a Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres e a Prefeitura Municipal de Quixadá, além de órgãos como a ISP, CONFETAM, OIT, entre outros. Serão ainda incluídas as legislações pertinentes, sejam a nível internacional nacional, estadual e local.

Dentro desse enfoque, a bibliografia inicialmente levantada representa um meio para se determinar as questões mais significativas para o estudo e precisar a formulação dessas questões. Assim, a análise de produções intelectuais anteriores permitem desenvolver questões mais objetivas e perspicazes sobre o assunto.

b) Procedimentos de Campo

Os procedimentos de campo tornam-se essenciais no estudo de caso visto que a coleta de dados de pessoas e instituições em suas situações cotidianas. Um novo desafio é posto ao pesquisador, qual seja: “aprender a integrar acontecimento do mundo real às necessidades do plano traçado para a coleta de dados” (YIN, 2005: 97).

Esta investigação pretende utilizar-se de um conjunto de fontes de evidência, são elas: documentação, registros em arquivos e entrevistas.

As informações documentais são relevantes a todos os tópicos do estudo de caso, especialmente as originadas no âmbito do Comitê de Remuneração.

Destaca-se que as entrevistas previstas no âmbito desta investigação serão focadas, conduzidas a partir de um roteiro previamente estabelecido.

Na Tabela 2 estão relacionadas as tarefas e procedimentos inerentes a coleta de dados a serem realizados neste estudo.

TABELA 2 - Tarefas e Procedimentos de Campo para o Estudo

Tarefas	Procedimentos
Coordenação do cronograma e investimentos inerentes ao estudo	- Promover planejamento semanal das atividades; - Estabelecer planejamento da revisão de literatura; - Acompanhar a execução da coleta de dados, principalmente agendamento de entrevistas; - Selecionar e acompanhar equipe de apoio à pesquisa; - Definir orçamento geral e mensal, bem como mecanismos de acompanhamento de despesas.
Coleta de informações documentais e registros em arquivos.	-Relacionar órgãos de pesquisas a serem contactados e visitados, bem como seus respectivos sites da internet; -Identificar dados e informações a serem pesquisados, com posterior lançamento em banco de dados.
Acesso ao governo municipal	-Elaborar e encaminhar documento de apresentação da pesquisa; - Realizar visitas, especialmente às Secretarias de Educação e de Administração; - Realizar pesquisa em registros documentais; - Analisar necessidade de incluir “planilhas de coletas de dados”; - Criação e manutenção de banco de dados (decidir sobre melhor forma de armazenamento); - Apresentar dissertação na versão para defesa; - Encaminhar cópia da dissertação após a defesa.
Acesso ao Comitê de Equidade	- Encaminhar documento de apresentação da pesquisa; - Realizar visitas; - Realizar pesquisa em registros documentais; - Analisar necessidade de incluir “planilhas de coletas de dados”; - Criação e manutenção de banco de dados (decidir sobre melhor forma de armazenamento); - Apresentar a análise de evidências ao Comitê; - Apresentar dissertação na versão para defesa; - Encaminhar cópia da dissertação após a defesa.
Realização de Entrevistas com Servidores	- Elaborar roteiro de entrevista específico; - Promover teste piloto do roteiro de entrevista; - Efetivar entrevistas; - Analisar necessidade de incluir “planilhas de coletas de dados”; - Criação e manutenção de banco de dados (decidir sobre melhor forma de armazenamento); - Apresentar a análise de evidências aos professores entrevistados; - Apresentar dissertação na versão para defesa; - Encaminhar cópia da dissertação após a defesa.

c) Variáveis de Indicadores do Estudo de Caso

OBJETIVO GERAL - Analisar a composição do Fator Competências definida no modelo de avaliação de postos de trabalho proposto pela Internacional de Serviços Públicos (ISP), na perspectiva de sua adequação ao sistema de remuneração do serviço público municipal brasileiro, tendo como base os planos de cargos e carreiras da Educação da Prefeitura Municipal de Quixadá (CE)						
Objetivos	Variáveis	Indicadores	Direção Do Instrumento	Formas de Captação de Dados		Questões
				Análise Documental	Roteiro de Entrevista	
Explicar o modelo de avaliação de postos de trabalho proposto pela ISP (Internacional de Serviços Públicos)	Fator Competências do modelo ISP	-Subfatores considerados no modelo	Base Teórica	-	-	-
	Sistema de Remuneração	-Pontuação dos Postos de Trabalho -Salários a partir de Pontuação	Estudo de Caso	Sim	-	-
Discutir a composição do Fator Competências do modelo ISP à luz da Teoria de Competências Profissionais de Le Boterf	Fator Competências do modelo ISP	-Subfatores considerados no modelo	Base Teórica	-	-	-
	Instrumentalização concebida por Le Boterf para competências profissionais	-Recursos do profissional propostos por Le Boterf contemplados no modelo ISP	Base Teórica	-	-	-
Descrever a proposta de sistema de remuneração desenvolvida pela Prefeitura Municipal de Quixadá (CE) com base no modelo ISP de avaliação de postos	Sistema de Remuneração	-Estrutura de cargos e salários da PMQ; -Mudanças ocorridas na estrutura a partir da avaliação de postos; -Diferenças financeiras entre cargos que tinham igual salário-base e possíveis mudanças a partir da avaliação.	Estudo de Caso	Sim	-	-
	Cargos	-Cargos existentes na área de Educação da PMQ e seu quantitativo. -Descrição dos cargos avaliados -Resultados de avaliação dos cargos (pontuação)	Estudo de Caso	Sim	-	-
Propor melhorias para aplicabilidade do modelo ISP, com ênfase em competências, na definição de sistemas de remuneração para o serviço público municipal brasileiro.	Sistema de Remuneração	-Plano de Cargos e Salários	Base Teórica Estudo de Caso	- Sim	- -	- -
	Composição do Fator Competências do modelo ISP	-Concordância dos ocupantes dos cargos avaliados em relação a pontuação percebida pelo cargo no Fator Competências.	Estudo de Caso	-	Sim	6 questões

d) Sobre a Análise de Evidências

Será empregada **estratégia geral de análise dados baseada em proposições teóricas na concepção deste estudo**. Sua preferência fundamenta-se num entendimento bastante evidente, qual seja, os objetivos e o projeto original do estudo de caso refletem proposições teóricas levantadas e estudadas para o alcance de tais fins. Dessa forma, são essas proposições teóricas que permitem, conseqüentemente, a pesquisadora decidir quais dados devem ser focados em detrimento de outros com menor ou nenhuma relevância para responder as questões definidas para o estudo.

Ocorre, ainda, que a estratégia geral baseando-se em proposições teóricas tem papel diferenciado quando definida para análise de proposições teóricas sobre relações causais, ou seja, envolvidas em respostas a questões do tipo “como” e “por que”. Deve-se atentar que a dissertação baseia-se numa questão “como”.

Além da definição de estratégia geral, a condução da análise de estudo de caso necessita eleger técnicas analíticas específicas.

Foram utilizadas neste estudo de caso as técnicas de i) construção da explicação; ii) modelos lógicos, sendo todas discutidas a seguir.

A segunda estratégia analítica eleita para este estudo, consiste num tipo especial de adequação ao padrão, cujo principal diferencial está em seu objetivo de analisar os dados do estudo de caso a fim de **construir uma explicação** sobre o caso. Um desafio imposto trata-se da necessidade das explicações não representarem simples narrativas, mas refletirem algumas proposições teoricamente significativas. O alcance de um bom resultado ao final de um processo de construção da explicação se dá mediante a criação de uma declaração teórica inicial ou uma proposição inicial relacionada ao caso. Com isso, é caracterizada a natureza interativa da construção de explicações, visto que a explicação final resulta de uma série de iterações entre a declaração teórica inicial ou a proposição inicial relacionada ao caso e o exame das evidências e dos posicionamentos teóricos.

A técnica de **modelos lógicos** trabalha comparando eventos empiricamente observados com eventos teoricamente previstos. Ou seja, necessita-se de uma abrangente fundamentação teórica para a realização do estudo, em particular para subsidiar os procedimentos de coleta de dados. Novamente, em termos conceituais, a técnica de modelos lógicos pode ser considerada como outra forma de adequação ao padrão. “O ingrediente-chave é a suposta existência de seqüências repetidas de eventos na ordem causa-efeito, todas encadeadas. Quanto mais complexa for a ligação entre elas, mais definitiva será a análise dos dados do estudo de caso, a fim de se determinar se a adequação ao padrão foi realizada com esses eventos ao longo do tempo” (YIN, 2005: 158).

e) Sobre o Modelo do Relatório do Estudo de Caso

Compor o relatório de estudo de caso significa encaminhar suas constatações e resultados para a conclusão.

Quanto aos públicos almejados por este estudo buscar-se-á atender às demandas de colegas acadêmicos e da banca de dissertação. Para esses grupos é deseja-se apresentar a relação entre o estudo desenvolvido e teorias ou pesquisas já existentes, prioritariamente, bem como descrever a metodologia empregada e questões teóricas discutidas no estudo.

Pretende-se produzir uma nova versão do relatório do estudo para o atendimento dos públicos constituídos pelos representantes das comunidades, representantes do governo municipal.

O formato de relatório adotado deve estruturar-se na narrativa para descrever e analisar o caso, podendo as informações ser realçadas com tabelas, gráficos ou imagens.

A composição do estudo deve se dá a partir de uma estrutura analítica linear, esta julgada abordagem-padrão quando da elaboração de relatórios de pesquisa. A seqüência de subtópicos inclui a apresentação do tema estudado, revisão de literatura importante existente, para posterior análise de métodos utilizados, descobertas obtidas através dos dados coletados e analisados, bem como conclusões e implicações feitas a partir das descobertas.

3.4. Execução

Os procedimentos de campo serão implementados no período compreendido entre outubro e novembro de 2010, com atividades realizadas na cidade de Fortaleza – CE e no município de Quixadá – CE.

Para determinação dos servidores de cargos avaliados na Educação serão considerados os seguintes critérios:

- a) Ser efetivo no cargo avaliado;
- b) Encontrar-se em efetivo exercício;
- c) Lotado em unidade da Secretaria Municipal de Educação, sendo remunerado por esta Folha de Pagamento.

a) Elaboração dos Roteiros de Entrevistas

Serão elaborados roteiros de entrevista específicos para os ocupantes dos cargos da educação avaliados, em virtude da diferenciação de pontos. Acompanhará o pré-teste o Manual de Avaliação, contendo os fatores e seus níveis.

Segue modelo de roteiro para pré-teste.

APÊNDICE C - Formulário de Entrevista Aplicado

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PESQUISA DE MESTRADO

ESTUDO DA COMPOSIÇÃO DO FATOR COMPETÊNCIAS NO MODELO DA INTERNACIONAL DE SERVIÇOS PÚBLICOS (ISP) DE AVALIAÇÃO DE POSTOS DE TRABALHO: ANÁLISE DA ADEQUAÇÃO EM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL BRASILEIRO

MESTRANDA: Haline Cordeiro Rodrigues

ORIENTADORA: Dra. Maria de Lourdes Barreto Gomes

INFORMAÇÕES AO/À PARTICIPANTE DA PESQUISA

Esta pesquisa é referente ao estudo que venho desenvolvendo em minha dissertação de Mestrado, ela relaciona-se com a composição do Fator “Competências” no modelo de avaliação de postos da Internacional de Serviços Públicos - ISP, bem como sua adequação ao sistema de remuneração do serviço público municipal.

Destacamos que a importância de sua participação nessa pesquisa advém de sua situação enquanto servidor efetivo de um cargo/ posto de trabalho da atual estrutura administrativa da Secretaria Municipal de Educação, cujos cargos foram avaliados pelo Comitê de Equidade deste município. Ressaltamos desde já, que sua participação foi devidamente liberada pelas autoridades administrativas competentes para tanto. Importante ainda, frisar que as respostas constantes dessa entrevista serão mantidas no mais absoluto sigilo.

FORMULÁRIO DE ENTREVISTA

Cargo-Posto de Trabalho: AGENTE ADMINISTRATIVO

I - Perfil do Servidor Público Municipal

1. Qual sua idade?

- ☐ Até 25 anos
- ☐ Entre 25 e 35 anos
- ☐ Entre 35 e 45 anos
- ☐ Entre 45 e 55 anos
- ☐ Acima de 55 anos

3. Sexo:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

2. Qual seu grau de escolaridade?

- ☐ Alfabetizado
- ☐ Ensino Fundamental Completo
- ☐ Ensino Fundamental Incompleto
- ☐ Ensino Médio Completo
- ☐ Ensino Médio Incompleto
- ☐ Ensino Superior Completo
- ☐ Ensino Superior Incompleto
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

4. Como servidor Efetivo, você é oriundo de qual concurso?

- ☐ Não sou oriundo de concurso pois fui estabilizado pela CF/88
- ☐ Concurso de 1997
- ☐ Concurso de 1998
- ☐ Concurso de 2002
- ☐ Concurso de 2003
- ☐ Concurso de 2004
- ☐ Concurso de 2009

II – Análise de Grau de Importância sobre Avaliação do Posto de Trabalho

5. Atribua grau de importância aos subfatores relacionados à Competência para avaliar qualquer cargo/posto de trabalho. Use a escala de 1 a 4. O número 1 corresponderá ao subfator que na sua opinião possui muita relevância; o número 2 indica média relevância; o número 3 indica relevância regular e o número 4 indica pouca relevância.

Subfatores de Competência	Grau de Importância
Capacidades de Raciocínio e Análise	
Competências Interpessoais	
Destreza Física	
Educação	

III – Análise da Concordância sobre Avaliação do Posto de Trabalho

6. Aponte seu grau de concordância/ discordância acerca da avaliação realizada pelo Comitê de Equidade de Gênero e Remuneração de Quixadá quanto aos níveis de pontuação dos Subfatores de Competência relacionados ao seu Cargo/Posto de Trabalho.

CARGO/POSTO DE TRABALHO: AGENTE ADMINISTRATIVO					
6.1 - Subfator: EDUCAÇÃO Descrição: Este subfator mede a educação requerida para desempenhar o cargo. Por educação se entende o nível mínimo de educação formal que hoje é estabelecido como critério de ingresso no cargo. Reconhece-se que algumas pessoas que hoje exercem o cargo não cumprirão este requisito, mas que desenvolveram as competências necessárias por sua experiência acumulada.					
Constituem níveis deste subfator:					
Nível 1 -Não Alfabetizado					
Nível 2 -Alfabetizado					
Nível 3 -Primeiro Grau/ Ensino Fundamental Incompleto					
Nível 4 -Primeiro Grau/ Ensino Fundamental Completo					
Nível 5 -Segundo Grau/ Ensino Médio Incompleto					
Nível 6 -Segundo Grau/ Ensino Médio Completo					
Nível 7 - Segundo Grau / Ensino Médio Completo mais Curso Técnico Profissionalizante					
Nível 8 -Terceiro Grau (Diploma Universitário)					
Em relação ao NÍVEL 6 atribuído ao cargo/posto de trabalho no subfator EDUCAÇÃO , assinale seu grau de concordância ou discordância com a avaliação.					
Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente (nem concordo / nem discordo)	Discordo	Discordo Totalmente	
CT	C	I	D	DT	

CARGO/POSTO DE TRABALHO: AGENTE ADMINISTRATIVO					
6.2 - Subfator: COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS Descrição: Este subfator mede o grau de competência em interações humanas (com pessoas dentro e fora do local de trabalho) que o posto requer. Leva-se em consideração o tipo de contatos e o nível de complexidade das interações que permitem à trabalhadora e ao trabalhador cumprir com os objetivos do posto.					
Constituem níveis deste subfator:					
Nível 1 -As interações requerem gentileza e tato, capacidade de escuta atenta e trabalhar em cooperação com outras pessoas. Nível 2 -As interações requerem a capacidade de identificar e responder a necessidades e solicitações básicas. São requeridos tato e tratamento diplomático para resolver conflitos e queixas menores. Em geral, o trabalhador ou a trabalhadora pode procurar superiores para resolver situações mais complicadas ou difíceis. Nível 3 -As interações requerem a capacidade de identificar e responder a necessidades e solicitações e aconselhar, ensinar ou formar a outras pessoas. Algumas respostas ocasionam desagrado a quem as recebe (exemplo: lidar com pessoas zangadas ou alteradas). Consegue a cooperação ou a coordenação de esforços junto a outras pessoas. Deve enfrentar uma situação difícil antes de encaminhá-la a outra pessoa para sua resolução. Nível 4 -As interações requerem a capacidade de identificar e responder a necessidades e solicitações que não são evidentes. Deve motivar, persuadir ou incidir na conduta de outras pessoas. Deve se comunicar com pessoas tanto de fora do seu departamento como de fora do seu órgão ou da Prefeitura. Nível 5 -As interações requerem competências altamente desenvolvidas para aconselhamento terapêutico, mediação, persuasão e/ou negociação formal, em situações onde as interações são complexas, a comunicação difícil, e os resultados polêmicos.					
Em relação ao NÍVEL 1 atribuído ao cargo/posto de trabalho no subfator COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS , assinale seu grau de concordância ou discordância com a avaliação.					
Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente (nem concordo / nem discordo)	Discordo	Discordo Totalmente	
CT	C	I	D	DT	

CARGO/POSTO DE TRABALHO: AGENTE ADMINISTRATIVO					
6.3 - Subfator: CAPACIDADES DE RACIOCÍNIO E ANÁLISE Descrição: Este subfator mede a variedade e a complexidade das competências que um trabalho requer na aplicação de informação para a solução de problemas enfrentados no posto.					
Constituem níveis deste subfator: Nível 1 -O trabalho requer a aplicação de soluções conhecidas para problemas evidentes; levantamento de informação geral de fontes acessíveis; compreensão de materiais escritos elementares; e escrita para preencher formulários simples (onde a ortografia possui pouca importância). É requerido um mínimo nível de cálculo. Nível 2 -O trabalho requer a identificação de problemas e análise de situações com base em procedimentos estabelecidos; a solução de problemas simples escolhendo entre soluções existentes; levantamento de informação e/ou arquivos de um determinado número de fontes conhecidas; escrita para preencher formulários e manter arquivos. São requeridas aptidões matemáticas básicas (somar, diminuir, multiplicar e dividir). Nível 3 -O trabalho requer a identificação de problemas e análise de situações baseado em critérios estabelecidos; a solução de problemas entre uma variedade mais ampla de opções disponíveis; o levantamento de informação mediante o uso de sistemas informatizados ou de arquivos; compreensão de materiais gerais e especializados; composição de anotações formais e documentação. É requerida a aplicação de aptidões matemáticas (cálculos, fórmulas e/ou equações). Nível 4 -O trabalho requer a identificação de problemas e análise de situações e/ou informação mediante a aplicação de uma variedade mais ampla de critérios e linhas diretrizes; a elaboração de soluções em resposta a problemas complexos que possam ser recorrentes; o levantamento de informação e material mediante o uso de sistemas múltiplos e complexos; compreensão de materiais escritos de maneira complexa, especializados ou técnicos. O trabalho também requer algumas das seguintes competências: revisão de documentos e/ou materiais gráficos implicando conhecimento do tema; aplicação de conhecimentos de processamento de dados ou a elaboração de relatórios; composição de documentos e/ou materiais gráficos especializados ou técnicos que exijam um resumo do conteúdo; aplicação de fórmulas ou procedimentos estatísticos; contabilidade. Nível 5 -O trabalho requer a identificação de problemas complexos mediante a aplicação de métodos ou procedimentos sofisticados de análise; a elaboração de soluções para problemas que carecem de um precedente imediato; o levantamento de informação complexa mediante um recurso entre uma variedade de fontes e/ou elaboração ou geração de dados novos; a compreensão de materiais complexos, especializados e/ou técnicos. O trabalho também requer algumas das seguintes competências: organização e elaboração do conteúdo de relatórios especializados ou documentos de política; a elaboração de apresentações orais para transmitir informação complexa; e a autoria e desenho de materiais conceituais de aprendizagem/ investigação (incluída a arquitetura de sistemas de informática); aplicação de instrumentos de análise e planejamento financeiro. Nível 6 -Além das capacidades mencionadas no nível 5, o trabalho requer algumas das seguintes competências: a conceituação de hipóteses únicas; a aplicação do processo de raciocínio para gerar soluções únicas; a elaboração de novas metodologias para levantar e/ou gerar novos dados; a autoria de materiais que colaborem com o desenvolvimento do conhecimento de uma matéria.	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente (nem concordo / nem discordo)	Discordo	Discordo Totalmente
	CT	C	I	D	DT
	Em relação ao NÍVEL 2 atribuído ao cargo/posto de trabalho no subfator CAPACIDADES DE RACIOCÍNIO E ANÁLISE , assinale seu grau de concordância ou discordância com a avaliação.				
	CT	C	I	D	DT

CARGO/POSTO DE TRABALHO: AGENTE ADMINISTRATIVO					
6.4 - Subfator: DESTREZA FÍSICA Descrição: Este subfator mede o nível de destreza na operação, reparação e construção de equipamentos e maquinário, já que alguns trabalhos requerem diferentes graus de precisão, rapidez no desempenho de movimentos e conhecimento mecânico.					
Constituem níveis deste subfator:					
Nível 1 - O trabalho requer o uso de movimentos simples; precisão e rapidez não são necessárias. O trabalho pode precisar do uso ou operação de equipamentos típicos de escritório, ou outros equipamentos computadorizados para manipular ou extrair informação, o que pressupõe um conhecimento limitado do aspecto mecânico dos equipamentos e/ou uso limitado de um teclado. Nível 2 - O trabalho requer um grau de coordenação e destreza no uso de equipamentos e maquinário; e sua aplicação com rapidez ou precisão. São utilizadas ferramentas, máquinas ou equipamentos (tais como ferramentas elétricas ou instrumentos de medição ou desenho especializados); a operação de veículos grandes e/ou especializados; e o uso integral de um teclado (sem precisar de rapidez). Nível 3 -O trabalho requer uma combinação de movimentos coordenados e hábeis, com precisão e/ou rapidez. Realiza manutenção ou reparos menores em equipamentos; instala ou reconfigura equipamentos complexos (exemplos: hardware ou software); utiliza o teclado com precisão e rapidez de maneira sustentada. Nível 4 -O trabalho requer um alto nível de coordenação e destreza (o que implica precisão e rapidez); coordenação de movimentos complicados, precisos e rápidos; domínio do aspecto mecânico de equipamentos que utiliza e diagnóstico de problemas com equipamentos especializados; realização de reparos; improvisação de ferramentas e/ou construção de equipamentos ou estruturas.					
Em relação ao NÍVEL 1 atribuído ao cargo/posto de trabalho no subfator DESTREZA FÍSICA, assinale seu grau de concordância ou discordância com a avaliação.					
	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente (nem concordo / nem discordo)	Discordo	Discordo Totalmente
	CT	C	I	D	DT

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PESQUISA DE MESTRADO

ESTUDO DA COMPOSIÇÃO DO FATOR COMPETÊNCIAS NO MODELO DA INTERNACIONAL DE SERVIÇOS PÚBLICOS (ISP) DE AVALIAÇÃO DE POSTOS DE TRABALHO: ANÁLISE DA ADEQUAÇÃO EM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL BRASILEIRO

MESTRANDA: Haline Cordeiro Rodrigues

ORIENTADORA: Dra. Maria de Lourdes Barreto Gomes

INFORMAÇÕES AO/À PARTICIPANTE DA PESQUISA

Esta pesquisa é referente ao estudo que venho desenvolvendo em minha dissertação de Mestrado, ela relaciona-se com a composição do Fator “Competências” no modelo de avaliação de postos da Internacional de Serviços Públicos - ISP, bem como sua adequação ao sistema de remuneração do serviço público municipal.

Destacamos que a importância de sua participação nessa pesquisa advém de sua situação enquanto servidor efetivo de um cargo/ posto de trabalho da atual estrutura administrativa da Secretaria Municipal de Educação, cujos cargos foram avaliados pelo Comitê de Equidade deste município. Ressaltamos desde já, que sua participação foi devidamente liberada pelas autoridades administrativas competentes para tanto. Importante ainda, frisar que as respostas constantes dessa entrevista serão mantidas no mais absoluto sigilo

FORMULÁRIO DE ENTREVISTA

Cargo-Posto de Trabalho: AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS

I - Perfil do Servidor Público Municipal

1. Qual sua idade?

- ☐ Até 25 anos
- ☐ Entre 25 e 35 anos
- ☐ Entre 35 e 45 anos
- ☐ Entre 45 e 55 anos
- ☐ Acima de 55 anos

3. Sexo:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

2. Qual seu grau de escolaridade?

- ☐ Alfabetizado
- ☐ Ensino Fundamental Completo
- ☐ Ensino Fundamental Incompleto
- ☐ Ensino Médio Completo
- ☐ Ensino Médio Incompleto
- ☐ Ensino Superior Completo
- ☐ Ensino Superior Incompleto
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

4. Como servidor Efetivo, você é oriundo de qual concurso?

- ☐ Não sou oriundo de concurso pois fui estabilizado pela CF/88
- ☐ Concurso de 1997
- ☐ Concurso de 1998
- ☐ Concurso de 2002
- ☐ Concurso de 2003
- ☐ Concurso de 2004
- ☐ Concurso de 2009

II – Análise de Grau de Importância sobre Avaliação do Posto de Trabalho

5. Atribua grau de importância aos subfatores relacionados à Competência para avaliar qualquer cargo/posto de trabalho. Use a escala de 1 a 4. O número 1 corresponderá ao subfator que na sua opinião possui muita relevância; o número 2 indica média relevância; o número 3 indica relevância regular e o número 4 indica pouca relevância.

Subfatores de Competência	Grau de Importância
Capacidades de Raciocínio e Análise	
Competências Interpessoais	
Destreza Física	
Educação e Experiência	

III – Análise da Concordância sobre Avaliação do Posto de Trabalho

6. Aponte seu grau de concordância/ discordância acerca da avaliação realizada pelo Comitê de Equidade de Gênero e Remuneração de Quixadá quanto aos níveis de pontuação dos Subfatores de Competência relacionados ao seu Cargo/Posto de Trabalho.

CARGO/POSTO DE TRABALHO: AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS					
6.1 - Subfator: EDUCAÇÃO Descrição: Este subfator mede a educação requerida para desempenhar o cargo. Por educação se entende o nível mínimo de educação formal que hoje é estabelecido como critério de ingresso no cargo. Reconhece-se que algumas pessoas que hoje exercem o cargo não cumprirão este requisito, mas que desenvolveram as competências necessárias por sua experiência acumulada.					
Constituem níveis deste subfator: Nível 1 -Não Alfabetizado Nível 2 -Alfabetizado Nível 3 -Primeiro Grau/ Ensino Fundamental Incompleto Nível 4 -Primeiro Grau/ Ensino Fundamental Completo Nível 5 -Segundo Grau/ Ensino Médio Incompleto Nível 6 -Segundo Grau/ Ensino Médio Completo Nível 7 - Segundo Grau / Ensino Médio Completo mais Curso Técnico Profissionalizante Nível 8 -Terceiro Grau (Diploma Universitário)	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente (nem concordo / nem discordo)	Discordo	Discordo Totalmente
Em relação ao NÍVEL 3 atribuído ao cargo/posto de trabalho no subfator EDUCAÇÃO , assinale seu grau de concordância ou discordância com a avaliação.	CT	C	I	D	DT

CARGO/POSTO DE TRABALHO: AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS					
6.2 - Subfator: COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS Descrição: Este subfator mede o grau de competência em interações humanas (com pessoas dentro e fora do local de trabalho) que o posto requer. Leva-se em consideração o tipo de contatos e o nível de complexidade das interações que permitem à trabalhadora e ao trabalhador cumprir com os objetivos do posto.					
Constituem níveis deste subfator:					
Nível 1 -As interações requerem gentileza e tato, capacidade de escuta atenta e trabalhar em cooperação com outras pessoas. Nível 2 -As interações requerem a capacidade de identificar e responder a necessidades e solicitações básicas. São requeridos tato e tratamento diplomático para resolver conflitos e queixas menores. Em geral, o trabalhador ou a trabalhadora pode procurar superiores para resolver situações mais complicadas ou difíceis. Nível 3 -As interações requerem a capacidade de identificar e responder a necessidades e solicitações e aconselhar, ensinar ou formar a outras pessoas. Algumas respostas ocasionam desagrado a quem as recebe (exemplo: lidar com pessoas zangadas ou alteradas). Consegue a cooperação ou a coordenação de esforços junto a outras pessoas. Deve enfrentar uma situação difícil antes de encaminhá-la a outra pessoa para sua resolução. Nível 4 -As interações requerem a capacidade de identificar e responder a necessidades e solicitações que não são evidentes. Deve motivar, persuadir ou incidir na conduta de outras pessoas. Deve se comunicar com pessoas tanto de fora do seu departamento como de fora do seu órgão ou da Prefeitura. Nível 5 -As interações requerem competências altamente desenvolvidas para aconselhamento terapêutico, mediação, persuasão e/ou negociação formal, em situações onde as interações são complexas, a comunicação difícil, e os resultados polêmicos.					
Em relação ao NÍVEL 1 atribuído ao cargo/posto de trabalho no subfator COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS , assinale seu grau de concordância ou discordância com a avaliação.					
Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente (nem concordo / nem discordo)	Discordo	Discordo Totalmente	
CT	C	I	D	DT	

CARGO/POSTO DE TRABALHO: AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS					
6.3 - Subfator: CAPACIDADES DE RACIOCÍNIO E ANÁLISE Descrição: Este subfator mede a variedade e a complexidade das competências que um trabalho requer na aplicação de informação para a solução de problemas enfrentados no posto.					
Constituem níveis deste subfator: Nível 1 -O trabalho requer a aplicação de soluções conhecidas para problemas evidentes; levantamento de informação geral de fontes acessíveis; compreensão de materiais escritos elementares; e escrita para preencher formulários simples (onde a ortografia possui pouca importância). É requerido um mínimo nível de cálculo. Nível 2 -O trabalho requer a identificação de problemas e análise de situações com base em procedimentos estabelecidos; a solução de problemas simples escolhendo entre soluções existentes; levantamento de informação e/ou arquivos de um determinado número de fontes conhecidas; escrita para preencher formulários e manter arquivos. São requeridas aptidões matemáticas básicas (somar, diminuir, multiplicar e dividir). Nível 3 -O trabalho requer a identificação de problemas e análise de situações baseado em critérios estabelecidos; a solução de problemas entre uma variedade mais ampla de opções disponíveis; o levantamento de informação mediante o uso de sistemas informatizados ou de arquivos; compreensão de materiais gerais e especializados; composição de anotações formais e documentação. É requerida a aplicação de aptidões matemáticas (cálculos, fórmulas e/ou equações). Nível 4 -O trabalho requer a identificação de problemas e análise de situações e/ou informação mediante a aplicação de uma variedade mais ampla de critérios e linhas diretrizes; a elaboração de soluções em resposta a problemas complexos que possam ser recorrentes; o levantamento de informação e material mediante o uso de sistemas múltiplos e complexos; compreensão de materiais escritos de maneira complexa, especializados ou técnicos. O trabalho também requer algumas das seguintes competências: revisão de documentos e/ou materiais gráficos implicando conhecimento do tema; aplicação de conhecimentos de processamento de dados ou a elaboração de relatórios; composição de documentos e/ou materiais gráficos especializados ou técnicos que exijam um resumo do conteúdo; aplicação de fórmulas ou procedimentos estatísticos; contabilidade. Nível 5 -O trabalho requer a identificação de problemas complexos mediante a aplicação de métodos ou procedimentos sofisticados de análise; a elaboração de soluções para problemas que carecem de um precedente imediato; o levantamento de informação complexa mediante um recurso entre uma variedade de fontes e/ou elaboração ou geração de dados novos; a compreensão de materiais complexos, especializados e/ou técnicos. O trabalho também requer algumas das seguintes competências: organização e elaboração do conteúdo de relatórios especializados ou documentos de política; a elaboração de apresentações orais para transmitir informação complexa; e a autoria e desenho de materiais conceituais de aprendizagem/ investigação (incluída a arquitetura de sistemas de informática); aplicação de instrumentos de análise e planejamento financeiro. Nível 6 -Além das capacidades mencionadas no nível 5, o trabalho requer algumas das seguintes competências: a conceituação de hipóteses únicas; a aplicação do processo de raciocínio para gerar soluções únicas; a elaboração de novas metodologias para levantar e/ou gerar novos dados; a autoria de materiais que colaborem com o desenvolvimento do conhecimento de uma matéria.	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente (nem concordo / nem discordo)	Discordo	Discordo Totalmente
	CT	C	I	D	DT
	Em relação ao NÍVEL 1 atribuído ao cargo/posto de trabalho no subfator CAPACIDADES DE RACIOCÍNIO E ANÁLISE , assinale seu grau de concordância ou discordância com a avaliação.				

CARGO/POSTO DE TRABALHO: AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS					
6.4 - Subfator: DESTREZA FÍSICA Descrição: Este subfator mede o nível de destreza na operação, reparação e construção de equipamentos e maquinário, já que alguns trabalhos requerem diferentes graus de precisão, rapidez no desempenho de movimentos e conhecimento mecânico.					
Constituem níveis deste subfator:					
Nível 1 - O trabalho requer o uso de movimentos simples; precisão e rapidez não são necessárias. O trabalho pode precisar do uso ou operação de equipamentos típicos de escritório, ou outros equipamentos computadorizados para manipular ou extrair informação, o que pressupõe um conhecimento limitado do aspecto mecânico dos equipamentos e/ou uso limitado de um teclado. Nível 2 - O trabalho requer um grau de coordenação e destreza no uso de equipamentos e maquinário; e sua aplicação com rapidez ou precisão. São utilizadas ferramentas, máquinas ou equipamentos (tais como ferramentas elétricas ou instrumentos de medição ou desenho especializados); a operação de veículos grandes e/ou especializados; e o uso integral de um teclado (sem precisar de rapidez). Nível 3 -O trabalho requer uma combinação de movimentos coordenados e hábeis, com precisão e/ou rapidez. Realiza manutenção ou reparos menores em equipamentos; instala ou reconfigura equipamentos complexos (exemplos: hardware ou software); utiliza o teclado com precisão e rapidez de maneira sustentada. Nível 4 -O trabalho requer um alto nível de coordenação e destreza (o que implica precisão e rapidez); coordenação de movimentos complicados, precisos e rápidos; domínio do aspecto mecânico de equipamentos que utiliza e diagnóstico de problemas com equipamentos especializados; realização de reparos; improvisação de ferramentas e/ou construção de equipamentos ou estruturas.					
Em relação ao <u>NÍVEL 1</u> atribuído ao cargo/posto de trabalho no subfator DESTREZA FÍSICA, assinale seu grau de concordância ou discordância com a avaliação.					
	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente (nem concordo / nem discordo)	Discordo	Discordo Totalmente
	CT	C	I	D	DT

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PESQUISA DE MESTRADO

ESTUDO DA COMPOSIÇÃO DO FATOR COMPETÊNCIAS NO MODELO DA INTERNACIONAL DE SERVIÇOS PÚBLICOS (ISP) DE AVALIAÇÃO DE POSTOS DE TRABALHO: ANÁLISE DA ADEQUAÇÃO EM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL BRASILEIRO

MESTRANDA: Haline Cordeiro Rodrigues

ORIENTADORA: Dra. Maria de Lourdes Barreto Gomes

INFORMAÇÕES AO/À PARTICIPANTE DA PESQUISA

Esta pesquisa é referente ao estudo que venho desenvolvendo em minha dissertação de Mestrado, ela relaciona-se com a composição do Fator “Competências” no modelo de avaliação de postos da Internacional de Serviços Públicos - ISP, bem como sua adequação ao sistema de remuneração do serviço público municipal.

Destacamos que a importância de sua participação nessa pesquisa advém de sua situação enquanto servidor efetivo de um cargo/ posto de trabalho da atual estrutura administrativa da Secretaria Municipal de Educação, cujos cargos foram avaliados pelo Comitê de Equidade deste município. Ressaltamos desde já, que sua participação foi devidamente liberada pelas autoridades administrativas competentes para tanto. Importante ainda, frisar que as respostas constantes dessa entrevista serão mantidas no mais absoluto sigilo.

FORMULÁRIO DE ENTREVISTA

Cargo-Posto de Trabalho: MAESTRO

I - Perfil do Servidor Público Municipal

1. Qual sua idade?

- ☐ Até 25 anos
- ☐ Entre 25 e 35 anos
- ☐ Entre 35 e 45 anos
- ☐ Entre 45 e 55 anos
- ☐ Acima de 55 anos

3. Sexo:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

2. Qual seu grau de escolaridade?

- ☐ Alfabetizado
- ☐ Ensino Fundamental Completo
- ☐ Ensino Fundamental Incompleto
- ☐ Ensino Médio Completo
- ☐ Ensino Médio Incompleto
- ☐ Ensino Superior Completo
- ☐ Ensino Superior Incompleto
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

4. Como servidor Efetivo, você é oriundo de qual concurso?

- ☐ Não sou oriundo de concurso pois fui estabilizado pela CF/88
- ☐ Concurso de 1997
- ☐ Concurso de 1998
- ☐ Concurso de 2002
- ☐ Concurso de 2003
- ☐ Concurso de 2004
- ☐ Concurso de 2009

II – Análise de Grau de Importância sobre Avaliação do Posto de Trabalho

5. Atribua grau de importância aos subfatores relacionados à Competência para avaliar qualquer cargo/posto de trabalho. Use a escala de 1 a 4. O número 1 corresponderá ao subfator que na sua opinião possui muita relevância; o número 2 indica média relevância; o número 3 indica relevância regular e o número 4 indica pouca relevância.

Subfatores de Competência	Grau de Importância
Capacidades de Raciocínio e Análise	
Competências Interpessoais	
Destreza Física	
Educação	

III – Análise da Concordância sobre Avaliação do Posto de Trabalho

4. Aponte sua opinião sobre a avaliação realizada pelo Comitê de Equidade de Gênero e Remuneração de Quixadá quanto aos níveis de pontuação dos Subfatores de Competência relacionados ao seu Cargo/Posto de Trabalho

CARGO/POSTO DE TRABALHO: MAESTRO					
6.1 - Subfator: EDUCAÇÃO Descrição: Este subfator mede a educação requerida para desempenhar o cargo. Por educação se entende o nível mínimo de educação formal que hoje é estabelecido como critério de ingresso no cargo. Reconhece-se que algumas pessoas que hoje exercem o cargo não cumprirão este requisito, mas que desenvolveram as competências necessárias por sua experiência acumulada.					
Constituem níveis deste subfator: Nível 1 -Não Alfabetizado Nível 2 -Alfabetizado Nível 3 -Primeiro Grau/ Ensino Fundamental Incompleto Nível 4 -Primeiro Grau/ Ensino Fundamental Completo Nível 5 -Segundo Grau/ Ensino Médio Incompleto Nível 6 -Segundo Grau/ Ensino Médio Completo Nível 7 - Segundo Grau / Ensino Médio Completo mais Curso Técnico Profissionalizante Nível 8 -Terceiro Grau (Diploma Universitário)	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente (nem concordo / nem discordo)	Discordo	Discordo Totalmente
Em relação ao <u>NÍVEL 8</u> atribuído ao cargo/posto de trabalho no subfator <u>EDUCAÇÃO</u>, assinale seu grau de concordância ou discordância com a avaliação.	CT	C	I	D	DT

CARGO/POSTO DE TRABALHO: MAESTRO					
6.3 - Subfator: CAPACIDADES DE RACIOCÍNIO E ANÁLISE Descrição: Este subfator mede a variedade e a complexidade das competências que um trabalho requer na aplicação de informação para a solução de problemas enfrentados no posto.					
Constituem níveis deste subfator:					
Nível 1 -O trabalho requer a aplicação de soluções conhecidas para problemas evidentes; levantamento de informação geral de fontes acessíveis; compreensão de materiais escritos elementares; e escrita para preencher formulários simples (onde a ortografia possui pouca importância). É requerido um mínimo nível de cálculo. Nível 2 -O trabalho requer a identificação de problemas e análise de situações com base em procedimentos estabelecidos; a solução de problemas simples escolhendo entre soluções existentes; levantamento de informação e/ou arquivos de um determinado número de fontes conhecidas; escrita para preencher formulários e manter arquivos. São requeridas aptidões matemáticas básicas (somar, diminuir, multiplicar e dividir). Nível 3 -O trabalho requer a identificação de problemas e análise de situações baseado em critérios estabelecidos; a solução de problemas entre uma variedade mais ampla de opções disponíveis; o levantamento de informação mediante o uso de sistemas informatizados ou de arquivos; compreensão de materiais gerais e especializados; composição de anotações formais e documentação. É requerida a aplicação de aptidões matemáticas (cálculos, fórmulas e/ou equações). Nível 4 -O trabalho requer a identificação de problemas e análise de situações e/ou informação mediante a aplicação de uma variedade mais ampla de critérios e linhas diretrizes; a elaboração de soluções em resposta a problemas complexos que possam ser recorrentes; o levantamento de informação e material mediante o uso de sistemas múltiplos e complexos; compreensão de materiais escritos de maneira complexa, especializados ou técnicos. O trabalho também requer algumas das seguintes competências: revisão de documentos e/ou materiais gráficos implicando conhecimento do tema; aplicação de conhecimentos de processamento de dados ou a elaboração de relatórios; composição de documentos e/ou materiais gráficos especializados ou técnicos que exijam um resumo do conteúdo; aplicação de fórmulas ou procedimentos estatísticos; contabilidade. Nível 5 -O trabalho requer a identificação de problemas complexos mediante a aplicação de métodos ou procedimentos sofisticados de análise; a elaboração de soluções para problemas que carecem de um precedente imediato; o levantamento de informação complexa mediante um recurso entre uma variedade de fontes e/ou elaboração ou geração de dados novos; a compreensão de materiais complexos, especializados e/ou técnicos. O trabalho também requer algumas das seguintes competências: organização e elaboração do conteúdo de relatórios especializados ou documentos de política; a elaboração de apresentações orais para transmitir informação complexa; e a autoria e desenho de materiais conceituais de aprendizagem/ investigação (incluída a arquitetura de sistemas de informática); aplicação de instrumentos de análise e planejamento financeiro. Nível 6 -Além das capacidades mencionadas no nível 5, o trabalho requer algumas das seguintes competências: a conceituação de hipóteses únicas; a aplicação do processo de raciocínio para gerar soluções únicas; a elaboração de novas metodologias para levantar e/ou gerar novos dados; a autoria de materiais que colaborem com o desenvolvimento do conhecimento de uma matéria.					
		Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente (nem concordo / nem discordo)	Discordo
					Discordo Totalmente
Em relação ao NÍVEL 4 atribuído ao cargo/posto de trabalho no subfator CAPACIDADES DE RACIOCÍNIO E ANÁLISE , assinale seu grau de concordância ou discordância com a avaliação.		CT	C	I	D
					DT

CARGO/POSTO DE TRABALHO: MAESTRO					
6.4 - Subfator: DESTREZA FÍSICA Descrição: Este subfator mede o nível de destreza na operação, reparação e construção de equipamentos e maquinário, já que alguns trabalhos requerem diferentes graus de precisão, rapidez no desempenho de movimentos e conhecimento mecânico.					
Constituem níveis deste subfator: Nível 1 - O trabalho requer o uso de movimentos simples; precisão e rapidez não são necessárias. O trabalho pode precisar do uso ou operação de equipamentos típicos de escritório, ou outros equipamentos computadorizados para manipular ou extrair informação, o que pressupõe um conhecimento limitado do aspecto mecânico dos equipamentos e/ou uso limitado de um teclado. Nível 2 - O trabalho requer um grau de coordenação e destreza no uso de equipamentos e maquinário; e sua aplicação com rapidez ou precisão. São utilizadas ferramentas, máquinas ou equipamentos (tais como ferramentas elétricas ou instrumentos de medição ou desenho especializados); a operação de veículos grandes e/ou especializados; e o uso integral de um teclado (sem precisar de rapidez). Nível 3 -O trabalho requer uma combinação de movimentos coordenados e hábeis, com precisão e/ou rapidez. Realiza manutenção ou reparos menores em equipamentos; instala ou reconfigura equipamentos complexos (exemplos: hardware ou software); utiliza o teclado com precisão e rapidez de maneira sustentada. Nível 4 -O trabalho requer um alto nível de coordenação e destreza (o que implica precisão e rapidez); coordenação de movimentos complicados, precisos e rápidos; domínio do aspecto mecânico de equipamentos que utiliza e diagnóstico de problemas com equipamentos especializados; realização de reparos; improvisação de ferramentas e/ou construção de equipamentos ou estruturas.	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente (nem concordo / nem discordo)	Discordo	Discordo Totalmente
	CT	C	I	D	DT
Em relação ao <u>NÍVEL 3</u> atribuído ao cargo/posto de trabalho no subfator DESTREZA FÍSICA, assinale seu grau de concordância ou discordância com a avaliação.					

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PESQUISA DE MESTRADO

ESTUDO DA COMPOSIÇÃO DO FATOR COMPETÊNCIAS NO MODELO DA INTERNACIONAL DE SERVIÇOS PÚBLICOS (ISP) DE AVALIAÇÃO DE POSTOS DE TRABALHO: ANÁLISE DA ADEQUAÇÃO EM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL BRASILEIRO

MESTRANDA: Haline Cordeiro Rodrigues

ORIENTADORA: Dra. Maria de Lourdes Barreto Gomes

INFORMAÇÕES AO/À PARTICIPANTE DA PESQUISA

Esta pesquisa é referente ao estudo que venho desenvolvendo em minha dissertação de Mestrado, ela relaciona-se com a composição do Fator “Competências” no modelo de avaliação de postos da Internacional de Serviços Públicos - ISP, bem como sua adequação ao sistema de remuneração do serviço público municipal.

Destacamos que a importância de sua participação nessa pesquisa advém de sua situação enquanto servidor efetivo de um cargo/ posto de trabalho da atual estrutura administrativa da Secretaria Municipal de Educação, cujos cargos foram avaliados pelo Comitê de Equidade deste município. Ressaltamos desde já, que sua participação foi devidamente liberada pelas autoridades administrativas competentes para tanto. Importante ainda, frisar que as respostas constantes dessa entrevista serão mantidas no mais absoluto sigilo.

FORMULÁRIO DE ENTREVISTA

Cargo-Posto de Trabalho: MOTORISTA DE VEÍCULO DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

I - Perfil do Servidor Público Municipal

1. Qual sua idade?

- ☐ Até 25 anos
- ☐ Entre 25 e 35 anos
- ☐ Entre 35 e 45 anos
- ☐ Entre 45 e 55 anos
- ☐ Acima de 55 anos

3. Sexo:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

2. Qual seu grau de escolaridade?

- ☐ Alfabetizado
- ☐ Ensino Fundamental Completo
- ☐ Ensino Fundamental Incompleto
- ☐ Ensino Médio Completo
- ☐ Ensino Médio Incompleto
- ☐ Ensino Superior Completo
- ☐ Ensino Superior Incompleto
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

4. Como servidor Efetivo, você é oriundo de qual concurso?

- ☐ Não sou oriundo de concurso pois fui estabilizado pela CF/88
- ☐ Concurso de 1997
- ☐ Concurso de 1998
- ☐ Concurso de 2002
- ☐ Concurso de 2003
- ☐ Concurso de 2004
- ☐ Concurso de 2009

II – Análise de Grau de Importância sobre Avaliação do Posto de Trabalho

5. Atribua grau de importância aos subfatores relacionados à Competência para avaliar qualquer cargo/posto de trabalho. Use a escala de 1 a 4. O número 1 corresponderá ao subfator que na sua opinião possui muita relevância; o número 2 indica média relevância; o número 3 indica relevância regular e o número 4 indica pouca relevância.

Subfatores de Competência	Grau de Importância
Capacidades de Raciocínio e Análise	
Competências Interpessoais	
Destreza Física	
Educação	

III – Análise da Concordância sobre Avaliação do Posto de Trabalho

6. Aponte sua opinião sobre a avaliação realizada pelo Comitê de Equidade de Gênero e Remuneração de Quixadá quanto aos níveis de pontuação dos Subfatores de Competência relacionados ao seu Cargo/Posto de Trabalho

CARGO/POSTO DE TRABALHO: MOTORISTA DE VEÍCULO DE PEQUENO E MÉDIO PORTE									
6.1 - Subfator: EDUCAÇÃO Descrição: Este subfator mede a educação requerida para desempenhar o cargo. Por educação se entende o nível mínimo de educação formal que hoje é estabelecido como critério de ingresso no cargo. Reconhece-se que algumas pessoas que hoje exercem o cargo não cumprirão este requisito, mas que desenvolveram as competências necessárias por sua experiência acumulada.									
Constituem níveis deste subfator: Nível 1 -Não Alfabetizado Nível 2 -Alfabetizado Nível 3 -Primeiro Grau/ Ensino Fundamental Incompleto Nível 4 -Primeiro Grau/ Ensino Fundamental Completo Nível 5 -Segundo Grau/ Ensino Médio Incompleto Nível 6 -Segundo Grau/ Ensino Médio Completo Nível 7 - Segundo Grau / Ensino Médio Completo mais Curso Técnico Profissionalizante Nível 8 -Terceiro Grau (Diploma Universitário)					Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente (nem concordo / nem discordo)	Discordo	Discordo Totalmente
Em relação ao NÍVEL 4 atribuído ao cargo/posto de trabalho no subfator EDUCAÇÃO , assinale seu grau de concordância ou discordância com a avaliação.					CT	C	I	D	DT

CARGO/POSTO DE TRABALHO: MOTORISTA DE VEÍCULO DE PEQUENO E MÉDIO PORTE					
6.2 - Subfator: COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS Descrição: Este subfator mede o grau de competência em interações humanas (com pessoas dentro e fora do local de trabalho) que o posto requer. Leva-se em consideração o tipo de contatos e o nível de complexidade das interações que permitem à trabalhadora e ao trabalhador cumprir com os objetivos do posto.					
Constituem níveis deste subfator: Nível 1 -As interações requerem gentileza e tato, capacidade de escuta atenta e trabalhar em cooperação com outras pessoas. Nível 2 -As interações requerem a capacidade de identificar e responder a necessidades e solicitações básicas. São requeridos tato e tratamento diplomático para resolver conflitos e queixas menores. Em geral, o trabalhador ou a trabalhadora pode procurar superiores para resolver situações mais complicadas ou difíceis. Nível 3 -As interações requerem a capacidade de identificar e responder a necessidades e solicitações e aconselhar, ensinar ou formar a outras pessoas. Algumas respostas ocasionam desagrado a quem as recebe (exemplo: lidar com pessoas zangadas ou alteradas). Consegue a cooperação ou a coordenação de esforços junto a outras pessoas. Deve enfrentar uma situação difícil antes de encaminhá-la a outra pessoa para sua resolução. Nível 4 -As interações requerem a capacidade de identificar e responder a necessidades e solicitações que não são evidentes. Deve motivar, persuadir ou incidir na conduta de outras pessoas. Deve se comunicar com pessoas tanto de fora do seu departamento como de fora do seu órgão ou da Prefeitura. Nível 5 -As interações requerem competências altamente desenvolvidas para aconselhamento terapêutico, mediação, persuasão e/ou negociação formal, em situações onde as interações são complexas, a comunicação difícil, e os resultados polêmicos.	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente (nem concordo / nem discordo)	Discordo	Discordo Totalmente
	CT	C	I	D	DT
Em relação ao <u>NÍVEL 4</u> atribuído ao cargo/posto de trabalho no subfator <u>COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS</u>, assinale seu grau de concordância ou discordância com a avaliação.					

CARGO/POSTO DE TRABALHO: MOTORISTA DE VEÍCULO DE PEQUENO E MÉDIO PORTE					
6.3 - Subfator: CAPACIDADES DE RACIOCÍNIO E ANÁLISE Descrição: Este subfator mede a variedade e a complexidade das competências que um trabalho requer na aplicação de informação para a solução de problemas enfrentados no posto.					
Constituem níveis deste subfator: Nível 1 -O trabalho requer a aplicação de soluções conhecidas para problemas evidentes; levantamento de informação geral de fontes acessíveis; compreensão de materiais escritos elementares; e escrita para preencher formulários simples (onde a ortografia possui pouca importância). É requerido um mínimo nível de cálculo. Nível 2 -O trabalho requer a identificação de problemas e análise de situações com base em procedimentos estabelecidos; a solução de problemas simples escolhendo entre soluções existentes; levantamento de informação e/ou arquivos de um determinado número de fontes conhecidas; escrita para preencher formulários e manter arquivos. São requeridas aptidões matemáticas básicas (somar, diminuir, multiplicar e dividir). Nível 3 -O trabalho requer a identificação de problemas e análise de situações baseado em critérios estabelecidos; a solução de problemas entre uma variedade mais ampla de opções disponíveis; o levantamento de informação mediante o uso de sistemas informatizados ou de arquivos; compreensão de materiais gerais e especializados; composição de anotações formais e documentação. É requerida a aplicação de aptidões matemáticas (cálculos, fórmulas e/ou equações). Nível 4 -O trabalho requer a identificação de problemas e análise de situações e/ou informação mediante a aplicação de uma variedade mais ampla de critérios e linhas diretrizes; a elaboração de soluções em resposta a problemas complexos que possam ser recorrentes; o levantamento de informação e material mediante o uso de sistemas múltiplos e complexos; compreensão de materiais escritos de maneira complexa, especializados ou técnicos. O trabalho também requer algumas das seguintes competências: revisão de documentos e/ou materiais gráficos implicando conhecimento do tema; aplicação de conhecimentos de processamento de dados ou a elaboração de relatórios; composição de documentos e/ou materiais gráficos especializados ou técnicos que exijam um resumo do conteúdo; aplicação de fórmulas ou procedimentos estatísticos; contabilidade. Nível 5 -O trabalho requer a identificação de problemas complexos mediante a aplicação de métodos ou procedimentos sofisticados de análise; a elaboração de soluções para problemas que carecem de um precedente imediato; o levantamento de informação complexa mediante um recurso entre uma variedade de fontes e/ou elaboração ou geração de dados novos; a compreensão de materiais complexos, especializados e/ou técnicos. O trabalho também requer algumas das seguintes competências: organização e elaboração do conteúdo de relatórios especializados ou documentos de política; a elaboração de apresentações orais para transmitir informação complexa; e a autoria e desenho de materiais conceituais de aprendizagem/ investigação (incluída a arquitetura de sistemas de informática); aplicação de instrumentos de análise e planejamento financeiro. Nível 6 -Além das capacidades mencionadas no nível 5, o trabalho requer algumas das seguintes competências: a conceituação de hipóteses únicas; a aplicação do processo de raciocínio para gerar soluções únicas; a elaboração de novas metodologias para levantar e/ou gerar novos dados; a autoria de materiais que colaborem com o desenvolvimento do conhecimento de uma matéria.	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente (nem concordo / nem discordo)	Discordo	Discordo Totalmente
	CT	C	I	D	DT
	Em relação ao NÍVEL 1 atribuído ao cargo/posto de trabalho no subfator CAPACIDADES DE RACIOCÍNIO E ANÁLISE , assinale seu grau de concordância ou discordância com a avaliação.				
	CT	C	I	D	DT

CARGO/POSTO DE TRABALHO: MOTORISTA DE VEÍCULO DE PEQUENO E MÉDIO PORTE					
6.4 - Subfator: DESTREZA FÍSICA Descrição: Este subfator mede o nível de destreza na operação, reparação e construção de equipamentos e maquinário, já que alguns trabalhos requerem diferentes graus de precisão, rapidez no desempenho de movimentos e conhecimento mecânico.					
Constituem níveis deste subfator: Nível 1 - O trabalho requer o uso de movimentos simples; precisão e rapidez não são necessárias. O trabalho pode precisar do uso ou operação de equipamentos típicos de escritório, ou outros equipamentos computadorizados para manipular ou extrair informação, o que pressupõe um conhecimento limitado do aspecto mecânico dos equipamentos e/ou uso limitado de um teclado. Nível 2 - O trabalho requer um grau de coordenação e destreza no uso de equipamentos e maquinário; e sua aplicação com rapidez ou precisão. São utilizadas ferramentas, máquinas ou equipamentos (tais como ferramentas elétricas ou instrumentos de medição ou desenho especializados); a operação de veículos grandes e/ou especializados; e o uso integral de um teclado (sem precisar de rapidez). Nível 3 -O trabalho requer uma combinação de movimentos coordenados e hábeis, com precisão e/ou rapidez. Realiza manutenção ou reparos menores em equipamentos; instala ou reconfigura equipamentos complexos (exemplos: hardware ou software); utiliza o teclado com precisão e rapidez de maneira sustentada. Nível 4 -O trabalho requer um alto nível de coordenação e destreza (o que implica precisão e rapidez); coordenação de movimentos complicados, precisos e rápidos; domínio do aspecto mecânico de equipamentos que utiliza e diagnóstico de problemas com equipamentos especializados; realização de reparos; improvisação de ferramentas e/ou construção de equipamentos ou estruturas.	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente (nem concordo / nem discordo)	Discordo	Discordo Totalmente
	CT	C	I	D	DT
Em relação ao <u>NÍVEL 3</u> atribuído ao cargo/posto de trabalho no subfator DESTREZA FÍSICA, assinale seu grau de concordância ou discordância com a avaliação.					

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PESQUISA DE MESTRADO

ESTUDO DA COMPOSIÇÃO DO FATOR COMPETÊNCIAS NO MODELO DA INTERNACIONAL DE SERVIÇOS PÚBLICOS (ISP) DE AVALIAÇÃO DE POSTOS DE TRABALHO: ANÁLISE DA ADEQUAÇÃO EM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL BRASILEIRO

MESTRANDA: Haline Cordeiro Rodrigues

ORIENTADORA: Dra. Maria de Lourdes Barreto Gomes

INFORMAÇÕES AO/À PARTICIPANTE DA PESQUISA

Esta pesquisa é referente ao estudo que venho desenvolvendo em minha dissertação de Mestrado, ela relaciona-se com a composição do Fator “Competências” no modelo de avaliação de postos da Internacional de Serviços Públicos - ISP, bem como sua adequação ao sistema de remuneração do serviço público municipal.

Destacamos que a importância de sua participação nessa pesquisa advém de sua situação enquanto servidor efetivo de um cargo/ posto de trabalho da atual estrutura administrativa da Secretaria Municipal de Educação, cujos cargos foram avaliados pelo Comitê de Equidade deste município. Ressaltamos desde já, que sua participação foi devidamente liberada pelas autoridades administrativas competentes para tanto. Importante ainda, frisar que as respostas constantes dessa entrevista serão mantidas no mais absoluto sigilo.

FORMULÁRIO DE ENTREVISTA

Cargo-Posto de Trabalho: PROFESSOR DE EDUCAÇÃO BÁSICA (Nível Médio)

I - Perfil do Servidor Público Municipal

1. Qual sua idade?

- ☐ Até 25 anos
- ☐ Entre 25 e 35 anos
- ☐ Entre 35 e 45 anos
- ☐ Entre 45 e 55 anos
- ☐ Acima de 55 anos

3. Sexo:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

2. Qual seu grau de escolaridade?

- ☐ Alfabetizado
- ☐ Ensino Fundamental Completo
- ☐ Ensino Fundamental Incompleto
- ☐ Ensino Médio Completo
- ☐ Ensino Médio Incompleto
- ☐ Ensino Superior Completo
- ☐ Ensino Superior Incompleto
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

4. Como servidor Efetivo, você é oriundo de qual concurso?

- ☐ Não sou oriundo de concurso pois fui estabilizado pela CF/88
- ☐ Concurso de 1997
- ☐ Concurso de 1998
- ☐ Concurso de 2002
- ☐ Concurso de 2003
- ☐ Concurso de 2004
- ☐ Concurso de 2009

II – Análise de Grau de Importância sobre Avaliação do Posto de Trabalho

5. Atribua grau de importância aos subfatores relacionados à Competência para avaliar qualquer cargo/posto de trabalho. Use a escala de 1 a 4. O número 1 corresponderá ao subfator que na sua opinião possui muita relevância; o número 2 indica média relevância; o número 3 indica relevância regular e o número 4 indica pouca relevância.

Subfatores de Competência	Grau de Importância
Capacidades de Raciocínio e Análise	
Competências Interpessoais	
Destreza Física	
Educação	

III – Análise da Concordância sobre Avaliação do Posto de Trabalho

6. Aponte seu grau de concordância/ discordância acerca da avaliação realizada pelo Comitê de Equidade de Gênero e Remuneração de Quixadá quanto aos níveis de pontuação dos Subfatores de Competência relacionados ao seu Cargo/Posto de Trabalho.

CARGO/POSTO DE TRABALHO: PROFESSOR DE EDUCAÇÃO BÁSICA (Nível Médio)					
6.1 - Subfator: EDUCAÇÃO Descrição: Este subfator mede a educação requerida para desempenhar o cargo. Por educação se entende o nível mínimo de educação formal que hoje é estabelecido como critério de ingresso no cargo. Reconhece-se que algumas pessoas que hoje exercem o cargo não cumprirão este requisito, mas que desenvolveram as competências necessárias por sua experiência acumulada.					
Constituem níveis deste subfator: Nível 1 -Não Alfabetizado Nível 2 -Alfabetizado Nível 3 -Primeiro Grau/ Ensino Fundamental Incompleto Nível 4 -Primeiro Grau/ Ensino Fundamental Completo Nível 5 -Segundo Grau/ Ensino Médio Incompleto Nível 6 -Segundo Grau/ Ensino Médio Completo Nível 7 - Segundo Grau / Ensino Médio Completo mais Curso Técnico Profissionalizante Nível 8 -Terceiro Grau (Diploma Universitário)	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente (nem concordo / nem discordo)	Discordo	Discordo Totalmente
Em relação ao <u>NÍVEL 7</u> atribuído ao cargo/posto de trabalho no subfator <u>EDUCAÇÃO</u>, assinale seu grau de concordância ou discordância com a avaliação.	CT	C	I	D	DT

CARGO/POSTO DE TRABALHO: PROFESSOR DE EDUCAÇÃO BÁSICA (Nível Médio)					
6.2 - Subfator: COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS Descrição: Este subfator mede o grau de competência em interações humanas (com pessoas dentro e fora do local de trabalho) que o posto requer. Leva-se em consideração o tipo de contatos e o nível de complexidade das interações que permitem à trabalhadora e ao trabalhador cumprir com os objetivos do posto.					
Constituem níveis deste subfator: Nível 1-As interações requerem gentileza e tato, capacidade de escuta atenta e trabalhar em cooperação com outras pessoas. Nível 2 -As interações requerem a capacidade de identificar e responder a necessidades e solicitações básicas. São requeridos tato e tratamento diplomático para resolver conflitos e queixas menores. Em geral, o trabalhador ou a trabalhadora pode procurar superiores para resolver situações mais complicadas ou difíceis. Nível 3 -As interações requerem a capacidade de identificar e responder a necessidades e solicitações e aconselhar, ensinar ou formar a outras pessoas. Algumas respostas ocasionam desagrado a quem as recebe (exemplo: lidar com pessoas zangadas ou alteradas). Consegue a cooperação ou a coordenação de esforços junto a outras pessoas. Deve enfrentar uma situação difícil antes de encaminhá-la a outra pessoa para sua resolução. Nível 4 -As interações requerem a capacidade de identificar e responder a necessidades e solicitações que não são evidentes. Deve motivar, persuadir ou incidir na conduta de outras pessoas. Deve se comunicar com pessoas tanto de fora do seu departamento como de fora do seu órgão ou da Prefeitura. Nível 5 -As interações requerem competências altamente desenvolvidas para aconselhamento terapêutico, mediação, persuasão e/ou negociação formal, em situações onde as interações são complexas, a comunicação difícil, e os resultados polêmicos.	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente (nem concordo / nem discordo)	Discordo	Discordo Totalmente
	CT	C	I	D	DT
Em relação ao <u>NÍVEL 5</u> atribuído ao cargo/posto de trabalho no subfator <u>COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS</u>, assinale seu grau de concordância ou discordância com a avaliação.					

CARGO/POSTO DE TRABALHO: PROFESSOR DE EDUCAÇÃO BÁSICA (Nível Médio)					
6.3 - Subfator: CAPACIDADES DE RACIOCÍNIO E ANÁLISE Descrição: Este subfator mede a variedade e a complexidade das competências que um trabalho requer na aplicação de informação para a solução de problemas enfrentados no posto.					
Constituem níveis deste subfator:					
Nível 1 -O trabalho requer a aplicação de soluções conhecidas para problemas evidentes; levantamento de informação geral de fontes acessíveis; compreensão de materiais escritos elementares; e escrita para preencher formulários simples (onde a ortografia possui pouca importância). É requerido um mínimo nível de cálculo. Nível 2 -O trabalho requer a identificação de problemas e análise de situações com base em procedimentos estabelecidos; a solução de problemas simples escolhendo entre soluções existentes; levantamento de informação e/ou arquivos de um determinado número de fontes conhecidas; escrita para preencher formulários e manter arquivos. São requeridas aptidões matemáticas básicas (somar, diminuir, multiplicar e dividir). Nível 3 -O trabalho requer a identificação de problemas e análise de situações baseado em critérios estabelecidos; a solução de problemas entre uma variedade mais ampla de opções disponíveis; o levantamento de informação mediante o uso de sistemas informatizados ou de arquivos; compreensão de materiais gerais e especializados; composição de anotações formais e documentação. É requerida a aplicação de aptidões matemáticas (cálculos, fórmulas e/ou equações). Nível 4 -O trabalho requer a identificação de problemas e análise de situações e/ou informação mediante a aplicação de uma variedade mais ampla de critérios e linhas diretrizes; a elaboração de soluções em resposta a problemas complexos que possam ser recorrentes; o levantamento de informação e material mediante o uso de sistemas múltiplos e complexos; compreensão de materiais escritos de maneira complexa, especializados ou técnicos. O trabalho também requer algumas das seguintes competências: revisão de documentos e/ou materiais gráficos implicando conhecimento do tema; aplicação de conhecimentos de processamento de dados ou a elaboração de relatórios; composição de documentos e/ou materiais gráficos especializados ou técnicos que exijam um resumo do conteúdo; aplicação de fórmulas ou procedimentos estatísticos; contabilidade. Nível 5 -O trabalho requer a identificação de problemas complexos mediante a aplicação de métodos ou procedimentos sofisticados de análise; a elaboração de soluções para problemas que carecem de um precedente imediato; o levantamento de informação complexa mediante um recurso entre uma variedade de fontes e/ou elaboração ou geração de dados novos; a compreensão de materiais complexos, especializados e/ou técnicos. O trabalho também requer algumas das seguintes competências: organização e elaboração do conteúdo de relatórios especializados ou documentos de política; a elaboração de apresentações orais para transmitir informação complexa; e a autoria e desenho de materiais conceituais de aprendizagem/ investigação (incluída a arquitetura de sistemas de informática); aplicação de instrumentos de análise e planejamento financeiro. Nível 6 -Além das capacidades mencionadas no nível 5, o trabalho requer algumas das seguintes competências: a conceituação de hipóteses únicas; a aplicação do processo de raciocínio para gerar soluções únicas; a elaboração de novas metodologias para levantar e/ou gerar novos dados; a autoria de materiais que colaborem com o desenvolvimento do conhecimento de uma matéria.					
	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente (nem concordo / nem discordo)	Discordo	Discordo Totalmente
Em relação ao NÍVEL 4 atribuído ao cargo/posto de trabalho no subfator CAPACIDADES DE RACIOCÍNIO E ANÁLISE , assinale seu grau de concordância ou discordância com a avaliação.	CT	C	I	D	DT

CARGO/POSTO DE TRABALHO: PROFESSOR DE EDUCAÇÃO BÁSICA (Nível Médio)					
6.4 - Subfator: DESTREZA FÍSICA Descrição: Este subfator mede o nível de destreza na operação, reparação e construção de equipamentos e maquinário, já que alguns trabalhos requerem diferentes graus de precisão, rapidez no desempenho de movimentos e conhecimento mecânico.					
Constituem níveis deste subfator:					
Nível 1 - O trabalho requer o uso de movimentos simples; precisão e rapidez não são necessárias. O trabalho pode precisar do uso ou operação de equipamentos típicos de escritório, ou outros equipamentos computadorizados para manipular ou extrair informação, o que pressupõe um conhecimento limitado do aspecto mecânico dos equipamentos e/ou uso limitado de um teclado. Nível 2 - O trabalho requer um grau de coordenação e destreza no uso de equipamentos e maquinário; e sua aplicação com rapidez ou precisão. São utilizadas ferramentas, máquinas ou equipamentos (tais como ferramentas elétricas ou instrumentos de medição ou desenho especializados); a operação de veículos grandes e/ou especializados; e o uso integral de um teclado (sem precisar de rapidez). Nível 3 -O trabalho requer uma combinação de movimentos coordenados e hábeis, com precisão e/ou rapidez. Realiza manutenção ou reparos menores em equipamentos; instala ou reconfigura equipamentos complexos (exemplos: hardware ou software); utiliza o teclado com precisão e rapidez de maneira sustentada. Nível 4 -O trabalho requer um alto nível de coordenação e destreza (o que implica precisão e rapidez); coordenação de movimentos complicados, precisos e rápidos; domínio do aspecto mecânico de equipamentos que utiliza e diagnóstico de problemas com equipamentos especializados; realização de reparos; improvisação de ferramentas e/ou construção de equipamentos ou estruturas.					
Em relação ao NÍVEL 3 atribuído ao cargo/posto de trabalho no subfator DESTREZA FÍSICA, assinale seu grau de concordância ou discordância com a avaliação.					
	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente (nem concordo / nem discordo)	Discordo	Discordo Totalmente
	CT	C	I	D	DT

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PESQUISA DE MESTRADO

ESTUDO DA COMPOSIÇÃO DO FATOR COMPETÊNCIAS NO MODELO DA INTERNACIONAL DE SERVIÇOS PÚBLICOS (ISP) DE AVALIAÇÃO DE POSTOS DE TRABALHO: ANÁLISE DA ADEQUAÇÃO EM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL BRASILEIRO

MESTRANDA: Haline Cordeiro Rodrigues

ORIENTADORA: Dra. Maria de Lourdes Barreto Gomes

INFORMAÇÕES AO/À PARTICIPANTE DA PESQUISA

Esta pesquisa é referente ao estudo que venho desenvolvendo em minha dissertação de Mestrado, ela relaciona-se com a composição do Fator “Competências” no modelo de avaliação de postos da Internacional de Serviços Públicos - ISP, bem como sua adequação ao sistema de remuneração do serviço público municipal.

Destacamos que a importância de sua participação nessa pesquisa advém de sua situação enquanto servidor efetivo de um cargo/ posto de trabalho da atual estrutura administrativa da Secretaria Municipal de Educação, cujos cargos foram avaliados pelo Comitê de Equidade deste município. Ressaltamos desde já, que sua participação foi devidamente liberada pelas autoridades administrativas competentes para tanto. Importante ainda, frisar que as respostas constantes dessa entrevista serão mantidas no mais absoluto sigilo.

FORMULÁRIO DE ENTREVISTA

Cargo-Posto de Trabalho: Professor de Educação Básica (Nível Superior)

I - Perfil do Servidor Público Municipal

1. Qual sua idade?

- ☐ Até 25 anos
- ☐ Entre 25 e 35 anos
- ☐ Entre 35 e 45 anos
- ☐ Entre 45 e 55 anos
- ☐ Acima de 55 anos

3. Sexo:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

2. Qual seu grau de escolaridade?

- ☐ Alfabetizado
- ☐ Ensino Fundamental Completo
- ☐ Ensino Fundamental Incompleto
- ☐ Ensino Médio Completo
- ☐ Ensino Médio Incompleto
- ☐ Ensino Superior Completo
- ☐ Ensino Superior Incompleto
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

4. Como servidor Efetivo, você é oriundo de qual concurso?

- ☐ Não sou oriundo de concurso, fui estabilizado pela CF/88
- ☐ Concurso de 1997
- ☐ Concurso de 1998
- ☐ Concurso de 2002
- ☐ Concurso de 2003
- ☐ Concurso de 2004
- ☐ Concurso de 2009

II – Análise de Grau de Importância sobre Avaliação do Posto de Trabalho

5. Atribua grau de importância aos subfatores relacionados à Competência para avaliar qualquer cargo/posto de trabalho. Use a escala de 1 a 4. O número 1 corresponderá ao subfator que na sua opinião possui muita relevância; o número 2 indica média relevância; o número 3 indica relevância regular e o número 4 indica pouca relevância.

Subfatores de Competência	Grau de Importância
Capacidades de Raciocínio e Análise	
Competências Interpessoais	
Destreza Física	
Educação	

III – Análise da Concordância sobre Avaliação do Posto de Trabalho

6. Aponte seu grau de concordância/ discordância acerca da avaliação realizada pelo Comitê de Equidade de Gênero e Remuneração de Quixadá quanto aos níveis de pontuação dos Subfatores de Competência relacionados ao seu Cargo/Posto de Trabalho.

CARGO/POSTO DE TRABALHO: Professor de Educação Básica (Nível Superior)					
6.1 - Subfator: EDUCAÇÃO Descrição: Este subfator mede a educação requerida para desempenhar o cargo. Por educação se entende o nível mínimo de educação formal que hoje é estabelecido como critério de ingresso no cargo. Reconhece-se que algumas pessoas que hoje exercem o cargo não cumprirão este requisito, mas que desenvolveram as competências necessárias por sua experiência acumulada.					
Constituem níveis deste subfator: Nível 1 -Não Alfabetizado Nível 2 -Alfabetizado Nível 3 -Primeiro Grau/ Ensino Fundamental Incompleto Nível 4 -Primeiro Grau/ Ensino Fundamental Completo Nível 5 -Segundo Grau/ Ensino Médio Incompleto Nível 6 -Segundo Grau/ Ensino Médio Completo Nível 7 - Segundo Grau / Ensino Médio Completo mais Curso Técnico Profissionalizante Nível 8 -Terceiro Grau (Diploma Universitário)	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente (nem concordo / nem discordo)	Discordo	Discordo Totalmente
Em relação ao NÍVEL 8 atribuído ao cargo/posto de trabalho no subfator EDUCAÇÃO , assinale seu grau de concordância ou discordância com a avaliação.	CT	C	I	D	DT

CARGO/POSTO DE TRABALHO: Professor de Educação Básica (Nível Superior)					
6.2 - Subfator: COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS Descrição: Este subfator mede o grau de competência em interações humanas (com pessoas dentro e fora do local de trabalho) que o posto requer. Leva-se em consideração o tipo de contatos e o nível de complexidade das interações que permitem à trabalhadora e ao trabalhador cumprir com os objetivos do posto.					
Constituem níveis deste subfator:					
Nível 1 -As interações requerem gentileza e tato, capacidade de escuta atenta e trabalhar em cooperação com outras pessoas.					
Nível 2 -As interações requerem a capacidade de identificar e responder a necessidades e solicitações básicas. São requeridos tato e tratamento diplomático para resolver conflitos e queixas menores. Em geral, o trabalhador ou a trabalhadora pode procurar superiores para resolver situações mais complicadas ou difíceis.					
Nível 3 -As interações requerem a capacidade de identificar e responder a necessidades e solicitações e aconselhar, ensinar ou formar a outras pessoas. Algumas respostas ocasionam desagrado a quem as recebe (exemplo: lidar com pessoas zangadas ou alteradas). Consegue a cooperação ou a coordenação de esforços junto a outras pessoas. Deve enfrentar uma situação difícil antes de encaminhá-la a outra pessoa para sua resolução.					
Nível 4 -As interações requerem a capacidade de identificar e responder a necessidades e solicitações que não são evidentes. Deve motivar, persuadir ou incidir na conduta de outras pessoas. Deve se comunicar com pessoas tanto de fora do seu departamento como de fora do seu órgão ou da Prefeitura.					
Nível 5 -As interações requerem competências altamente desenvolvidas para aconselhamento terapêutico, mediação, persuasão e/ou negociação formal, em situações onde as interações são complexas, a comunicação difícil, e os resultados polêmicos.					
Em relação ao NÍVEL 5 atribuído ao cargo/posto de trabalho no subfator COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS, assinale seu grau de concordância ou discordância com a avaliação.					
Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente (nem concordo / nem discordo)	Discordo	Discordo Totalmente	
CT	C	I	D	DT	

CARGO/POSTO DE TRABALHO: Professor de Educação Básica (Nível Superior)					
6.3 - Subfator: CAPACIDADES DE RACIOCÍNIO E ANÁLISE Descrição: Este subfator mede a variedade e a complexidade das competências que um trabalho requer na aplicação de informação para a solução de problemas enfrentados no posto.					
Constituem níveis deste subfator: Nível 1 -O trabalho requer a aplicação de soluções conhecidas para problemas evidentes; levantamento de informação geral de fontes acessíveis; compreensão de materiais escritos elementares; e escrita para preencher formulários simples (onde a ortografia possui pouca importância). É requerido um mínimo nível de cálculo. Nível 2 -O trabalho requer a identificação de problemas e análise de situações com base em procedimentos estabelecidos; a solução de problemas simples escolhendo entre soluções existentes; levantamento de informação e/ou arquivos de um determinado número de fontes conhecidas; escrita para preencher formulários e manter arquivos. São requeridas aptidões matemáticas básicas (somar, diminuir, multiplicar e dividir). Nível 3 -O trabalho requer a identificação de problemas e análise de situações baseado em critérios estabelecidos; a solução de problemas entre uma variedade mais ampla de opções disponíveis; o levantamento de informação mediante o uso de sistemas informatizados ou de arquivos; compreensão de materiais gerais e especializados; composição de anotações formais e documentação. É requerida a aplicação de aptidões matemáticas (cálculos, fórmulas e/ou equações). Nível 4 -O trabalho requer a identificação de problemas e análise de situações e/ou informação mediante a aplicação de uma variedade mais ampla de critérios e linhas diretrizes; a elaboração de soluções em resposta a problemas complexos que possam ser recorrentes; o levantamento de informação e material mediante o uso de sistemas múltiplos e complexos; compreensão de materiais escritos de maneira complexa, especializados ou técnicos. O trabalho também requer algumas das seguintes competências: revisão de documentos e/ou materiais gráficos implicando conhecimento do tema; aplicação de conhecimentos de processamento de dados ou a elaboração de relatórios; composição de documentos e/ou materiais gráficos especializados ou técnicos que exijam um resumo do conteúdo; aplicação de fórmulas ou procedimentos estatísticos; contabilidade. Nível 5 -O trabalho requer a identificação de problemas complexos mediante a aplicação de métodos ou procedimentos sofisticados de análise; a elaboração de soluções para problemas que carecem de um precedente imediato; o levantamento de informação complexa mediante um recurso entre uma variedade de fontes e/ou elaboração ou geração de dados novos; a compreensão de materiais complexos, especializados e/ou técnicos. O trabalho também requer algumas das seguintes competências: organização e elaboração do conteúdo de relatórios especializados ou documentos de política; a elaboração de apresentações orais para transmitir informação complexa; e a autoria e desenho de materiais conceituais de aprendizagem/ investigação (incluída a arquitetura de sistemas de informática); aplicação de instrumentos de análise e planejamento financeiro. Nível 6 -Além das capacidades mencionadas no nível 5, o trabalho requer algumas das seguintes competências: a conceituação de hipóteses únicas; a aplicação do processo de raciocínio para gerar soluções únicas; a elaboração de novas metodologias para levantar e/ou gerar novos dados; a autoria de materiais que colaborem com o desenvolvimento do conhecimento de uma matéria.	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente (nem concordo / nem discordo)	Discordo	Discordo Totalmente
	CT	C	I	D	DT
	Em relação ao <u>NÍVEL 4</u> atribuído ao cargo/posto de trabalho no subfator CAPACIDADES DE RACIOCÍNIO E ANÁLISE, assinale seu grau de concordância ou discordância com a avaliação.				
	CT	C	I	D	DT

CARGO/POSTO DE TRABALHO: Professor de Educação Básica (Nível Superior)					
6.4 - Subfator: DESTREZA FÍSICA Descrição: Este subfator mede o nível de destreza na operação, reparação e construção de equipamentos e maquinário, já que alguns trabalhos requerem diferentes graus de precisão, rapidez no desempenho de movimentos e conhecimento mecânico.					
Constituem níveis deste subfator:					
Nível 1 - O trabalho requer o uso de movimentos simples; precisão e rapidez não são necessárias. O trabalho pode precisar do uso ou operação de equipamentos típicos de escritório, ou outros equipamentos computadorizados para manipular ou extrair informação, o que pressupõe um conhecimento limitado do aspecto mecânico dos equipamentos e/ou uso limitado de um teclado. Nível 2 - O trabalho requer um grau de coordenação e destreza no uso de equipamentos e maquinário; e sua aplicação com rapidez ou precisão. São utilizadas ferramentas, máquinas ou equipamentos (tais como ferramentas elétricas ou instrumentos de medição ou desenho especializados); a operação de veículos grandes e/ou especializados; e o uso integral de um teclado (sem precisar de rapidez). Nível 3 -O trabalho requer uma combinação de movimentos coordenados e hábeis, com precisão e/ou rapidez. Realiza manutenção ou reparos menores em equipamentos; instala ou reconfigura equipamentos complexos (exemplos: hardware ou software); utiliza o teclado com precisão e rapidez de maneira sustentada. Nível 4 -O trabalho requer um alto nível de coordenação e destreza (o que implica precisão e rapidez); coordenação de movimentos complicados, precisos e rápidos; domínio do aspecto mecânico de equipamentos que utiliza e diagnóstico de problemas com equipamentos especializados; realização de reparos; improvisação de ferramentas e/ou construção de equipamentos ou estruturas.					
Em relação ao NÍVEL 3 atribuído ao cargo/posto de trabalho no subfator DESTREZA FÍSICA, assinale seu grau de concordância ou discordância com a avaliação.					
	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente (nem concordo / nem discordo)	Discordo	Discordo Totalmente
	CT	C	I	D	DT

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PESQUISA DE MESTRADO

ESTUDO DA COMPOSIÇÃO DO FATOR COMPETÊNCIAS NO MODELO DA INTERNACIONAL DE SERVIÇOS PÚBLICOS (ISP) DE AVALIAÇÃO DE POSTOS DE TRABALHO: ANÁLISE DA ADEQUAÇÃO EM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL BRASILEIRO

MESTRANDA: Haline Cordeiro Rodrigues

ORIENTADORA: Dra. Maria de Lourdes Barreto Gomes

INFORMAÇÕES AO/À PARTICIPANTE DA PESQUISA

Esta pesquisa é referente ao estudo que venho desenvolvendo em minha dissertação de Mestrado, ela relaciona-se com a composição do Fator “Competências” no modelo de avaliação de postos da Internacional de Serviços Públicos - ISP, bem como sua adequação ao sistema de remuneração do serviço público municipal.

Destacamos que a importância de sua participação nessa pesquisa advém de sua situação enquanto servidor efetivo de um cargo/ posto de trabalho da atual estrutura administrativa da Secretaria Municipal de Educação, cujos cargos foram avaliados pelo Comitê de Equidade deste município. Ressaltamos desde já, que sua participação foi devidamente liberada pelas autoridades administrativas competentes para tanto. Importante ainda, frisar que as respostas constantes dessa entrevista serão mantidas no mais absoluto sigilo.

FORMULÁRIO DE ENTREVISTA

Cargo-Posto de Trabalho: SUPERVISOR DE ENSINO

I - Perfil do Servidor Público Municipal

1. Qual sua idade?

- ☐ Até 25 anos
- ☐ Entre 25 e 35 anos
- ☐ Entre 35 e 45 anos
- ☐ Entre 45 e 55 anos
- ☐ Acima de 55 anos

3. Sexo:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

2. Qual seu grau de escolaridade?

- ☐ Alfabetizado
- ☐ Ensino Fundamental Completo
- ☐ Ensino Fundamental Incompleto
- ☐ Ensino Médio Completo
- ☐ Ensino Médio Incompleto
- ☐ Ensino Superior Completo
- ☐ Ensino Superior Incompleto
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

4. Como servidor Efetivo, você é oriundo de qual concurso?

- ☐ Não sou oriundo de concurso pois fui estabilizado pela CF/88
- ☐ Concurso de 1997
- ☐ Concurso de 1998
- ☐ Concurso de 2002
- ☐ Concurso de 2003
- ☐ Concurso de 2004
- ☐ Concurso de 2009

II – Análise de Grau de Importância sobre Avaliação do Posto de Trabalho

5. Atribua grau de importância aos subfatores relacionados à Competência para avaliar qualquer cargo/posto de trabalho. Use a escala de 1 a 4. O número 1 corresponderá ao subfator que na sua opinião possui muita relevância; o número 2 indica média relevância; o número 3 indica relevância regular e o número 4 indica pouca relevância.

Subfatores de Competência	Grau de Importância
Capacidades de Raciocínio e Análise	
Competências Interpessoais	
Destreza Física	
Educação	

III – Análise da Concordância sobre Avaliação do Posto de Trabalho

6. Aponte seu grau de concordância/ discordância acerca da avaliação realizada pelo Comitê de Equidade de Gênero e Remuneração de Quixadá quanto aos níveis de pontuação dos Subfatores de Competência relacionados ao seu Cargo/Posto de Trabalho.

CARGO/POSTO DE TRABALHO: SUPERVISOR DE ENSINO									
6.1 - Subfator: EDUCAÇÃO Descrição: Este subfator mede a educação requerida para desempenhar o cargo. Por educação se entende o nível mínimo de educação formal que hoje é estabelecido como critério de ingresso no cargo. Reconhece-se que algumas pessoas que hoje exercem o cargo não cumprirão este requisito, mas que desenvolveram as competências necessárias por sua experiência acumulada.									
Constituem níveis deste subfator: Nível 1 -Não Alfabetizado Nível 2 -Alfabetizado Nível 3 -Primeiro Grau/ Ensino Fundamental Incompleto Nível 4 -Primeiro Grau/ Ensino Fundamental Completo Nível 5 -Segundo Grau/ Ensino Médio Incompleto Nível 6 -Segundo Grau/ Ensino Médio Completo Nível 7 - Segundo Grau / Ensino Médio Completo mais Curso Técnico Profissionalizante Nível 8 -Terceiro Grau (Diploma Universitário)					Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente (nem concordo / nem discordo)	Discordo	Discordo Totalmente
Em relação ao NÍVEL 8 atribuído ao cargo/posto de trabalho no subfator EDUCAÇÃO , assinale seu grau de concordância ou discordância com a avaliação.					CT	C	I	D	DT

CARGO/POSTO DE TRABALHO: SUPERVISOR DE ENSINO					
6.2 - Subfator: COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS Descrição: Este subfator mede o grau de competência em interações humanas (com pessoas dentro e fora do local de trabalho) que o posto requer. Leva-se em consideração o tipo de contatos e o nível de complexidade das interações que permitem à trabalhadora e ao trabalhador cumprir com os objetivos do posto.					
Constituem níveis deste subfator:					
Nível 1 -As interações requerem gentileza e tato, capacidade de escuta atenta e trabalhar em cooperação com outras pessoas. Nível 2 -As interações requerem a capacidade de identificar e responder a necessidades e solicitações básicas. São requeridos tato e tratamento diplomático para resolver conflitos e queixas menores. Em geral, o trabalhador ou a trabalhadora pode procurar superiores para resolver situações mais complicadas ou difíceis. Nível 3 -As interações requerem a capacidade de identificar e responder a necessidades e solicitações e aconselhar, ensinar ou formar a outras pessoas. Algumas respostas ocasionam desagrado a quem as recebe (exemplo: lidar com pessoas zangadas ou alteradas). Consegue a cooperação ou a coordenação de esforços junto a outras pessoas. Deve enfrentar uma situação difícil antes de encaminhá-la a outra pessoa para sua resolução. Nível 4 -As interações requerem a capacidade de identificar e responder a necessidades e solicitações que não são evidentes. Deve motivar, persuadir ou incidir na conduta de outras pessoas. Deve se comunicar com pessoas tanto de fora do seu departamento como de fora do seu órgão ou da Prefeitura. Nível 5 -As interações requerem competências altamente desenvolvidas para aconselhamento terapêutico, mediação, persuasão e/ou negociação formal, em situações onde as interações são complexas, a comunicação difícil, e os resultados polêmicos.					
Em relação ao NÍVEL 3 atribuído ao cargo/posto de trabalho no subfator COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS , assinale seu grau de concordância ou discordância com a avaliação.					
Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente (nem concordo / nem discordo)	Discordo	Discordo Totalmente	
CT	C	I	D	DT	

CARGO/POSTO DE TRABALHO: SUPERVISOR DE ENSINO					
6.3 - Subfator: CAPACIDADES DE RACIOCÍNIO E ANÁLISE Descrição: Este subfator mede a variedade e a complexidade das competências que um trabalho requer na aplicação de informação para a solução de problemas enfrentados no posto.					
Constituem níveis deste subfator: Nível 1 -O trabalho requer a aplicação de soluções conhecidas para problemas evidentes; levantamento de informação geral de fontes acessíveis; compreensão de materiais escritos elementares; e escrita para preencher formulários simples (onde a ortografia possui pouca importância). É requerido um mínimo nível de cálculo. Nível 2 -O trabalho requer a identificação de problemas e análise de situações com base em procedimentos estabelecidos; a solução de problemas simples escolhendo entre soluções existentes; levantamento de informação e/ou arquivos de um determinado número de fontes conhecidas; escrita para preencher formulários e manter arquivos. São requeridas aptidões matemáticas básicas (somar, diminuir, multiplicar e dividir). Nível 3 -O trabalho requer a identificação de problemas e análise de situações baseado em critérios estabelecidos; a solução de problemas entre uma variedade mais ampla de opções disponíveis; o levantamento de informação mediante o uso de sistemas informatizados ou de arquivos; compreensão de materiais gerais e especializados; composição de anotações formais e documentação. É requerida a aplicação de aptidões matemáticas (cálculos, fórmulas e/ou equações). Nível 4 -O trabalho requer a identificação de problemas e análise de situações e/ou informação mediante a aplicação de uma variedade mais ampla de critérios e linhas diretrizes; a elaboração de soluções em resposta a problemas complexos que possam ser recorrentes; o levantamento de informação e material mediante o uso de sistemas múltiplos e complexos; compreensão de materiais escritos de maneira complexa, especializados ou técnicos. O trabalho também requer algumas das seguintes competências: revisão de documentos e/ou materiais gráficos implicando conhecimento do tema; aplicação de conhecimentos de processamento de dados ou a elaboração de relatórios; composição de documentos e/ou materiais gráficos especializados ou técnicos que exijam um resumo do conteúdo; aplicação de fórmulas ou procedimentos estatísticos; contabilidade. Nível 5 -O trabalho requer a identificação de problemas complexos mediante a aplicação de métodos ou procedimentos sofisticados de análise; a elaboração de soluções para problemas que carecem de um precedente imediato; o levantamento de informação complexa mediante um recurso entre uma variedade de fontes e/ou elaboração ou geração de dados novos; a compreensão de materiais complexos, especializados e/ou técnicos. O trabalho também requer algumas das seguintes competências: organização e elaboração do conteúdo de relatórios especializados ou documentos de política; a elaboração de apresentações orais para transmitir informação complexa; e a autoria e desenho de materiais conceituais de aprendizagem/ investigação (incluída a arquitetura de sistemas de informática); aplicação de instrumentos de análise e planejamento financeiro. Nível 6 -Além das capacidades mencionadas no nível 5, o trabalho requer algumas das seguintes competências: a conceituação de hipóteses únicas; a aplicação do processo de raciocínio para gerar soluções únicas; a elaboração de novas metodologias para levantar e/ou gerar novos dados; a autoria de materiais que colaborem com o desenvolvimento do conhecimento de uma matéria.	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente (nem concordo / nem discordo)	Discordo	Discordo Totalmente
	CT	C	I	D	DT
	Em relação ao <u>NÍVEL 3</u> atribuído ao cargo/posto de trabalho no subfator CAPACIDADES DE RACIOCÍNIO E ANÁLISE, assinale seu grau de concordância ou discordância com a avaliação.				
	CT	C	I	D	DT

CARGO/POSTO DE TRABALHO: SUPERVISOR DE ENSINO					
6.4 - Subfator: DESTREZA FÍSICA Descrição: Este subfator mede o nível de destreza na operação, reparação e construção de equipamentos e maquinário, já que alguns trabalhos requerem diferentes graus de precisão, rapidez no desempenho de movimentos e conhecimento mecânico.					
Constituem níveis deste subfator:					
Nível 1 - O trabalho requer o uso de movimentos simples; precisão e rapidez não são necessárias. O trabalho pode precisar do uso ou operação de equipamentos típicos de escritório, ou outros equipamentos computadorizados para manipular ou extrair informação, o que pressupõe um conhecimento limitado do aspecto mecânico dos equipamentos e/ou uso limitado de um teclado. Nível 2 - O trabalho requer um grau de coordenação e destreza no uso de equipamentos e maquinário; e sua aplicação com rapidez ou precisão. São utilizadas ferramentas, máquinas ou equipamentos (tais como ferramentas elétricas ou instrumentos de medição ou desenho especializados); a operação de veículos grandes e/ou especializados; e o uso integral de um teclado (sem precisar de rapidez). Nível 3 -O trabalho requer uma combinação de movimentos coordenados e hábeis, com precisão e/ou rapidez. Realiza manutenção ou reparos menores em equipamentos; instala ou reconfigura equipamentos complexos (exemplos: hardware ou software); utiliza o teclado com precisão e rapidez de maneira sustentada. Nível 4 -O trabalho requer um alto nível de coordenação e destreza (o que implica precisão e rapidez); coordenação de movimentos complicados, precisos e rápidos; domínio do aspecto mecânico de equipamentos que utiliza e diagnóstico de problemas com equipamentos especializados; realização de reparos; improvisação de ferramentas e/ou construção de equipamentos ou estruturas.					
Em relação ao NÍVEL 2 atribuído ao cargo/posto de trabalho no subfator DESTREZA FÍSICA, assinale seu grau de concordância ou discordância com a avaliação.					
	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente (nem concordo / nem discordo)	Discordo	Discordo Totalmente
	CT	C	I	D	DT

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

PESQUISA DE MESTRADO

**ESTUDO DA COMPOSIÇÃO DO FATOR COMPETÊNCIAS NO MODELO DA INTERNACIONAL DE
SERVIÇOS PÚBLICOS (ISP) DE AVALIAÇÃO DE POSTOS DE TRABALHO: ANÁLISE DA
ADEQUAÇÃO EM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL
BRASILEIRO**

MESTRANDA: Haline Cordeiro Rodrigues

ORIENTADORA: Dra. Maria de Lourdes Barreto Gomes

INFORMAÇÕES AO/À PARTICIPANTE DA PESQUISA

Esta pesquisa é referente ao estudo que venho desenvolvendo em minha dissertação de Mestrado, ela relaciona-se com a composição do Fator “Competências” no modelo de avaliação de postos da Internacional de Serviços Públicos - ISP, bem como sua adequação ao sistema de remuneração do serviço público municipal.

Destacamos que a importância de sua participação nessa pesquisa advém de sua situação enquanto servidor efetivo de um cargo/ posto de trabalho da atual estrutura administrativa da Secretaria Municipal de Educação, cujos cargos foram avaliados pelo Comitê de Equidade deste município. Ressaltamos desde já, que sua participação foi devidamente liberada pelas autoridades administrativas competentes para tanto. Importante ainda, frisar que as respostas constantes dessa entrevista serão mantidas no mais absoluto sigilo

FORMULÁRIO DE ENTREVISTA

Cargo-Posto de Trabalho: VIGIA MUNICIPAL

I - Perfil do Servidor Público Municipal

1. Qual sua idade?

- ☐ Até 25 anos
- ☐ Entre 25 e 35 anos
- ☐ Entre 35 e 45 anos
- ☐ Entre 45 e 55 anos
- ☐ Acima de 55 anos

3. Sexo:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

2. Qual seu grau de escolaridade?

- ☐ Alfabetizado
- ☐ Ensino Fundamental Completo
- ☐ Ensino Fundamental Incompleto
- ☐ Ensino Médio Completo
- ☐ Ensino Médio Incompleto
- ☐ Ensino Superior Completo
- ☐ Ensino Superior Incompleto
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

4. Como servidor Efetivo, você é oriundo de qual concurso?

- ☐ Não sou oriundo de concurso pois fui estabilizado pela CF/88
- ☐ Concurso de 1997
- ☐ Concurso de 1998
- ☐ Concurso de 2002
- ☐ Concurso de 2003
- ☐ Concurso de 2004
- ☐ Concurso de 2009

II – Análise de Grau de Importância sobre Avaliação do Posto de Trabalho

5. Atribua grau de importância aos subfatores relacionados à Competência para avaliar qualquer cargo/posto de trabalho. Use a escala de 1 a 4. O número 1 corresponderá ao subfator que na sua opinião possui muita relevância; o número 2 indica média relevância; o número 3 indica relevância regular e o número 4 indica pouca relevância.

Subfatores de Competência	Grau de Importância
Capacidades de Raciocínio e Análise	
Competências Interpessoais	
Destreza Física	
Educação	

III – Análise da Concordância sobre Avaliação do Posto de Trabalho

6. Aponte seu grau de concordância/ discordância acerca da avaliação realizada pelo Comitê de Equidade de Gênero e Remuneração de Quixadá quanto aos níveis de pontuação dos Subfatores de Competência relacionados ao seu Cargo/Posto de Trabalho.

CARGO/POSTO DE TRABALHO: VIGIA MUNICIPAL					
6.1 - Subfator: EDUCAÇÃO Descrição: Este subfator mede a educação requerida para desempenhar o cargo. Por educação se entende o nível mínimo de educação formal que hoje é estabelecido como critério de ingresso no cargo. Reconhece-se que algumas pessoas que hoje exercem o cargo não cumprirão este requisito, mas que desenvolveram as competências necessárias por sua experiência acumulada.					
Constituem níveis deste subfator: Nível 1 -Não Alfabetizado Nível 2 -Alfabetizado Nível 3 -Primeiro Grau/ Ensino Fundamental Incompleto Nível 4 -Primeiro Grau/ Ensino Fundamental Completo Nível 5 -Segundo Grau/ Ensino Médio Incompleto Nível 6 -Segundo Grau/ Ensino Médio Completo Nível 7 - Segundo Grau / Ensino Médio Completo mais Curso Técnico Profissionalizante Nível 8 -Terceiro Grau (Diploma Universitário)	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente (nem concordo / nem discordo)	Discordo	Discordo Totalmente
Em relação ao NÍVEL 4 atribuído ao cargo/posto de trabalho no subfator EDUCAÇÃO , assinale seu grau de concordância ou discordância com a avaliação.	CT	C	I	D	DT

CARGO/POSTO DE TRABALHO: VIGIA MUNICIPAL										
6.2 - Subfator: COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS Descrição: Este subfator mede o grau de competência em interações humanas (com pessoas dentro e fora do local de trabalho) que o posto requer. Leva-se em consideração o tipo de contatos e o nível de complexidade das interações que permitem à trabalhadora e ao trabalhador cumprir com os objetivos do posto.										
Constituem níveis deste subfator: Nível 1 -As interações requerem gentileza e tato, capacidade de escuta atenta e trabalhar em cooperação com outras pessoas. Nível 2 -As interações requerem a capacidade de identificar e responder a necessidades e solicitações básicas. São requeridos tato e tratamento diplomático para resolver conflitos e queixas menores. Em geral, o trabalhador ou a trabalhadora pode procurar superiores para resolver situações mais complicadas ou difíceis. Nível 3 -As interações requerem a capacidade de identificar e responder a necessidades e solicitações e aconselhar, ensinar ou formar a outras pessoas. Algumas respostas ocasionam desagrado a quem as recebe (exemplo: lidar com pessoas zangadas ou alteradas). Consegue a cooperação ou a coordenação de esforços junto a outras pessoas. Deve enfrentar uma situação difícil antes de encaminhá-la a outra pessoa para sua resolução. Nível 4 -As interações requerem a capacidade de identificar e responder a necessidades e solicitações que não são evidentes. Deve motivar, persuadir ou incidir na conduta de outras pessoas. Deve se comunicar com pessoas tanto de fora do seu departamento como de fora do seu órgão ou da Prefeitura. Nível 5 -As interações requerem competências altamente desenvolvidas para aconselhamento terapêutico, mediação, persuasão e/ou negociação formal, em situações onde as interações são complexas, a comunicação difícil, e os resultados polêmicos.						Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente (nem concordo / nem discordo)	Discordo	Discordo Totalmente
Em relação ao <u>NÍVEL 1</u> atribuído ao cargo/posto de trabalho no subfator <u>COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS</u>, assinale seu grau de concordância ou discordância com a avaliação.						CT	C	I	D	DT

CARGO/POSTO DE TRABALHO: VIGIA MUNICIPAL						
6.3 - Subfator: CAPACIDADES DE RACIOCÍNIO E ANÁLISE						
Descrição: Este subfator mede a variedade e a complexidade das competências que um trabalho requer na aplicação de informação para a solução de problemas enfrentados no posto.						
Constituem níveis deste subfator:						
Nível 1 -O trabalho requer a aplicação de soluções conhecidas para problemas evidentes; levantamento de informação geral de fontes acessíveis; compreensão de materiais escritos elementares; e escrita para preencher formulários simples (onde a ortografia possui pouca importância). É requerido um mínimo nível de cálculo. Nível 2 -O trabalho requer a identificação de problemas e análise de situações com base em procedimentos estabelecidos; a solução de problemas simples escolhendo entre soluções existentes; levantamento de informação e/ou arquivos de um determinado número de fontes conhecidas; escrita para preencher formulários e manter arquivos. São requeridas aptidões matemáticas básicas (somar, diminuir, multiplicar e dividir). Nível 3 -O trabalho requer a identificação de problemas e análise de situações baseado em critérios estabelecidos; a solução de problemas entre uma variedade mais ampla de opções disponíveis; o levantamento de informação mediante o uso de sistemas informatizados ou de arquivos; compreensão de materiais gerais e especializados; composição de anotações formais e documentação. É requerida a aplicação de aptidões matemáticas (cálculos, fórmulas e/ou equações). Nível 4 -O trabalho requer a identificação de problemas e análise de situações e/ou informação mediante a aplicação de uma variedade mais ampla de critérios e linhas diretrizes; a elaboração de soluções em resposta a problemas complexos que possam ser recorrentes; o levantamento de informação e material mediante o uso de sistemas múltiplos e complexos; compreensão de materiais escritos de maneira complexa, especializados ou técnicos. O trabalho também requer algumas das seguintes competências: revisão de documentos e/ou materiais gráficos implicando conhecimento do tema; aplicação de conhecimentos de processamento de dados ou a elaboração de relatórios; composição de documentos e/ou materiais gráficos especializados ou técnicos que exijam um resumo do conteúdo; aplicação de fórmulas ou procedimentos estatísticos; contabilidade. Nível 5 -O trabalho requer a identificação de problemas complexos mediante a aplicação de métodos ou procedimentos sofisticados de análise; a elaboração de soluções para problemas que carecem de um precedente imediato; o levantamento de informação complexa mediante um recurso entre uma variedade de fontes e/ou elaboração ou geração de dados novos; a compreensão de materiais complexos, especializados e/ou técnicos. O trabalho também requer algumas das seguintes competências: organização e elaboração do conteúdo de relatórios especializados ou documentos de política; a elaboração de apresentações orais para transmitir informação complexa; e a autoria e desenho de materiais conceituais de aprendizagem/ investigação (incluída a arquitetura de sistemas de informática); aplicação de instrumentos de análise e planejamento financeiro. Nível 6 -Além das capacidades mencionadas no nível 5, o trabalho requer algumas das seguintes competências: a conceituação de hipóteses únicas; a aplicação do processo de raciocínio para gerar soluções únicas; a elaboração de novas metodologias para levantar e/ou gerar novos dados; a autoria de materiais que colaborem com o desenvolvimento do conhecimento de uma matéria.						
		Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente (nem concordo / nem discordo)	Discordo	Discordo Totalmente
Em relação ao <u>NÍVEL 1</u> atribuído ao cargo/posto de trabalho no subfator CAPACIDADES DE RACIOCÍNIO E ANÁLISE, assinale seu grau de concordância ou discordância com a avaliação.		CT	C	I	D	DT

CARGO/POSTO DE TRABALHO: VIGIA MUNICIPAL					
6.4 - Subfator: DESTREZA FÍSICA Descrição: Este subfator mede o nível de destreza na operação, reparação e construção de equipamentos e maquinário, já que alguns trabalhos requerem diferentes graus de precisão, rapidez no desempenho de movimentos e conhecimento mecânico.					
Constituem níveis deste subfator:					
Nível 1 - O trabalho requer o uso de movimentos simples; precisão e rapidez não são necessárias. O trabalho pode precisar do uso ou operação de equipamentos típicos de escritório, ou outros equipamentos computadorizados para manipular ou extrair informação, o que pressupõe um conhecimento limitado do aspecto mecânico dos equipamentos e/ou uso limitado de um teclado.					
Nível 2 - O trabalho requer um grau de coordenação e destreza no uso de equipamentos e maquinário; e sua aplicação com rapidez ou precisão. São utilizadas ferramentas, máquinas ou equipamentos (tais como ferramentas elétricas ou instrumentos de medição ou desenho especializados); a operação de veículos grandes e/ou especializados; e o uso integral de um teclado (sem precisar de rapidez).					
Nível 3 -O trabalho requer uma combinação de movimentos coordenados e hábeis, com precisão e/ou rapidez. Realiza manutenção ou reparos menores em equipamentos; instala ou reconfigura equipamentos complexos (exemplos: hardware ou software); utiliza o teclado com precisão e rapidez de maneira sustentada.					
Nível 4 -O trabalho requer um alto nível de coordenação e destreza (o que implica precisão e rapidez); coordenação de movimentos complicados, precisos e rápidos; domínio do aspecto mecânico de equipamentos que utiliza e diagnóstico de problemas com equipamentos especializados; realização de reparos; improvisação de ferramentas e/ou construção de equipamentos ou estruturas.					
Em relação ao <u>NÍVEL 1</u> atribuído ao cargo/posto de trabalho no subfator DESTREZA FÍSICA, assinale seu grau de concordância ou discordância com a avaliação.					
	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente (nem concordo / nem discordo)	Discordo	Discordo Totalmente
	CT	C	I	D	DT

ANEXO A - DESCRIÇÃO DE CARGOS

TÍTULO DO CARGO: AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS

1. DESCRIÇÃO SUMÁRIA

O(A) **Auxiliar de Serviços Gerais** atende pessoas diversas, recepcionando-os e servindo refeições e bebidas em salas, cantinas, eventos e hospitais; monta e desmonta mesas, cadeiras e balcões além de outras estruturas simples; organiza, confere e controla materiais de trabalho, bebidas e alimentos, listas de espera, a limpeza e higiene do local de trabalho e ainda prepara alimentos e bebidas.

2. CONTEÚDO DO CARGO

LEVANTAMENTO DE TAREFAS OU ATRIBUIÇÕES

Período*	Tarefas/ Atribuições
D	Limpeza geral do espaço físico do local de trabalho nos setores da Prefeitura.
S	Lavam vidros de janelas e fachadas de edifícios e limpam recintos e acessórios dos mesmos.
D	Remoção de lixo do local de trabalho nos setores da Prefeitura.
D	Serviço de copa e cozinha, para preparo de cafés e outros alimentos do local de trabalho nos setores da Prefeitura.
D	Limpa bebedouro públicos, faz todos os serviços com o objetivo de manter o local de trabalho bem limpo.
D	Lava banheiros públicos, faz todos os serviços com o objetivo de manter o local de trabalho bem limpo.
E	Limpeza de matérias copa e cozinha, faz todo o serviços com o objetivo de manter o local de trabalho bem limpo.
M	Limpeza de equipamentos e matérias do local de trabalho nos setores da Prefeitura.
M	Lava salas, auditórios, e espaços físicos, com o objetivo de manter o local de trabalho sempre limpo.

*Legenda para período de realização das tarefas/atribuições:

D – Diárias **S** – Semanais **M** - Mensais **A** – Anuais **E** – Esporádicas

3. NÍVEL DE EDUCAÇÃO FORMAL

Ensino Fundamental Incompleto

4. LOCAL(AIS) DE TRABALHADO(A) OCUPANTE

ESCOLAS / HOSPITAL / GERAL

5. PRINCIPAIS INTERAÇÕES HUMANAS REQUERIDAS PELO CARGO

5.1 DENTRO DO LOCAL DE TRABALHO

- Com colegas, para melhor desempenho de atividades; Com visitantes, estudantes e outros que frequentam as dependências da unidade municipal com o objetivo de dirimir dúvidas e buscar informações com superiores hierárquicos, para resolver situações complicadas.

5.2. FORA DO LOCAL DE TRABALHO

- Com pessoas em geral, que frequentam as dependências dos locais de trabalho com o objetivo de receber atendimento.

6. INFORMAÇÕES RELACIONADAS AO DESEMPENHO DAS ATIVIDADES.

- Noções da função de limpeza e higiene;
- Conhecimentos de organização e conservação de alimentos e materiais;
- Conhecimentos sobre Legislação Básica Municipal.

7. PROBLEMAS RELATIVOS AO EXERCÍCIO DO CARGO.

- Posições desconfortáveis durante longos períodos;

- Agressões (física e moral), por pessoas alteradas;
- Má orientação de informações.

8. QUANTO ÀS ATIVIDADES DE SEU CARGO.

- **Compreensão de materiais escritos.** São eles: Folhetos, receitas, rótulos, contendo orientações e formas de manuseio e utilização de produtos específicos.
- **Preenchimento de formulários.** São eles: Ficha de atendimento de livros, nas escolas.
- **Compreensão especializados e/ou técnicos.** São eles: Materiais de limpeza específicos (corrosivos ou não), para a limpeza de equipamentos delicados.

9. PRINCIPAIS EQUIPAMENTOS E MAQUINÁRIOS UTILIZADOS NO TRABALHO

Luva, máscara;
Vassoura, balde e robôs;
Utensílios de copa e cozinha.

9.1. REALIZAÇÃO DE MANUTENÇÃO OU REPAROS EM EQUIPAMENTOS

Não se aplica ao cargo.

9.2. IMPROVISA FERRAMENTAS OU CONSTRÓI EQUIPAMENTOS OU ESTRUTURAS

Não se aplica ao cargo.

10. QUANTO À DESTREZA FÍSICA EXIGIDA NAS TAREFAS DO CARGO

- **Movimentos requeridos pelo trabalho.**

Simples e moderados;
Exigem rapidez.

11. QUANTO AOS ESFORÇO FÍSICO E MENTAL DO CARGO

11.1. QUANTO AO ESFORÇO FÍSICO INERENTE ÀS ATIVIDADES DO CARGO

- Andar em excesso;
- Carregar peso;
- Curvar-se com frequência;
- Permanecer em pé longos períodos.

11.2. QUANTO ÀS DEMANDAS MENTAIS E SENSORIAIS DO TRABALHO

11.2.1. MENTAIS

- Observar os equipamentos mais delicados, cerca de oito horas (demanda alta), durante a limpeza para não ocorrer acidentes;
- Atenção, cerca de cinco horas (demanda alta), durante a remoção de lixo, com relação a documentos que por engano tenham caído no chão.

11.2.2. SENSORIAIS

- Utiliza o tato, a audição e a visão, cerca de oito horas (demanda alta), para realizar limpeza de forma correta;
- Utiliza o tato, cerca de oito horas (demanda moderada), durante a remoção de lixo.

12. QUANTO À RESPONSABILIDADE PERMANENTE PARA ORIENTAÇÃO, DIREÇÃO E SUPERVISÃO DE PESSOAL, USUÁRIOS/AS DE SERVIÇOS, ESTUDANTES E/OU PACIENTES

Não se aplica ao cargo.

12.1. QUANTO A RESPONSABILIDADES DE COORDENAÇÃO E PLANEJAMENTO

Não se aplica ao cargo.

13. QUANTO À RESPONSABILIDADE EM RELAÇÃO A INFORMAÇÕES

Não se aplica ao cargo.

14. QUANTO À RESPONSABILIDADE EM RELAÇÃO A FINANÇAS (RECURSOS FINANCEIROS)

Não se aplica ao cargo.

15. CONDIÇÕES PSICOLÓGICAS QUE DIFICULTAM O DESEMPENHO DO TRABALHO

CONDIÇÕES PSICOLÓGICAS	Ocorrência*
Situações altamente emocionais que requerem atenção, assistência e/ou apoio. Quando: Atendimento a pessoas nervosas, estressadas e apressadas.	O
Estresse mental ocasionado por trabalho monótono e repetitivo. Quando: Relaciona-se com pessoas nervosas, estressadas e apressadas; Limpeza de equipamentos delicados.	F
Prazos determinados simultâneos; tarefas urgentes imprevisíveis. Quando: A limpeza e remoção de lixo tudo tem que ser rápido.	P
LEGENDA: Tipos de Ocorrência: O - Ocasional (menos de 30% da carga horária semanal). F - Frequente (de 30% a 60% da carga horária semanal). P - Permanente (mais de 60% da carga horária semanal).	

16. CONDIÇÕES FÍSICAS DESAGRADÁVEIS RELACIONADAS AO CARGO

CONDIÇÕES FÍSICAS DESAGRADÁVEIS	Ocorrência*
Trabalho interno em ambientes extremamente úmidos, quentes ou frios. Quando: Em locais úmidos e sem ventilação.	F
Exposição a odores desagradáveis. Quando: Na utilização de matérias de limpeza; Nos banheiros públicos.	P
Exposição ao pó, terra, gordura, óleo. Quando: Na limpeza e remoção de lixo.	P
Exposição a ruídos irritantes. Quando: Durante a limpeza, nos ensaios da banda de música.	F
LEGENDA: Tipos de Ocorrência: O - Ocasional (menos de 30% da carga horária semanal). F – Frequente (de 30% a 60% da carga horária semanal). P – Permanente (mais de 60% da carga horária semanal).	

17. POSSÍVEIS LESÕES E/OU DOENÇAS ASSOCIADAS AO CARGO

Alergias;
 Gripes e resfriados;
 Problemas de coluna e nas articulações;
 Hipertensão;
 Posições desconfortáveis durante longos períodos;
 Expostos à radiação e a materiais tóxicos;
 Estresse.

TÍTULO DO CARGO: PROFESSOR(A) – Nível Médio/Nível Superior

1. DESCRIÇÃO SUMÁRIA

O(A) **Professor(a)** ministra aulas (comunicação e expressão, integração social e iniciação às ciências). Prepara aulas; efetua registros burocráticos e pedagógicos; participa na elaboração do projeto pedagógico; planeja o curso de acordo com as diretrizes educacionais. Atua em reuniões administrativas e pedagógicas; organiza eventos e atividades sociais, culturais e pedagógicas. Para o desenvolvimento das atividades, utiliza constantemente capacidades de comunicação.

2. CONTEÚDO DO CARGO

LEVANTAMENTO DE TAREFAS OU ATRIBUIÇÕES

Período*	Tarefas/ Atribuições
D	Ministram aulas com os conteúdos específicos das disciplinas.
D	Lançar notas.
D	Registro no diário das aulas desenvolvidas.
D	Diagnostico das dificuldades
M	Encontros pedagógicos.
M	Elaboração do plano com o apoio pedagógico do núcleo gestor.
M	Recuperação final.
M	Elaboração e correção de avaliações dos(as) alunos(as).
M	Entrega de notas a Secretaria de Educação.
M	Planejamento.
A	Planejamento (semana pedagógica).

*Legenda para período de realização das tarefas/atribuições:

D – Diárias **S** – Semanais **M** - Mensais **A** – Anuais **E** – Esporádicas

3. NÍVEL DE EDUCAÇÃO FORMAL

Nível Superior -

4.LOCAL(AIS) DE TRABALHODO(A) OCUPANTE

ESCOLAS MUNICIPAIS

5. PRINCIPAIS INTERAÇÕES HUMANAS REQUERIDAS PELO CARGO

5.1 DENTRO DO LOCAL DE TRABALHO

- Com alunos através de aulas para ministrar conteúdos e com o núcleo gestor da escola para planejamentos.

5.2. FORA DO LOCAL DE TRABALHO

- Com pais de alunos que procuram informações.

6. INFORMAÇÕES RELACIONADAS AO DESEMPENHO DAS ATIVIDADES.

- Conhecimento dos conteúdos das disciplinas;
- Conhecimento do projeto pedagógico da escola;
- Conhecimento da Lei das Diretrizes Básicas da Educação - LDB;
- Noções sobre informática.

7. PROBLEMAS RELATIVOS AO EXERCÍCIO DO CARGO.

- Falta de atrativos as unidades escolares;
- Ausência dos pais;
- Evasão escolar;
- Recursos materiais didáticos insuficientes.

8. QUANTO ÀS ATIVIDADES DE SEU CARGO.

- **Compreensão de materiais escritos.** São eles: Livros; jornais; textos e diário escolar.
- **Preenche formulários:** São eles: Fichas escolares.
- **Aptidões matemáticas básicas.** Usadas para: Frequência escolar; jogos e nas disciplinas de matemática.
- **Existe mecanismos que ajudem a solucionar os problemas.** São eles: Parâmetros escolares; planos mensais e proposta pedagógica.
- **Realiza levantamento de informação e/ou arquivos.** São eles: Alunos (as) faltosos e com dificuldades de aprendizagem; e de que utiliza a biblioteca e o laboratório de informática.
- **Compreensão de materiais especializados e/ou técnicos.** São eles: De informática.
- **Realiza anotações formais.** São eles: Diários escolares.
- **Elabora soluções para problemas complexos frequentes.** São eles: Problemas com alunos(as) é solicitados aos mesmos que façam projetos de relações e acompanhamento; intervenções a alunos(as) com dificuldades de aprendizagem.
- **Elabora relatórios ou documentos especializados.** São eles: Relatórios de aprendizagem; casos de reprovação e relatórios para a Secretaria de Educação.
- **Faz apresentações orais para transmitir informação complexa.** São eles: Repassar os conteúdos das disciplinas para alunos(as).
- **Elabora novas metodologias para levantar e/ou gerar novos dados.** São eles: metodologias para melhorar o ensino e a aprendizagem.
- **Concebe materiais metodologias que colaboram com o desenvolvimento do conhecimento de uma matéria.** São eles: Domínio do conteúdo e novos jogos educativos.

9. PRINCIPAIS EQUIPAMENTOS E MAQUINÁRIOS UTILIZADOS NO TRABALHO

Dicionários;
 Equipamento audiovisual;
 Equipamento multimídia;
 Equipamentos de informática;
 Fitas de vídeo;
 Gravador;
 Livros didáticos;
 Livros especializados;
 Material de escritório (moveis);
 Publicações científicas;
 Biblioteca de classe - livros paradidáticos;
 Bolas;
 Cola e tesoura;
 Giz e lousa (quadro negro);
 Marcador e quadro branco;
 Revistas, jornais e encartes de publicação;
 Sulfite;
 TV, vídeo, DVD;
 Aparelho de som.

9.1. REALIZAÇÃO DE MANUTENÇÃO OU REPAROS EM EQUIPAMENTOS

Não se aplica ao cargo.

9.2. IMPROVISA FERRAMENTAS OU CONSTRÓI EQUIPAMENTOS OU ESTRUTURAS

Improvisação com material reciclado.

10. QUANTO À DESTREZA FÍSICA EXIGIDA NAS TAREFAS DO CARGO

- **Movimentos requeridos pelo trabalho.**

Simples e moderados;
 Exigem rapidez;
 Exigem habilidades, grande precisão e coordenação.

11. QUANTO AOS ESFORÇOS FÍSICO E MENTAL DO CARGO**11.1. QUANTO AO ESFORÇO FÍSICO INERENTE ÀS ATIVIDADES DO CARGO**

- Permanecer em pé por longos períodos;
- Falar intensivamente.

11.2. QUANTO ÀS DEMANDAS MENTAIS E SENSORIAIS DO TRABALHO**11.2.1. MENTAIS**

- Observação da sala de aula, cerca de oito horas (demanda alta);
- Pensar e interpretar perguntas, cerca de oito horas (demanda alta).
- Concentração na transmissão dos conteúdos pedagógicos, cerca de oito horas (demanda alta).

11.2.2. SENSORIAIS

- Em pé escrevendo ao quadro ou andando pela sala de aula, cerca de oito horas (demanda alta);
- Transmitindo e discutindo assuntos das disciplinas, sendo necessário: ver, falar e ouvir, cerca de oito horas (demanda alta).

12. QUANTO À RESPONSABILIDADE PERMANENTE PARA ORIENTAÇÃO, DIREÇÃO E SUPERVISÃO DE PESSOAL, USUÁRIOS/AS DE SERVIÇOS, ESTUDANTES E/OU PACIENTES

Responsável pelos educandos.

12.1. QUANTO A RESPONSABILIDADES DE COORDENAÇÃO E PLANEJAMENTO

Pelo desenvolvimento e aprendizagem dos(as) educandos e ainda pelo planejamento, calendário de tarefas e relatórios.

13. QUANTO À RESPONSABILIDADE EM RELAÇÃO A INFORMAÇÕES

Pelas informações pedagógicas apresentadas aos educandos.

14. QUANTO À RESPONSABILIDADE EM RELAÇÃO A FINANÇAS (RECURSOS FINANCEIROS)

Não se aplica ao cargo.

15. CONDIÇÕES PSICOLÓGICAS QUE DIFICULTAM O DESEMPENHO DO TRABALHO

CONDIÇÕES PSICOLÓGICAS	Ocorrência*
Situações altamente emocionais que requerem atenção, assistência e/ou apoio. Quando: Alunos(as) que apresentam problemas familiares ou outros.	F
Situação difícil de conflito, hostilidades ou de interações violentas. Quando: Agressões entre alunos(as).	P
Local de trabalho que carece de privacidade necessária para transações sensíveis. Quando: Infraestrutura precária	F
Situações em que a possibilidade de resolver o problema é mínima (doença, morte ou pobreza). Quando: Ausência de políticas públicas.	F
Estresse mental ocasionado por trabalho monótono e repetitivo. Quando: Impotência diante de problemas	F
Múltiplas tarefas simultâneas. Quando: Correção de atividades e avaliações.	F
Prazos determinados simultâneos; tarefas urgentes imprevisíveis. Quando: Entrega de relatórios com prazos estabelecidos; tarefas diversificadas.	F
Exposição a ameaças pessoais. Quando: Apaziguamento de agressões entre alunos(as).	F
LEGENDA: Tipos de Ocorrência: O - Ocasional (menos de 30% da carga horária semanal). F - Frequente (de 30% a 60% da carga horária semanal). P - Permanente (mais de 60% da carga horária semanal).	

16. CONDIÇÕES FÍSICAS DESAGRADÁVEIS RELACIONADAS AO CARGO	
CONDIÇÕES FÍSICAS DESAGRADÁVEIS	Ocorrência*
Trabalho externo em variadas condições climáticas. Quando: As aulas são de campo	O
Trabalho interno de ambientes extremamente úmidos, quentes ou frios. Quando: Ambientes e salas quentes.	P
Exposição a odores desagradáveis. Quando: Nos banheiros e fezes de morcegos.	F
Condições radicais de iluminação. Quando: Reflexos de raios solares	P
Vibrações mecânicas. Quando: Motores de carros e buzinas.	F
Exposição ao pó, terra, gordura, óleo. Quando: Ao usar giz e outras poeiras.	F
Espaço de trabalho limitado e incômodo. Quando:	P
Exposição a ruídos irritantes. Quando: Buzinas de veículos.	F
LEGENDA: Tipos de Ocorrência: O - Ocasional (menos de 30% da carga horária semanal). F – Frequente (de 30% a 60% da carga horária semanal). P – Permanente (mais de 60% da carga horária semanal).	

17. POSSÍVEIS LESÕES E/OU DOENÇAS ASSOCIADAS AO CARGO Problemas visuais, vocais e auditivos; Problemas mentais; Hipertensão; Diabetes; Estresse.
--

TÍTULO DO CARGO: MOTORISTA DE VEÍCULOS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

1. DESCRIÇÃO SUMÁRIA

O(A) **Motorista de Veículos de Pequeno e Médio Porte** dirige e manobra veículos e transporta pessoas, cargas ou valores. Realiza verificações e manutenções básicas do veículo e utiliza equipamentos e dispositivos especiais, tais como: sinalização sonora e luminosa. Efetua pagamentos e recebimentos e, no desempenho das atividades, utiliza-se de capacidades comunicativas. Trabalha seguindo normas de segurança, higiene, qualidade e proteção ao meio ambiente.

2. CONTEÚDO DO CARGO

LEVANTAMENTO DE TAREFAS OU ATRIBUIÇÕES

Período*	Tarefas/ Atribuições
D	Atendimento ao público em geral, para transporte.
D	Transporte de pacientes, acompanhantes e profissionais da Saúde.
D	Transporte de servidores(as) públicos.
D	Trabalha durante plantões em casos de emergências.
D	Transporte de documentação, valores e encomendas.
E	Realiza manutenção, substituições e pequenos reparos.
E	Participa de ações específicas e alguns casos minuciosos.
E	Participa de cursos, palestras, capacitações e formação de novos conhecimentos sobre a área.
M	Auxilia prestando informações para a elaboração de relatórios e outros documentos.

*Legenda para período de realização das tarefas/atribuições:

D – Diárias **S** – Semanais **M** - Mensais **A** – Anuais **E** – Esporádicas

3. NÍVEL DE EDUCAÇÃO FORMAL

Primeiro Grau/ Ensino Fundamental Completo

4. LOCAL(AIS) DE TRABALHO(A) OCUPANTE

GERAL

5. PRINCIPAIS INTERAÇÕES HUMANAS REQUERIDAS PELO CARGO

5.1 DENTRO DO LOCAL DE TRABALHO

- Com colegas, para melhorar o desempenho de atividades e com superiores hierárquicos, para resolver situações complexas.

5.2. FORA DO LOCAL DE TRABALHO

- Com a população em geral, turistas e visitantes, para orientações e informações.

6. INFORMAÇÕES RELACIONADAS AO DESEMPENHO DAS ATIVIDADES.

- Carteira de Habilitação para as categorias B;
- Conhecimento sobre assuntos relacionados à segurança e primeiros socorros.

7. PROBLEMAS RELATIVOS AO EXERCÍCIO DO CARGO.

- Hierarquização dos órgãos envolvidos;
- Informações distorcidas;
- Desconforto durante deslocamento.

8. QUANTO ÀS ATIVIDADES DE SEU CARGO.

- **Compreensão de materiais escritos.** São eles: Ofícios e comunicados municipais.
- **Aptidões matemáticas básicas.** Usadas para: Verificação de distância percorrida em viagens.
- **Mecanismos que ajudem a solucionar os problemas.** São eles: A chefia imediata é comunicada de alguma ocorrência.
- **Realiza levantamento de informação e/ou arquivos.** São eles: Do percurso da viagem ou das condições do veículo.
- **Compreensão de materiais especializados e/ou técnicos.** São eles: Materiais de emergência do veículo.

- **Realiza anotações formais.** São eles: Anotações simples, que auxiliam na prestação de informações a superiores.

9. PRINCIPAIS EQUIPAMENTOS E MAQUINÁRIOS UTILIZADOS NO TRABALHO

Veículo (carro, ambulância, Kombi, camioneta, perua, furgão ou similar);
 Caneta;
 Papel;
 Óculos UVA/ UVB;
 Jogo de ferramentas;
 Kit de segurança;
 Rádio comunicador;
 Uniforme;
 EPI – Equipamento de Proteção Individual (botas, luvas, máscaras, etc.);
 Extintor de água, pó químico, espuma;
 Telefone móvel.

9.1. REALIZAÇÃO DE MANUTENÇÃO OU REPAROS EM EQUIPAMENTOS

Apenas manutenção de rotina no veículo.

9.2. IMPROVISA FERRAMENTAS OU CONSTRÓI EQUIPAMENTOS OU ESTRUTURAS

Não se aplica ao cargo.

10. QUANTO À DESTREZA FÍSICA EXIGIDA NAS TAREFAS DO CARGO

- **Movimentos requeridos pelo trabalho.**

Simples, moderados e complicados;
 Necessitam rapidez;
 Exigem habilidades, precisão e muita coordenação.

11. QUANTO AOS ESFORÇOS FÍSICO E MENTAL DO CARGO

Simples, moderados e complicados;
 Necessitam rapidez;
 Exigem habilidades, precisão e muita coordenação.

11.1. QUANTO AO ESFORÇO FÍSICO INERENTE ÀS ATIVIDADES DO CARGO

- Permanecer em posições desconfortáveis por longos períodos;
- Permanecer sentado por longos períodos.

11.2. QUANTO ÀS DEMANDAS MENTAIS E SENSORIAIS DO TRABALHO

11.2.1.MENTAIS

- Interpretando, cerca de oito horas (demanda moderada), roteiros de viagem;
- Observação, concentração e atenção, cerca de oito horas (demanda alta), ao dirigir.

11.2.2. SENSORIAIS

- Dirigindo, cerca de oito horas (demanda alta);
- Rapidez e atenção, cerca de oito horas (demanda alta), no transporte de pacientes de emergência para atendimento de urgência;
- Trocando pneus ou outras peças, cerca de oito horas (demanda alta).

12. QUANTO À RESPONSABILIDADE PERMANENTE PARA ORIENTAÇÃO, DIREÇÃO E SUPERVISÃO DE PESSOAL, USUÁRIOS/AS DE SERVIÇOS, ESTUDANTES E/OU PACIENTES

Não se aplica ao cargo.

12.1. QUANTO A RESPONSABILIDADES DE COORDENAÇÃO E PLANEJAMENTO

Não se aplica ao cargo.

13. QUANTO À RESPONSABILIDADE EM RELAÇÃO A INFORMAÇÕES

Responsável pelas informações corretas dos locais onde ficaram os pacientes e da entrega de documentação.

14. QUANTO À RESPONSABILIDADE EM RELAÇÃO A FINANÇAS (RECURSOS FINANCEIROS)

Não se aplica ao cargo.

15. CONDIÇÕES PSICOLÓGICAS QUE DIFICULTAM O DESEMPENHO DO TRABALHO

CONDIÇÕES PSICOLÓGICAS	Ocorrência*
Situações altamente emocionais que requerem atenção, assistência e/ou apoio. Quando: No transporte de pacientes.	P
Situações difíceis de conflito, hostilidade ou de interações violentas. Quando: Familiares de pacientes graves.	P
Situações em que a possibilidade de resolver o problema é mínima (doença, morte ou pobreza). Quando: Casos de vítimas de afogamentos ou acidentes graves.	P
Estresse mental ocasionado por trabalho monótono e repetitivo. Quando: Dirigindo e atendendo a casos de extrema urgência.	P
Múltiplas tarefas simultâneas. Quando: Dirigir, conferir localização e interagir com passageiros.	P
Prazos determinados simultâneos; tarefas urgentes imprevisíveis. Quando: Transporte de pacientes em estado grave ou no transporte de documentação urgente.	P
Exposição a ameaças pessoais. Quando: Viagens às pressas e sem horário certo, risco de acidentes.	P
LEGENDA: Tipos de Ocorrência: O - Ocasional (menos de 30% da carga horária semanal). F - Frequente (de 30% a 60% da carga horária semanal). P - Permanente (mais de 60% da carga horária semanal).	

16. CONDIÇÕES FÍSICAS DESAGRADÁVEIS RELACIONADAS AO CARGO

CONDIÇÕES FÍSICAS DESAGRADÁVEIS	Ocorrência*
Trabalho externo em variadas condições climáticas. Quando: No deslocamento por regiões do município ou fora do município.	P
Trabalho interno em ambientes extremamente úmidos, quentes ou frios. Quando: Locais quentes.	P
Exposição a odores desagradáveis. Quando: Transporte de vítimas fatais e permanência em hospitais.	F
Condições radicais de iluminação. Quando: Raios solares e reflexos de faróis de outros veículos.	P
Vibrações mecânicas. Quando: Ao digirir veículo.	P
Exposição ao pó, terra, gordura, óleo. Quando: Ao digirir veículo.	P
Espaço de trabalho limitado e incômodo. Quando: Cadeira desconfortável.	P
Exposição a ruídos irritantes. Quando: Som de buzinas.	P
Exposição a fluidos ou substâncias corporais. Quando: No transporte de vítimas fatais.	P
Uso de equipamentos protetores pessoais pesados ou incômodos. Quando: Usando o cinto de segurança, pois é desconfortável.	F
LEGENDA: Tipos de Ocorrência: O - Ocasional (menos de 30% da carga horária semanal). F – Frequente (de 30% a 60% da carga horária semanal). P – Permanente (mais de 60% da carga horária semanal).	

17. POSSÍVEIS LESÕES E/OU DOENÇAS ASSOCIADAS AO CARGO

Contaminações por produtos tóxicos, radiação ou doenças;
 Exposição à umidade e a altas temperaturas;
 Problemas visuais e auditivos;
 Lesões de pele;

Hipertensão;
Estresse.

TÍTULO DO CARGO: VIGIA MUNICIPAL

1. DESCRIÇÃO SUMÁRIA

O **Vigia Municipal** vigia dependências e áreas públicas e privadas com a finalidade de prevenir, controlar e combater delitos como porte ilícito de armas e munições e outras irregularidades; zela pela segurança das pessoas, do patrimônio e pelo cumprimento das leis e regulamentos; recepciona e controla a movimentação de pessoas em áreas de acesso livre e restrito; fiscaliza pessoas, cargas e patrimônio; escolta pessoas e mercadorias. Controla objetos e cargas; vigia parques e reservas florestais. Comunica-se via rádio ou telefone e presta informações ao público e aos órgãos competentes.

2. CONTEÚDO DO CARGO**LEVANTAMENTO DE TAREFAS OU ATRIBUIÇÕES**

Período*	Tarefas/ Atribuições
D	Trabalho noturno, na vigilância de bens e patrimônios públicos, e ainda auxílio a Polícia Civil e Militar em informações, quando necessárias.
D	Atendimento ao público em geral (usuário, estudante, visitante, turista, credores), tira dúvidas e presta informações relativas a cada interesse.
E	Lida com animais, durante feiras.
S	Coordena feirante, tendo que às vezes receber aluguel de espaços físicos.
M	Contribuição no preparo de relatórios básicos com informações e ocorrências durante as ações.

*Legenda para período de realização das tarefas/atribuições:

D – Diárias **S** – Semanais **M** – Mensais **A** – Anuais **E** – Esporádicas

3. NÍVEL DE EDUCAÇÃO FORMAL

Ensino Fundamental Completo

4. LOCAL(AIS) DE TRABALHO(A) OCUPANTE

GERAL

5. PRINCIPAIS INTERAÇÕES HUMANAS REQUERIDAS PELO CARGO**5.1 DENTRO DO LOCAL DE TRABALHO**

- Com colegas, para melhorar o desempenho de atividades e com superiores hierárquicos, para resolver situações complexas.

5.2. FORA DO LOCAL DE TRABALHO

- Com pessoas em geral, para informações e que circulam no município.

6. INFORMAÇÕES RELACIONADAS AO DESEMPENHO DAS ATIVIDADES.

- Noções da função de guarda;
- Conhecimentos sobre Legislação básica Municipal;

7. PROBLEMAS RELATIVOS AO EXERCÍCIO DO CARGO.

- Posições desconfortáveis durante longos períodos;
- Agressões (física e moral), por pessoas alteradas.

8. QUANTO ÀS ATIVIDADES DE SEU CARGO.

- **Preenchimento de formulários.** São eles: Fichas e cadastros próprios para controle de feirantes e camelôs.
- **Aptidões matemáticas básicas.** Usadas para: Contagem e identificação de dinheiro.
- **Compreensão de materiais especializados e/ou técnicos.** São eles: Informatizados; Legislação;
- **Realiza anotações formais.** São eles: Preenchimento do Livro de ponto e frequência.
- **Elabora relatórios.** São eles: Sobre feiras, feirantes e outros ambulantes.

9. PRINCIPAIS EQUIPAMENTOS E MAQUINÁRIOS UTILIZADOS NO TRABALHO

Rádio transmissor e telefone;
Legislação básica;
Material de consumo (escritório);
Veículo ou viatura (carro e moto);
Uniforme;
Equipamentos de proteção individual.

9.1. REALIZAÇÃO DE MANUTENÇÃO OU REPAROS EM EQUIPAMENTOS

Não se aplica ao cargo.

9.2. IMPROVISA FERRAMENTAS OU CONSTRÓI EQUIPAMENTOS OU ESTRUTURAS

Não se aplica ao cargo.

10. QUANTO À DESTREZA FÍSICA EXIGIDA NAS TAREFAS DO CARGO

- Movimentos requeridos pelo trabalho.

Moderados;
Exigem Rapidez;
Exigem Moderada Precisão;
Exigem Habilidades e muita coordenação.

11. QUANTO AOS ESFORÇOS FÍSICO E MENTAL DO CARGO

11.1. QUANTO AO ESFORÇO FÍSICO INERENTE ÀS ATIVIDADES DO CARGO

- Ajuda na apreensão e descarga de animais apreendidos;
- Andar bastante;
- Permanecer em pé longos períodos;

11.2. QUANTO ÀS DEMANDAS MENTAIS E SENSORIAIS DO TRABALHO

11.2.1. MENTAIS

- Vigilância, cerca de oito horas (demanda alta), para inibir possíveis furtos ou assaltos;
- Interpretando ações de terceiros, cerca de oito horas (demanda alta), quando suspeitas.

11.2.2. SENSORIAIS

- Ficando em pé ou andando bastante, cerca de oito horas (demanda alta), para realizar as tarefas de vigilância;
- Muita força física, cerca de sete horas (demanda alta), ao colocar produtos apreendidos em veículos.

12. QUANTO À RESPONSABILIDADE PERMANENTE PARA ORIENTAÇÃO, DIREÇÃO E SUPERVISÃO DE PESSOAL, USUÁRIOS/AS DE SERVIÇOS, ESTUDANTES E/OU PACIENTES

Coordenação e orientação das feiras, visando à segurança dos feirantes, compradores e público em geral.

12.1. QUANTO A RESPONSABILIDADES DE COORDENAÇÃO E PLANEJAMENTO

Não se aplica ao cargo.

13. QUANTO À RESPONSABILIDADE EM RELAÇÃO A INFORMAÇÕES

Não se aplica ao cargo.

14. QUANTO À RESPONSABILIDADE EM RELAÇÃO A FINANÇAS (RECURSOS FINANCEIROS)

- Por bens públicos, como barracas, aluguel de espaços em vias e logradouros municipais, tendo grande importância na segurança destes.

15. CONDIÇÕES PSICOLÓGICAS QUE DIFICULTAM O DESEMPENHO DO TRABALHO	
CONDIÇÕES PSICOLÓGICAS	Ocorrência*
Situações altamente emocionais que requerem atenção, assistência e/ou apoio. Quando: Atendimento às pessoas alteradas e embriagadas.	F
Situações difíceis de conflito, hostilidade ou de interações violentas. Quando: Pessoas embriagadas.	P
Local de trabalho que carece de privacidade necessária para transações sensíveis. Quando: Manuseio de valores; Informações confidenciais (nomes, contas bancárias); Sala compartilhada com outro setor.	P
Estresse mental ocasionado por trabalho monótono e repetitivo. Quando: Relacionamento profissionais com as mesmas pessoas e assuntos.	P
Exposição a ameaças pessoais. Quando: Atendimento a pessoas nervosas, estressadas e embriagadas.	O
LEGENDA: Tipos de Ocorrência: O - Ocasional (menos de 30% da carga horária semanal). F - Frequente (de 30% a 60% da carga horária semanal). P - Permanente (mais de 60% da carga horária semanal).	

16. CONDIÇÕES FÍSICAS DESAGRADÁVEIS RELACIONADAS AO CARGO	
CONDIÇÕES FÍSICAS DESAGRADÁVEIS	Ocorrência*
Trabalho externo em variadas condições climáticas. Quando: No deslocamento a pé, sujeito às condições impostas pela natureza.	F
Exposição a odores desagradáveis. Quando: Na apreensão de animais, fezes e animais mortos.	F
Condições radicais de iluminação. Quando: Iluminação fraca.	P
Exposição ao pó, terra, gordura, óleo. Quando: No trabalho externo.	P
Espaço de trabalho limitado e incômodo. Quando: Em feiras de animais.	O
Exposição a ruídos irritantes. Quando: Causado por carros de som parados próximo ao local de trabalho.	P
LEGENDA: Tipos de Ocorrência: O - Ocasional (menos de 30% da carga horária semanal). F – Frequente (de 30% a 60% da carga horária semanal). P – Permanente (mais de 60% da carga horária semanal).	

17. POSSÍVEIS LESÕES E/OU DOENÇAS ASSOCIADAS AO CARGO
Agressões físicas; Hipertensão; Estresse; Doenças mentais.

TÍTULO DO CARGO: AGENTE ADMINISTRATIVO

1. DESCRIÇÃO SUMÁRIA

O(A) **Agente Administrativo**, realiza rotinas administrativas em instituições públicas, individual ou em equipe de agentes e auxiliares de escrita e relações públicas, operadores de máquina de escritório e contínuos. Redige documentos oficiais como ofícios, memorandos, comunicações internas diversas, requerimentos, editais e outros. Coordena serviços gerais de malotes, mensageiros, transporte, cartório, terceirizados, manutenção de equipamento, mobiliário, instalações, etc; administra recursos humanos, bens patrimoniais e materiais de consumo; organiza documentos e correspondências, mantendo banco de dados atualizados. Pode manter rotinas financeiras, controlando fundo fixo (pequeno caixa), verbas, contas a pagar, fluxo de caixa e conta bancária, emitindo e conferindo notas fiscais e recibos, prestando contas e recolhendo impostos. Para o melhor desempenho de suas atividades se faz necessário, telefone para comunicar-se com maior rapidez, pois os levantamentos de informações são utilizadas por todas as secretarias municipais e outras esferas administrativas, fora e dentro da Prefeitura.

2. CONTEÚDO DO CARGO

LEVANTAMENTO DE TAREFAS OU ATRIBUIÇÕES

Período*	Tarefas/ Atribuições
D	Transcrição de leis; portarias; atos; decretos; livros de ponto; notas fiscais; recibos; balancetes e empenhos, para arquivo.
D	Redigir ofícios; memorandos; comunicações internas; expedientes e e-mails, para publicar informações.
D	Atendimento ao público em geral (usuário, estudante, visitante, turista, credores), tirar dúvidas e prestar informações relativas a cada interesse.
D	Atendimento a servidores(as), para prestar-lhes informações inerentes aos(as) mesmos(as).
D	Realiza a transferência de títulos eleitorais, quando a requerimento de interessados(as).
D	Distribuição de documentos de interesse das outras repartições.
D	Preenchimento de Notas fiscais e DAM (Documento de Arrecadação Municipal), para pagamento de impostos.
D	Preenchimento de fichas e fichários e outras anotações, para arquivamento.
D	Digitação de documentos e abastecimento de informações a bancos de dados informatizados.
S	Comunica-se com o juizado eleitoral, para envio de relatórios e outros documentos.
E	Datilografia de fichas, formulários e outros documentos, para arquivo de informações e quando solicitada por usuários(as).
E	Realizar serviços de fotocópias, quando necessários.
E	Procura em arquivos de prontuários de pacientes.
M	Contribuição no preparo da folha de pagamento, com informações e ocorrências dos(as) servidores(as).
M	Conferir, corrigir e analisa documentação contábil, para ser enviada a uma auditoria da Prefeitura (Assessoria Técnica Municipal – ATM), ou Câmara Municipal e Tribunal de Contas dos Municípios – TCM.
M	Faz resumo da folha de pagamento, para ser repassada ao contador, que abastecerá o banco de dados informatizado.
M	Somatório de todos os valores líquidos e com descontos, para prestação de contas do município.
M	Levantamento de tempo de serviço; férias; pensionistas e outros benefícios, dos(as) servidores(as), para informa-lhe(s) e/ou envio a outros órgãos municipais, estaduais e federais, quando requeridos.
A	Preparação da RAIS, IRRF.
A	Balanço da arrecadação de impostos municipais.

*Legenda para período de realização das tarefas/atribuições:

D – Diárias **S** – Semanas **M** - Mensais **A** – Anuais **E** – Esporádicas

3. NÍVEL DE EDUCAÇÃO FORMAL

Segundo Grau/Ensino Médio Completo

4.LOCAL(AIS) DE TRABALHODO(A) OCUPANTE

GERAL

5. PRINCIPAIS INTERAÇÕES HUMANAS REQUERIDAS PELO CARGO

5.1 DENTRO DO LOCAL DE TRABALHO

- Com colegas, para melhor desempenho de atividades e com superiores hierárquicos, para resolver situações complexas.

5.2. FORA DO LOCAL DE TRABALHO

- Com pessoas em geral, para informações.

6. INFORMAÇÕES RELACIONADAS AO DESEMPENHO DAS ATIVIDADES.

- Noções da função de administração;
- Conhecimentos de arquivamento;
- Conhecimento em Operação de microcomputador e seus acessórios;
- Conhecimentos sobre Legislação básica Municipal;
- Domínio de técnicas Redação básica e Oficial;
- Ter mínimo conhecimento contábil.

7. PROBLEMAS RELATIVOS AO EXERCÍCIO DO CARGO.

- Falta auxílio dos superiores para resolução de situações problemáticas;
- Recursos materiais escassos;
- Infraestrutura precária (ambiente fechado e com pouca luminosidade);
- Acumulo de trabalho;
- Má distribuição das funções a serem realizadas;
- Posições desconfortáveis durante longos períodos;
- Agressões (física e moral), por pessoas alteradas;
- Solicitações de tarefas fora da área de atuação.

8. QUANTO ÀS ATIVIDADES DE SEU CARGO.

- **Compreensão de materiais escritos.** São eles: Leis; Decretos; Portarias; Declarações; Requerimentos; Licitações; Notas fiscais; Processos de folha de pagamento; Fichas e cadastros pessoais.
- **Preenchimento de formulários.** São eles: Ficha de servidores, de tempo de serviço; Frequência; Controle de protocolo, de fotocópias e de portarias.
- **Aptidões matemáticas básicas.** Usadas para: Contagem de tempo de serviço e férias; Cálculos de impostos e Prestação de contas.
- **Mecanismos que ajudem a solucionar os problemas.** São eles: Estatuto do Servidor(a), Leis Municipais, Estaduais e Federais.
- **Realiza levantamento de informação e/ou arquivos.** São eles: Histórico de funcionários(as), em arquivos e banco de dados computadorizados.
 - Quando lotado na Biblioteca Pública Municipal: Estatísticas sobre livros consultados e fluxos de pessoas, diárias e mensais.
 - Quando lotado na Tesouraria: Arquivo de prestação de contas, juntamente com balancetes e outros documentos.
 - Quando lotado no Cartório Eleitoral: Levantamento de leis; alistamento eleitoral; perfis eleitorais; número de títulos eleitorais e quantidade de urnas.
 - Quando lotado nas unidades de Saúde: Levantamento digital da folha de pagamento dos plantões e frequências.
 - Quando lotado no Setor de Protocolo e Pessoal: Recadastramento de servidores(as), no computador, em arquivo de pastas ou folha de pagamento.
- **Compreensão de materiais especializados e/ou técnicos.** São eles: Informatizados; Legislação.
- **Realiza anotações formais.** São eles: Preenchimento do Livro de ponto
 - Quando lotado no Setor de Protocolo e Pessoal: Controle de saída e entrada de documentos; Informações diversas inerentes a cada servidor(a).
 - **Elabora soluções para problemas complexos frequentes.** Não se aplica ao cargo.
- **Elabora relatórios ou documentos especializados.** São eles: Relatórios de atividades inerentes ao cargo.
 - Quando lotado no Setor de Protocolo e Pessoal: Referente a informações de servidores(as), aposentadoria, férias tempo de serviço e outros; RAIS; IRRF.
- **Faz apresentações orais para transmitir informação complexa.** São eles: Quando lotado no Cartório Eleitoral: Seminários e treinamentos para pessoas convocadas pelo responsável do Tribunal Regional Eleitoral – TRE.
- **Concebe materiais que colaboram com o desenvolvimento do conhecimento de uma matéria.** Não se aplica ao cargo.

9. PRINCIPAIS EQUIPAMENTOS E MAQUINÁRIOS UTILIZADOS NO TRABALHO

Calculadora;
Fotocopiadora;
Fax e telefone;
Legislação;
Material de consumo (escritório);
Matéria de Escritório (imobiliário)
Material biográfico;
Máquina de escrever manual e elétrica;
Recursos de Informática.

- Quando lotado no Almoxarifado Central: Moto, carro, furadeira, gravadora em objetos, plaqueta.

9.1. REALIZAÇÃO DE MANUTENÇÃO OU REPAROS EM EQUIPAMENTOS

- Quando lotado na Biblioteca Pública Municipal: Em ventiladores e computadores.
- Quando lotado na Secretaria de Planejamento e Finanças: Em máquinas de escrever.
- Quando lotado no Setor de Protocolo e Pessoal: Em computadores; calculadoras; fechaduras; fotocopiadora.
- Quando lotado na Secretaria de Educação e Desporto: Em computadores; impressoras e máquinas de escrever.

9.2. IMPROVISA FERRAMENTAS OU CONSTRÓI EQUIPAMENTOS OU ESTRUTURAS

Não se aplica ao cargo.

10. QUANTO À DESTREZA FÍSICA EXIGIDA NAS TAREFAS DO CARGO

- **Movimentos requeridos pelo trabalho.**

Simples e Moderados;
Exigem Rapidez;
Exigem Grande Precisão;
Exigem Habilidades e muita coordenação.

11. QUANTO AOS ESFORÇOS FÍSICO E MENTAL DO CARGO

11.1. QUANTO AO ESFORÇO FÍSICO INERENTE ÀS ATIVIDADES DO CARGO

- Abrir e fechar gavetas;
- Digitar e/ou datilografar;
- Andar com peso;
- Permanecer sentado por longos períodos;
- Permanecer em pé por curtos e longos períodos;
- Ler e/ou escrever muito.

11.2. QUANTO ÀS DEMANDAS MENTAIS E SENSORIAIS DO TRABALHO

11.2.1. MENTAIS

- Concentração, cerca de oito horas (demanda alta), para interpretar e transcrever em documentos que não aceitem rasuras e responder perguntas;
- Fazer cálculos em documentos, cerca de oito horas (demanda alta), para lançamento de folha de pagamento de servidores, fornecedores e prestadores de serviços;
- Atenção, cerca de cinco horas (demanda moderada), no preenchimento de fichas, formulários e relatórios de servidores(as), arquivos e estoques;
- Analisando e revisando Atos Administrativos, cerca de seis horas (demanda alta), envio e/ou apreciação do público em geral ou para órgãos municipais, estaduais e federais.

11.2.2. SENSORIAIS

- Ler livros e outras informações, cerca de cinco horas (demanda moderada), para auxiliar visitante em suas pesquisas;
- Dialogar, cerca de oito horas (demanda moderada), para atendimento ao público em geral;
- Digitando e preparando Atos Administrativos, cerca de seis horas (demanda moderado), envio e/ou apreciação do público em geral ou para órgãos municipais, estaduais e federais.

12. QUANTO À RESPONSABILIDADE PERMANENTE PARA ORIENTAÇÃO, DIREÇÃO E SUPERVISÃO DE PESSOAL, USUÁRIOS/AS DE SERVIÇOS, ESTUDANTES E/OU PACIENTES

Acompanhamento de outros servidores(as).

- Quando na lotado em Setores Financeiros: Análise de convênios e outras de documentações, para

envio ou não, a outros órgãos municipais, estaduais e federais;

12.1. QUANTO A RESPONSABILIDADES DE COORDENAÇÃO E PLANEJAMENTO

Não se aplica ao cargo.

13. QUANTO À RESPONSABILIDADE EM RELAÇÃO A INFORMAÇÕES

- Informações a frequência de trabalho dos(as) servidores(as), tratando-se de uma informação confidencial e a obrigação de não divulgá-la.
- Calendário de pagamento servidores(as) e credores) e outros benefícios da Prefeitura, sendo estas específicas aos interessados(as);
- Informações jurídicas e trabalhistas, sobre normas e leis, que podem ser divulgadas a interessados diretor ou indiretos, como estudantes e pesquisadores;
- Informações relacionadas aos(as) servidores(as), sendo pessoais e não é permitido divulgá-las;
- Informações simples sobre locais públicos e pontos turísticos, para orientar público em geral.

14. QUANTO À RESPONSABILIDADE EM RELAÇÃO A FINANÇAS (RECURSOS FINANCEIROS)

- Convênios, fundos e outras de documentações, junto a órgãos municipais, estaduais e federais;
- Levantamento de dados para calculo de benefícios e folha de pagamento.

15. CONDIÇÕES PSICOLÓGICAS QUE DIFICULTAM O DESEMPENHO DO TRABALHO

CONDIÇÕES PSICOLÓGICAS	Ocorrência*
Situações altamente emocionais que requerem atenção, assistência e/ou apoio. Quando: Atendimento a pessoas nervosas, estressadas e apressadas.	O
Local de trabalho que carece de privacidade necessária para transações sensíveis. Quando: Manuseio de valores; Informações confidenciais (nomes, contas bancárias); Sala compartilhada com outro setor.	O
Situações difíceis de conflito, hostilidade ou de interações violentas. Quando: No pagamento de servidores(as); Contribuintes difíceis de diálogo.	P
Estresse mental ocasionado por trabalho monótono e repetitivo. Quando: Informações recebidas são erradas ou duvidosas; Relaciona-se com pessoas nervosas, estressadas e apressadas; Relacionamentos profissionais com as mesmas pessoas e assuntos. Muito preenchimento de documentos minuciosos (notas fiscais e balancetes). Computadores e impressoras com acúmulo.	P
Prazos determinados simultâneos; tarefas urgentes imprevisíveis. Quando: Recebimento de notificações por superiores; Relatórios por diversos e quase sobre o mesmo assunto.	O
Exposição a ameaças pessoais. Quando: Atendimento a pessoas nervosas, estressadas e apressadas.	O
LEGENDA: Tipos de Ocorrência: O - Ocasional (menos de 30% da carga horária semanal). F - Frequente (de 30% a 60% da carga horária semanal). P - Permanente (mais de 60% da carga horária semanal).	

16. CONDIÇÕES FÍSICAS DESAGRADÁVEIS RELACIONADAS AO CARGO

CONDIÇÕES FÍSICAS DESAGRADÁVEIS	Ocorrência*
Trabalho externo em variadas condições climáticas. Quando: Apresentações em projetor de mídia (<i>data show</i>) e notebook; No deslocamento a pé, para outros setores da Prefeitura ou com documentos que tem certo sigilo.	O
Trabalho interno em ambientes extremamente úmidos, quentes ou frios. Quando: Em salas quentes e sem ventilação; Longa permanência em locais com ar condicionado forte.	P
Exposição a odores desagradáveis. Quando: Exposto ao cigarro; Banheiros dentro ou próximo aos locais de trabalho.	P
Condições radicais de iluminação. Quando: Má iluminação; Iluminação fraca ou forte; Reflexos da luz do sol.	P
Vibração mecânica. Quando: No deslocamento em veículos a outros setores da prefeitura.	O
Exposição ao pó, terra, gordura, óleo. Quando: No manuseio a materiais arquivados; Reparo de algum equipamento.	O

Espaço de trabalho limitado e incômodo. Quando: Em salas pequenas e quentes ou sala compartilhada com outro setor (dividida).	P
Exposição a ruídos irritantes. Quando: Máquinas (ar condicionado e ventiladores); Equipamentos (Impressoras e máquinas de escrever); Carros de som parados próximo ao local de trabalho.	P
LEGENDA: Tipos de Ocorrência: O - Ocasional (menos de 30% da carga horária semanal). F – Frequente (de 30% a 60% da carga horária semanal). P – Permanente (mais de 60% da carga horária semanal).	

17. POSSÍVEIS LESÕES E/OU DOENÇAS ASSOCIADAS AO CARGO

Por esforços repetitivos – L.E.R.;
Alergias;
Gripes e resfriados;
Doenças de pele;
Doenças respiratórias;
Hipertensão;
Estresse.
Doenças mentais.

TÍTULO DO CARGO: SUPERVISOR(A) DE ENSINO

1. DESCRIÇÃO SUMÁRIA

O(A) **Supervisor(a) de Ensino** implementa a execução, avalia e coordena a (re)construção do projeto pedagógico de escolas de educação infantil, Fundamental e Ensino Médio ou ensino profissionalizante com a equipe escolar. No desenvolvimento das atividades, viabilizam o trabalho pedagógico coletivo e facilitam o processo comunicativo da comunidade escolar e de associações a ela vinculadas.

2. CONTEÚDO DO CARGO

LEVANTAMENTO DE TAREFAS OU ATRIBUIÇÕES

Período*	Tarefas/ Atribuições
D	Acompanhamento pedagógico as escolas, assessorar distritos educacionais nas suas atribuições.
D	Orientação para o trabalho didático pedagógico.
S	Acompanhar a evasão escolar das escolas.
S	Assessorar, orientar e acompanhar processos pedagógicos das modalidades de ensino.
S	Planejar, coordenar e avaliar as atividades educacionais junto aos núcleos gestores e corpo docente dos distritos educacionais.
S	Contribuir para o processo educacional através de capacitações e/ou cursos de aperfeiçoamentos que venham melhorar qualitativamente o ensino.
S	Preparar e desenvolver ambientes de colaboração e de motivação dos vários segmentos escolares, visando a construção coletiva do projeto pedagógico das escolas.
E	Solucionar problemas gerais referentes as escolas.
E	Participar de cursos, congressos, conferências, seminários e outros eventos de interesse da instituição de ensino.
M	Formação continuada de professores(as).
M	Visita pedagógica nas escolas.
A	Realizar conjuntamente com os núcleos gestores as atividades de planejamento do ano letivo, bem como a avaliação institucional das escolas.
E	Desenvolver outras atividades correlatas.

*Legenda para período de realização das tarefas/atribuições:

D – Diárias **S** – Semanais **M** - Mensais **A** – Anuais **E** – Esporádicas

3. NÍVEL DE EDUCAÇÃO FORMAL

Ensino Superior - Curso específico na área de educação ou correlatas.

4. LOCAL(AIS) DE TRABALHODO(A) OCUPANTE

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO E DESPORTO

5. PRINCIPAIS INTERAÇÕES HUMANAS REQUERIDAS PELO CARGO

5.1 DENTRO DO LOCAL DE TRABALHO

- Com colegas, núcleo gestores e outros assessores da Secretaria de Educação que compõem o desenvolvimento das ações.

5.2. FORA DO LOCAL DE TRABALHO

- Com a comunidade que procura informações.

6. INFORMAÇÕES RELACIONADAS AO DESEMPENHO DAS ATIVIDADES.

- Conhecimentos pedagógicos e específicos;
- Noções sobre informática.

7. PROBLEMAS RELATIVOS AO EXERCÍCIO DO CARGO.

- Pessoas de difícil de diálogo;
- Recusa em aceitação de novos recursos materiais didáticos.

8. QUANTO ÀS ATIVIDADES DE SEU CARGO.

- **Compreensão de materiais escritos.** São eles: Apostilas e textos.
- **Preenche formulários:** São eles: De alunos(as) problemáticos.
- **Aptidões matemáticas básicas.** Usadas para: Para extrair as médias bimestrais, semestrais e anuais.
- **Existe mecanismos que ajudem a solucionar os problemas.** São eles: Manuais; livros; parâmetros curriculares e superiores hierárquicos.
- **Realiza levantamento de informação e/ou arquivos.** São eles: Levantamentos junto ao censo escolar; dados de estatísticas; quadro de lotação dos(as) servidores(as) e quadro de acompanhamento pedagógico.
- **Compreensão de materiais especializados e/ou técnicos.** São eles: Os enviados pelo Ministério da Educação – MEC.
- **Realiza anotações formais.** São eles: Planos de diário e relatórios.
- **Elabora soluções para problemas complexos frequentes.** São eles: Relacionadas aos(as) alunos(as) e ao quadro de lotação.
- **Elabora relatórios ou documentos especializados.** São eles: Relatórios de visitas pedagógicas.
- **Faz apresentações orais para transmitir informação complexa.** São eles: Reuniões com alunos(as) e núcleo gestores, que destinam-se a formação precisa e clara.
- **Elabora novas metodologias para levantar e/ou gerar novos dados.** São eles: Cursos; capacitações e encontros que geram dados.
- **Concebe materiais metodologias que colaboram com o desenvolvimento do conhecimento de uma matéria.** São eles: Portarias; leis; diretrizes que competem ao quadro de supervisão escolar.

9. PRINCIPAIS EQUIPAMENTOS E MAQUINÁRIOS UTILIZADOS NO TRABALHO

Recursos informatizados (computadores, scanner, impressora e multimídia);
 Fitas com filmes em vídeo, fitas cassetes;
 Giz e quadro negro (lousa);
 Marcador e quadro branco (lousa branca);
 Lápis, caneta e papel;
 Livros, periódicos, jornais, revistas impressos;
 Quadros;
 Mesas, cadeiras, estantes, armários;
 Microfone, aparelho de som, gravadores;
 Softwares, disquetes, DVD, CD-ROM;
 Telefone e fax.
 Veículo.

9.1. REALIZAÇÃO DE MANUTENÇÃO OU REPAROS EM EQUIPAMENTOS

Não se aplica ao cargo.

9.2. IMPROVISA FERRAMENTAS OU CONSTRÓI EQUIPAMENTOS OU ESTRUTURAS

Não se aplica ao cargo.

10. QUANTO À DESTREZA FÍSICA EXIGIDA NAS TAREFAS DO CARGO

- **Movimentos requeridos pelo trabalho.**

Exigem habilidades, precisão e muita coordenação.

11. QUANTO AOS ESFORÇOS FÍSICO E MENTAL DO CARGO**11.1. QUANTO AO ESFORÇO FÍSICO INERENTE ÀS ATIVIDADES DO CARGO**

- Desconforto durante deslocamentos.

11.2. QUANTO ÀS DEMANDAS MENTAIS E SENSORIAIS DO TRABALHO**11.2.1. MENTAIS**

- Observação e concentração em estudos, cerca de oito horas (demanda alta);
- Reuniões para avaliações, cerca de quatro horas (demanda alta).

11.2.2. SENSORIAIS

- Deslocamentos para as localidades do município, cerca de oito horas (demanda alta);
- Todos os sentidos quando em reuniões com alunos(as), núcleo gestor, Secretário(a) de Educação e Desporto, cerca de quatro horas (demanda alta).

12. QUANTO À RESPONSABILIDADE PERMANENTE PARA ORIENTAÇÃO, DIREÇÃO E SUPERVISÃO DE PESSOAL, USUÁRIOS/AS DE SERVIÇOS, ESTUDANTES E/OU PACIENTES

Supervisionar, assessorar e mostrar soluções para qualquer tipo de problema ocorrido junto das escolas.

12.1. QUANTO A RESPONSABILIDADES DE COORDENAÇÃO E PLANEJAMENTO

Acompanhar com eficiência e planejar com dados específicos para coordenação de maneira precisa a cada necessidade pedagógica.

13. QUANTO À RESPONSABILIDADE EM RELAÇÃO A INFORMAÇÕES

As informações dizem respeito ao servidor municipal responsável e a Secretária de Educação e Desporto.

14. QUANTO À RESPONSABILIDADE EM RELAÇÃO A FINANÇAS (RECURSOS FINANCEIROS)

Pelos equipamentos utilizados em atividades diversas (telões, retroprojetores, DVD's, vídeos cassetes e outros), de considerada importância financeira.

15. CONDIÇÕES PSICOLÓGICAS QUE DIFICULTAM O DESEMPENHO DO TRABALHO

CONDIÇÕES PSICOLÓGICAS	Ocorrência*
Múltiplas tarefas simultâneas. Quando: Relatórios e informações com prazos.	O
LEGENDA: Tipos de Ocorrência: O - Ocasional (menos de 30% da carga horária semanal). F - Frequente (de 30% a 60% da carga horária semanal). P - Permanente (mais de 60% da carga horária semanal).	

16. CONDIÇÕES FÍSICAS DESAGRADÁVEIS RELACIONADAS AO CARGO

CONDIÇÕES FÍSICAS DESAGRADÁVEIS	Ocorrência*
Trabalho interno de ambientes extremamente úmidos, quentes ou frios. Quando:	P
LEGENDA: Tipos de Ocorrência: O - Ocasional (menos de 30% da carga horária semanal). F – Frequente (de 30% a 60% da carga horária semanal). P – Permanente (mais de 60% da carga horária semanal).	

17. POSSÍVEIS LESÕES E/OU DOENÇAS ASSOCIADAS AO CARGO

Problemas visuais e auditivos;
Estresse.

TÍTULO DO CARGO: MAESTRO / MAESTRINA

1. DESCRIÇÃO SUMÁRIA

O(A) **Maestro(a)** compõe e arranja obras musicais, rege e dirige grupos vocais, instrumentais ou eventos musicais. Estuda pesquisas e ensina música. Editora partituras, elabora textos e presta consultoria na área musical.

2. CONTEÚDO DO CARGO

LEVANTAMENTO DE TAREFAS OU ATRIBUIÇÕES

Período*	Tarefas/ Atribuições
D	Ensaaios com músicos, bolsistas e pré-bolsistas.
D	Resolve problemas de cunho administrativo.
D	Ministra aulas de música na eventual ausência do professor de música.
S	Prepara e renovar o repertório.
E	Solicita materiais de reposição para a banda municipal.
E	Acompanha e reger a banda municipal nas apresentações.
E	Prática de instrumentos.
E	Acompanha o processo seletivo para bolsistas.

*Legenda para período de realização das tarefas/atribuições:

D – Diárias **S** – Semanais **M** - Mensais **A** – Anuais **E** – Esporádicas

3. NÍVEL DE EDUCAÇÃO FORMAL

Ensino Superior (formação específica na área, seja ela, conservatórios), com inscrição na Ordem dos Músicos do Brasil – OMB.

4. LOCAL(AIS) DE TRABALHADO(A) OCUPANTE

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO E DESPORTO

5. PRINCIPAIS INTERAÇÕES HUMANAS REQUERIDAS PELO CARGO

5.1 DENTRO DO LOCAL DE TRABALHO

- Com músicos: profissionais, bolsistas e pré-bolsistas.

5.2. FORA DO LOCAL DE TRABALHO

- Com a Secretária da Educação e Desporto do município.

6. INFORMAÇÕES RELACIONADAS AO DESEMPENHO DAS ATIVIDADES.

- Conhecimento técnicos sobre música e cultura;
- Noções teóricas e práticas da música;
- Noções de informática.

7. PROBLEMAS RELATIVOS AO EXERCÍCIO DO CARGO.

- Má distribuição das tarefas.

8. QUANTO ÀS ATIVIDADES DE SEU CARGO.

- **Compreensão de materiais escritos.** São eles: Métodos musicais e partituras.
- **Preenche formulários:** Não se aplica ao cargo.
- **Aptidões matemáticas básicas.** Não se aplica ao cargo.
- **Existe mecanismos que ajudem a solucionar os problemas.** Não se aplica ao cargo.
- **Realiza levantamento de informação e/ou arquivos.** Não se aplica ao cargo.
- **Compreensão de materiais especializados e/ou técnicos.** São eles: Instrumentos musicais e métodos de uso e conservação.
- **Realiza anotações formais.** Não se aplica ao cargo.
- **Elabora soluções para problemas complexos frequentes.** Não se aplica ao cargo.
- **Elabora relatórios ou documentos especializados.** Não se aplica ao cargo.

- **Faz apresentações orais para transmitir informação complexa.** São eles: Orientações gerais ao músicos.
- **Elabora novas metodologias para levantar e/ou gerar novos dados.** Não se aplica ao cargo.
- **Concebe materiais metodologias que colaboram com o desenvolvimento do conhecimento de uma matéria.** Não se aplica ao cargo.

9. PRINCIPAIS EQUIPAMENTOS E MAQUINÁRIOS UTILIZADOS NO TRABALHO

Equipamentos eletrônicos;
Instrumentos musicais acústicos tradicionais e não;
Partituras;
Sintetizador;
Softwares e hardwares musicais e de áudio;
Equipamentos de informática (computador, impressora, scanner, Internet);
Aparelho de som, microfone;
Data show;
Papel;
Caneta.

9.1. REALIZAÇÃO DE MANUTENÇÃO OU REPAROS EM EQUIPAMENTOS

Não se aplica ao cargo.

9.2. IMPROVISA FERRAMENTAS OU CONSTRÓI EQUIPAMENTOS OU ESTRUTURAS

Não se aplica ao cargo.

10. QUANTO À DESTREZA FÍSICA EXIGIDA NAS TAREFAS DO CARGO

- **Movimentos requeridos pelo trabalho.**

Simples.

11. QUANTO AOS ESFORÇOS FÍSICO E MENTAL DO CARGO

11.1. QUANTO AO ESFORÇO FÍSICO INERENTE ÀS ATIVIDADES DO CARGO

- - Em pé por longos períodos;
- - Movimentos com os braços.

11.2. QUANTO ÀS DEMANDAS MENTAIS E SENSORIAIS DO TRABALHO

11.2.1.MENTAIS

- Interpretando e orientando os sons produzidos pelos músicos, cerca de dez horas (demanda alta).

11.2.2. SENSORIAIS

- Em pé nos horários de ensaios ou nas apresentações, cerca de oito horas (demanda alta).

12. QUANTO À RESPONSABILIDADE PERMANENTE PARA ORIENTAÇÃO, DIREÇÃO E SUPERVISÃO DE PESSOAL, USUÁRIOS/AS DE SERVIÇOS, ESTUDANTES E/OU PACIENTES

Orientar e reger a banda municipal.

12.1. QUANTO A RESPONSABILIDADES DE COORDENAÇÃO E PLANEJAMENTO

Responsável pela regência e direção do grupo instrumental.

13. QUANTO À RESPONSABILIDADE EM RELAÇÃO A INFORMAÇÕES

Não se aplica ao cargo.

14. QUANTO À RESPONSABILIDADE EM RELAÇÃO A FINANÇAS (RECURSOS FINANCEIROS)

Não se aplica ao cargo.

15. CONDIÇÕES PSICOLÓGICAS QUE DIFICULTAM O DESEMPENHO DO TRABALHO

CONDIÇÕES PSICOLÓGICAS	Ocorrência*
Prazos determinados simultâneos; tarefas urgentes imprevisíveis. Quando: Apresentações imprevisíveis.	O
LEGENDA: Tipos de Ocorrência: O - Ocasional (menos de 30% da carga horária semanal). F - Frequente (de 30% a 60% da carga horária semanal). P - Permanente (mais de 60% da carga horária semanal).	

16. CONDIÇÕES FÍSICAS DESAGRADÁVEIS RELACIONADAS AO CARGO

CONDIÇÕES FÍSICAS DESAGRADÁVEIS	Ocorrência*
Exposição a ruídos irritantes. Quando: Sons altos dos instrumentos musicais.	F
LEGENDA: Tipos de Ocorrência: O - Ocasional (menos de 30% da carga horária semanal). F – Frequente (de 30% a 60% da carga horária semanal). P – Permanente (mais de 60% da carga horária semanal).	

17. POSSÍVEIS LESÕES E/OU DOENÇAS ASSOCIADAS AO CARGO

Problemas de audição;
Hipertensão;
Estresse.

AVALIAÇÃO DE POSTOS DE TRABALHO - PCCR QUIXADÁ												
Cargo: AGENTE ADMINISTRATIVO - Nível Médio												
CRITÉRIOS (FATORES)	SUBFATORES	Nº de Níveis	PONDERAÇÃO	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
COMPETÊNCIAS 40%	Educação	8	200	25	50	75	100	125	150	175	200	150
	Competências Interpessoais	5	100	20	40	60	80	100				20
	Capacidades de Raciocínio e Análise	6	60	10	20	30	40	50	60			20
	Destreza Física	4	40	10	20	30	40					10
ESFORÇO 10%	Esforço Físico	5	40	8	16	24	32	40				16
	Esforço Mental	5	60	12	24	36	48	60				36
RESPONSABILIDADES 30%	Responsabilidade pela Coordenação e Planejamento	5	120	24	48	72	96	120				24
	Responsabilidade por Outras Pessoas	6	90	15	30	45	60	75	90			15
	Responsabilidade pela Informação e Finanças	5	50	10	20	30	40	50				20
	Responsabilidade Pelos Recursos Materiais e Programáticos	4	40	10	20	30	40					20
CONDICÕES DE TRABALHO 20%	Condições Psicológicas	4	60	15	30	45	60					30
	Condições Físicas Desagradáveis	4	40	10	20	30	40					20
	Risco de Lesão ou Doença Ocupacional	5	100	20	40	60	80	100				40
TOTAL			1.000									421

Cargo: MAESTRO/MAESTRINA - Nível Superior

CRITÉRIOS (FATORES)	SUBFATORES	Nº de Níveis	PONDERAÇÃO	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
COMPETÊNCIAS 40%	Educação	8	200	25	50	75	100	125	150	175	200	200
	Competências Interpessoais	5	100	20	40	60	80	100				80
	Capacidades de Raciocínio e Análise	6	60	10	20	30	40	50	60			40
	Destreza Física	4	40	10	20	30	40					30
ESFORÇO 10%	Esforço Físico	5	40	8	16	24	32	40				24
	Esforço Mental	5	60	12	24	36	48	60				48
RESPONSABILIDADES 30%	Responsabilidade pela Coordenação e Planejamento	5	120	24	48	72	96	120				72
	Responsabilidade por Outras Pessoas	6	90	15	30	45	60	75	90			45
	Responsabilidade pela Informação e Finanças	5	50	10	20	30	40	50				20
	Responsabilidade Pelos Recursos Materiais e Programáticos	4	40	10	20	30	40					20
CONDICÕES DE TRABALHO 20%	Condições Psicológicas	4	60	15	30	45	60					30
	Condições Físicas Desagradáveis	4	40	10	20	30	40					30
	Risco de Lesão ou Doença Ocupacional	5	100	20	40	60	80	100				60
TOTAL			1.000									699

Cargo: MOTORISTA DE VEÍC. DE PEQ. E MÉDIO PORTE - Nível Fundamental												
CRITÉRIOS (FATORES)	SUBFATORES	Nº de Níveis	PONDERAÇÃO	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
COMPETÊNCIAS 40%	Educação	8	200	25	50	75	100	125	150	175	200	100
	Competências Interpessoais	5	100	20	40	60	80	100				20
	Capacidades de Raciocínio e Análise	6	60	10	20	30	40	50	60			10
	Destreza Física	4	40	10	20	30	40					30
ESFORÇO 10%	Esforço Físico	5	40	8	16	24	32	40				24
	Esforço Mental	5	60	12	24	36	48	60				12
RESPONSABILIDADES 30%	Responsabilidade pela Coordenação e Planejamento	5	120	24	48	72	96	120				24
	Responsabilidade por Outras Pessoas	6	90	15	30	45	60	75	90			45
	Responsabilidade pela Informação e Finanças	5	50	10	20	30	40	50				10
	Responsabilidade Pelos Recursos Materiais e Programáticos	4	40	10	20	30	40					20
CONDICÕES DE TRABALHO 20%	Condições Psicológicas	4	60	15	30	45	60					30
	Condições Físicas Desagradáveis	4	40	10	20	30	40					30
	Risco de Lesão ou Doença Ocupacional	5	100	20	40	60	80	100				60
TOTAL			1.000									415

AVALIAÇÃO DE POSTOS DE TRABALHO - PCCR QUIXADÁ
Cargo: MÚSICO/MUSICISTA - Nível Médio

CRITÉRIOS (FATORES)	SUBFATORES	Nº de Níveis	PONDERAÇÃO	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
COMPETÊNCIAS 40%	Educação	8	200	25	50	75	100	125	150	175	200	150
	Competências Interpessoais	5	100	20	40	60	80	100				40
	Capacidades de Raciocínio e Análise	6	60	10	20	30	40	50	60			30
	Destreza Física	4	40	10	20	30	40					30
ESFORÇO 10%	Esforço Físico	5	40	8	16	24	32	40				16
	Esforço Mental	5	60	12	24	36	48	60				24
RESPONSABILIDADES 30%	Responsabilidade pela Coordenação e Planejamento	5	120	24	48	72	96	120				48
	Responsabilidade por Outras Pessoas	6	90	15	30	45	60	75	90			15
	Responsabilidade pela Informação e Finanças	5	50	10	20	30	40	50				10
	Responsabilidade Pelos Recursos Materiais e Programáticos	4	40	10	20	30	40					20
CONDICÕES DE TRABALHO 20%	Condições Psicológicas	4	60	15	30	45	60					15
	Condições Físicas Desagradáveis	4	40	10	20	30	40					20
	Risco de Lesão ou Doença Ocupacional	5	100	20	40	60	80	100				40
TOTAL			1.000									458

AVALIAÇÃO DE POSTOS DE TRABALHO - PCCR QUIXADÁ												
Cargo: PROFESSOR(A) DE EDUCAÇÃO BÁSICA- Nível Médio												
CRITÉRIOS (FATORES)	SUBFATORES	Nº de Níveis	PONDERAÇÃO	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL

COMPETÊNCIAS 40%	Educação	8	200	25	50	75	100	125	150	175	200	175
	Competências Interpessoais	5	100	20	40	60	80	100				100
	Capacidades de Raciocínio e Análise	6	60	10	20	30	40	50	60			40
	Destreza Física	4	40	10	20	30	40					30
ESFORÇO 10%	Esforço Físico	5	40	8	16	24	32	40				32
	Esforço Mental	5	60	12	24	36	48	60				60
RESPONSABILIDADES 30%	Responsabilidade pela Coordenação e Planejamento	5	120	24	48	72	96	120				72
	Responsabilidade por Outras Pessoas	6	90	15	30	45	60	75	90			60
	Responsabilidade pela Informação e Finanças	5	50	10	20	30	40	50				30
	Responsabilidade Pelos Recursos Materiais e Programáticos	4	40	10	20	30	40					10
CONDICÕES DE TRABALHO 20%	Condições Psicológicas	4	60	15	30	45	60					45
	Condições Físicas Desagradáveis	4	40	10	20	30	40					30
	Risco de Lesão ou Doença Ocupacional	5	100	20	40	60	80	100				80
TOTAL			1.000									764

AVALIAÇÃO DE POSTOS DE TRABALHO - PCCR QUIXADÁ												
Cargo: PROFESSOR(A) DE EDUCAÇÃO BÁSICA- Nível Superior												
CRITÉRIOS (FATORES)	SUBFATORES	Nº de Níveis	PONDERAÇÃO	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL

COMPETÊNCIAS 40%	Educação	8	200	25	50	75	100	125	150	175	200	200
	Competências Interpessoais	5	100	20	40	60	80	100				100
	Capacidades de Raciocínio e Análise	6	60	10	20	30	40	50	60			40
	Destreza Física	4	40	10	20	30	40					30
ESFORÇO 10%	Esforço Físico	5	40	8	16	24	32	40				32
	Esforço Mental	5	60	12	24	36	48	60				60
RESPONSABILIDADES 30%	Responsabilidade pela Coordenação e Planejamento	5	120	24	48	72	96	120				72
	Responsabilidade por Outras Pessoas	6	90	15	30	45	60	75	90			60
	Responsabilidade pela Informação e Finanças	5	50	10	20	30	40	50				30
	Responsabilidade Pelos Recursos Materiais e Programáticos	4	40	10	20	30	40					10
CONDICÕES DE TRABALHO 20%	Condições Psicológicas	4	60	15	30	45	60					45
	Condições Físicas Desagradáveis	4	40	10	20	30	40					30
	Risco de Lesão ou Doença Ocupacional	5	100	20	40	60	80	100				80
TOTAL			1.000									789

PONDERAÇÃO DE FATORES E SUBFATORES - PCC QUIXADÁ												
CARGO: Supervisor(a) de Ensino - NÍVEL SUPERIOR												
CRITÉRIOS (FATORES)	SUBFATORES	Nº de Níveis	PONDERAÇÃO	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
COMPETÊNCIAS	Educação	8	200	25	50	75	100	125	150	175	200	200

40%	Competências Interpessoais	5	100	20	40	60	80	100					60
	Capacidades de Raciocínio e Análise	6	60	10	20	30	40	50	60				30
	Destreza Física	4	40	10	20	30	40						20
ESFORÇO 10%	Esforço Físico	5	40	8	16	24	32	40					16
	Esforço Mental	5	60	12	24	36	48	60					36
RESPONSABILIDADES 30%	Responsabilidade pela Coordenação e Planejamento	5	120	24	48	72	96	120					96
	Responsabilidade por Outras Pessoas	6	90	15	30	45	60	75	90				45
	Responsabilidade pela Informação e Finanças	5	50	10	20	30	40	50					30
	Responsabilidade Pelos Recursos Materiais e Programáticos	4	40	10	20	30	40						10
CONDICÕES DE TRABALHO 20%	Condições Psicológicas	4	60	15	30	45	60						30
	Condições Físicas Desagradáveis	4	40	10	20	30	40						20
	Risco de Lesão ou Doença Ocupacional	5	100	20	40	60	80	100					20
TOTAL			1000										613

AVALIAÇÃO DE POSTOS DE TRABALHO - PCCR QUIXADÁ												
Cargo: VIGIA MUNICIPAL - Nível Fundamental												
CRITÉRIOS (FATORES)	SUBFATORES	Nº de Níveis	PONDERAÇÃO	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
COMPETÊNCIAS	Educação	8	200	25	50	75	100	125	150	175	200	100

ANEXO C –Convenção nº 100 da Organização Internacional do Trabalho

Igualdade de remuneração de homens e mulheres trabalhadores por trabalho de igual valor*

Artigo 1º

Para os fins desta Convenção:a) o termo “remuneração” inclui vencimento ou salário, normal, básico ou mínimo, e quaisquer emolumentos pagos direta ou indiretamente, seja em dinheiro ou em espécie, pelo empregador ao trabalhador,em decorrência do emprego do trabalhador;b) o termo “igual remuneração de homens e mulheres trabalhadores por trabalho de igual valor” refere-se a taxas de remuneração estabelecidas sem discriminação baseada no sexo.

Artigo 2º

1. Todo Membro deverá, utilizando os meios apropriados aos métodos vigentes para a fixação de taxas de remuneração,promover e, na medida de sua compatibilidade com esses métodos, assegurar a todos os trabalhadores a aplicação do princípio da igualdade de remuneração de homens e mulheres trabalhadores por trabalho de igual valor.**2.** Esse princípio pode ser aplicado por meio de: a) leis ou regulamentos nacionais;b) mecanismos legalmente estabelecidos ou reconhecidos para a determinação dos salários;c) acordos e convenções coletivas entre empregadores e trabalhadores, ou d) combinação desses diferentes meios.

Artigo 3º

1. Deverão ser tomadas medidas para promover a avaliação objetiva dos postos de trabalho com base nas tarefas a serem executadas, onde esta ação possa auxiliar a tornar efetivas as disposições dessa Convenção.

2. Os métodos a serem seguidos nessa avaliação poderão ser definidos pelas autoridades responsáveis pela fixação de taxas de remuneração ou, onde tais taxas forem determinadas por acordos coletivos, pelas partes contratantes. **3.** Diferenciais nas taxas de remuneração entre trabalhadores que correspondam independentemente do sexo, a diferenças no trabalho a ser executado, conforme verificadas por essa avaliação objetiva, não deverão ser consideradas como contrárias ao princípio da igualdade de remuneração de homens e mulheres trabalhadores por trabalho de igual valor.

Artigo 4º

Todo Membro deverá cooperar, da forma que for apropriada,com as organizações de empregadores e de trabalhadores interessadas no objetivo de dar cumprimento às disposições desta Convenção.

Artigo 5º

As ratificações formais desta Convenção serão comunicadas,para registro, ao Diretor-Geral da Secretaria Internacional do Trabalho.

Artigo 6º

1. Esta Convenção obrigará unicamente os Estados membros da Organização Internacional do Trabalho cujas ratificações tiverem sido registradas pelo Diretor-Geral.

2. Esta Convenção entrará em vigor doze meses após a data de registro, pelo Diretor-Geral, das ratificações de dois Membros.
3. A partir daí, esta Convenção entrará em vigor para qualquer Membro doze meses após a data do registro de sua ratificação.

Artigo 7º

1. As declarações comunicadas ao Diretor-Geral da Secretaria Internacional do Trabalho deverão indicar, nos termos do parágrafo 2 do artigo 35 da Constituição da Organização Internacional do Trabalho: a) os territórios com respeito aos quais o Membro interessado compromete-se a que as disposições da Convenção deverão ser aplicadas sem alterações; b) os territórios com respeito aos quais o Membro compromete-se a que as disposições da Convenção deverão ser aplicadas, embora sujeitas a modificações, juntamente com os detalhes sobre as ditas modificações; c) os territórios com respeito aos quais a Convenção é inaplicável e, nesse caso, os fundamentos de sua inaplicabilidade; d) os territórios com respeito aos quais o Membro reserva suas decisões mediante análise mais detida da situação.
2. Os compromissos a que se referem as alíneas a) e b) do parágrafo 1 deste artigo deverão ser considerados parte integrante da ratificação e produzirão os mesmos efeitos.
3. Todo Membro com base nas alíneas, b), c) ou d) do parágrafo 1 deste artigo, poderá cancelar, em qualquer tempo, no todo ou em parte, por declaração subsequente, qualquer ressalva feita em sua declaração original.
4. Todo Membro poderá, em qualquer período em que a Convenção estiver sujeita à denúncia, de acordo com as disposições do artigo 9º, comunicar ao Diretor-Geral uma declaração que modifique em qualquer outro sentido os termos de qualquer declaração anterior e apresente a situação atual desses territórios, de acordo com suas especificidades.

Artigo 8º

1. As declarações comunicadas ao Diretor-Geral da Secretaria Internacional do Trabalho, de acordo com o parágrafo 4º ou 5º ou do artigo 35 da Constituição da Organização Internacional do Trabalho, deverão indicar se as disposições da Convenção serão aplicadas no território em questão sem modificações ou sujeitas a modificações; quando a declaração indicar que as disposições da Convenção serão aplicadas, embora sujeitas a modificações, esta deverá oferecer detalhes sobre as ditas modificações.
2. O Membro, os Estados-membros ou uma autoridade internacional interessada poderão, a qualquer momento, por meio de declaração subsequente, renunciar total ou parcialmente ao direito de recorrer a qualquer modificação indicada em declaração anterior.
3. O Membro, os Estados-membros ou uma autoridade internacional envolvida, poderão em qualquer período em que esta Convenção estiver sujeita à denúncia, de acordo com as disposições do artigo 9º, comunicar ao Diretor-Geral uma declaração que modifique em qualquer outro sentido os termos de qualquer declaração anterior e apresentara situação atual com respeito à aplicação da Convenção.

Artigo 9º

1. Todo Membro que ratificar esta Convenção poderá denunciá-la ao final de um período de dez anos, a contar da data de sua entrada em vigor, mediante comunicação ao Diretor-Geral da Secretaria Internacional do Trabalho, para registro. A denúncia não terá efeito antes de se completar um ano a contar da data de seu registro.
2. Todo Membro que ratificar esta Convenção e que, no prazo de um ano após expirado o período de dez anos referido no parágrafo anterior, não tiver exercido o direito de denúncia disposto neste artigo, ficará obrigado a um novo período de dez anos e, daí em diante, poderá denunciar esta Convenção ao final de cada período de dez anos, nos termos deste artigo.

Artigo 10

1. O Diretor-Geral da Secretaria Internacional do Trabalho dará ciência a todos os Estados-membros da Organização Internacional do Trabalho do registro de todas as ratificações e denúncias que lhe forem comunicadas pelos Estados-membros da Organização.
2. Ao notificar os Estados-membros da Organização sobre o registro de segunda ratificação que lhe tiver sido comunicada, o Diretor-Geral lhes chamará a atenção para a data na qual entrará em vigor esta Convenção.

Artigo 11

O Diretor-Geral da Secretaria Internacional do Trabalho comunicará ao Secretário-Geral das Nações Unidas, para registro, de conformidade com o artigo 102 da Carta das Nações Unidas, informações circunstanciadas sobre ratificações e atos de denúncia por ele registrados, nos termos do disposto nos artigos anteriores.

Artigo 12

O Conselho de Administração da Secretaria Internacional do Trabalho apresentará à Conferência Geral, quando considerar necessário, relatório sobre o desempenho desta Convenção e examinará a conveniência de incluir na pauta da Conferência a questão de sua revisão total ou parcial.

Artigo 13

1. No caso de a Conferência adotar uma nova convenção que reveja total ou parcialmente esta Convenção, a menos que a nova Convenção de algum outro modo proporcione: a) a ratificação por um Membro da nova Convenção revisada implicará, *ipso jure*, a denúncia imediata desta Convenção, a partir do momento em que a nova Convenção revisada entrar em vigor, não obstante as disposições do artigo 9º supra;
- b) a partir da data de entrada em vigor da convenção revisada, esta Convenção deixará de estar sujeita a ratificação pelos Estados-membros.
2. Esta Convenção permanecerá, entretanto, em vigor, na sua forma e conteúdo atuais, para os Estados-membros que a ratificaram, mas não ratificarem a convenção revisada.

Artigo 14

As versões em inglês e francês do texto desta Convenção são igualmente autênticas.

ANEXO D – Estrutura de Cargos Pós-Avaliação de Postos de Trabalho

Prefeitura Municipal de Quixadá

PROPOSTA DE ESTRUTURA DE CARGOS PARA TRANSPOSIÇÃO

Ordem	ESTRUTURA ATUAL	Vagas	Ordem	ESTRUTURA PROPOSTA	Vagas
1.	Auxiliar Administrativo (redenominado)	3	1	Agente Administrativo	114
2.	Auxiliar de Escrita (redenominado)	39			
3.	Arquivista (redenominado)	1			
4.	Datilografo (redenominado)	19			
5.	Datilógrafo Nível Superior (Extinção Q. E.)				
6.	Escriturário (redenominado)	2			
7.	Escriturário II (redenominado)	33			
8.	Escriturário Nível Superior				
9.	Operador de Telex (redenominado)	1			
10.	Protocolista (redenominado)	1			
11.	Agente de Administração (redenominado)	12			
12.	Agente Cerimonial (redenominado)	1			
13.	Mecanográfico (redenominado)	1			
14.	Relações Públicas (redenominado)	1			
15.	Técnico em Contabilidade Nível Superior (redenominado)	1	2	Contador(a)	1
16.	Administrador de Patrimônio	1	3	Administrador(a) de Patrimônio	1
17.	Agente de Trânsito	14	4	Agente de Trânsito	14
18.	Agente Social	0	5	Agente Social	
19.	Agente Sanitário	6	6	Agente de Endemias	6
20.	Agente de Combate às Endemias	-			
21.	Agente Comunitário de Saúde	133	7	Agente Comunitário de Saúde	
22.	Agrônomo (redenominado)	1	8	Engenheiro(a) Agrônomo(a)	1
23.	Assistente Social	2	9	Assistente Social	2
24.	Atendente (redenominado)	16	10	Atendente Administrativo	32
25.	Recepcionista (redenominado)	1			
26.	Telefonista (redenominado)	15			
27.	Atendente (redenominado)	-	11	Atendente de Enfermagem	8
28.	Atendente de Enfermagem	8			
29.	Atendente de Laboratório (redenominado)	2	12	Atendente de Laboratório de Análises Clínicas	2
30.	Auxiliar de Enfermagem	21	13	Auxiliar de Enfermagem	21
31.	Auxiliar de Serviços (redenominado)	380	14	Auxiliar de Serviços Gerais	399
32.	Auxiliar de Serviços II (redenominado)	18			
33.	Auxiliar de Escritório Dentário (A ser criado)				
34.	Copeiro (redenominado)	1			

35.	Auxiliar de Serviços Funerários	-	15	Auxiliar de Serviços Funerários	
36.	Biólogo	1	16	Biólogo(a)	1
37.	Bibliotecário	-	17	Bibliotecário(a)	
38.	Eletricista (redenominado)	-	18	Agente de Manutenção	1
39.	Bombeiro Hidráulico (redenominado)	1			
40.	Caixa Executivo (redenominado)	1	19	Controlador(a) de Arrecadação Municipal	2
41.	Caixa Geral (redenominado)	1			
42.	Agente de Arrecadação (redenominado)	-			
43.	Dentista (redenominado)	4	20	Odontólogo(a)	4
44.	Educador em Saúde (redenominado)	2	21	Educador(a) em Saúde	4
45.	Orientador de Saúde (redenominado)	2			
46.	Enfermeiro	10	22	Enfermeiro(a)	10
47.	Engenheiro de Pesca	1	23	Engenheiro(a) de Pesca	1
48.	Farmacêutico (redenominado)	2	24	Farmacêutico(a) Bioquímico	3
49.	Farmacêutico Bioquímico	1			
50.	Fiscal de Serviços Públicos	-	25	Fiscal de Serviços Públicos	
51.	Fiscal de Obras	2	26	Fiscal de Obras	2
52.	Fiscal de Obras Nível Superior (redenominado)	1	27	Engenheiro(a) Civil	1
53.	Fiscal (redenominado)	2 *3	28	Fiscal de Tributos Municipais	8
54.	Fiscal de Renda (redenominado)	3			
55.	Fiscal do Tesouro Municipal (redenominado)	3			
56.	Fisioterapeuta	4	29	Fisioterapeuta	4
57.	Fonoaudiólogo	1	30	Fonoaudiólogo(a)	1
58.	Gari	15	31	Gari	15
59.	Guarda Civil Municipal	10	32	Guarda Civil Municipal	10
60.	Guarda Municipal (redenominado)	90	33	Vigia Municipal	90
61.	Inspetor Sanitário (redenominado)	4	34	Agente Sanitarista	4
62.	Instrutor de Artes e Ofício	3	35	Instrutor(a) de Artes e Ofícios	3
63.	Instrutor de Esporte	-	36	Instrutor(a) de Esporte	
64.	Instrutor de Música (A ser criado)		37		
65.	Maestro	1	38	Maestro/ Maestrina	1
66.	Médico	14	39	Médico(a)	14
67.	Motorista (B, C e D) (redenominado)	35	40	Motorista de Veículos de Pequeno e Médio Porte	
			40	Motorista de Veículos de Grande Porte	
68.	Músico	13	41	Músico/ Musicista	13
69.	Músico Nível Superior (Extinção Q. E.)		41		
70.	Nutricionista	1	42	Nutricionista	1
71.	Operador de Raio-X (redenominado)	1	43	Técnico(a) em Radiologia e Imagenologia	1
72.	Parteira	4	44	Parteira(o)	4
73.	Patrolista (redenominado)	1	45	Condutor(a) de Veículos	8

74.	Tratorista (redenominado)	7		Pesados	
75.	Professor de Educação Básica I / Polivalente (3º Pedagógico) (redenominado)	-	46	Professor(a) de Educação Básica	474
76.	Professor em Educação Básica II (redenominado)	-			
77.	Professor Lic. Plena (redenominado)	328			
78.	Professor 3º Pedagógico (redenominado)	128			
79.	Professor 4º Pedagógico (redenominado)	18			
80.	Procurador do Município (A ser criado)				
81.	Psicólogo	1	47	Psicólogo(a)	1
82.	Regente Auxiliar I (Extinção Q. E.)				
83.	Regente Auxiliar II (Extinção Q. E.)				
84.	Regente Auxiliar III (Extinção Q. E.)				
85.	Salva Vidas	5	48	Salva Vidas	5
86.	Supervisor Licenciatura Plena (redenominado Q. E.)	15	49	Supervisor(a) de Ensino	17
87.	Supervisor 3º Pedagógico (redenominado Q. E.)	1			
88.	Supervisor 4º Pedagógico	1			
89.	Secretário Escolar (A ser criado)				
90.	Técnico Agrícola	1	50	Técnico(a) Agrícola	1
91.	Técnico em Contabilidade	4	51	Técnico(a) em Contabilidade	4
92.	Técnico em Eletroencefalograma	1	52	Técnico(a) em Métodos Eletrográficos e Encefalografia	1
93.	Técnico em Higiene Dental	1	53	Técnico(a) em Higiene Dental	1
94.	Técnico em Laboratório	1	54	Técnico(a) de Laboratório de Análises Clínicas	1
95.	Técnico em Enfermagem	17	55	Técnico(a) de Enfermagem	17
96.	Terapeuta Ocupacional	2	56	Terapeuta Ocupacional	2
97.	Tesoureiro (Extinção Q. E.)				
98.	Veterinário	1	57	Médico(a) Veterinário(a)	1