



Avenida Conselheiro Carrão, 1861 Coni 35 – Vila Carrão

CNPJ/MF nº 11.385.969/0001-44

Estado: São Paulo

Município: São Paulo



**Serviço Colatinense de Saneamento Ambiental -Sanear**

**RELATÓRIO IMPACTO ORÇAMENTÁRIO E  
FINANCEIRO**

**Plano de Cargos, Carreiras  
e Salários.**

**CONTRATO 38/2022**

COLATINA / ES

OUTUBRO2022



Avenida Conselheiro Carrão, 1861 Coni 35 – Vila Carrão

CNPJ/MF nº 11.385.969/0001-44

Estado: São Paulo

Município: São Paulo

## **SANEAR**

**Estado do Espírito Santo**

**Jonathan Bruno Blunck Gervasio**

*Diretor-Geral*

**Raiane Rodrigues Machado**

*Fiscal do Contrato*

## **EQUIPE RESPONSÁVEL PELA ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO**

**Galileu Brito Domingues Filho**

*Administrador, Contador*

**Mateus da Piedade da Silva**

*Consultor Responsável*

**Mariangela Secchi**

*Especialista em Direito Público e Gestão Pública Municipal*



Avenida Conselheiro Carrão, 1861 Coni 35 – Vila Carrão

CNPJ/MF nº 11.385.969/0001-44

Estado: São Paulo

Município: São Paulo

## APRESENTAÇÃO

O presente relatório trata das ações realizadas na execução do contrato nº 038/2021, que tem por escopo a contratação de empresa especializada para Elaboração do Plano de Cargos, Carreiras e Salários dos Servidores do Sanear, com sistema de impactos financeiros projetados anualmente e com projeções automáticas para as remunerações e para os enquadramentos horizontais por tempo de serviço.

Na condição de consultores contratados para desenvolver os projetos, contando com a participação dos gestores, servidores, e demais envolvidos no processo, o presente relatório constitui um ponto de partida para uma compreensão da atual realidade dos mecanismos estruturantes do quadro de carreira e da estrutura organizacional vigente no município, em especial os cargos da Administração Geral e a Estrutura Administrativa adotada, observado as estruturas de cargos, condições de crescimento e desenvolvimento na carreira, formas de financiamento e das condições em que é exercida o processo decisório de sua organização administrativa, bem como o impacto orçamentário e financeiro gerado para um determinado período.

A Reforma Administrativa é discutida e debatida em todo o território nacional como um processo de adaptação da máquina pública ao ambiente em que se insere. No entanto, cada estado e município apresenta um perfil peculiar, com suas limitações e suas características culturais, que devem ser levadas em consideração ao se propor alguma alteração que interfira na vida social de todos que compõem o Estado.

Quando são reconhecidas as limitações de certo modelo no atendimento dos objetivos almejados por um Município e pelas partes que o compõem, novas propostas são apresentadas como alternativas capazes de melhorar o funcionamento desse sistema, que, continuamente, necessita ser reajustado e adaptado a uma realidade, em um ambiente dinâmico de mudanças permanentes.

Nesse contexto, o presente relatório engloba nos moldes e tendências atuais, a temática



Avenida Conselheiro Carrão, 1861 Coni 35 – Vila Carrão

CNPJ/MF nº 11.385.969/0001-44

Estado: São Paulo

Município: São Paulo

referente à reforma administrativa compreendendo os estudos sobre o Plano de Cargos e Carreira e a Estrutura Organizacional, conforme previsto no contrato administrativo supramencionado, objetivando a estruturação do quadro de carreira nos moldes do e-social e uma organização administrativa moderna e eficaz, compreendendo a execução de impacto financeiro para os próximos 9(nove) anos.

Os dados quantitativos, valores, índices de atividade econômica, custo de vida e demais informações apresentadas neste relatório foram extraídas dos demonstrativos, regulamentos e leis municipais, disponibilizados pela SANEAR, bem como em sítios especializados na internet conforme apresentados neste relatório.

## **CENÁRIO**

O cenário nacional tem nos apresentado uma crise fiscal de Estado proclamada pela mídia e governo federal como proveniente da ineficiência e ineficácia da máquina administrativa do Estado. Segundo estudiosos, a reforma administrativa deve ser implementada em resposta à crise fiscal, responsável pela administração do Estado, e à crise política.

Neste contexto, a necessidade de que sejam aprovadas reformas, como a Administrativa, que levem em consideração os limites da Lei Complementar 101/2000 - Lei de Responsabilidade Fiscal é de vital importância para assegurar um maior reconhecimento profissional em forma de uma estrutura de cargos e carreiras que garantam valorização do servidor e melhoria na eficiência da gestão municipal.

Em que pese o Sanear conte atualmente em seu quadro de pessoal com colaboradores públicos efetivos, admitidos por meio de concurso público, sob os regimes celetista e estatutário, e comissionados, de livre nomeação e exoneração, que o Plano de Cargos, Carreira e Salários instituído atualmente é proveniente de duas autarquias (SAAE e SAMAL) que foram extintas após a criação do Sanear está defasado e necessita de revisão e adequação, que os servidores admitidos pela atual Autarquia não possuem um Plano de cargos, carreira e salários, torna-se necessária a contratação de empresa especializada para



a execução desse serviço.

Considerando o contexto histórico mundial e nacional, este ensaio buscou, ainda, apresentar os modelos e tendências atuais, em particular as correntes da Nova Gestão Pública por meio de tabelas de vencimentos que estimulam o servidor ao crescimento pelo mérito e avaliação do desempenho e uma organização administrativa moderna e eficaz dando liberdade ao gestor público na sua implementação.

Considera-se que os padrões de reformas devem reconhecer a realidade do município em que serão adotados, avaliando seus elementos técnicos, orçamentários e financeiros, reconhecendo, dessa forma, possíveis limitações que o modelo possa apresentar.

Os dados quantitativos, valores financeiros e orçamentários, índices de atividade econômica, custo de vida e demais informações apresentadas neste relatório foram extraídas de sítios especializados na internet e de demonstrativos disponíveis no sítio da SANEAR, tais como, relatório de gestão fiscal, relatório resumido da execução orçamentária, balanço financeiro, balancetes da despesa orçamentária, resumo da folha de pagamento da administração, regulamentos e leis municipais.

Neste relatório, os trabalhos tomaram por base na análise dos seguintes pontos:

#### **ETAPA 1 - ELABORAÇÃO DO PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E SALÁRIOS:**

1. Rever a estrutura de cargos, carreiras e salários dos servidores do Sanear.
2. Valorizar os profissionais e criar estrutura para carreiras e promoção dos servidores.
3. Rever a estrutura salarial dos servidores, comparando com as atividades desenvolvidas e com as remunerações praticadas no mercado.
4. Redefinir a estrutura de cargos de acordo com a necessidade de evolução das atividades a serem desenvolvidas pelo Sanear.
5. Apresentar possibilidade de migração do regime celetista para o estatutário.
6. Assegurar uma estrutura que garanta a valorização do servidor e melhorias nas funções que estabelecem maior eficiência na gestão.



7. Tornar a remuneração mais atraente para garantir a participação de novos profissionais nos concursos públicos e contratações do Sanear

## **ETAPA 2 - ELABORAÇÃO DO PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E SALÁRIOS:**

### **Levantamento de dados e análise do perfil e das atribuições desenvolvidas pelos servidores:**

1. A Etapa deverá compreender a análise de toda a legislação municipal de pessoal (leis, decretos e concursos em vigência), bem como a observação "in loco" dos servidores, por amostragem, acompanhando-os na execução de suas atividades, com a realização de entrevistas, preenchimento de questionários revisados pela chefia imediata e análise das chefias.
2. Deverão ser identificados os correspondentes dos dados da folha de pagamento (salário-base, benefícios, gratificações, horas extras entre outros dados).

### **Descrição de cargos:**

1. A Etapa compreenderá a sistematização das informações recebidas e geradas a partir da análise das atribuições.
2. A descrição dos cargos, além de registrar a concentração das tarefas habituais que compõem um cargo, deverá registrar a análise dos requisitos exigidos pelo cargo, como escolaridade, experiência, responsabilidades, condições de trabalho, complexidade das tarefas, jornada, conhecimentos específicos entre outras.
3. Essa etapa deverá resultar em um Manual de Descrição de Cargos, com a compilação e organização de todas as descrições dos cargos da Administração.

### **Avaliação dos cargos:**

1. Compreenderá a avaliação dos cargos já descritos, elaborando-se uma tabela

classificatória de cargos, com possibilidade de agregação ou criação de novos cargos, fixando a quantidade total de cargos dentro da estrutura hierárquica de cada carreira, construindo tabelas de lotação.

2. A avaliação deverá obter os perfis dos cargos, distinguindo-os em profissões/ocupações específicas/funções multidisciplinares e ocupações genéricas e/ou multifuncionais.

#### **Pesquisa de salários**

1. Compreenderá a coleta dos salários praticados na região, especialmente dentro da esfera pública de contratação, principalmente para os cargos mais representativos da estrutura administrativa, com tratamento estatístico dos dados e consolidação dos resultados.

#### **Construção da política salarial**

1. Compreenderá a inserção no Manual de Descrição de Cargos de dados sobre as formas de evolução funcional, com classificação dos cargos e previsão de níveis e graus, bem como das correspondentes faixas salariais.
2. Compreenderá, portanto, a fixação de regras e critérios de mobilidade horizontal e vertical, com indicação das condições dos aumentos salariais por promoções automáticas por antiguidade, por aumento de escolaridade e, também, de aumentos por promoções por mérito, mediante avaliação periódica de desempenho, entre outras informações reputadas de interesse.
3. Para cumprimento desta etapa, a empresa vencedora deverá, ainda, montar uma base de dados para simulação dos enquadramentos, bem como identificar os seus prováveis impactos financeiros.



Avenida Conselheiro Carrão, 1861 Coni 35 – Vila Carrão

CNPJ/MF nº 11.385.969/0001-44

Estado: São Paulo

Município: São Paulo

### **Elaboração da estrutura salarial:**

1. A etapa compreenderá o agrupamento dos cargos em diversas faixas salariais, reunindo cargos com resultados similares a partir dos critérios de avaliação. A elaboração da estrutura deverá permitir a identificação dos pisos e tetos, bem como a detecção de eventuais distorções na estrutura salarial

### **Considerações Iniciais**

Inicialmente foi encaminhado à Diretoria, por meio do e-mail, o Plano de Trabalho contendo, plano de comunicação, sua aplicação, conceitos a serem observados na execução dos serviços, etapas do processo de trabalho, documentação necessária, cronograma, metodologia aplicada ao trabalho e a infraestrutura necessária para perfeita execução dos serviços;

### **Dos Documentos para Análise**

Foram encaminhados a esta empresa os seguintes documentos para análise: LEI 4978 Criação da Autarquia, Lei 3608/1990 Celetistas, Lei 4250/1996 Plano de Saúde, Lei 4511/1998 Cria a Companhia, Lei 5275/2007 Plano de Cargos por Habilidade e Competência, Lei 5740/2011 Profissional de nível superior, Lei 6375/2016, Lei de Criação SAAE, Lei de Criação SAMAL, Lei 6931/2022, Plano de Cargos SAAE, Plano de Cargos SAMAL, Plano de Cargos e Salários da Prefeitura Municipal de Colatina. Relação de Cargos em formato “XLS” dos Celetistas, Estatutários, Contratados “DTs”.

### **DA PRIMEIRA ETAPA**

#### ***Reformulação do Plano de Cargos, Carreira e Salários da SANEAR:***

1. Levantamento de dados e análise do perfil e das atribuições desenvolvidas pelos



servidores/empregados;

Nesta etapa foram levantados os dados relativos as leis municipais que instituíram os planos de carreira, onde foi possível identificar que o município conta com dois regimes jurídicos, sendo o Celetista instituído pela Lei 4.135/1994 e o Estatutário instituído pela Lei Complementar nº 035 e 036/2005.

Nosso maior desafio foi o fato de o quadro de pessoal ser composto por 02(dois) regimes, estatutário e celetista, que nos trouxeram algumas indagações; como será feito a unificação do quadro, como será tratado os direitos adquiridos, como será a padronização de vencimentos, enquadramento etc.

Diante de tamanha dificuldade, traçamos as seguintes estratégias: Será proposto um único plano de carreira sob regime estatutário para todos os servidores, com possibilidade de enquadramento facultativo para os celetistas e obrigatório para os estatutários, criação de uma tabela atrativa sem prejuízo dos vencimentos base recebidos atualmente, garantido a todos os direitos adquiridos anteriormente até a data de implantação do plano.

Apesar de que os servidores não têm direito a regime jurídico, o objetivo foi de criar um plano de carreira que seja atrativo para todos de forma a unificar os servidores em um único regime, o “Celetista”, onde será facultado aos Celetistas a adesão.

## 2. Descrição de cargos;

Em relação a parte estrutural foram realizadas alterações para que possam ficar equiparadas e atualizadas as atribuições das Bases Conceituais da CBO – Classificação Brasileira de Ocupações

## 3. Avaliação dos cargos;

Feita a análise sobre os cenários e cargos, é o momento de ajustar as condições existentes. Os salários de cargos semelhantes, por exemplo, devem ser apresentados de forma igual. Do contrário, será necessário mudar a nomeação dada a cada um — desde que não ocorra o desvio de função, observado a nomenclatura e estrutura da CBO.



A avaliação dos cargos oportunizou a sua readequação que serviu para ajustar as condições existentes a nova condição, observando os cargos semelhantes, que foram apresentados de forma igual, tomando por base os cargos da Lei Complementar nº 036/2005, 108/2021 e a Lei nº 4.135/1994, e sua equivalência e similaridade com o Código Brasileiro de Ocupações – CBO, conforme pode ser observado no Anexo I da minuta de projeto.

A verificação desse cenário foi necessária para constatar a origem do cargo de cada servidor, observado os dados de nomeação dada a cada um — desde que não ocorra o desvio de função, observado a nomenclatura e estrutura da CBO.

4. Pesquisa de salários;

Nesta etapa o foco foi em adquirir informações confiáveis e relevantes para composições salariais das carreiras, objetivando conhecer as práticas e tendências do mercado com relação a trabalhos e benefícios; definir o nível de competitividade da política de remuneração em relação ao mercado regional; definir parâmetros de atração e retenção dos colaboradores através de sua política de salários, benefícios e desenvolvimento na carreira; conhecer os salários praticados por outras organizações, e auxiliar nos critérios salariais a serem praticados pela organização.

5. Construção da política salarial;

A política salarial foi construída diante da necessidade de uma nova política de carreiras que após discutido com os representantes da administração ficou estabelecido que a nova política de salário levaria em consideração um piso inicial de R\$ 1.350,00, com escalonamento de carreiras de I a X, instituição de graus que representariam a promoção dos servidores/empregados conforme a sua formação acadêmica, e de níveis que representariam a progressão dos servidores conforme a avaliação de seu desempenho, em observância ao instituto da MERITOCRACIA.

6. Elaboração da estrutura salarial;

A estrutura salarial foi constituída por meio de um quadro de carreiras constituído de 10 (dez) Carreiras, identificadas pelas letras de “I” a “X”, contando cada carreira com 03 (três)



graus, estruturada por 06(seis) planos identificados por letras de “A” a “F”, e cada grau contando com 13 (treze) Níveis de Desenvolvimento Funcional, identificados por números arábicos de “1” a “13”, conforme especificado no Anexo IV da minuta de projeto.

7. Entrega da minuta do projeto de lei do Plano de Cargos, Carreiras e Salários, acompanhada dos estudos de impacto financeiro-orçamentário, bem como da minuta de decreto para o processo de avaliação de desempenho.

Segue anexo a minuta do Plano de Cargos, Carreiras e Salários, que apresenta, em linhas gerais os seguintes métodos organizacionais abaixo relacionados:

O quadro de servidores/empregados está estruturado em um quadro que se compõe de duas partes; **Quadro Permanente**, com os respectivos grupos ocupacionais e cargos/ocupações; e **Quadro Suplementar**, com os respectivos cargos em extinção, conforme **Anexos II e III**;

Os mecanismos de Valorização dos Servidores/empregados, serão aferidos por meio de estruturas de promoção e progressão, de forma a garantir uma melhor qualidade dos serviços públicos municipais, mediante sistema de avaliação periódica de desempenho e meritocracia, geridos entre carreiras, graus e níveis, conforme tabela constante do **Anexo IV**.

A promoção funcional é a passagem do servidor de um grau para outro imediatamente superior, na mesma carreira a que pertence, observado os requisitos de formação acadêmica e ocorrerá a cada 36 (trinta e seis) meses.

A progressão na carreira é a passagem do servidor de seu nível de vencimento para outro, imediatamente superior, dentro da carreira e do respectivo grau a que pertence, observado a avaliação de seu desempenho e ocorrerá a cada 36 (trinta e seis) meses.

As normas para a implementação de mecanismos de aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional dos servidores/empregados, estão descritas em linhas gerais no plano de carreira e serão regulamentadas por meio de decreto do Executivo.

Também será instituído como atividade permanente na SANEAR o treinamento e a



Avenida Conselheiro Carrão, 1861 Coni 35 – Vila Carrão

CNPJ/MF nº 11.385.969/0001-44

Estado: São Paulo

Município: São Paulo

capacitação de seus servidores/empregados, tendo como objetivos, criar e desenvolver hábitos, valores e comportamentos adequados ao digno exercício da função pública; Capacitar o servidor para o desempenho de suas atribuições específicas, orientando-o no sentido de obter os resultados desejados pela Administração; Estimular o desenvolvimento funcional, criando condições propícias ao constante aperfeiçoamento dos servidores/empregados; e Integrar os objetivos pessoais de cada servidor, no exercício de suas atribuições, às finalidades da Administração como um todo.

Foi criado um mecanismo para manutenção do quadro, onde novos Cargos poderão ser incorporados, mediante lei, quando da realização do estudo anual de sua lotação, observado os critérios específicos contidos no Plano de Carreira.

Ainda foi previsto o enquadramento dos servidores/empregados públicos ou empregados públicos do Sanear, em atendimento a unificação do regime jurídico para “Estatutário” de forma que não acarrete redução de vencimentos para os servidores/empregados.

Previsão de mecanismos onde o Diretor poderá autorizar horário de trabalho diferenciado do expediente normal do SANEAR em razão das peculiaridades dos serviços executados pelos profissionais que nela trabalham, para os ocupantes de cargos do Grupo Ocupacional “Nível Superior Especializado”, podendo ainda ser revogada a qualquer momento.

Em resumo as principais mudanças se deram nos seguintes pontos:

- Na estrutura das carreiras observado a paridade dos cargos com a CBO, e na organização dos grupos ocupacionais;
- na possibilidade de unificação dos regimes celetista e estatutários;
- nas novas formas de valorização dos servidores/empregados como a inserção de graus destinados a promoção e de níveis destinados a progressão;
- na reclassificação de cargos similares, na extinção de cargos incompatíveis com a CBO e obsoletos na estrutura da carreira, resultando na configuração do



quadro suplementar dos cargos em extinção;

- na criação e descrição dos sistemas de avaliação especial e periódica de desempenho;
- na instituição de mecanismos de treinamento e capacitação dos servidores/empregados;
- nos requisitos e formalidade para manutenção do quadro de servidores/empregados;

## **DA SEGUNDA ETAPA**

### ***Reestruturação Organizacional da SANEAR:***

1. Análise e diagnóstico da estrutura organizacional atualmente utilizada com base nas legislações vigentes;

A minuta do Estrutura Administrativa Básica da Administração Pública Municipal de Colatina, que apresenta, em linhas gerais os seguintes métodos organizacionais abaixo relacionados:

As atividades da Administração da Autarquia obedecem aos princípios fundamentais do planejamento; coordenação; descentralização; delegação de competência; e controle.

O planejamento, abrangerá os seguintes instrumentos: Planos Estratégicos Municipais; Plano Diretor de Desenvolvimento Municipal; Plano Plurianual; Diretrizes Orçamentárias; Lei Orçamentária Anual; e Planos e Programas Setoriais.

A Coordenação é exercida em todos os níveis da Administração, mediante a atuação dos setores, coordenadorias e gerências, na realização sistemática de reuniões com as chefias subordinadas;

A delegação de competência, com objetivo de assegurar maior rapidez e objetividade nas decisões, é utilizada como instrumento de descentralização administrativa, a delegação de competência nos termos expressos na Lei.

Ajustes nos setores do Sanear assim definidos: Setores de Assessoramento e Controle, com funções de assessoramento, controle, organização e apoio direto ao Diretor-Geral, das atividades administrativas e institucionais; Setor de Gestão e Recursos, com desempenho de



Avenida Conselheiro Carrão, 1861 Coni 35 – Vila Carrão

CNPJ/MF nº 11.385.969/0001-44

Estado: São Paulo

Município: São Paulo

funções auxiliares de gestão, planejamento e recursos financeiros, das atividades de apoio às unidades administrativas e seus titulares na consecução de seus objetivos institucionais; Setores de Infraestrutura e Desenvolvimento, com funções voltadas ao desenvolvimento da infraestrutura urbana e rural, meio ambiente e desenvolvimento municipal:

## **DO IMPACTO ORÇAMENTÁRIO E FINANCEIRO E DAS CONCLUSÕES**

***Estudo de impacto orçamentário e financeiro, com base nas propostas apresentadas e conclusões.***

A estimativa do impacto orçamentário-financeiro tem as seguintes finalidades:

- a) demonstrar que o crédito previsto a constar no orçamento necessário para cobertura da despesa que se está pretendendo realizar;
- b) na execução do orçamento do exercício em que a despesa está sendo criada ou aumentada, verificar se as condicionalidades estabelecidas estão sendo atendidas, visando a manutenção do equilíbrio fiscal;
- c) permitir o acompanhamento sistemático das informações contidas nos impactos, mediante manutenção de uma memória do que já foi decidido em termos de comprometimento para os períodos seguintes, de forma a subsidiar a elaboração dos orçamentos posteriores e permitir melhor dimensionamento quanto à inclusão de novos investimentos.

Após reuniões com a Diretoria, chegou-se à conclusão de que o referido estudo de impacto deveria ser realizado contemplando o período de 10(dez) anos, projetados anualmente e com projeções automáticas para as remunerações e para os enquadramentos horizontais por tempo de serviço, através do setor de Recursos humanos.

O estudo de impacto é composto de duas partes principais:

1. Resumo da Força de trabalho contida no Plano de Carreira e na Estrutura Organizacional seus respectivos valores e custo de implantação; e
2. Estudo de impacto orçamentário e financeiro evidenciando o crescimento da despesa



Avenida Conselheiro Carrão, 1861 Coni 35 – Vila Carrão

CNPJ/MF nº 11.385.969/0001-44

Estado: São Paulo

Município: São Paulo

com servidores/empregados e sua compatibilidade com a lei orçamentária anual.

No primeiro tópico abordaremos de forma quantitativa o custo do novo Plano de Carreira e da nova Estrutura Organizacional, objetivando mensurar os recursos para seu financiamento, observado o limite de gastos com pessoal no Setor Público, tendo em vista a grande importância de cumprimentos da Lei de Responsabilidade Fiscal, especialmente em momentos de retração econômica e dificuldades fiscais.

No segundo tópico serão definidas e quantificadas através de uma metodologia de cálculo apropriada, as variáveis essenciais que devem ser contempladas pelo Plano de Carreira e a Estrutura Organizacional, bem como o total de recursos públicos dispensados na implantação desta nova proposta e sua compatibilidade com a lei orçamentária anual.

#### **A. Resumo da Força de Trabalho Contida no Plano de Carreira e na Estrutura Organizacional e seus Respectivos Valores e Custo de Implantação.**

O Plano de Carreira e a estrutura organizacional da SANEAR, instituído atualmente é proveniente de duas autarquias (SAAE e SAMAL) que foram extintas após a criação do Sanear.

Foi possível observar que apesar de várias modificações inseridas na legislação, a arquitetura organizacional vigente não se apresentou de forma completa, ou seja, não contempla a função de todos seus setores, bem como, seus e respectivos cargos e atribuições, alinhando de forma coerente as estratégias de governo, inclusive contemplando regimes jurídicos distintos na organização de seus servidores/empregados.

Uma arquitetura organizacional adequada e coerente é aquela que permite alinhar a estratégia (ou conjunto de propósitos e resultados visados) a seus elementos essenciais: estrutura (arranjo hierárquico e relacional de unidades organizacionais), quadros (conjunto de pessoas que, com suas competências, atuam nos processos) e rotinas e atribuições (conjunto de atividades e responsabilidades cometidas a cara órgão ou setor), alinhados as estratégias de governo.

Partindo do pressuposto de que as informações sobre a força de trabalho como é desempenhada atualmente é aquela que atende as demandas existentes no município, entendemos que estas devem ser utilizadas para desenvolver os programas de governo, e o



Avenida Conselheiro Carrão, 1861 Coni 35 – Vila Carrão

CNPJ/MF nº 11.385.969/0001-44

Estado: São Paulo

Município: São Paulo

trabalho de cada órgão individualmente.

Conforme levantadas junto ao setor de Recursos humanos, a força de trabalho se configura no quantitativo a ser criado por lei, dentro da quantidade de servidores/empregados efetivos e contratados já existentes no quadro de pessoal, acrescidas de alguns ajustes de demanda reprimida e a lotação ideal de cada órgão, conforme abaixo demonstrada no quadro 01.

<b>QUADRO 01</b>	
<b>RESUMO DA FORÇA DE TRABALHO</b>	
<b>Cargos</b>	<b>Totais</b>
<b>ESTATUTÁRIOS</b>	<b>38</b>
<b>CELETISTAS</b>	<b>68</b>
<b>COMISIONADOS</b>	<b>44</b>
<b>ESTÁGIARIOS</b>	<b>10</b>
<b>TOTAIS</b>	<b>160</b>

O quadro abaixo demonstra o resumo comparativo da força de trabalho acima apresentada e o custo de implantação ano, contida na proposta do novo plano de carreira e na estrutura organizacional, comparando os valores atuais e novos de implantação:

<b>RESUMO - FORÇA DE TRABALHO E CUSTO DE IMPLANTAÇÃO - ANUAL</b>			
<b>Cargos</b>	<b>RESUMO DE GASTO TABELA PROPOSTA</b>		
	<b>Quantidade Serv.</b>	<b>Valores Atuais</b>	<b>Valores Novos</b>
<b>ESTATUTÁRIOS ATUAIS</b>			
<i>Enquadrados</i>	37	1.551.330,69	1.763.071,17
<i>Em extinção</i>	1	20.992,32	32.366,93
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>1.572.323,01</b>	<b>1.795.438,09</b>
<b>CELETISTAS ATUAIS</b>			
<i>Enquadrados</i>	68	2.061.615,10	2.185.623,21
<i>Em extinção</i>	68	2.061.615,10	2.185.623,21
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>2.061.615,10</b>	<b>2.185.623,21</b>
<b>Total Servidores/empregados Permanente</b>	37	3.612.945,78	3.948.694,37
<b>Total Servidores/empregados em Extinção</b>	69	2.082.607,42	2.217.990,13
<b>Encargos sociais 23,95% INSS</b>		1.364.084,99	1.476.920,94
<b>CUSTO ANUAL</b>	106	7.059.638,20	7.643.605,44
<b>PERCENTUAL EM RELAÇÃO A RCL</b>	<b>544.983.646,33</b>	<b>1,30%</b>	<b>1,40%</b>



Avenida Conselheiro Carrão, 1861 Coni 35 – Vila Carrão

CNPJ/MF nº 11.385.969/0001-44

Estado: São Paulo

Município: São Paulo

## **B. Estudo de Impacto Orçamentário e Financeiro**

### ***Aspectos Gerais.***

O gasto do governo municipal com pessoal vem caindo nos últimos anos em relação ao limite fixado na Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), apontam dados do RREO-Relatório Resumido da Execução Orçamentária dos anos de 2012 a 2021.

Essas despesas já atingiram, em 2019, **45,47% da chamada receita corrente líquida (RCL)**, que é a soma das receitas tributárias de um governo, descontados os valores das transferências constitucionais. Trata-se do percentual mais baixo no período de 2012 a 2020. Para se ter uma ideia, em 2013 esse gasto equivalia a 50,28 da RCL.

Em 2021, as despesas com pessoal atingiram o montante de 38,51% da RCL, o que demonstra um cenário de queda em relação aos anos anteriores. Este fato está diretamente ligado aos efeitos causados pela Lei Complementar nº 173/2020 que altera a Lei Complementar nº 101(LRF), que proibiu a realização de reajustes aos servidores/empregados em todas as esferas de governo.

O cenário, apesar de favorável, apresenta diferentes desafios para a Autarquia que podem causar sérios impactos no equilíbrio das contas públicas.

Os recursos orçamentários e financeiros para o financiamento das despesas originadas pela criação de um plano de carreira e de estrutura organizacional devem ser constantemente observados, pois estruturas muito complexas tendem a consumir uma quantidade significativa de recursos, e assim contribuir de forma negativa na apuração dos índices de gasto com pessoal.

### ***Aspectos Orçamentários.***

Em relação ao orçamento, que é uma peça de planejamento do gasto público, que ajuda a evitar gastos não desejados, prioridades diferentes das definidas e despesas maiores que os



Avenida Conselheiro Carrão, 1861 Coni 35 – Vila Carrão

CNPJ/MF nº 11.385.969/0001-44

Estado: São Paulo

Município: São Paulo

recursos previstos, deve ser observado se o crédito constante do orçamento é suficiente para cobertura da despesa que se está pretendendo realizar ou se há margem para expansão da referida despesas no orçamento.

A criação ou o aumento de despesa deve estar adequado à existência de dotação orçamentária específica e suficiente ou que estejam abrangidas por crédito genérico, conforme fixados na LOA, de forma que somadas todas as despesas da mesma espécie, realizadas e a realizar, previstas no respectivo programa de trabalho, não sejam ultrapassados os limites orçamentários previstos para o exercício financeiro corrente.

Conforme os dados constantes no portal da transparência constatados por meio da análise do Anexo II Demonstrativo da Despesa por Categoria Econômica do Orçamento - Exercício de 2022 da Prefeitura de Colatina, o valor orçado para Pessoal e Encargos Sociais no exercício é de R\$ 192.897.607,50 (cento e noventa e dois milhões, oitocentos e noventa e sete mil, seiscentos e sete reais e cinquenta centavos), e a despesa gerada com a implantação da nova reforma administrativa é de R\$ 200.487.311,50 (duzentos milhões, quatrocentos e oitenta e sete mil, trezentos e trinta e um reais e cinquenta centavos), o que ocasiona um déficit orçamentário na rubrica Pessoal e Encargos Sociais na ordem de R\$ 7.589.704,00 (sete milhões, quinhentos e oitenta e nove mil, setecentos e quatro reais), o que representa a uma variação percentual de 3,93% (três inteiros e noventa e três centésimo por cento) em relação ao valor orçado para o exercício corrente.

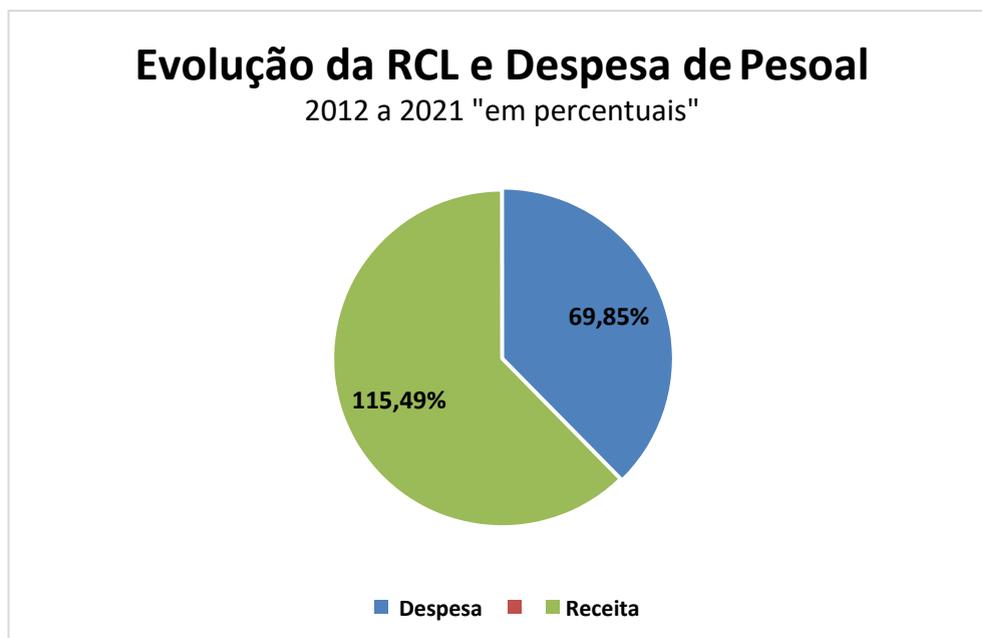
Apesar do déficit orçamentário na rubrica Pessoal e Encargos Sociais ser da ordem de 3,93% (três inteiros e noventa e três centésimo por cento), o orçamento para o exercício de 2022, cujo as despesas foram fixadas nos termos da Lei nº 6.913/2021, autoriza em seu artigo 5º, que o prefeito municipal poderá abrir crédito adicionais suplementares até o limite de 35%(trinta e cinco por cento) do valor total da despesa fixada na Lei Orçamentária Anual, o que corresponde um valor de R\$ 172.532.192,35(cento e setenta e dois milhões, quinhentos e trinta e dois mil, cento e noventa e dois reais e trinta e cinco centavos), o que supre plenamente a nova demanda orçamentária cujo valor é de R\$ 7.589.704,00 (sete milhões,

quinientos e oitenta e nove mil, setecentos e quatro reais), portanto, entendemos que a despesas é compatível com o orçamento vigente para o exercício de 2022.

### **Aspectos Financeiros.**

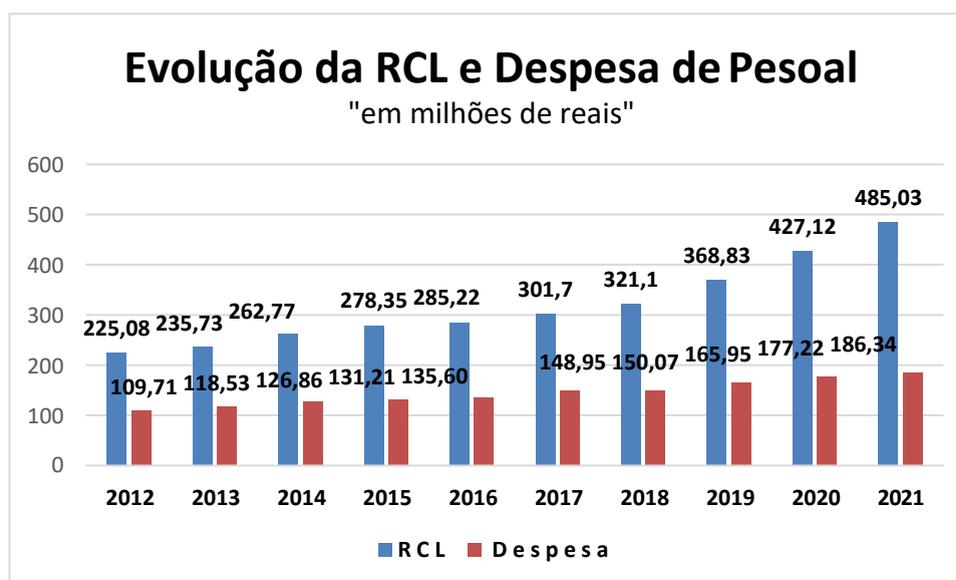
Conforme dados publicados pelo município no Relatório de Gestão Fiscal - Demonstrativo da Despesa com Pessoal Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social, no período de 2012 a 2021, a despesas com pagamento de pessoal vem crescendo de forma proporcional a evolução da receita e apresentado uma margem confortável da despesa em relação à receita, conforme pode ser constatado nos gráficos de 01 a 03 abaixo demonstrados.

**Gráfico 01**



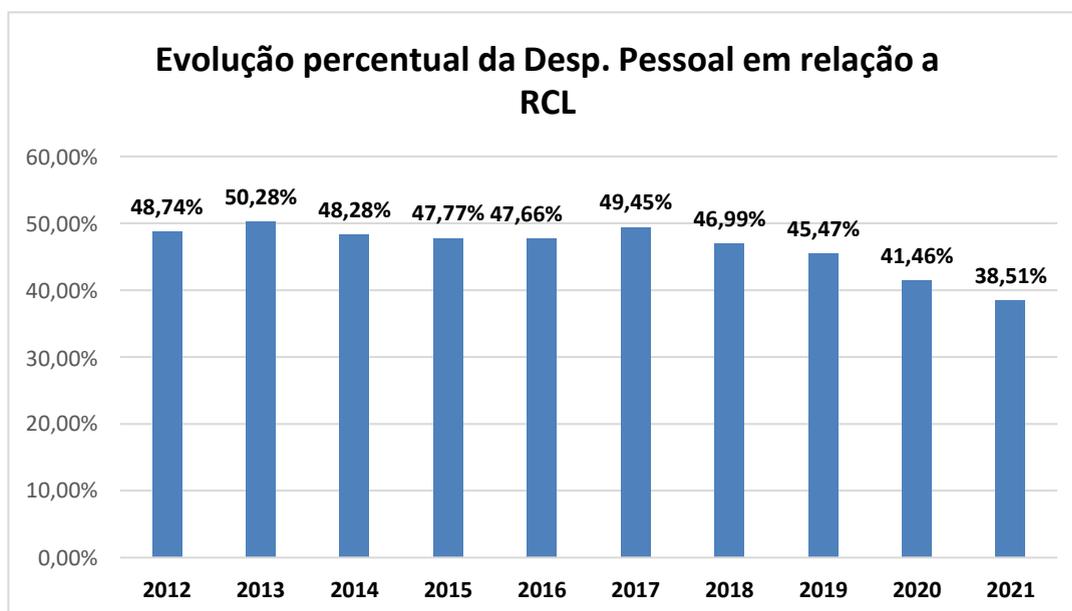
fonte: <http://sisaudweb.tce.es.gov.br/>

**Gráfico 02**



fonte: <http://sisaudweb.tce.es.gov.br/>

Gráfico 03



Embora o valor da despesa total com pessoal está evoluindo de forma uniforme em relação ao crescimento da receita corrente líquida e apresentado uma margem confortável da despesa em relação à receita, originando o índice de gasto com pessoal de 38,51% em 2021,



Avenida Conselheiro Carrão, 1861 Coni 35 – Vila Carrão

CNPJ/MF nº 11.385.969/0001-44

Estado: São Paulo

Município: São Paulo

não será possível perder de vistas o controle dos gastos com pessoal, considerando o cenário apresentado.

### **Metodologia de Cálculo da Simulação**

O cálculo foi realizado tanto para os cargos de provimento efetivo da Administração Geral da estrutura organizacional da SANEAR, com percentuais previdenciários para o **Regime Próprio de Previdência RGPS**, distribuídos em **Estatutário Atuais, e Celetistas** de forma a exemplificar os custos dos servidores/empregados já existentes no quadro que foram assim identificados:

<b>QUADRO 02</b>	
<b>RESUMO DA FORÇA DE TRABALHO</b>	
<b>Cargos</b>	<b>Totais</b>
<b>ESTATUTÁRIOS</b>	<b>38</b>
<b>CELETISTAS</b>	<b>68</b>
<b>TOTAIS</b>	<b>106</b>

A força de trabalho acima demonstra, foi utilizada para o cálculo do total das despesas com pessoal, não estando incluídos no quadro 01 acima o quantitativo relativo a **comissionados e estagiários**.

Partindo do quantitativo de cargos apresentado, acrescido dos valores gastos com outros cargos, foi proposto uma nova tabela de vencimentos na qual foram abordadas características de evolução horizontal e vertical (promoção e progressão), estabelecendo um piso base de cada carreira observado a classe e o nível de vencimento.

O ciclo de reajuste anual é computado em todos os anos da simulação a partir do segundo ano “2023”, independente de benefícios, que porventura gerem no caso de servidores/empregados efetivos que ocupam cargos em comissão.

Cada ciclo da simulação corresponde a um ano, havendo, portanto, 10 ciclos em conformidade com a data final estipulada no momento da simulação para 31/12/2031. Ao término dos ciclos, todos os cargos serão sujeitos ao mesmo procedimento e assim



Avenida Conselheiro Carrão, 1861 Coni 35 – Vila Carrão

CNPJ/MF nº 11.385.969/0001-44

Estado: São Paulo

Município: São Paulo

consecutivamente até o fim da consulta prévia realizada para cada simulação.

As demais memórias de cálculo relativo as tabelas apresentadas, bem como os direitos e vantagens foram computados considerando a data inicial de 01/01/2023, observado os parâmetros abaixo.

### Memória de Cálculo

<b>QUADRO 03</b>		
<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>VERBAS</b>	<b>MÉTODOS</b>
Receita Corrente Líquida prevista para 2023	544.983.646,33	Receita Corrente Líquida prevista de 2023.
Crescimento Projetado da RCL	6,0%	Máximo aceitável devido a circunstâncias do mercado e o empobrecimento considerável da economia nacional.
Reajuste Anual Projetado da Folha	3,0%	50% do crescimento projetado da RCL - todos os anos
Obrigações Patronais	INSS	23,95%
<b>GRATIFICAÇÕES A ADICIONAIS – Exclusivamente para Estatutários</b>		
Promoção – mudança de Grau	2% a 11% Conforme grau e carreira	Projeção mediante comprovação na evolução de nível acadêmico. Não compoendo o impacto financeiro



Avenida Conselheiro Carrão, 1861 Coni 35 – Vila Carrão

CNPJ/MF nº 11.385.969/0001-44

Estado: São Paulo

Município: São Paulo

<b>QUADRO 03</b>		
<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>VERBAS</b>	<b>MÉTODOS</b>
Progressão – mudança de Nível	3%	Foi projetado que a cada 3 anos todos os servidores/empregados alcançarão a mudança de padrão – anos 2025, 2028 e 2031
Adicional por tempo de serviço – Anuênio	1%	Inserido na Lei nº 035/2005 conforme Lei Complementar nº 120/2022

As tabelas, cálculos, demonstrativos, relatórios da execução orçamentária, demonstrativos da receita corrente líquida utilizados na confecção do relatório de impacto financeiro, são os constantes no portal do TCE-ES e da Prefeitura Municipal de Colatina, nos seguintes endereços:

[http://sisaudweb.tce.es.gov.br/;](http://sisaudweb.tce.es.gov.br/)

[https://colatina-es.portaltm.com.br/;](https://colatina-es.portaltm.com.br/)

<https://colatina-es.portaltm.com.br/consultas/documentos.aspx?id=3;>

e

[http://www.camaracolatina.es.gov.br/transparencia/contabilidade/orcamento\\_despesa,](http://www.camaracolatina.es.gov.br/transparencia/contabilidade/orcamento_despesa)

além daquelas produzidas neste relatório.

Alguns dos dados apresentados neste relatório podem conter ajustes de aproximação e arredondamento devido ao critério de apuração e arredondamento adotado pelo sistema de administração financeira da prefeitura de Municipal de Colatina e o TCE-ES, não configurando, portanto, erros aritméticos.



Avenida Conselheiro Carrão, 1861 Conj 35 – Vila Carrão

CNPJ/MF nº 11.385.969/0001-44

Estado: São Paulo

Município: São Paulo

### TABELA 01 - IMPACTO FINANCEIRO - 2023 / 2031

ANO	Previsão RCL	Est. Atuais	Celetistas	TOTAL ANUAL	% RCL
2023	544.983.646,33	1.763.071,17	2.210.971,71	3.974.042,87	0,73%
2024	577.682.665,11	1.833.594,01	2.299.410,58	4.133.004,59	0,72%
2025	612.343.625,02	1.906.937,77	2.391.387,00	4.298.324,77	0,70%
2026	649.084.242,52	2.040.423,42	2.558.784,09	4.599.207,50	0,71%
2027	688.029.297,07	2.122.040,35	2.661.135,45	4.783.175,80	0,70%
2028	729.311.054,89	2.206.921,97	2.767.580,87	4.974.502,84	0,68%
2029	773.069.718,19	2.361.406,50	2.961.311,53	5.322.718,04	0,69%
2030	819.453.901,28	2.455.862,76	3.079.763,99	5.535.626,76	0,68%
2031	868.621.135,35	2.554.097,28	3.202.954,55	5.757.051,83	0,66%
<b>TOTAL DE CARGOS</b>		<b>38</b>	<b>68</b>	<b>106</b>	



Avenida Conselheiro Carrão, 1861 Conj 35 – Vila Carrão

CNPJ/MF nº 11.385.969/0001-44

Estado: São Paulo

Município: São Paulo

## TABELA 03 - VENCIMENTOS

CARREIRA	GRAU	NÍVEIS												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
I	A	1.350,00	1.390,50	1.432,22	1.475,18	1.519,44	1.565,02	1.611,97	1.660,33	1.710,14	1.761,44	1.814,29	1.868,72	1.924,78
	B	1.431,00	1.473,93	1.518,15	1.563,69	1.610,60	1.658,92	1.708,69	1.759,95	1.812,75	1.867,13	1.923,14	1.980,84	2.040,26
	C	1.458,00	1.501,74	1.546,79	1.593,20	1.640,99	1.690,22	1.740,93	1.793,16	1.846,95	1.902,36	1.959,43	2.018,21	2.078,76
II	B	1.485,00	1.529,55	1.575,44	1.622,70	1.671,38	1.721,52	1.773,17	1.826,36	1.881,15	1.937,59	1.995,72	2.055,59	2.117,25
	C	1.603,80	1.651,91	1.701,47	1.752,52	1.805,09	1.859,24	1.915,02	1.972,47	2.031,65	2.092,60	2.155,37	2.220,03	2.286,64
	D	1.633,50	1.682,51	1.732,98	1.784,97	1.838,52	1.893,67	1.950,48	2.009,00	2.069,27	2.131,35	2.195,29	2.261,15	2.328,98
III	B	1.633,50	1.682,51	1.732,98	1.784,97	1.838,52	1.893,67	1.950,48	2.009,00	2.069,27	2.131,35	2.195,29	2.261,15	2.328,98
	C	1.764,18	1.817,11	1.871,62	1.927,77	1.985,60	2.045,17	2.106,52	2.169,72	2.234,81	2.301,85	2.370,91	2.442,04	2.515,30
	D	1.796,85	1.850,76	1.906,28	1.963,47	2.022,37	2.083,04	2.145,53	2.209,90	2.276,20	2.344,48	2.414,82	2.487,26	2.561,88
IV	B	1.796,85	1.850,76	1.906,28	1.963,47	2.022,37	2.083,04	2.145,53	2.209,90	2.276,20	2.344,48	2.414,82	2.487,26	2.561,88
	C	1.940,60	1.998,82	2.058,78	2.120,54	2.184,16	2.249,68	2.317,18	2.386,69	2.458,29	2.532,04	2.608,00	2.686,24	2.766,83
	D	1.976,54	2.035,83	2.096,91	2.159,81	2.224,61	2.291,35	2.360,09	2.430,89	2.503,82	2.578,93	2.656,30	2.735,99	2.818,07
V	B	1.976,54	2.035,83	2.096,91	2.159,81	2.224,61	2.291,35	2.360,09	2.430,89	2.503,82	2.578,93	2.656,30	2.735,99	2.818,07
	C	2.134,66	2.198,70	2.264,66	2.332,60	2.402,58	2.474,65	2.548,89	2.625,36	2.704,12	2.785,24	2.868,80	2.954,87	3.043,51
	D	2.174,19	2.239,41	2.306,60	2.375,79	2.447,07	2.520,48	2.596,09	2.673,98	2.754,20	2.836,82	2.921,93	3.009,59	3.099,87
VI	C	2.174,19	2.239,41	2.306,60	2.375,79	2.447,07	2.520,48	2.596,09	2.673,98	2.754,20	2.836,82	2.921,93	3.009,59	3.099,87
	D	2.391,61	2.463,36	2.537,26	2.613,37	2.691,78	2.772,53	2.855,70	2.941,38	3.029,62	3.120,51	3.214,12	3.310,54	3.409,86
	E	2.435,09	2.508,14	2.583,39	2.660,89	2.740,72	2.822,94	2.907,63	2.994,85	3.084,70	3.177,24	3.272,56	3.370,74	3.471,86
VII	C	2.391,61	2.463,36	2.537,26	2.613,37	2.691,78	2.772,53	2.855,70	2.941,38	3.029,62	3.120,51	3.214,12	3.310,54	3.409,86
	D	2.630,77	2.709,69	2.790,98	2.874,71	2.960,95	3.049,78	3.141,27	3.235,51	3.332,58	3.432,56	3.535,53	3.641,60	3.750,85
	E	2.678,60	2.758,96	2.841,73	2.926,98	3.014,79	3.105,23	3.198,39	3.294,34	3.393,17	3.494,97	3.599,81	3.707,81	3.819,04
VIII	D	2.630,77	2.709,69	2.790,98	2.874,71	2.960,95	3.049,78	3.141,27	3.235,51	3.332,58	3.432,56	3.535,53	3.641,60	3.750,85
	E	2.946,46	3.034,85	3.125,90	3.219,68	3.316,27	3.415,75	3.518,23	3.623,77	3.732,49	3.844,46	3.959,80	4.078,59	4.200,95
	F	2.999,08	3.089,05	3.181,72	3.277,17	3.375,49	3.476,75	3.581,05	3.688,48	3.799,14	3.913,11	4.030,51	4.151,42	4.275,96
IX	D	6.000,00	6.360,00	6.741,60	7.146,10	7.574,86	8.029,35	8.511,11	9.021,78	9.563,09	10.136,87	10.745,09	11.389,79	12.073,18
	E	6.720,00	7.123,20	7.550,59	8.003,63	8.483,85	8.992,88	9.532,45	10.104,40	10.710,66	11.353,30	12.034,50	12.756,57	13.521,96
	F	6.840,00	7.250,40	7.685,42	8.146,55	8.635,34	9.153,46	9.702,67	10.284,83	10.901,92	11.556,04	12.249,40	12.984,36	13.763,42

## **CONCLUSÃO:**

A partir do estudo, conclui-se que a valorização do servidor/empregado e a meritocracia devem ser fator de destaque, pois ambos oferecem progressões / promoções e acréscimos pela obtenção de títulos de Graduação, Especialistas ou Mestre. A formação acadêmica é um fator importante, pois funciona como agente facilitador do desempenho e do desenvolvimento do quadro funcional, além de melhor qualificar e dotar de conhecimento seus colaboradores.

No que se refere à remuneração, os ajustes salariais concedidos pela implantação do novo plano, a princípio, poderiam ser considerados como um benefício trazido para os servidores/empregados. De acordo com os dados apresentados, os ajustes de tabelas apresentados variaram em torno de 70% da carreira inicial, em relação aos valores praticados anteriormente pela Administração, antes da reestruturação e em função do salário-mínimo.

Este aumento representou um impacto nas remunerações defasadas, ajustando-as ao salário-mínimo, bem como na valorização do trabalho do profissional. Assim, sob o ponto de vista financeiro, a mudança de plano constitui um benefício efetivo para os servidores/empregados municipais.

Por meio da análise realizada, pode-se também apontar como avanço os novos mecanismos de valorização do servidor/empregado, que compreendem a titulação e mérito com fator substancial para o aumento dos seus valores, bem como o crescimento na participação da parcela referente a este acréscimo na remuneração. Este é um fato importante, pois pode apresentar-se como um fator motivacional em face do reconhecimento de todo o esforço e investimento na vida acadêmica e no desenvolvimento do potencial do servidor.

Ao buscar identificar os pontos positivos e negativos da nova reforma administrativa em relação ao anterior, conclui-se que, no modelo atual, o servidor passa a ser responsável pelo seu próprio desenvolvimento na carreira. Ele possui opções de evolução profissional dentro do seu ambiente institucional, combinando os dois pilares, que são: o mérito e a eficiência.



Avenida Conselheiro Carrão, 1861 Conj 35 – Vila Carrão

CNPJ/MF nº 11.385.969/0001-44

Estado: São Paulo

Município: São Paulo

Por último, observa-se que este trabalho, por si só, não é suficiente para afirmar se as mudanças foram realmente válidas para os servidores/empregados. Contudo, constitui um mecanismo de eficiente valorização do quadro de pessoal e vigoroso controle sobre os gastos do SANEAR sobre as finanças municipais.

Os demais documentos produzidos por esta consultoria, como as pesquisas, textos preliminares, versões, minutas, anexos, análises e comparativos que subsidiaram na construção deste trabalho estão arquivados na sede da empresa.

Este é o relatório.

São Paulo, 20 de outubro de 2022

---

**Galileu Brito Domingues Filho**

*Administrador, Contador –*

*CRA/SP: 072259*

---

**Mateus da Piedade da Silva**

*Consultor Responsável*

---

**Mariangela Secchi**

*Especialista em Direito Público e Gestão Pública Municipal*

## REFERÊNCIAS:

ALMEIDA, Artur Araújo, *Análise da Viabilidade do Regime Próprio de Previdência Social do Município de Serra Branca. Campina Grande (UFCG), 2013.*

BRASIL. *Lei Complementar nº 101 de 04 de maio de 2000. Lei de Responsabilidade Fiscal. Estabelece normas de finanças Públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.*

CAMARGO, M.A.C. e SANCHES, M.G.G.. *Política de recursos humanos na Universidade Federal do Paraná: tempo, lugar, sujeito e condições de trabalho: uma construção coletiva. Curitiba: UFPR, 1998. (org.)*

EBAPE/FGV, v. 45, n.4, p. 965-1001, jul./ago. 2011. *Ferreira, Marcos Aurélio de Araujo Dutra, Joel Souza ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas São Paulo. V.03 n.01 Jan/Fev/Mar/Abril 2013*

FERREIRA, Marcos Aurélio de Araujo Dutra, *Joel Souza ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas São Paulo. V.03 n.01 Jan/Fev/Mar/Abril 2013*

FILHO, Fernando de Holanda Barbosa, PESSÔA, Samuel de Abreu. *A carreira de professor estadual no Brasil: os casos de São Paulo e Rio Grande do Sul. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro:*

FRANÇA, Álvaro Sólon de (1999). *A previdência Social brasileira e a Economia dos Municípios. Brasília: ANFIF*

MORAES, Marcelo Viana Estevão de . *A Lei de Responsabilidade Fiscal e a Previdência dos Servidores Municipais. Brasília: Ministério da Previdência e Assistência Social, série estudos, vol. 2, 2001.*

NOGUEIRA, N. G. *O equilíbrio financeiro e atuarial dos RPPS: de princípio constitucional a política pública de Estado. Coleção Previdência Social, v. 34. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e da Previdência Social. 2012.*

PRATES, Maria Aparecida Alves; BIANCHI, Graciela Fanego de. *Análise da Sustentabilidade do Regime Próprio da Previdência Social para assegurar a Aposentadoria. Município de Bandeira Minas Gerais. Id on Line Rev.Mult. Psic., 2018, vol.12, n.42, p. 322-348. ISSN: 1981-1179.*

SANTOS et al. *A dinâmica do deficit dos regimes próprios de previdência dos estados brasileiros nos anos 2006-2015. Nota técnica. Carta de Conjuntura do Ipea. n.34. Março/Abril. 2017a.*

SCHUSTER, Marcelo da Silva, DIAS, Valéria da Veiga. *Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado: uma discussão a luz das teorias motivacionais. Revista de Administração IMED,*

Rio Grande do Sul, v. 2(1), p. 1-17, jun. 2012.

<<https://paineldecontrole.tcees.tc.br/municipio/2022/colatina/visaoGeral>>

<[https://www.tce.pe.gov.br/internet/docs/publicacoes/reforma\\_administrativa\\_na\\_busca\\_pela\\_qualidade\\_do\\_servio\\_publico.pdf](https://www.tce.pe.gov.br/internet/docs/publicacoes/reforma_administrativa_na_busca_pela_qualidade_do_servio_publico.pdf)>

<[http://aequus.com.br/anuarios/capixabas\\_2021.pdf](http://aequus.com.br/anuarios/capixabas_2021.pdf)>

<<https://contabilidadepublica.com/despesa-com-pessoal/>>

<<http://raquelcarvalho.com.br/2019/06/26/carreiras-publicas-reestruturacao-reorganizacao/>>

<<http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/ResultadoOcupacaoMovimentacao.jsf>>

<<https://gustavodeitos.jusbrasil.com.br/artigos/539922860/se-o-orgao-entidade-ou-cargo-for-extinto-o-servidor-publico-em-estagio-probatorio-devera-ser-exonerado-nao-necessariamente>>

<<http://dados.gov.br/dataset?tags=Poder+Executivo>>

### **Legislação Municipal**

*Lei Orgânica Municipal de Colatina/ES.*

*COLATINA. Lei Complementar nº 4511, de 29 de dezembro de 1998. Criação da Companhia de Meio Ambiental e Saneamento Ambiental - SANEAR*

*COLATINA. Lei Complementar nº 035, de 30 de dezembro de 2005. Estatuto dos Servidores Públicos do Município de Colatina.*

*COLATINA. Lei Complementar nº 5275, de 14 de março de 2007. Plano de Cargos por Habilidades e competências dos Servidores Públicos do SANEAR*

*COLATINA. Lei Complementar nº 6197, de 17 de junho de 2015. Criação do Cargo de Agente de Serviços Urbanos.*

*COLATINA. Lei Complementar nº 6375, de 27 de dezembro de 2016. Restruturação do Serviço Colatinense de Meio Ambiente e Saneamento Ambiental – SANEAR*

*COLATINA. Lei Complementar nº 6933, de 07 de janeiro de 2022. Alteração sobre a Lei Municipal nº 5.275/2007 que dispõem sobre o Plano de Cargos por Habilidades e Competências dos Servidores Públicos do Serviço Colatinense de Meio Ambiente e Saneamento Ambiental – SANEAR.*