



**FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO**  
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO EM ADMINISTRAÇÃO  
•PAULO CAMILLO DE OLIVEIRA PERNAS•  
Secretaria do Estado do Planejamento e Coordenação-Geral

PREFEITURA MUNICIPAL DE UBA  
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E  
PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

PROPOSTA TÉCNICA



## 1 INTRODUÇÃO

A organização formal da Prefeitura Municipal de Ubá foi criada em 1975 e aprovada pela Lei 1.058 de 25 de agosto do mesmo ano. Nos quase 10 anos transcorridos apresentaram-se à administração municipal uma série de necessidades de adaptação desta estrutura, de modo que não faltasse respostas às demandas novas e crescentes normais e próprias de uma cidade que se desenvolve e aumenta em população.

Hoje, sobrepondo-se o desenho organizacional implantado em 1975 com outro representando o funcionamento real dos serviços, linhas de autoridade, atribuições administrativas e processo decisório, haveria pouca coincidência.

A falta de instâncias decisórias intermediárias entre o Prefeito e os encarregados diretos pelos serviços, adicionada ao aumento constante destes mesmos serviços, provocou um grau de centralização das decisões e de concentração de tarefas junto ao Prefeito que lhe obrigou a criar um corpo de assessores que ainda mais desfigura a estrutura legal vigente e cria-lhe outros problemas de natureza hierárquica e funcional.

Além disto, e como consequência, a situação vigente do funcionalismo público da Prefeitura de Ubá demanda uma reorganização normativa, via elaboração de um Plano de Cargos e Sádrios.

O quadro atual prevê os dois regimes legais admitidos: o estatutário e o celetista. Porém, nota-se clara distorção na aplicação dos referidos regimes, observando-se a não obediência à regra legal restrita ao regime celetista.



Tal fato é, na realidade, decorrência de um Plano de Cargos e Salários defasado, cuja previsão numérica da lotação dos cargos deixou, há muito, de atender às necessidades da Administração local. Por este motivo, diversos expedientes foram utilizados para a contratação, culminando com a atual situação, onde impera a falta de critério normativo.

Da mesma forma, a absoluta ausência de institutos de progressão horizontal e vertical implica em desmotivação para o pessoal, que não aufera recompensas por seu desempenho funcional satisfatório.

Os institutos jurídicos da gratificação natalina, do apostilamento e das gratificações extraordinárias estão, também, a merecer um profundo reestudo.

A adoção de uma tabela salarial mais equânime é, igualmente, salutar. As diferenças entre os níveis salariais são irrisórios e certas gratificações, fixadas em quantias determinadas, estão completamente divorciadas do valor real inicial.

Em suma, temos que a Municipalidade de Ubá reclama clara reorganização de seu pessoal, através da elaboração de um novo Plano de Cargos e Salários compatível com sua realidade. A absorção dos celetistas pelo quadro estatutário, a criação de mecanismos de aumento da lotação dos cargos e a introdução dos institutos da progressão horizontal e da promoção, aliados a uma satisfatória avaliação periódica de desempenho, permitirão ampla reforma do quadro ora vigente no funcionalismo público de Ubá, valorizando o servidor e consagrando o sistema de mérito, cujo pilar básico continuará sendo a admissão por concurso público.

Consciente das inconveniências deste tipo de gestão que praticamente o impede de se dedicar a ações de maior relevância para a administração e o governo locais, tanto o Prefei-



to como seus assessores mais imediatos estão de acordo em que se deve proceder a estudos que levem a se adotar e implantar uma nova forma organizacional e funcional para a Prefeitura de Ubá, bem como um Plano de Cargos e Salários atualizado e adequado à nova realidade de seus recursos materiais e humanos.

Para tanto, a Fundação João Pinheiro, através de seu Centro de Desenvolvimento em Administração foi convidada a apresentar esta proposta técnica contendo os seguintes itens:

- a) Objetivos do trabalho;
- b) Metodologia a ser empregada;
- c) Equipe técnica;
- d) Orçamento.



## 2 OBJETIVOS

### OBJETIVO I: Organização Administrativa

• Estudar, elaborar e propor alternativas para a reorganização administrativa da Prefeitura, compreendendo:

- Desenho organizacional
- Ante-projeto de Lei de Organização
- Ante-projeto de Regulamento (Decreto)

### OBJETIVO II: Plano de Cargos e Salários

• Elaboração de Plano de Cargos e Salários para a Prefeitura Municipal de Ubá, como instrumento de implementação da política de pessoal, visando ao ordenamento normativo das regras ao funcionalismo municipal, e compreendendo:

- Implantação do Quadro Permanente
- Regulamentação do Pessoal contratado
- Manual de Fatores para Avaliação das Classes
- Manual de Descrição das Classes
- Tabela Salarial
- Manual de Avaliação de Desempenho



### 3 METODOLOGIA

Para realização destes trabalhos pretende-se adotar o seguinte roteiro metodológico:

- Reunião preliminar e geral com representantes de cada um dos segmentos ou áreas da organização com a finalidade de expor os objetivos que se busca e os métodos de trabalho. Esta reunião tem como objetivo evitar ou desfazer falsas expectativas; evitar ou desfazer boatos; conseguir a colaboração das pessoas necessárias e explicar as formas de colaboração que se espera;
- Entrevistas individuais com pessoas qualificadas para colaborar na concepção de uma nova estrutura organizacional e novo plano de cargos e salários;
- Aplicação de questionários que facilitem a identificação de funções e tarefas;
- Reuniões menores para discussão de fases do plano de cargos e salários e das alternativas de desenhos organizacionais.

Esta metodologia deverá proporcionar a participação contínua dos servidores no desenvolvimento dos trabalhos em um clima de clareza e confiança mútuas entre estes e a equipe da FJP. Se este clima for conseguido, tanto a nova estrutura como o novo plano de cargos e salários terão ganho suficiente grau de legitimidade capaz de torná-los aceitos na proporção mesma em que forem sendo elaborados.



#### 4 CRONOGRAMA



## 5 EQUIPE TÉCNICA

### JOÃO BOSCO FONSECA LARA

Licenciado em Letras e Filosofia pela Faculdade Anchieta de São Paulo (1969) e em Pedagogia pela Faculdade Dom Bosco/ São João Del Rei/MG (1974); Administrador de Empresas pela Faculdade de Ciências Administrativas da União de Negócios e Administração - UNA/BH (1980); Curso de Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - CMA-UFMG (1976); Consultor do Centro de Desenvolvimento em Administração "Paulo Camillo de Oliveira Penna" da Fundação João Pinheiro.

### JOSADAC FIGUEIRA DE MATOS

Bacharel em Sociologia e Política pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG (1967); Administrador de Empresas pela Fundação Mineira de Educação e Cultura-FUMEC/BH (1973); Mestre em Administração Pública pela Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas-EBAP-FGV/RJ (1978); Coordenador de Programas, Professor e Consultor do Centro de Desenvolvimento em Administração "Paulo Camillo de Oliveira Penna", da Fundação João Pinheiro; Professor da cadeira de Política da Faculdade de Direito Milton Campos (BH).

### EDWIGES LEMPP

Administradora pela Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais-FACE-UFMG (1977); Curso de Mestrado em Administração-CMA-UFMG (1980); Professora e Consultora do Centro de Desenvolvimento em Administração "Paulo Camillo de Oliveira Penna" da Fundação João Pinheiro.



ANTÔNIO AUGUSTO JUNHO ANASTASIA

Bacharel em Direito pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG (1983); Mestrando em Direito Administrativo pela UFMG; Consultor do Centro de Desenvolvimento em Administração da Fundação João Pinheiro.

MARIA DE FÁTIMA CUNHA

Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais- FACE / UFMG (1976); Mestranda em Administração pelo Curso de Mestrado em Administração-CMA/UFMG; Consultora do Centro de Desenvolvimento em Administração "Paulo Camillo de Oliveira Penna", da Fundação João Pinheiro.



6 ORÇAMENTO

Os trabalhos aqui propostos têm o custo de Cr\$ 46.769.082 (quarenta e seis milhões, setecentos e sessenta e nove mil, oitenta e dois cruzeiros) incluindo o seguinte:

- Horas técnicas (1064 horas em 3 meses de trabalho)
- Diárias de viagens
- Transporte da equipe (nove viagens a Ubá)
- Xerox
- Comunicação (BH/Ubá)



## IDENTIFICAÇÃO

PROJETO: Prefeitura Municipal de Ubá: Estrutura Organizacional e  
Plano de Cargos e Salários

DATA DA ELABORAÇÃO

27 / 02 / 85

PRAZO DE VALIDADE: 30.07.85

## SUMÁRIO DO ORÇAMENTO (Cr \$1.000,00)

## I- DESPESAS DIRETAS

## CUSTO DE PESSOAL (Anexos I e IIa)

20.519.008

## SALÁRIOS

11.182.359

31.701.867

## ENCARGOS SOCIAIS

## CONSULTORES EXTERNOS (Anexo II)

## OUTRAS DESPESAS DIRETAS

## DESPESAS DE VIAGEM (Anexo III)

6.666.900

2.300.000

8.966.900

## DESPESAS DIVERSAS (Anexo IV)

## TOTAL I

40.668.767

## II- DESPESAS INDIRETAS

15% s/pessoal

6.100.315

## III- DESPESAS EVENTUAIS

## IV- CUSTO TOTAL

46.769.082

100 %

RESPONSÁVEIS

COORDENADOR DO PROJETO

COORDENADOR DA APCP



SECRETARIA GERAL  
APCP

**SALÁRIOS E ENCARGOS  
DO PESSOAL TÉCNICO**

ANEXO II

NOME (A)	CATEGORIA PROFISSIONAL (B)	CÓDIGO PERÍODO (C)	Nº DE HORAS PREVISTAS (D)	CUSTO/HORA (Cr\$ 1,00) (E)	TOTAL/SALÁRIOS (Cr\$ 1,00) (F = D x E)
Josadac F. de Matos		1	100	21.360	2.136.000
		2	56	37.380	2.093.280
João B. Lara		1	124	15.742	1.952.008
		2	80	23.613	1.889.040
Vicente Mendes		1	80	18.514	1.481.120
		2	40	32.399	1.295.960
Fátima Cunha		1	180	13.123	2.362.140
		2	100	22.965	2.296.500
Edwiges Lempp		1	200	13.123	2.624.600
		2	104	22.965	2.388.360

TOTAL I			
ESTAGIÁRIOS ( )			
TOTAL II			
ENCARGOS SOCIAIS PESSOAL	54,5%	S/ TOTAL I	20.519.008
CCJ/IGO PERÍODO 1. AGO e MAI/85	2. JUN/85		11.182.859
	3.		





SECRETARIA GERAL  
APCP

CONSULTORES EXTERNOS  
SUBCONTRATOS

ANEXO - II

Nº DE ORDEM	CONSULTORES	

Nº DE ORDEM	CONSULTORES	VALOR (Cr\$ 1,00)	ENCARGOS TRAB. AUTÓNOMOS 10 % (Cr\$ 1,00)	TOTAL (Cr\$ 1,00)
	TOTAL			



I - TRANSPORTES

PERCURSO (A)	MEIO DE TRANSPORTE (B)	Nº DE VIAGENS (C)	PREÇO UNITÁRIO (cr\$ 1,00) (D)	PREÇO TOTAL (cr\$ 1,00) (E = C x D)
BHZ/UBÁ/BHZ	Carro Pró prio	9	770 km x 330= 254.100	2.286.900
SUBTOTAL				2.286.900

2- DIÁRIAS

LOCAL (A)	Nº DE DIÁRIAS (B)	VALOR DAS DIÁRIAS (cr\$ 1,00) (C)	CUSTO TOTAL (cr\$ 1,00) (D = B x C)
Ubá	30	90.000	2.700.000
	12	140.000	1.680.000
SUBTOTAL			4.380.000

TOTAL 6.666.900

OBS.:

SECRETARIA GERAL  
APCP

LOCAÇÃO DE VEÍCULOS  
(MEMÓRIA DE CÁLCULO)

ANEXO - III - a

I - CUSTO P/KM RODADO :  
IX - DIÁRIA VEÍCULO :

II - CUSTO COMBUSTÍVEL/KM - PREÇO COMB./LITRO = .  
VII - CUSTO SEGURO / DIA =

III - DIÁRIA MOTORISTA EXT =  
VI - % =

LOCALIDADE (A)	KM RODADOS * (B)	CUSTO KM RO- DADOS (cr\$ 1,00) (C = B x I x V)	CUSTO COMB / KM (cr\$ 1,00) (D = B x II = XII)	DURA- ÇÃO DA VIAGEM (E)	CUSTO DIÁRIAS MOTORISTA (cr\$ 1,00) (F = E x III x XII)	CUSTOS DIÁRIAS VEÍCULOS (cr\$ 1,00) (G = E x IV x XII)	CUSTO DO SEGURO (cr\$ 1,00) (H = E x V x XII)	CUSTO TOTAL (cr\$ 1,00) J = C - D - F - G - H
TOTAL								

\* SOMAR AO PERCURSO ( IDA E VOLTA ) A KILOMETRAGEM RODADA NAS LOCALIDADES



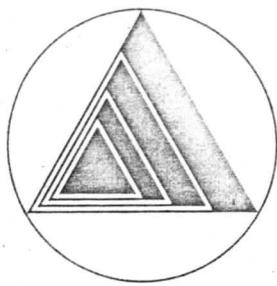
1 - SERVIÇOS GRÁFICOS		CUSTO TOTAL (Cr\$ 1,00)
Xerox: 5.000 cópias x 150,00		750.000
5.000 cópias x 200,00		1.000.000
Outros Custos (intercalação, etc)		250.000
SUBTOTAL		2.000.000

2 - COMUNICAÇÕES		CUSTO TOTAL (Cr\$ 1,00)
Interurbanos e correspondências		300.000
SUBTOTAL		300.000

3 - MATERIAL DE CONSUMO		CUSTO TOTAL (Cr\$ 1,00)
SUBTOTAL		

4 - OUTRAS		CUSTO TOTAL (Cr\$ 1,00)
SUBTOTAL		

TOTAL		2.300.000



FUNDAÇÃO  
JOÃO PINHEIRO

## OBJETIVOS

*A Fundação João Pinheiro foi criada a 12 de dezembro de 1969, através da Lei Estadual 5.399, com o objetivo básico de estimular, apoiar e manter instituições que operem em regime de cooperação com os setores privado e público e que atuem nas áreas de planejamento do desenvolvimento, envolvendo*

*estudos, pesquisas e programação econômico-social, inclusive estudos de oportunidade de investimentos; execução de projetos de pesquisas e prestação de serviços no campo da tecnologia básica e social; e ensino, por meio de cursos afins com as atividades citadas.*

## LINHAS DE TRABALHO

*Ao longo de sua história, como pode ser visto pelo elenco de trabalhos realizados ou em execução, a Fundação João Pinheiro tem fortalecido suas linhas de atuação, através da formação e desenvolvimento sistemático de seus Recursos Humanos, da realização de estudos e pesquisas, da execução de trabalhos voltados a dar suporte a atividades de planejamento econômico e social.*

*Além disto, tem contribuído, de forma sistemática, para o aprimoramento de recursos humanos, através de cursos de capacitação e de especialização no seu moderno Centro de Desenvolvimento em Administração.*

*desenvolvimento econômico, desenvolvimento social e aspectos institucionais.*

- *Caracterização de problemas e potenciais de desenvolvimento, aproveitamento de recursos locais, seleção de tecnologias apropriadas e definição de estratégias alternativas de desenvolvimento.*
- *Análises e proposições para elevar o desempenho econômico setorial: recursos minerais, agropecuária, indústria, serviços e abastecimento.*
- *Avaliação social de projetos e análise de impactos.*
- *Programas de restauração e preservação de bens culturais e históricos, especialmente Planos Urbanos para conservação e valorização de Cidades Históricas.*
- *Análises e proposições para aumentar a eficiência de programas sociais, saúde, educação, nutrição, habitação popular, desenvolvimento*

### A) PESQUISA E PLANEJAMENTO

- *Estudos básicos para o planejamento a nível nacional, regional e local: recursos naturais,*



FUNDAÇÃO  
JOÃO PINHEIRO

comunitário.

- *Programas de desenvolvimento urbano; aspectos físicos, sociais, econômicos e normativos. A questão energética e seus reflexos no ambiente urbano.*
- *Elaboração, em conjunto com órgãos setoriais, de programas inovadores de desenvolvimento: agricultura de baixa renda, cidades médias, Planos de Desenvolvimento Regional. Acompanhamento, supervisão e avaliação de impactos dos programas.*

#### **B) APRIMORAMENTO DE RECURSOS HUMANOS E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

- *Análise de composição e qualificação de mão-de-obra, da dinâmica demográfica e do acesso diferenciado a bens públicos.*
- *Programas periódicos de capacitação, a fim de gerar recursos humanos gerenciais para todos os níveis da administração pública e privada.*
- *Cursos de Especialização em Administração - CEA, pós-graduação "lato sensu".*
- *Treinamento gerencial, em todas as áreas funcionais da administração e ciências correlatas.*

#### **C) PRINCIPAIS TRABALHOS**

- *Plano de Desenvolvimento Integrado dos Estados do Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.*
- *Estrutura Espacial do Estado de Minas Gerais.*
- *Programa Nacional de Pecuária.*

- *Programa Estadual de Promoção de Pequenos Produtores Rurais (Agricultura de Baixa Renda).*

- *O Setor Siderúrgico no Estado de Minas Gerais.*
- *Programa Estadual de Centros Intermediários.*
- *Legislação Urbanística Básica de Varginha.*
- *Planos de Desenvolvimento Urbano de Uberaba e Montes Claros.*
- *Perfil de Montes Claros e Metodologia para Avaliação da Eficácia do Programa de Cidades Médias.*
- *Acesso da População de Baixa Renda a Serviços de Educação e Saúde.*
- *Assistência Psiquiátrica em Minas Gerais.*
- *Estudos de Política Social em Minas Gerais: Saúde, Educação e Bem-Estar.*
- *Avaliação e Programa de Financiamento de Lotes Urbanizados.*
- *Perspectivas para a Política de Proteção ao Consumidor.*
- *Projeto de Modernização Administrativa dos Tribunais de Justiça e de Alçada do Estado de Minas Gerais.*
- *Projeto de Modernização Administrativa do Estado.*
- *Plano de Recuperação e Reorganização Espacial de Santa Bárbara.*
- *Plano de Conservação, Valorização e Desenvolvimento de Ouro Preto e Mariana e Planos de Diretrizes Urbanas para Diamantina, Serro, Conceição do Mato Dentro, Santa Bárbara, São João del-Rei, Tiradentes e Prados.*



FUNDAÇÃO  
JOÃO PINHEIRO

#### D) PRINCIPAIS TRABALHOS EM EXECUÇÃO

- *Avaliação do Programa Nacional do Álcool.*
- *Diagnóstico Nacional da Indústria de Construção.*
- *Matriz de Vocações Regionais e Oportunidades Industriais para o Brasil.*
- *Programas de Desenvolvimento Regional Integrado para Minas Gerais*
  - *da Região Central*
  - *do Alto São Francisco*
  - *do Vale do Rio Doce*
  - *do Alto Paranaíba*
  - *dos Vales dos Rios Jequitai e Verde Grande.*
- *Avaliação do PLANOROESTE II.*
- *Avaliação do Programa Estadual de Centros Intermediários em Minas*

- *Caracterização da População Prisional do Estado de Minas Gerais.*
- *Desenvolvimento e Valorização das Estâncias Hidrominerais.*
- *Migração e Emprego nos Centros Intermediários no Estado de Minas Gerais.*
- *Projetos de Treinamento em Gestão Empresarial e de Administração Municipal (treinamento à distância, com uso de vídeo-cassete).*
- *Disseminação Técnico-Educativa da Cultura Mineira.*
- *Modelos de Planejamento Urbano para Áreas Culturais.*
- *Memória Histórico-Fotográfica de Minas Gerais.*
- *Programa Estadual de Pólos Microrregionais.*

## FRENTES DE TRABALHO

Além do grande acervo de trabalhos produzidos, a Fundação abriu frentes de atuação inovadoras, muitas das quais, posteriormente, se transformaram em órgãos da Administração Estadual, como o Centro de Apoio à Pequena e Média Empresa do Estado de Minas Gerais (CEAG/MG), a Fundação Centro Tecnológico

de Minas Gerais (CETEC), o Plano Metropolitano de Belo Horizonte (PLAMBEL), hoje autarquia denominada Superintendência de Desenvolvimento da Região Metropolitana de Belo Horizonte (PLAMBEL), a partir dos trabalhos do Grupo Executivo de Ciência e Tecnologia da FJP.

## PESSOAL TÉCNICO

A Fundação dispõe de um corpo técnico bastante diversificado, com 191 profissionais. Conta com o trabalho de engenheiros, economistas, sociólogos, cientistas políticos,

administradores, arquitetos, urbanistas, pedagogos, geógrafos, historiadores, comunicadores sociais, psicólogos, assistentes sociais, entre outros. Destes, 70% já realizaram cursos de pós-



FUNDAÇÃO  
JOÃO PINHEIRO

graduação, a nível de especialização, mestrado e doutorado. Tem sido política da instituição incentivar sempre o aperfeiçoamento de seu pessoal, a fim de que cada vez

mais alcance níveis de excelência nas várias áreas de sua atuação. Além disto, dispõe de mecanismos de contratação de consultores para as áreas em que não possui pessoal próprio.

## PRINCIPAIS CLIENTES

A Fundação João Pinheiro tem mantido convênios, acordos de cooperação técnica, de consultoria e de treinamento com várias entidades, como a Secretaria de Planejamento da Presidência da República; SUBIN - Secretaria de Cooperação Econômica e Técnica Internacional; FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos; IPEA - Instituto de Planejamento Econômico e Social; CEBRAE/PNTE - Centro Brasileiro de Apoio Gerencial à Pequena e Média Empresa/Programa Nacional de Treinamento de Executivos; CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico; Ministério da Educação e Cultura; Ministério da Agricultura; CNDU - Conselho Nacional de Desenvolvimento Urbano; BNH - Banco Nacional de Habitação; NUCLEBRÁS - Empresas Nucleares Brasileiras; Ministério da Indústria e do Comércio; Ministério da Justiça; Ministério do Interior; SPHAN - Secretaria do Patrimônio Histórico e Artístico

Nacional; IEPHA - Instituto Estadual do Patrimônio Histórico e Artístico; Fundação Roberto Marinho; Secretaria de Estado do Trabalho, Ação Social e Desportos; Secretaria de Estado da Saúde; Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia; Companhia Vale do Rio Doce; Caixa Econômica Federal; USIMINAS - Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S/A; ACESITA - Aços Especiais de Itabira S/A; VALEP - Mineração Vale do Paranaíba S/A; PRODEMGE - Companhia de Processamento de Dados de Minas Gerais; RURALMINAS - Fundação Rural Mineira; Prefeituras de Unaí, Itabira, Ouro Preto, Uberaba, Pirapora, Montes Claros, Buritizeiro e Teófilo Otoni; DER/MG; Universidade Federal de Ouro Preto; Comissão Executiva da Lavoura Cacaueira; Petróleo Ipiranga S/A; Bolsa de Valores Minas, Espírito Santo e Brasília; Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária; Açominas; Serviço Federal de Processamento de Dados - SERPRO; Celulose Nipo-Brasileira S/A - CENIBRA; etc.