



## Reorganização de cargos no município de Caicó/RN: uma proposta de intervenção

Artur de Figueirêdo Araújo Melo Mariz – Prefeitura Municipal de Caicó  
artur.mariz@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0001-1420-136X>

Lilia Asuca Sumiya - Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN  
lilia.sumiya@ufrn.br

<https://orcid.org/0000-0002-6938-8731>

---

**Resumo** – A ampliação das atribuições trazidas pela Constituição Federal de 1988 aos municípios, resultou no aumento na demanda por servidores em seus quadros e maior comprometimento da Receita Corrente Líquida com despesas de pessoal, acima do limite estabelecido pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). No município de Caicó, com a coleta de dados abertos e sua análise quantitativa observa-se o alto número de contratações temporárias com concessões de afastamentos eletivos a servidores em cargos idênticos, evidenciando a necessidade de dimensionar os quadros municipais, iniciando-se pelo redesenho dos cargos, com o objetivo de padronizar os cargos municipais para melhor atender à conjuntura atual. Constata-se a necessidade de extinção ou fusão de cargos, com atenção especial ao cargo de Professor que demanda seu desmembramento.

**Palavras-chave:** gestão de pessoas, desenho de cargos, eficiência.

---

## Reorganization of positions in the municipality of Caicó/RN: an intervention proposal

**Abstract** – The 1988 Federal Constitution significantly expanded the responsibilities of municipalities, leading to a greater demand for public servants and increased allocation of Net Current Revenue to personnel expenses, often exceeding the limits set by the Fiscal Responsibility Law (LRF). In the municipality of Caicó, an analysis of open data reveals a high number of temporary hires alongside elective leaves granted to permanent employees in identical roles. This situation underscores the need for a comprehensive reassessment of municipal staffing, starting with the redesign of job positions to better align with current requirements. There is a clear necessity for the elimination or consolidation of certain positions, with particular emphasis on the Teacher role, which requires restructuring.

**Keywords:** people management, job design, efficiency.

---

**Data da Submissão:** 19/06/2023

-

**Data de aceitação:** 23/10/2024

---

Este artigo está licenciado sob forma de uma licença Creative Commons  
Atribuição-Não Comercial-Sem Derivações 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



DOI: <https://doi.org.10.51359/2317-0115.204.258941>

## 1. Introdução

Com o advento da Constituição Federal de 1988, surgiu um novo momento institucional-administrativo no Estado brasileiro, com a repartição de papéis pelo pacto federativo: União, Estados e Municípios. Isso acarretou novas competências aos Municípios, principalmente as destacadas no artigo 30 da Constituição Federal. Esse protagonismo também trouxe novos e pesados encargos para seu cumprimento, pois gerou novos custos ou despesas exponenciais aos Municípios nas últimas três décadas (FOGAÇA, 2021).

Noutra vertente, o poder público, influenciado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE) em 1995, passou a adotar a administração pública gerencial, que, dentre seus objetivos principais, constava modernizar e aumentar a eficiência dos governos da União, dos Estados e dos Municípios (BRESSER-PEREIRA, 2001). Essa influência foi evidenciada com a edição da Emenda Constitucional nº 19/1998, que acrescentou a eficiência como princípio da administração pública, bem como com a edição da Lei Complementar nº 101/2000, mais conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal.

Nessa última, foi apresentada ao ordenamento brasileiro a definição da Receita Corrente Líquida (RCL), que é o somatório das receitas de um ente. Também foram estabelecidos os limites de Despesas com Pessoal. No caso do Poder Executivo Municipal, a contribuição dos servidores para o custeio do seu sistema de previdência e assistência social e as receitas provenientes da compensação financeira não podem exceder 54% de sua RCL, também chamado de limite legal de gastos com pessoal. Caso ultrapassado, o ente será submetido às sanções legais.

Embora existam mecanismos de contenção de gastos, ao observar os gastos públicos, infelizmente, percebe-se que é uma realidade de grande parte dos Municípios potiguares o desequilíbrio das despesas com pessoal. Conforme ficou evidente em matéria publicada no ano de 2021 pelo Tribunal de Contas do Rio Grande do Norte (TCE/RN), 75 dos 167 Municípios que compõem o Estado do RN encontram-se acima do limite de gastos (TCE/RN, 2021).

Dentre estes, encontra-se o Município de Caicó, no Estado do Rio Grande do Norte, com população estimada de 67.952 habitantes. Desses, 2.837 são servidores públicos municipais do poder executivo, divididos entre servidores comissionados, efetivos e temporários, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para o ano de 2019 e o portal da transparência municipal (CAICÓ, 2022a).

O Município possui um total de 2.661 vagas em cargos de provimento efetivo criados por lei, divididos em 868 cargos de nível de escolaridade fundamental, 870 cargos de nível de escolaridade média e técnica, e 923 cargos de nível de escolaridade superior. Esses cargos são subdivididos em carreiras com competências próprias para cada cargo individualmente. Em leitura no demonstrativo do mês de maio de 2022, constata-se haver um total de 600 contratações temporárias, aproximadamente 26% do total de vagas.

Com enfoque no caso vivenciado pelo Município de Caicó, devido ao fato de se encontrar com o teto de gastos com pessoal ultrapassado, somada à habitual deflagração de processos seletivos para a contratação de servidores temporários, a saber, editais de nºs 001/2019, 002/2019, 003/2019 e 001/2021 (CAICÓ, 2022b), ao passo que são concedidos afastamentos eletivos a cargos equivalentes aos contratados, evidencia-se a

necessidade real de se verificar o impacto dos cargos nesse aumento de gastos acima do teto estabelecido, apontando possível solução para coibir ou abrandar as causas.

Com isso, o objetivo geral do trabalho é propor o novo desenho de cargos, com base em suas atribuições funcionais, para possibilitar a aglutinação daqueles com competências similares, a extinção daqueles que se mostram desnecessários à estrutura administrativa e o desmembramento daqueles que necessitam de especialização de atribuições, servindo como passo inicial para o futuro Dimensionamento da Força de Trabalho.

Como objetivos específicos: 1º levantar o quantitativo de cargos existentes no Município de Caicó/RN, com o número de servidores efetivos e temporários, em paralelo com o número de afastamentos eletivos; 2º levantar os cargos com atribuições similares, com sugestão de sua fusão completa, fusão parcial, extinção ou mesmo desmembramento; e apresentar à gestão municipal o presente estudo com a proposição de um novo desenho de cargos, e a sugestão de que sirva como passo inicial para o futuro Planejamento e Dimensionamento da Força de Trabalho.

### **1.1 Limites do Estudo**

O estudo, consciente da barreira inicial enfrentada pela forma dispersa dos dados apresentados nos portais oficiais, teve foco inicial em apresentar diagnóstico acerca dos quantitativos de cargos do município, com estimativa de gastos mensais e anuais, no recorte temporal dos últimos dois anos (2021 e 2022), período de validade do último Processo Seletivo deflagrado para contratação temporária.

Na percepção da existência de possível problema na distribuição de cargos, e considerando que o Dimensionamento de Força de Trabalho é um processo amplo que necessita de estudo particular de cada setor, englobando impactos financeiros e quantitativos necessários específicos, a intervenção proposta não teria condições de concluir todo o processo. Com isso, limitou-se à análise do quadro funcional do Município de Caicó/RN, com sugestões para o redesenho dos cargos existentes, para que sirvam de apoio à municipalidade na realização de um eficaz Dimensionamento da Força de Trabalho.

Quanto à temática “desenho de cargos”, não foram encontradas obras além de Bergue (2020), sendo esta, então, a principal fonte para o presente trabalho.

Também é necessário consignar que qualquer alteração no quadro funcional municipal, necessita da proposição e aprovação de lei específica, com isso, a sugestão para o redesenho de cargos pode encontrar obstáculo em eventual interesse político divergente às mudanças propostas.

## **2. Conceitos**

Explicitam-se bases resgatadas da literatura de apoio.

### **2.1 Especialização Burocrática e Princípio da Eficiência**

O modelo burocrático weberiano objetiva a burocracia como tipo ideal, com o poder de organizar a dominação racional-legal por meio de uma incomparável

superioridade técnica que garanta a eficácia e eficiência aplicáveis a todas as tarefas administrativas (BEHN, 1998).

Entretanto, ao ser acrescido o fator humano no sistema burocrático, vê-se que esse conjunto de regras postas não condiz como forma única e eficiente de realizar um ato, mas sim como uma limitação das escolhas que pode gerar efeito contrário ao idealizado, fenômeno também conhecido como “disfunções da burocracia” (MERTON, 1970, p. 277).

Na ótica brasileira, em resposta ao modelo Autoritário-Burocrático, iniciou-se o movimento *gerencialista* no Estado, que, em 1995, por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, buscou inserir os conceitos gerenciais no poder público. Tal reforma atuou em três dimensões, conforme as palavras de seu idealizador: “A Reforma Gerencial de 1995 teve três dimensões: uma institucional, outra cultural e uma terceira, de gestão” (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Dentre as medidas adotadas para o cumprimento da “Reforma Gerencial”, destaca-se a aprovação da Emenda Constitucional nº 19/1998 como sua medida legal mais importante, por ter introduzido na Constituição Federal de 1988 o princípio da eficiência entre os princípios basilares da administração pública. Tal princípio é apontado como o dever da administração pública de apresentar ao contribuinte o retorno da contribuição realizada por meio de tributo (MATIAS-PEREIRA, 2012).

De toda forma, faz-se necessária ponderação, especificamente no caso dos municípios brasileiros, que tiveram um significativo aumento de suas competências e deveres trazidos pela Constituição Federal de 1988, com a descentralização das políticas públicas sem a devida sintonia entre os entes federativos, o que acarreta a irracionalidade de gastos públicos (PIRES, 2005). Dessa forma, fica evidente a pressão sofrida pelo ente em aumentar seus gastos e cumprir com os mesmos, muito embora nem sempre haja o devido suporte dos demais entes (União e Estados). No caso do Município de Caicó, com a melhor racionalização das necessidades de pessoal e com sua transparência, será dada à população uma resposta necessária de que o poder executivo tem atenção aos seus gastos, com o intuito de atingir maior eficiência e eficácia da máquina pública.

## 2.2 Conceito de Cargo Público

Para a conceituação de cargo público, é necessária a observância da doutrina jurídica sobre tal. Nesse sentido, Di Pietro (2017) aponta que a Constituição Federal indica o termo “Servidores Públicos” para todos aqueles que prestam serviços, com vínculo laboral, à Administração Pública Direta, autarquias e fundações públicas. Entretanto, no decorrer do texto constitucional, também são contemplados os da Administração Pública Indireta e os militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios, o que mostra que o termo “servidor público” é utilizado em sentido amplo, abrangendo todos aqueles com vínculo laboral nesses poderes.

No foco da intervenção proposta, observa-se a situação dos servidores estatutários e dos temporários. Os primeiros são submetidos ao regime estatutário, regido por lei específica da unidade da federação correspondente, enquadrados no ato da posse às condições do cargo. Os segundos são contratados para exercer funções em caráter temporário, mediante regime jurídico especial, disciplinado em lei própria da unidade

federativa correspondente, para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público (DI PIETRO, 2017).

### 2.3 Desenho de Cargos Públicos

Conforme indicado por Bergue (2020), é necessária a adoção de uma estrutura de cargos mais aberta ou permeável, além de ser alertado sobre a decorrência disfuncional da divisão exagerada de trabalhos dentro da estrutura administrativa. O autor denomina isso como desenho de um cargo, o qual preceitua os seguintes passos:

- Definir sua esfera de competências;
- Estipular nível mínimo de escolaridade ou habilitação específica;
- Fixar sua forma de remuneração;
- Denominá-lo em consonância com sua natureza e particularidades.

Ainda, são trazidos os seguintes cuidados de ordem técnica na elaboração do desenho:

- A denominação do cargo ou emprego deve, na medida do possível, sintetizar sua essência em termos de atribuições;
- Evitar composições que envolvam mais de dois termos; e
- Utilizar termos que valorizem o cargo.

Na mesma obra, Bergue (2020) afirma que o novo desenho de cargos pode ocorrer por fusão ou por desmembramento, em decorrência de *multiprofissionalidade* ou de especialização, respectivamente.

A fusão é dividida em parcial e plena. A primeira amplia as tarefas que competem aos cargos afetados, sem resultar em sua extinção, permitindo a ocorrência de sobreposição de tarefas. Já a plena resulta na extinção dos cargos primitivos para a criação de um novo, relaxando o pressuposto da especialização dos cargos. No desmembramento, a solução é inversa, realizando-se a fragmentação de um cargo em outros pela necessidade de especialização das funções desempenhadas pelo cargo.

Ocorrendo o redesenho de cargos e carreiras, há a conseqüente mudança, não só formal, mas de todo o ambiente organizacional, ou seja, o reenquadramento de servidores, a migração formal do servidor afetado de uma estrutura de cargos extinta para uma nova. Como pressupostos e cautelas para o reenquadramento, Bergue (2020) aponta:

- A lotação do servidor deve ser orientada pelo interesse público;
- As pessoas já detêm os requisitos para o exercício da atividade específica;
- A conformidade do ato de admissão originário com os ditames legais e constitucionais; e
- A compatibilidade entre os cargos de origem e destino, em termos de natureza e complexidade das atribuições e competências correspondentes.

De toda forma, os atos de reenquadramento devem ser realizados conforme os princípios jurídicos da Administração Pública, buscando sempre a razoabilidade das transformações. Por óbvio, deve haver a posterior análise das demandas sociais inerentes,

com base na efetividade das ações da administração, para que, possibilitado pelo redesenho, sejam dimensionadas as reais necessidades da organização (BERGUE, 2020).

## 2.4 Dimensionamento de Força de Trabalho

Observa-se como decorrência lógica seguinte ao desenho de cargos o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT), momento em que são racionalizadas as necessidades e demandas do serviço do ente público. Para a melhor utilização de qualquer recurso é necessária sua racionalização prévia, ou seja, para o DFT, o Planejamento da Força de Trabalho (PFT), que busca dar suporte ao gerenciamento dos recursos humanos de uma organização, assegurando a distribuição das pessoas certas, disponíveis nos lugares certos e nos momentos certos para executar planos estratégicos com qualidade e eficiência (SERRANO et al., 2018).

Para atingir seus objetivos, o PFT faz uso do instrumento da Análise do Trabalho (AT), que é o meio de coletar informações quanto ao trabalho e ao trabalhador para entender e suprir os déficits entre a necessidade e a alocação da força de trabalho disponível. Destaca-se que existe uma vasta gama de métodos para isso, não havendo nenhum absolutamente certo ou errado (SERRANO et al., 2018).

Em outro momento há a alocação de pessoal ou agendamento, que é o processo de construção de agendas e escalas para atender as demandas funcionais, com estudo da variação da demanda de cada período. O enfoque do serviço público possui desafios próprios às peculiaridades desse setor, seja por jornadas mais flexíveis, pela especificidade da área de atuação ou pela natureza do trabalho. Em alguns casos, inclusive, há restrições que são invioláveis por força de alguma normativa superior (ex. Jornada de Trabalho de Categoria) (SERRANO et al., 2018).

Após as rápidas considerações acima sobre o PFT, faz-se necessário trazer a definição do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT), que é o processo que determina o quantitativo de pessoas necessárias para o atendimento de uma demanda. É de fundamental importância para o planejamento da análise do trabalho, dos perfis profissionais adequados, a alocação de pessoal e o agendamento de tarefas. Não existe na doutrina um método único, certo ou errado, mas sim uma pluralidade deles, podendo ser utilizado o que melhor se adequar à situação posta (SERRANO et al., 2018).

## 3. Metodologia

São traçados alguns caminhos para a investida metodológica a proceder.

### 3.1 Classificação da pesquisa

O presente trabalho aborda a problemática pelo método indutivo científico, pela identificação dos dados oficiais obtidos, com pontuais paralelos entre os casos com as fontes pesquisadas, e feita análise quantitativa dos dados levantados (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Para indicar a relação do aumento de gastos com pessoal e a existência de contratações temporárias, bem como o paralelo entre as mesmas contratações com

concessões de licenças e outros afastamentos discricionários do poder público, é utilizado o método estatístico.

Já no enfoque comparativo de estruturação de cargos e funções, serão adotados os métodos Tipológico e Funcionalista (MARCONI; LAKATOS, 2003), para indicar a tipificação de cada cargo estudado, bem como, seus papéis e atribuições dentro da estrutura administrativa do ente em evidência, com base na legislação aplicada.

A pesquisa buscará dados em documentação indireta, por pesquisa documental e bibliográfica.

Na vertente documental são utilizados documentos contidos em arquivos públicos e dados estatísticos, também fornecidos por órgãos públicos, de livre acesso, em especial, fontes documentais (leis, decretos, pareceres, editais, portarias dentre outros), diretrizes estabelecidas pela Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), expedida pelo Ministério do Trabalho e emprego, hoje Secretaria do Trabalho, vinculada ao Ministério da Economia.

Aliado a essas fontes, foram utilizados os relatórios disponíveis no Portal da Transparência do Município e Verificação dos Índices de Demonstrativo da Despesa com Pessoal, emitidos pelo Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte (TCE/RN), por meio dos Termos de Alerta de Responsabilidade Fiscal por ele expedidos.

Já no lado bibliográfico, o tema se fundamenta, principalmente, nos ditames apresentados por Bergue (2020), em seu modelo para o desenho de cargos na estrutura funcional pública, dando atenção especial a possibilidade de fusão de cargos e carreiras para redução do número de cargos individuais. Somado ao mencionado autor, buscar-se-á fundamento em conceitos e definições da ciência jurídica, quanto à natureza dos cargos e carreiras.

De forma suplementar, foi realizada sugestão de início de planejamento para futuro Dimensionamento de Força de Trabalho, para tanto, com a indicação de “gargalos” já visualizados na coleta e análise dos dados (SERRANO et al., 2018).

### 3.2 Coleta de dados

Para a coleta de dados usados no Projeto de Intervenção, foram utilizados aqueles obtidos por acesso público junto ao site do Tribunal de Contas do Rio Grande do Norte (TCE/RN) e ao Portal da Transparência do Município de Caicó/RN, aferindo-se o quantitativo de cargos do Poder Executivo Municipal, vagos, providos e com contratação temporária. Nesses dados, foi observado o recorte temporal do mês de referência dezembro de 2022, visto ser correspondente ao último mês de validade dos contratos do último processo seletivo realizado pelo município à época, Edital nº 001/2021, momento em que se encerram as contratações decorrentes daquele edital.

Na coleta e condensação dos dados, foram aglutinados os cargos que correspondem à mesma carreira, mas que, por diferenciação de carga horária ou lotação, estivessem com nomenclatura diversa, por exemplo: Enfermeiro 30h e Enfermeiro 40h.

Também foi feita pesquisa nas Portarias Municipais do período de 2021 e 2022, identificando aquelas que cedem servidores a outros órgãos e aquelas que concedem afastamentos discricionários, como Licença-Prêmio e Licença não Remunerada. Em conjunto com este levantamento, foram observadas todas as atribuições de cada cargo,

definidas por Lei Municipal própria, a saber, a Lei Municipal nº 4.481/2011 (CAICÓ, 2011), e também foram solicitadas informações complementares ao Município.

### 3.3 Análise de dados

Aos dados obtidos, com pontuais paralelos, foi realizada análise quantitativa, com abordagem do método estatístico em um primeiro momento para agregar os dados, e posterior utilização dos métodos tipológico e funcionalista para indicar, para cada cargo, sua tipificação, seus papéis e suas atribuições na estrutura administrativa (MARCONI; LAKATOS, 2003).

O único *software* utilizado para a análise dos dados foi o Microsoft Excel para as somas dos quantitativos e organização das tabelas.

Como referência teórica, o estudo se ateve à análise sistemática de cada carreira, definindo os perfis de cada cargo, bem como seu quantitativo de vagas previstas em lei própria, além de competências funcionais idênticas ou similares, com respaldo na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), utilizando os ensinamentos de Bergue (2020), aparados pelos apontamentos da ciência jurídica trazidos por Di Pietro (2017).

Em um primeiro momento, foram obtidas quatro situações: o cargo não possui pessoas lotadas nem contratação temporária; o cargo possui pessoas lotadas ou contratação temporária dentro do número de vagas; o cargo possui pessoas lotadas acima do número de vagas, mas não possui contratação temporária; e o cargo possui pessoas lotadas acima do número de vagas e possui contratação temporária.

Em um segundo momento, foram identificados e indicados quais cargos tiveram contratações temporárias, ao passo que houve concessões de afastamentos discricionários por parte da administração em favor dos neles lotados, seja por cessão ou licença. Obtiveram-se duas possíveis situações: a ocorrência, ou não, de contratação temporária em que haja afastamento discricionário de servidor. Pondera-se que não há questionamento quanto a serem devidas ou não as licenças ou afastamentos, utilizando-se apenas como indicador.

Em um terceiro momento, foram observados os cargos com competências e funções similares, bem como outros cujas funções tenham sido total ou parcialmente absorvidas por outros, ou que necessitam ser desmembrados. Obtiveram-se quatro variáveis com respectiva proposta de intervenção: o cargo não possuir servidores lotados ou contratação temporária → proposta de extinção; o cargo possuir atribuições já desempenhadas por outro cargo na estrutura administrativa → proposta de extinção do cargo mais restrito; o cargo possuir um ou mais cargos com atribuições similares → proposta de fusão dos cargos; e o cargo necessitar ser fracionado em outros mais especializados → proposta de desmembramento do cargo.

Após obtidos os dados necessários, foram indicados possíveis cargos em que são encontrados gaps na gestão dos Recursos Humanos do Município, com contratações acima do número de vagas ou, ainda, concomitantes a afastamentos discricionários, propondo medidas que permitam otimizar a gestão de pessoas, com a devida distribuição do pessoal, conseqüentemente, melhorando a saúde financeira do município e dando maior eficiência à máquina pública.

## 4. Resultados

Agora serão descritos os resultados obtidos na incursão campal.

### 4.1 Diagnóstico de cargos, vagas e seu preenchimento

O Município de Caicó possui, em seu Quadro Funcional, a previsão de 2.661 vagas, distribuídas entre 93 cargos distintos, da seguinte forma: 33 cargos de nível fundamental, que correspondem a 868 vagas; 28 cargos de nível médio, que correspondem a 870 vagas; e 32 cargos de nível superior, que correspondem a 923 vagas.

Dessas vagas em cargos, 2.360 estão ocupadas, sendo 1.692 por servidores do quadro funcional efetivo e 668 por servidores temporários, distribuídas da seguinte forma: nível fundamental, 578 por servidores efetivos e 259 por servidores temporários; nível médio, 517 por servidores efetivos e 176 por servidores temporários; e nível superior, 597 por servidores efetivos e 233 por servidores temporários, como ilustrado na tabela 1.

Tabela 1 – Número de Cargos, Vagas e Lotações dos Servidores Municipais

Quadro Pessoal	Cargos	Vagas	Ocupadas	Efetivo	Temporário
Nível Fundamental	33	868	837	578	259
Nível Médio	28	870	693	517	176
Nível Superior	32	923	830	597	233
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>2.661</b>	<b>2.360</b>	<b>1.692</b>	<b>668</b>

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Em uma análise mais acurada, observou-se um problema: dos 93 cargos, 23 apresentaram número de pessoas lotadas acima do número de vagas, sendo 10 cargos no nível fundamental, três no nível médio e 10 no nível superior, ou seja, o exercício de 261 servidores sem existência de vaga.

Além do problema evidenciado acima, observou-se a ocorrência de cessões e/ou licenças discricionárias (Licença-Prêmio e Licença Não Remunerada) em 28 cargos, concomitantes a contratações temporárias, no período dos anos de 2021 e 2022, cargos estes que somam 617 contratações temporárias.

Os dados apresentados anteriormente mostram a existência de discrepância nos quadros funcionais do município, o que torna evidente a urgente necessidade de dimensionamento da força de trabalho municipal. Para tanto, como passo inicial, será apresentada a seguir uma proposta de Redesenho dos Cargos Municipais, com o intuito de propor a fusão parcial, fusão total, extinção ou desmembramento de cargos para possibilitar um futuro e efetivo dimensionamento.

### 4.2 Redesenho de Cargos (Exceto Professor)

Após devida análise das atribuições e requisitos de investidura de cada cargo contidos na Lei Municipal nº 4.481/2011 (CAICÓ, 2011), em paralelo com a Classificação Brasileira de Ocupações - CBO, observou-se a similaridade ou equivalência de alguns cargos, para melhor visualização, divididos em:

- Grupo Fundamental 01 – Auxiliar de Serviços Gerais (ASG), ASG Carga e Descarga de Mercadorias, ASG Controle de Abastecimento de Água e ASG de Lavagem de Veículos e Máquinas;
- Grupo Fundamental 02 – Cozinheiro e Merendeira;
- Grupo Fundamental 03 – Operador de Compressor, Operador de Máquinas Pesadas e Tratorista;
- Grupo Médio 01 – Assistente Administrativo, Assistente Fazendário e Auxiliar Administrativo; e
- Grupo Médio 02 – Técnico em Radiologia e Técnico em Laboratório de Radiologia.

Verificou-se, também, cargos que, pela ausência de servidores lotados ou contratação temporária, a consequência lógica é sua efetiva extinção:

- Nível Fundamental – ASG Recebedor de Animais, Lubrificador de Veículos, Orientador Profissional de Corte e Costura em Tecido, Soldador e Segurança;
- Nível Médio – Técnico em Cadastro, Técnico em Laboratório de Entomologia e Topógrafo; e
- Nível Superior – Arquiteto e Zootecnista.

Faz-se a devida ressalva de que, no caso dos cargos de Nível Superior, por se tratar de cargos com profissão específica regulamentada na Lei nº 12.378/2010 (BRASIL, 2010) e na Lei nº 5.550/1968 (BRASIL, 1968), caso haja planejamento futuro do Poder Executivo para o uso das mencionadas funções, retira-se a sugestão de extinção dos respectivos cargos.

#### 4.2.1 Fusão Parcial

Em análise aos cargos destacados, observou-se que o Grupo Fundamental 01 e o Grupo Médio 02 são os únicos onde há a possibilidade de fusão parcial dos cargos, com fundamento nas atribuições constantes na CBO para a atividade correspondente e na legislação pertinente.

Para o Grupo Fundamental 01, a atividade “Auxiliar de serviços gerais (manutenção de edifícios)”, vinculada ao grupo “TRABALHADORES NOS SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO DE EDIFICAÇÕES”, atividade código nº 5.143, é definida como segue:

- Auxiliar de Serviços Gerais (ASG) – executam serviços de manutenção elétrica, mecânica, hidráulica, carpintaria e alvenaria, substituindo, trocando, limpando, reparando e instalando peças, componentes e equipamentos. Conservam vidros e fachadas, limpam recintos e acessórios e tratam de piscinas. Trabalham seguindo normas de segurança, higiene, qualidade e proteção ao meio ambiente.

Assim, observa-se que todas as atribuições para os cargos do grupo indicado já se encontram abrangidas pela atribuição do primeiro, A.S.G., ou seja, todos os demais cargos são ramificações deste. Logo, deve ser feita a fusão parcial dos cargos contidos nesse grupo, com a manutenção do cargo “A.S.G.” e a extinção dos demais.

Para o Grupo Médio 02, o cargo “Técnico em Radiologia”, conforme a legislação que regulamenta a profissão, Lei nº 7.394/1985, já é o cargo adequado. Isso, somado ao fato de não existir na legislação local atribuição própria para o cargo “Técnico em Laboratório de Radiologia”, evidencia que o segundo é apenas uma ramificação do primeiro. Logo, deve ser feita a fusão parcial dos cargos contidos nesse grupo, com a manutenção do cargo “Técnico em Radiologia” e a extinção do cargo “Técnico em Laboratório de Radiologia”.

#### **4.2.2 Fusão Total**

Em análise aos cargos destacados, observou-se que os Grupos Fundamental 02, Fundamental 03 e Médio 01 são aptos à fusão total, com fundamento nas atribuições constantes na CBO para a atividade correspondente e na legislação pertinente, somadas às pontuais peculiaridades da legislação local.

Iniciando com o Grupo Fundamental 02, em atenção às atribuições contidas na CBO para a atividade “Cozinheiro geral”, vinculada ao grupo “COZINHEIROS”, atividade código nº 5.132:

- Cozinheiro – organizam e supervisionam serviços de cozinha em hotéis, restaurantes, hospitais, residências e outros locais de refeições, planejando cardápios e elaborando o pré-preparo, e a finalização de alimentos, observando métodos de cocção e padrões de qualidade.

Observa-se que todas as atribuições para os cargos do grupo indicado estão englobadas na citada atividade, com a distinção de que o cargo “Merendeira” tende a direcionar a atividade ao âmbito da merenda escolar. Entretanto, eventual diretriz específica do local de trabalho, seja ambiente escolar, hospitalar ou outro, não possui especialização suficiente para a criação de um novo cargo, ou seja, ambos os cargos executam, sumariamente, a mesma atribuição.

Como sugestão, que seja operada a fusão total do Grupo Fundamental 02, com uso da nomenclatura e requisitos contidos na CBO, nomeando o cargo “Cozinheiro” com pontuais adições:

- Cozinheiro – organizam serviços de cozinha e estoque de alimentos, nas repartições públicas municipais e outros locais de refeições, executando o pré-preparo, o preparo e a finalização de alimentos, observando métodos de cocção e padrões de qualidade dos alimentos e, inclusive, sua distribuição.

Quanto ao Grupo Fundamental 03, pondera-se o preconizado nas atribuições constantes na CBO para as diversas atividades, vinculadas ao grupo “TRABALHADORES NA OPERAÇÃO DE MÁQUINAS DE TERRAPLENAGEM E FUNDAÇÕES”, atividade código nº 7.151:

- Operador de Máquinas Pesadas – planejam o trabalho, realizam manutenção básica de máquinas pesadas e as operam. Removem solo e material orgânico “bota-fora”, drenam solos e executam construção de aterros. Realizam acabamento em pavimentos e cravam estacas.

Assim, observa-se que todas as atribuições para os cargos que compõem o grupo são idênticas entre si, com a distinção de que o legislador direcionou cada cargo a um tipo de equipamento. Entretanto, todos os listados equipamentos abrangem a mesma

categoria, ou seja, não há especialização suficiente do serviço para a criação de um novo cargo. Dessa forma, ambos os cargos executam a mesma atribuição. Ressalta-se que, em respeito às imposições contidas no Código de Trânsito Brasileiro (CTB) (BRASIL, 1997), em seu art. 144:

- O trator de roda, o trator de esteira, o trator misto ou o equipamento automotor destinado à movimentação de cargas ou execução de trabalho agrícola, de terraplenagem, de construção ou de pavimentação só podem ser conduzidos na via pública por condutor habilitado nas categorias C, D ou E.

Com isso, faz-se necessário observar o requisito da habilitação mínima equivalente àquela já existente, Carteira Nacional de Habilitação na Categoria “E”, com a sugestão de proceder à fusão total dos cargos que compõem o Grupo Fundamental 03, utilizando a nomenclatura “Operador de Máquinas Pesadas”, por ser mais abrangente e de acordo com os requisitos mínimos contidos na CBO e no Código de Trânsito Brasileiro.

Por fim, no Grupo Médio 01, observa-se que em todos os cargos que o compõem, as atribuições básicas são idênticas, em todos os pontos, visto conterem as atribuições comuns burocráticas entre si, com a sutil distinção do cargo de “Assistente Fazendário” que indica um setor específico de lotação, mas, mantendo a natureza burocrática. Com isso, faz-se necessário observar o preconizado nas atribuições constantes na CBO para a atividade “Assistente administrativo”, vinculada ao grupo “AGENTES, ASSISTENTES E AUXILIARES ADMINISTRATIVOS”, atividade código nº 4.110:

- Agentes Administrativos – executam serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atendem fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços; tratam de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos. Atuam na concessão de microcrédito a microempresários, atendendo clientes em campo e nas agências, prospectando clientes nas comunidades.

Dessa forma, deve ser procedida a fusão total dos cargos, com a extinção dos cargos destes e fusão em um novo cargo, com a sugestão de ser usada a nomenclatura “Agente Administrativo”.

### 4.3 Redesenho dos Cargos de Professor

Após devida análise às atribuições e requisitos de investidura dos cargos de professor, nos diversos níveis dentro do âmbito municipal, conforme quadro previsto na Lei Municipal nº 4.481 (CAICÓ, 2011), em paralelo com o disciplinado na Lei Municipal nº 4.245 (CAICÓ, 2007), observaram-se incongruências na distribuição das vagas dos cargos, distribuídos em:

- Grupo Professor Fundamental: Professor Leigo;
- Grupo Professor Médio: Professor de Ensino Municipal Nível Magistério – PEM/NM;
- Grupo Professor Superior: Professor de Ensino Municipal LP – Licenciatura Plena – PEM/LP, Professor de Ensino Municipal LP – Especialização – PEM/E, Professor de Ensino Municipal LP – Mestrado – PEM/M e Professor de Ensino Municipal LP – Doutorado – PEM/D.

Tal categoria foi tratada em separado das demais, por nela ser necessárias a extinção, fusão total e desmembramento, conforme indicado a seguir.

#### 4.3.1 Extinção

Na situação específica do cargo “Professor Leigo”, observa-se uma atecnia do legislador, visto que, por força do artigo 38 e anexo da Lei Municipal nº 4.245/2007 (CAICÓ, 2007), que consolida o Plano de Cargos, Carreira e Salários do Magistério Público Municipal de Caicó, o cargo de “Professor Leigo” foi transformado em “Cargo Suplementar”, com atribuições administrativas, e colocado em extinção, o que implica no encerramento de vagas do cargo, com o aproveitamento dos servidores nas funções de seu cargo não ligadas à docência.

Entretanto, a Lei Municipal nº 4.481/2011 (CAICÓ, 2011) previu um total de 23 vagas para tal cargo, utilizando a nomenclatura “Professor Leigo”, ou seja, manteve as vagas que deveriam ser excluídas do quadro geral, o que se mostra preocupante, pois, com a existência de tais vagas, as mesmas possam ser providas por eventual gestor desatento.

Situação similar ocorre com o cargo “Professor Nível Magistério”, visto que a citada Lei Municipal nº 4.245/2007 (CAICÓ, 2007) prevê, no artigo 7º e inciso II do artigo 8º, como requisito para a investidura no cargo de professor o nível superior, com a excepcional possibilidade de manutenção dos servidores desse cargo no exercício da docência junto à Educação Infantil e nos cinco anos do Ensino Fundamental.

Entretanto, novamente, a Lei Municipal nº 4.481/2011 (CAICÓ, 2011) previu um total de 65 vagas para tal cargo, utilizando a nomenclatura “Professor de Ensino Municipal Nível Magistério – PEM/NM”, ou seja, manteve as vagas que não possuem sequer previsão para ingresso.

Desta forma, em respeito à Lei Municipal nº 4.245/2007 (CAICÓ, 2007), devem ser extintas as vagas para os cargos de “Professor Leigo” e “Professor de Ensino Municipal Nível Magistério – PEM/NM”, mantendo-se aquelas que se encontram ocupadas, em respeito ao dispositivo legal citado, até que deixem de existir quando da vacância por aposentadoria, falecimento ou exoneração dos servidores nelas lotados, impedindo novas nomeações nesses cargos.

#### 4.3.2 Fusão Total

Ao se observar as atribuições e requisitos de investidura de cada cargo contidos na Lei Municipal nº 4.481/2011, observou-se a existência de apenas um cargo que abrange todos os professores com requisito de nível de escolaridade superior, qual seja, “Professor”.

Além disso, a já citada Lei Municipal nº 4.481/2011, embora preveja a existência de quatro cargos no quadro de nível superior, com denominações de “Professor de Ensino Municipal LP – Licenciatura Plena – PEM/LP”, “Professor de Ensino Municipal LP – Especialização – PEM/E”, “Professor de Ensino Municipal LP – Mestrado – PEM/M” e “Professor de Ensino Municipal LP – Doutorado – PEM/D”, não faz nenhuma diferenciação entre estes, indicando-os, quanto às atribuições, apenas como “Professor”.

Ou seja, pelo citado dispositivo legal, não existem vagas específicas para cada um dos quatro níveis, mas sim, apenas a progressão do próprio cargo de professor. Assim, novamente se observa atecnia legislativa ao diferenciar os cargos, visto se tratar de um único cargo, sendo lógico realizar sua fusão total, mantendo-se a nomenclatura original do cargo “Professor”.

#### 4.3.3 Desmembramento

Após a fusão dos cargos sugerida no item anterior, obtém-se um quantitativo final de 674 vagas para o cargo de “Professor”, sem especificidade de qual disciplina cada um ministrará.

Com isso, em respeito às competências privativas encontradas nas indicações das normas postas e no contido no portal do Ministério da Educação (MEC, 2023), faz-se a sugestão de desmembramento do cargo de “Professor” nos seguintes cargos: Professor de Educação Infantil e Anos Iniciais, Professor de Ensino Fundamental - Língua Portuguesa, Professor de Ensino Fundamental - Arte, Professor de Ensino Fundamental - Educação Física, Professor de Ensino Fundamental - Língua Inglesa, Professor de Ensino Fundamental - Matemática, Professor de Ensino Fundamental - Ciências, Professor de Ensino Fundamental - Geografia, Professor de Ensino Fundamental - História e Professor de Ensino Fundamental - Ensino Religioso.

Com isso, em respeito às competências privativas encontradas nas indicações das normas postas e no contido no portal do Ministério da Educação (MEC, 2023), faz-se a sugestão de desmembramento do cargo de “Professor” nos seguintes cargos: Professor de Educação Infantil e Anos Iniciais, Professor de Ensino Fundamental - Língua Portuguesa, Professor de Ensino Fundamental - Arte, Professor de Ensino Fundamental - Educação Física, Professor de Ensino Fundamental - Língua Inglesa, Professor de Ensino Fundamental - Matemática, Professor de Ensino Fundamental - Ciências, Professor de Ensino Fundamental - Geografia, Professor de Ensino Fundamental - História e Professor de Ensino Fundamental - Ensino Religioso.

Aproveita-se também para fazer sugestão das atribuições dos cargos acima indicados, para, dessa maneira, melhor representar a legislação atual e a Base Curricular Nacional (Ministério da Educação), ressaltando-se que foram aglutinadas as atribuições do Professor de Educação Infantil e Anos Iniciais:

- Professor de Educação Infantil e Anos Iniciais – promovem educação e a relação ensino e aprendizagem em creches (bebês de zero a 1 ano e 6 meses, e crianças bem pequenas de 1 ano e sete meses a 3 anos e 11 meses) e escolas (crianças pequenas de 4 a 5 anos e 11 meses); cuidam de alunos; planejam a prática educacional e avaliam as práticas pedagógicas; organizam atividades; pesquisam; interagem com a família e a comunidade e realizam tarefas administrativas;
- Professor de Ensino Fundamental – Especialidades – preparam e ministram aulas de sua especialidade para o ensino fundamental; efetuam registros burocráticos e pedagógicos; participam na elaboração do projeto pedagógico; planejam o curso de acordo com as diretrizes educacionais vigentes; atuam em reuniões administrativas e pedagógicas; organizam eventos e atividades sociais, culturais e pedagógicas.

Para mensurar o quantitativo de cada um dos cargos desmembrados, utilizaram-se os dados fornecidos pela Secretaria Municipal de Educação, que, conforme a necessidade de professores em sala de aula apresentada para o ano letivo de 2023, corresponde ao número total de 304 professores municipais, independentemente da forma, seja por contratação temporária ou designação de servidores do quadro efetivo.

Dividido o número total de 304 pelo número de especialidades apresentado pela Secretaria Municipal, obteve-se um percentual para cada especialidade. Depois, os percentuais foram aplicados sobre o número de 674, correspondente às vagas já existentes para o cargo de “Professor” (nível superior). Arredondando-se os números ao próximo inteiro, priorizando-se os de maiores décimos, obteve-se o quantitativo de vagas por cada especialidade, conforme a tabela abaixo.

Tabela 02 – Desmembramento do cargo de “Professor”.

Cargos	Percentual	Vagas
Professor de Educação Infantil	45,07%	304
Professor de Ensino Fundamental Anos Iniciais	36,18%	244
Professor de Ensino Fundamental - Língua Portuguesa	3,62%	24
Professor de Ensino Fundamental – Arte	1,64%	11
Professor de Ensino Fundamental - Educação Física	1,64%	11
Professor de Ensino Fundamental - Língua Inglesa	1,64%	11
Professor de Ensino Fundamental – Matemática	2,96%	20
Professor de Ensino Fundamental – Ciências	2,63%	18
Professor de Ensino Fundamental – Geografia	1,97%	13
Professor de Ensino Fundamental – História	2,30%	16
Professor de Ensino Fundamental - Ensino Religioso	0,33%	02
Professor Geral (cargo desmembrado)	100%	674

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Ressalta-se que, conforme proposta realizada anteriormente, as especialidades dos professores de ensino infantil e anos iniciais corresponderão a um único cargo, “Professor de Educação Infantil e Anos Iniciais”, com um total de 546 vagas.

Além disso, verifica-se que não foi indicado quantos professores atualmente ocupantes de cargos efetivos estão no ofício da docência em sala de aula, seja por afastamentos diversos ou investidos em cargos de gestão. Também não foi informado o número de alunos atendidos pelo número de professores. Dessa forma, é aconselhável que a gestão providencie tal levantamento para melhor entender a rede de ensino municipal e planejar futuros redimensionamentos.

#### 4.4 Resumo do Redesenho

Após o estudo dos cargos e as sugestões de fusões, extinções e desmembramento (no caso do professor), obtêm-se os resumos a seguir, individualizando os cargos a serem extintos, aglutinados por fusão e criados por desmembramento, expressos pelas tabelas abaixo:

Tabela 03 – Cargos para Extinção.

Cargos	Vagas extintas
--------	----------------

A.S.G. Recebedor de Animais	03
Lubrificador de Veículos	01
Orientador Profissional de Corte e Costura em Tecido	01
Professor Leigo	23
Soldador	06
Segurança	01
Professor de Ensino Municipal Nível Magistério - PEM/NM	65
Técnico em Cadastro	01
Técnico em Laboratório de Entomologia	02
Topógrafo	01
Arquiteto	02
Zootecnista	01
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

**Tabela 04 – Cargos para Fusão Parcial – Auxiliar de Serviços Gerais (ASG).**

Cargos	Vagas
Auxiliar de Serviços Gerais	540
Auxiliar de Serviços Gerais Carga e Descarga de Mercadorias	04
Auxiliar de Serviços Gerais Controle de Abastecimento de Água	04
Auxiliar de Serviços Gerais de Lavagem de Veículos e Máquinas	01
<b>TOTAL RESULTANTE</b>	<b>549</b>

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

**Tabela 05 – Cargos para Fusão Parcial – Técnico em Radiologia.**

Cargos	Vagas
Técnico em Radiologia	02
Técnico em Laboratório de Radiologia	03
<b>TOTAL RESULTANTE</b>	<b>05</b>

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

**Tabela 06 – Cargos para Fusão Total – Cozinheiro.**

Cargos	Vagas
Cozinheiro	16
Merendeira	21
<b>TOTAL RESULTANTE</b>	<b>37</b>

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

**Tabela 07 – Cargos para Fusão Total – Operador de Máquinas Pesadas.**

Cargos	Vagas
Operador de Compressor	02
Operador de Máquinas Pesadas	03
Tratorista	16
<b>TOTAL RESULTANTE</b>	<b>21</b>

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

**Tabela 08 – Cargos para Fusão Total – Agente Administrativo.**

Cargos	Vagas
Assistente Administrativo	111
Assistente Fazendário	23
Auxiliar Administrativo	92
<b>TOTAL RESULTANTE</b>	<b>226</b>

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

**Tabela 09 – Cargos para Fusão Total – Professor.**

Cargos	Vagas

Professor de Ensino Municipal LP – Licenciatura Plena – PEM/LP	375
Professor de Ensino Municipal LP – Especialização – PEM/E	288
Professor de Ensino Municipal LP – Mestrado – PEM/M	10
Professor de Ensino Municipal LP – Doutorado – PEM/D	01
<b>TOTAL RESULTANTE</b>	<b>674</b>

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Tabela 10 – Desmembramento do Cargo de Professor.

Cargos	Vagas
Professor de Ensino Infantil e Anos Iniciais	548
Professor de Ensino Fundamental - Língua Portuguesa	24
Professor de Ensino Fundamental – Arte	11
Professor de Ensino Fundamental - Educação Física	11
Professor de Ensino Fundamental - Língua Inglesa	11
Professor de Ensino Fundamental – Matemática	20
Professor de Ensino Fundamental – Ciências	18
Professor de Ensino Fundamental – Geografia	13
Professor de Ensino Fundamental – História	16
Professor de Ensino Fundamental - Ensino Religioso	02
<b>TOTAL DESMEMBRADO</b>	<b>674</b>

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

## 5. Conclusão

Com os dados analisados, foi possível diagnosticar que o Município de Caicó enfrenta tanto a falta de especialização burocrática, o que impede um maior controle de suas necessidades e eficiência de seus processos na destinação de sua força de trabalho, como discutido no referencial à luz dos ensinamentos de Max Weber (1982), problema evidente pela existência de contratações acima do número de vagas existentes no quadro.

Além da falta de burocracia efetiva, evidencia-se também a existência de disfunção burocrática nos termos postos por Robert K. Merton (1970), palpável pelo número de cargos que possuem competências funcionais idênticas ou diferenciadas apenas pelo local de trabalho, resultando em um excesso desnecessário de especialização burocrática, o que culmina na ineficiência.

Dentre as distorções encontradas nos quantitativos atuais, há um déficit de 261 contratações (efetivas e temporárias) sem a existência de previsão legal. Observa-se que, em sua grande maioria, encontra-se no nível superior, com 126 preenchimentos irregulares. Dentre esses, destacam-se os Professores (71 ocorrências), Enfermeiros (34 ocorrências), Técnicos em Enfermagem (54 ocorrências), Motoristas (23 ocorrências), Merendeiras (13 ocorrências) e Cozinheiros (15 ocorrências).

Com a adoção do desenho de cargos sugerido, deixarão de existir discrepâncias entre a lotação dos cargos e a previsão de vagas. Especificamente, os 74 preenchimentos irregulares encontrados no cargo de Professor de Ensino Municipal LP – Especialização – PEM/E e Operador de Máquinas Pesadas serão corrigidos. Entretanto, ainda persistirá o preocupante número de 187 preenchimentos irregulares nos demais cargos.

O fato de existirem 28 cargos com cessões concomitantes a afastamentos eletivos persiste, o que, mais uma vez, denota a necessidade de rever a forma de distribuição da força de trabalho no âmbito municipal, para que seja dado um novo passo em direção à Gestão Estratégica de Pessoas, como já trazido no referencial pelos professores Pantoja,

Camões e Bergue (2010), necessária para a obtenção dos melhores resultados com a melhor aplicação possível de todos os recursos.

Com base nos ensinamentos de Bergue (2020), já discutidos anteriormente, o Desenho de Cargos proposto não é taxativo, visto que a própria Gestão Municipal pode ter planos diversos para algumas carreiras. Nem mesmo é uma solução definitiva para os problemas detectados, mas sim uma sugestão de um passo inicial para um futuro e necessário Planejamento e Dimensionamento de Força de Trabalho.

Os cargos abrangidos pelas sugestões acima foram aqueles que, dentro das suas atribuições legais, são suscetíveis à fusão (total ou parcial), extinção ou desmembramento, com destaque para os cargos de “Professor” em seus três níveis (fundamental, médio e superior), que atualmente estão organizados de forma diversa das necessidades básicas para o funcionamento municipal, conforme expediente do próprio órgão responsável, somado ao disposto nas leis municipais citadas.

É importante lembrar que a proposição de mudança, tal como qualquer mudança de cargos ou carreiras, deve ser precedida de estudo prévio dos seus impactos nas rotinas de trabalho e nas motivações dos servidores que serão afetados por eventual desenho de cargos e dimensionamento de força de trabalho.

Como sugestão para prevenir ou atenuar eventuais impactos negativos, entende-se ser importante trazer ao debate representantes de classe e realizar audiência pública para a conscientização dos servidores acerca do novo desenho de cargos, e para que sejam dirimidos eventuais questionamentos que venham a surgir.

Ao fim, este trabalho apresenta ao Município de Caicó um diagnóstico da situação geral dos cargos do quadro de servidores municipais, bem como uma sugestão de desenho de cargos para ser implantado no futuro Planejamento e Dimensionamento de Força de Trabalho, podendo a gestão adotar o modelo apresentado ou outro de sua escolha que melhor se adeque à situação fática do Município.

De toda forma, independente do modelo adotado, resta evidente a necessidade urgente do Planejamento e Dimensionamento de Força de Trabalho nos quadros municipais.

## Referências

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BEHN, Robert D. O novo paradigma da gestão pública e a busca da accountability democrática. *Revista do Serviço Público*, Ano 49, n. 4, out./dez, 1998.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/84onstituicao/84onstituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/84onstituicao/84onstituicao.htm). Acesso em: 25 set. 2022.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101/2000 - Lei de responsabilidade fiscal**. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017.

BRASIL. **Lei nº 5.550, de 4 de dezembro de 1968**. Dispõe sobre o exercício da profissão Zootecnista. 1968. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/15550.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/15550.htm). Acesso em: 25 ago. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 5 set. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.503 – Código de Trânsito Brasileiro.** Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 1997.

BRASIL. **Lei nº 12.378, de 31 de dezembro de 2010.** Regulamenta o exercício da Arquitetura e Urbanismo; cria o Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil - CAU/BR e os Conselhos de Arquitetura e Urbanismo dos Estados e do Distrito Federal - CAUs; e dá outras providências. 2010. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/112378.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112378.htm). Acesso em: 25 ago. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular.** Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>. Acesso em: 25 set. 2022.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Do Estado Patrimonial ao Gerencial. *In.*: PINHEIRO, Paulo Sérgio; SACHS, Ignacy; WILHEIM, Jorge (Orgs.). **Brasil: um século de transformações.** São Paulo: Cia. das Letras, 2001. p. 222-259.

CAICÓ (RN). **Lei nº 4.245.** Caicó, 2007. Disponível em: <https://caico.rn.gov.br/leis.php?id=2117>. Acesso em: 12 jan. 2023.

CAICÓ (RN). **Lei nº 4.481.** Caicó, 2011. Disponível em: <https://caico.rn.gov.br/leis.php>. Acesso em: 4 set. 2022.

CAICÓ (RN). **Publicações.** Caicó, 2022a. Disponível em: <https://caico.rn.gov.br/publicacoes.php?grupo=&cat=41&Comp=&sec=&Exer=&Num=&ta=3&Descricao=&dtini=&dtfim=>. Acesso em: 20 ago. 2022.

CAICÓ (RN). **Publicações.** Caicó, 2022b. Disponível em: <https://caico.rn.gov.br/processoseletivo.php?grup=1>. Acesso em: 17 maio 2022.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** 30. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FOGAÇA, José. Democracia e descentralização na Constituição de 1988: o processo de elevação dos Municípios ao status de entes da Federação. *In.*: CARNEIRO, José Mario Brasiliense; GIOSA, Lívio Antonio; LEMOS, Murilo Lemos de. **Gestão municipal no Brasil: modernização, cooperação e humanização.** São Paulo: Oficina Municipal, 2021.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MATIAS-PEREIRA, Paulo Gustavo Gonet. **Manual de Gestão Pública Contemporânea.** 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

MERTON, Robert K. Sociologia: **Teoria e Estrutura.** São Paulo: Mestre Jou, 1970.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Seja um professor.** 2023. Disponível em: <http://sejaumprofessor.mec.gov.br/>. Acesso em: 19 jan. 2023.

PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** Brasília: ENAP, 2010.

PIRES, Maria Coeli Simões. O município no federalismo brasileiro: constrangimentos e perspectivas. **Cad. Esc. Legisl.**, Belo Horizonte, v. 8, n. 13, p. 55-84, jan./dez. 2005.

SERRANO, André Luiz Marques; FRANCO, Víthor Rosa; CUNHA, Raissa Damasceno; IWAMA, Gabriela Yukari; GUARNIERI, Patricia. **Dimensionamento na administração pública federal**: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho. Brasília: ENAP, 2018.

TCE/RN. Tribunal de Contas do Rio Grande do Norte. **TCE emite alertas após identificar 75 municípios acima do limite legal de gastos com pessoal no RN**. Natal; Disponível em: <http://www.tce.rn.gov.br/Noticias/NoticiaDetalhada/3458#gsc.tab=0>. Acesso em: 5 dez. 2021.

WEBER, Max. **Ensaios de Sociologia**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.