

Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão  
Centro Interamericano de Administrações Tributárias

# Modelo de Gestão Fazendária

---

*Manual de funções laborais e competências dos Postos do Trabalho*

Março  
2013

## TABELA DE CONTEUDO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introdução .....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>1 Manual de funções laborais e competências dos postos do trabalho da SEFAZ .....</b> | <b>4</b>  |
| 1.1. Uso das descrições dos postos de trabalho .....                                     | 4         |
| 1.2. Metodologia.....  | 4         |
| 1.3. Técnicas de coleta de informação .....  | 5         |
| 1.4. Equipe de trabalho responsável pela elaboração das descrições .....                 | 5         |
| 1.5. Conteúdo das descrições dos postos de trabalho .....                                | 5         |
| 1.6. Vigência das descrições .....   | 12        |
| <b>2 Descrições dos postos de trabalho da SEFAZ .....</b>                                | <b>13</b> |

## Introdução

Este documento contém as descrições dos postos de trabalho da SEFAZ, cujo principal objetivo foi a identificação e recopilação de toda a informação disponível sobre o conteúdo dos postos de trabalho da instituição com a finalidade de construir o instrumento principal para todos os processos de recursos humanos.

As descrições trabalhadas servirão de fundo para a realização dos processos de seleção, indução, re-indução, identificação de necessidades de treinamento, desenvolvimento de competências, avaliação de desempenho e para atingir os planos criados e liderados pela área de recursos humanos junto às demais chefias da Instituição.

O documento contém dois itens. O primeiro faz referência à argumentação técnica e metodológica, e a segunda, às descrições dos postos de trabalho da instituição, e que se apresentam como anexos pela extensão dos mesmos.

A metodologia utilizada foi principalmente recopilar informação de cada área e posto de trabalho, e, ao mesmo tempo, fazer entrevistas aos chefes e líderes para criar as descrições. Depois, o conteúdo foi validado e aprovado pela SEFAZ.

Além de cumprir com o objetivo de fazer as descrições dos postos de trabalho da entidade, foram atingidos outros resultados importantes. O primeiro foi identificar a realidade da instituição em termos da quantificação e identificação das áreas, postos de trabalho, distribuição das áreas e atividades dos servidores. O segundo foi a identificação de oportunidades de melhoria, otimização dos processos e necessidades de pessoal.

Foram identificadas 17 áreas na SEFAZ, e foram realizadas 117 descrições de postos de trabalho, anexas a este Manual de Funções Laborais dos Postos de Trabalho.

## 1 Manual de funções laborais e competências dos postos do trabalho da SEFAZ

O posto de trabalho é a unidade básica dos processos da instituição que ajuda a SEFAZ a atingir a sua missão.

As descrições dos postos elaboradas na SEFAZ estão compostas por dois elementos: as competências exigidas para o posto e a descrição dos processos envolvidos e sobre os quais o posto impacta.

Com a finalidade de ampliar os conceitos, em continuação descrevem-se: o uso das descrições, a metodologia usada, a equipe de trabalho responsável, o conteúdo das descrições, a vigência e a matriz com o inventário das descrições.

### 1.1. Uso das descrições dos postos de trabalho

As descrições dos postos do trabalho são a base dos processos da área de recursos humanos da instituição, já que seu conteúdo define o alcance, as necessidades em termos de experiência, educação, formação e fundamentação e direcionamento dos programas de desenvolvimento do ocupante do posto de trabalho. Os procedimentos que requerem dos dados das descrições dos postos do trabalho são:

- Análise da Instituição
- Recrutamento e seleção de pessoal
- Treinamento
- Desenvolvimento de competências
- Avaliação de desempenho
- Planificação de carreira
- Avaliação de postos de trabalho
- Remuneração
- Comunicação

### 1.2. Metodologia

Para elaborar as descrições dos postos de trabalho na SEFAZ se definiu previamente quais funções se descreveriam, seu alcance, as técnicas de coleta de dados, informação e avaliação e aprovação das mesmas.

#### Funções a descrever

A necessidade primordial da SEFAZ é identificar a realidade da distribuição das funções. Por esta razão, foi definido que a identificação e descrição dos postos se basearia nos processos atuais e não na estrutura organizacional.

### 1.3. Técnicas de coleta de informação

Para a coleta de informação foram empregadas três técnicas:

1. Análise de documentos existentes
2. Questionários
3. Entrevistas

### 1.4. Equipe de trabalho responsável pela elaboração das descrições

A definição da metodologia, formulários, análises e documentação da informação dos postos de trabalho foram realizadas pela equipe de consultores do CIAT.

Por sua parte, a SEFAZ designou uma equipe de servidores para a revisão e aprovação das descrições dos postos de trabalho. Entre as funções realizadas pela equipe, destacam-se:

- Organização das agendas de trabalho
- Revisão e aprovação das áreas da Secretaria
- Revisão do conteúdo das descrições
- Recomendação para correção e modificações finais
- Aprovação das descrições

Equipe de servidores:

- Gestora Estratégica de Recursos Humanos
- Gestora de Unidade de Treinamento
- Gestora de Unidade de Pessoal
- Gestores de Unidade
- Coordenadora Técnica do PROFISCO
- Consultor externo da SEFAZ

### 1.5. Conteúdo das descrições dos postos de trabalho

O formulário das descrições da instituição contém seis itens: identificação, dimensões, perfil ocupacional, propósito, responsabilidades, e inter-relações.

#### 1. Identificação

Contém os dados que permitem classificar e organizar os postos de trabalho. Inclui os seguintes campos:

| I. IDENTIFICAÇÃO DO POSTO DE TRABALHO  |  |
|--|--|
| Nome do Posto de Trabalho              | Gestor Geral de Cobrança                       |
| Unidade                                | Célula de Gestão da Ação Fiscal- CEGAF         |
| Número de pessoas no Posto de Trabalho | 1  |
| Posto de Trabalho do Chefe             | Secretário Adjunto de Administração Tributária |
| Nível de nomenclatura                  | Gerencial                                      |

- **Nome do posto de trabalho:** corresponde ao nome da posição que está descrevendo.
- **Unidade:** corresponde à unidade a qual pertence.
- **Número de pessoas no posto de trabalho:** número total de pessoas no posto de trabalho na unidade.
- **Posto de trabalho do chefe:** corresponde ao nome do posto de trabalho ao qual a posição reporta diretamente.
- **Nível:** corresponde ao nível ao que pertence o posto de trabalho conforme a classificação de Diretivo, Gerencial, Chefe, Profissional e de Apoio, descrito no Dicionário de Competências.

| Nível        | Descrição  |
|--------------|--|
| Diretivo     | Compreende ao Secretário da Fazenda e aos Secretários Adjuntos de Administração Tributária   |
| Gerencial    | Compreende os postos de trabalho que têm responsabilidade por alguma das grandes áreas funcionais da Instituição e aos quais lhes correspondem um papel de assessoria, normativo e de definição de políticas.  |
| Chefe        | Agrupar aqueles postos de trabalho que têm responsabilidade por um ou alguns dos processos das grandes áreas funcionais da SEFAZ.  |
| Profissional | Agrupar aqueles postos de trabalho que têm sob sua responsabilidade a pesquisa, desenvolvimento técnico de serviços, a aplicação de conhecimentos específicos relacionados com os processos em que se trabalham ou assistência técnica a outros processos. |
| Apoio        | Agrupar aqueles postos de trabalho cujas funções envolvem apoio administrativo, e logístico aos titulares dos postos de trabalho de nível diretivo, gerenciais ou chefe.   |

## 2. Dimensões

É a estrutura organizativa e hierárquica do processo ao que está adstrito o posto de trabalho e contém os dados que permitem identificar os nomes dos postos que reportam direta e indiretamente.

| II. DIMENSÃO DO POSTO DE TRABALHO                    |                   |
|--|-------------------|
| <b>Postos de trabalho que reportam diretamente</b>   |                   |
| Posto de Trabalho                                    | Número de pessoas |
| Gestor de Unidade de Cobrança                        | 1                 |
| <b>Postos de Trabalho que reportam indiretamente</b> |                   |
| Posto de Trabalho                                    | Número            |
| Analista de Cobranças                                | 5                 |
| Cobrador   | 42                |
| Apoio  | 2                 |

## 3. Perfil ocupacional

Define as competências de formação, as competências da instituição e o tempo de experiência que requer o servidor para ocupar o posto de trabalho.

| III. PERFIL OCUPACIONAL                        |   |
|--|---|
| Formação acadêmica<br>(Título e Especialidade) | Nível superior  |
| Conhecimentos técnicos                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento estratégico</li> <li>• Técnicas de cobrança</li> <li>• Técnicas de negociação</li> <li>• Técnicas de atendimento</li> <li>• Dominar os módulos do SIAT e SEFAZ.NET relacionados a sua área de atuação</li> <li>• Administração tributária</li> <li>• Gestão pública</li> <li>• Gestão de projetos</li> <li>• Direito tributário</li> <li>• Desenvolvimento gerencial</li> <li>• Legislação tributária estadual</li> </ul> |

No formulário estão definidas as competências de formação acadêmicas e de conhecimentos técnicos específicos. O conceito de tempo de experiência que requer o servidor para ocupar o

#### Modelo de Gestão para Competências

posto de trabalho se padronizou com o objetivo de evitar interpretações distintas e unificar critérios no momento de definir as competências.

- **Formação acadêmica:** corresponde ao nível de escolaridade requerido para ocupar o posto de trabalho adequadamente (nível médio ou profissional)
- **Conhecimentos técnicos:** se refere aos conhecimentos específicos prévios que deve ter o servidor que ocupe o posto de trabalho para o desempenho adequado como graduações, especializações, leis, normatividade, sistemas de informação da SEFAZ e uso de tecnologia.
- **Experiência profissional total:** se refere ao número total de anos de experiência de trabalho que requer um aspirante ao posto de trabalho para adequado desempenho das funções.
- **Experiência específica:** se refere ao número total de anos de experiência específica na área técnica à que pertence o posto de trabalho e que se requer para o desempenho das funções.

Baseado na classificação dos níveis das competências se definiu para cada posto de trabalho o número de anos requeridos de experiência profissional total e o número de anos de experiência específica assim:

| Nível do posto de trabalho no Dicionário de Competências | Experiência profissional total | Experiência específica |
|--|--------------------------------|------------------------|
| Diretivo   | 15                             | 10                     |
| Gerencial  | 10                             | 8                      |
| Chefe  | 8                              | 5                      |
| Profissional   | 0                              | 0                      |
| Apoio  | 0                              | 0                      |

- **Competências específicas:** são o conjunto de habilidades, conhecimentos, valores, atitudes e motivações que se manifestam em comportamentos observáveis, definíveis e importantes para atingir um desempenho superior e que aportam à realização dos objetivos do planejamento estratégico da instituição.

Por esta razão no primeiro item deste formulário define-se o nível de posto de trabalho para que o ocupante do mesmo se dirija à matriz do Dicionário de Competências e identifique as que correspondem e possa desenvolvê-las e fortalecê-las.

Modelo de Gestão para Competências

| Nº | Competência    |   | Nível                                    |         |        |              |       |   |
|----|----------------|---|--|---------|--------|--------------|-------|---|
|    |                |   | Diretor                                  | Gerente | Chefia | Profissional | Apoio |   |
| 1  | INSTITUCIONAIS | Conhecimento do negócio                 | x  | x       | x      | x            | x     |   |
| 2  |                | Proatividade e orientação a resultados  | x  | x       | x      | x            | x     |   |
| 3  |                | Comprometimento e dedicação ao trabalho | x  | x       | x      | x            | x     |   |
| 4  |                | Relacionamento interpessoal             | x  | x       | x      | x            | x     |   |
| 5  |                | Postura ética e profissional            | x  | x       | x      | x            | x     |   |
| 6  | DE GESTÃO      | Estratégicas                            | Gestão e alcance de objetivos            |         | x      | x            |       |   |
| 7  |                |   | Visão estratégica                        | x       | x      |              |       |   |
| 8  |                |   | Liderança executiva                      | x       | x      | x            |       |   |
| 9  |                |   | Pensamento sistêmico conceitual          | x       | x      | x            | x     |   |
| 10 |                |   | Colaboração e disseminação conhecimentos | x       | x      | x            | x     |   |
| 11 |                | Negócio                                 | Conhecimento técnico especializado       | x       | x      | x            | x     | x |
| 12 |                |   | Orientação para a qualidade no trabalho  |         |        | x            | x     | x |
| 13 |                |   | Influência e negociação                  | x       | x      | x            |       | x |
| 14 |                |   | Autonomia e resiliência                  | x       |        |              | x     | x |
| 15 |                |   | Autodesenvolvimento                      |         |        |              | x     | x |
| 16 |                | Apoio                                   | Conhecimento do produto ou serviço       |         | x      | x            | x     | x |
| 17 |                |   | Criatividade e empreendedorismo          | x       |        | x            |       | x |
| 18 |                |   | Orientação ao cliente interno e externo  | x       |        |              | x     | x |
| 19 |                |   | Cooperação e trabalho em equipe          |         | x      | x            | x     | x |
| 20 |                |   | Comunicação eficaz                       | x       | x      |              | x     | x |

#### 4. Propósito

Expressa a missão do posto de trabalho na SEFAZ, sua razão de ser e permite compreender para que existe o posto de trabalho na instituição.

| IV. DESCRIÇÃO DO POSTO DE TRABALHO   |
|--|
| Missão do Posto de Trabalho<br>Resumo do propósito básico do Posto de Trabalho expresso em termos de QUE FAZ e COMO FAZ  |
| Liderar e controlar a operação de cobrança na SEFAZ, fixando políticas e parâmetros que garantam a adequada administração dos processos de cobrança e recuperação da carteira, aplicando, coordenando e controlando as políticas e normas de arrecadação e cobrança das dívidas tributárias estabelecidas para garantir e manter o controle permanente sobre as operações fazendárias, maximizando e otimizando a arrecadação. |

#### 5. Responsabilidades

Lista de forma ordenada as principais responsabilidades do posto de trabalho de acordo com sua razão de ser e as demais ações de apoio às responsabilidades.

No campo de responsabilidades, descrevem-se as áreas de impacto do posto de trabalho que devem ser definidas com um verbo em infinitivo, mais a área de responsabilidade propriamente dita. Nas descrições da instituição procurou-se, quando o posto permitia, no máximo cinco responsabilidades gerais, evitando confundir com tarefas específicas.

Nas ações de apoio, descrevem-se as atividades relevantes que indicam a forma de alcançar a responsabilidade principal. Pode ser mais de uma e se indicam com verbo no gerúndio.

| V. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DO POSTO DE TRABALHO.  |   |
|--|---|
| PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES<br>O QUE FAZ<br>Verbo no infinitivo (ar, er, ir)                          | AÇÕES DE APOIO ÀS RESPONSABILIDADES<br>COMO SE FAZ E PARA QUE<br>Verbo no gerúndio (...ando, ...endo)   |
| Definir políticas, estratégias e ações para o processo de cobrança administrativa de forma preventiva. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• gerenciando o processo de recuperação de crédito.</li> <li>• otimizando os processos de cobrança administrativa e a carteira de débitos.</li> <li>• propondo ações de melhorias junto à Câmara de Planejamento e Política Tributária - CPPT.</li> <li>• garantindo que a SEFAZ implemente as normas relacionadas com os processos de cobrança.</li> <li>• desenvolvendo estratégias orientadas à execução oportuna de processos operativos que contribuam com a maximização das receitas e redução da carteira de débitos.</li> <li>• participando das discussões e aprovações de matérias tributárias na Câmara de Planejamento e Política Tributária.</li> </ul> |

## 6. Inter-relações

Este ponto permite identificar as relações com pessoal interno e externo à SEFAZ.

- **As relações internas:** referem-se aos contatos que por razões das funções do posto tem que ser feitos com pessoal interno que não pertence à mesma unidade e que não reportam diretamente ao mesmo chefe.

| VI. INTER-RELAÇÕES  |   |            |
|---|---|------------|
| CONTATO INTERNO   | PROPÓSITO   | FREQUENCIA |
| Contatos que por razões das funções do Posto de Trabalho, deve ter com pessoal interno não pertencente à mesma área, isto é que não se reportem diretamente ao mesmo chefe. |   |            |
| <b>Secretário Adjunto</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• reuniões de trabalho e avaliações de resultados (SAM).</li> <li>• revisão de parâmetros</li> </ul> | Ocasional  |
| <b>TI</b>   |   |            |

Modelo de Gestão para Competências

- **Os contatos externos:** referem-se aos contatos que tem o posto de trabalho com outras organizações, empresas ou pessoas que não trabalham na SEFAZ.

| INTERRELAÇÕES   |  |  |
|---|--|--|
| CONTATO EXTERNO<br>Contatos que tem o Posto de Trabalho, com organizações ou pessoas externas a SEFAZ | PROPÓSITO  | FREQUENCIA<br>Diária, semanal, mensal ou ocasional |
| Unidade de Gestão do Diário Oficial do Estado   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• publicações das comunicações e normas.</li> </ul> |  |
| Procuradoria Geral do Estado e Ministério Público   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• fornecimento de informações do crédito</li> </ul> |  |

### 1.6. Vigência das descrições

A constante dinâmica e mudança que vive a SEFAZ obriga a que as descrições deste manual sejam atualizadas sempre que as mudanças ocorram. Somente desta forma pode-se garantir a permanência e aplicabilidade nos programas e planos de recursos humanos na instituição.

## 2 Descrições dos postos de trabalho SEFAZ

Em total foram identificados 117 postos de trabalho, cujo conteúdo encontra-se nas pastas identificadas com o nome das áreas.

| Nº | UNIDADE                  | ÁREA                  | Nº POSTO SEFAZ | NOME DO POSTO DE TRABALHO                                    |
|----|--------------------------|-----------------------|----------------|--|
| 1  | ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS |                       | 1              | AeF Gestor Geral de Administração e Finanças.doc             |
|    |                          | CONTRATOS             | 2              | 1. AeF CONT Analista de Contratos.doc                        |
|    |                          | GESTÃO DOC            | 3              | 1. AeF Arq 01 Gestor de Unidade de Arquivo de Documentos.doc |
|    |                          |                       | 4              | 2. AeF Arq 02 Arquivista.doc                                 |
|    |                          | INFRAESTRUTURA        | 5              | 1. AeF Inf 01 Gestor de Unidade de Infraestrutura.doc        |
|    |                          |                       | 6              | 2. AeF Inf 02 Engenheiro.doc                                 |
|    |                          |                       | 7              | 3. AeF Inf 03 Auxiliar de Engenharia.doc                     |
|    |                          | MATERIAL E PATRIMÔNIO | 8              | 1. AeF MeP 01 Gestor de Unidade de Material e Patrimônio.doc |
|    |                          |                       | 9              | 2. AeF MeP 02 Agente de Patrimônio.doc                       |
|    |                          |                       | 10             | 3. AeF MeP 03 Analista de Compras.doc                        |
|    |                          |                       | 11             | 4. AeF MeP 04 Almojarife.doc                                 |
|    |                          | ORÇAMENTO E FINANÇAS  | 12             | 1. AeF 01 ORÇ Gestor de Unidade de Orçamento e Finanças.doc  |
|    |                          |                       | 13             | 2. AeF 02 ORÇ Agente Orçamentário.doc                        |
|    |                          |                       | 14             | 3. AeF 03 ORÇ Analista de Liquidação.doc                     |
|    |                          |                       | 15             | 4. AeF 04 ORÇ Agente Pagador.doc                             |
|    |                          |                       | 16             | 5. AeF 05 ORÇ Analista Contábil.doc                          |
|    |                          |                       | 17             | 6. AeF 06 ORÇ Analista de Suprimento de                      |

Modelo de Gestão para Competências

|   |             |                  |    |  |
|---|-------------|------------------|----|--|
|   |             |                  |    | Fundos.doc   |
|   |             | RECURSOS HUMANOS | 18 | 1. CART 1 Gestor de Unidade de Pessoal.doc   |
|   |             |                  | 19 | 2. CART 2 Assistente de Pessoal.doc  |
|   |             | SERVIÇOS GERAIS  | 20 | 1. AeF Rp 01 Gestor de Unidade de Serviços Gerais.doc                                    |
|   |             |                  | 21 | 2. AeF Rp 02 Protocolista.doc  |
|   |             |                  | 22 | 3. AeF Rp 03 Assistente de Serviços Gerais.doc   |
|   |             | TRANSPORTE       | 23 | 1. AEF TRANS Gestor de Unidade de Transporte.doc   |
|   |             | TREINAMENTO      | 24 | 1. TREIN 1 Gestor de Unidade de Treinamento.docx   |
|   |             |                  | 25 | 2. TREIN 2 Assistente de Treinamento.doc   |
| 1 | ARRECADAÇÃO |                  | 26 | 1. ARE 1- Gestor Geral de Arrecadação.doc  |
|   |             |                  | 27 | 2. ARE 2- Gestor de Unidade de Acompanhamento da Receita.doc                             |
|   |             |                  | 28 | 3. ARE 3- Gestor de Unidade de Dívida Ativa.doc  |
|   |             |                  | 29 | 4. ARE 4- Gestor de Unidade de IPVA.doc  |
|   |             |                  | 30 | 5. ARE 5- Gestor de Unidade de ITCD.doc  |
|   |             |                  | 31 | 6. ARE 6- Analista de Acompanhamento da Receita.doc                                      |
|   |             |                  | 32 | 7. ARE 7- Analista de Dívida Ativa.doc   |
|   |             |                  | 33 | 8. ARE 8- Analista de IPVA.doc   |
|   |             |                  | 34 | 9. ARE 9- Analista de ITCD.doc   |
| 2 | ASDIN       |                  | 35 | 1 ASDIN Gestor de Relacionamento Institucional, Ouvidoria, Comunicação e Educação Fiscal |

Modelo de Gestão para Competências

|   |             |    |  |
|---|-------------|----|--|
|   |             | 36 | 2. ASDIN 02 Analista de Ouvidoria e Educação Fiscal.doc                                      |
|   |             | 37 | 3. ASDIN 03 Analista de Comunicação.doc  |
|   |             | 38 | 4. ASDIN 04 Analista de Relacionamento Institucional.doc                                     |
| 3 | ASJUR       | 39 | 1. ASJ 1 Gestor de Assessoria Jurídica.doc   |
|   |             | 40 | 2. ASJ 2 Parecerista.doc   |
|   |             | 41 | ASJ 3 Assistente de controle e divulgação de ações judiciais                                 |
| 4 | ASPRO       | 42 | 1 ASPRO Gestor de Planejamento Estratégico, Projetos , Processos e Programas de Modernização |
|   |             | 43 | 2. ASPRO 2 Especialista em Gestão de Processos.doc   |
|   |             | 44 | 3. ASPRO 3 Especialista em Planejamento Estratégico.doc                                      |
|   |             | 45 | 4. ASPRO 4 Coordenador de Programas de Modernização Institucional.doc                        |
|   |             | 46 | 5. ASPRO 5 Coordenador Administrativo Financeiro de Programa.docx                            |
|   |             | 47 | 6. ASPRO 6 Coordenador Técnico de Programa.doc   |
|   |             | 48 | 7. ASPRO 7 Assistente de Aquisições.doc  |
|   |             | 49 | 8. ASPRO 8 Assistente Monitoramento e Avaliação.doc  |
|   |             | 50 | 9 ASPRO Especialista em Gestão de Projetos   |
| 5 | ASRHU       | 51 | 1 ARH Gestor de Política e Planejamento de Recursos Humanos                                  |
|   |             | 52 | 2. ARH 2 Analista de Recursos Humanos.doc  |
| 6 | ATENDIMENTO | 53 | 1. Atn 1 Gestor Geral de Atendimento.doc   |

Modelo de Gestão para Competências

|    |   |    |  |
|----|---|----|--|
|    |   | 54 | 2. Atn 2 Gestor de Unidade de Atendimento Central.doc              |
|    |   | 55 | 3. Atn 3 Gestor de Unidade de Atendimento Especial.doc             |
|    |   | 56 | 4. Atn 4 Gestor de Unidade de Atendimento Local.doc                |
|    |   | 57 | 5. Atn 5 Gestor de Unidade de Atendimento Direto.doc               |
|    |   | 58 | 6. Atn 6 Gestor de Unidade de Controle de Processos e Cobrança.doc |
|    |   | 59 | 7. Atn 7 Analista de Controle de Processos e Cobrança.doc          |
|    |   | 60 | 8. Atn 8 Gestor de Unidade de Informações Cadastrais.doc           |
|    |   | 61 | 9. Atn 9 Analista de Cadastro de Contribuintes.doc                 |
|    |   | 62 | 10. Atn 10 Atendente.doc   |
|    |   | 7  | COBRANÇA   |
| 64 | 2. Cob 2 Gestor de Unidade de Cobrança.doc                        |    |  |
| 65 | 3. Cob 3. Analista de Cobrança.doc                                |    |  |
| 66 | 4. Cob 4 Cobrador.do  |    |  |
| 67 | 5 Cob 5 Gestor de Unidade de Acompanhamento do Crédito Tributário |    |  |
| 8  | CORREGEDORIA  | 68 | 1. CRG 1 Corregedor.doc  |
|    |   | 69 | 2. CRG 2 Assistente de Controle Interno.doc                        |
|    |   | 70 | 3. CRG 3 Assistente de Processos Disciplinares.doc                 |
| 9  | COMISSÃO SETORIAL DE LICITAÇÃO                                    | 71 | 1. CSL 1 Presidente de CLS.doc                                     |
|    |   | 72 | 2. CSL 2 Membros de Comissão.doc                                   |

Modelo de Gestão para Competências

|    |                          |    |   |
|----|--------------------------|----|---|
| 10 | FISCALIZAÇÃO             | 73 | 1. FIS 1 Gestor Geral de Fiscalização.doc               |
|    |                          | 74 | 2. FIS 2 Planejador Fiscal Estratégico.doc              |
|    |                          | 75 | 3. FIS 3 Planejador Fiscal Técnico.doc                  |
|    |                          | 76 | 4. FIS 4 Gestor de Unidade.doc                          |
|    |                          | 77 | 5. FIS 5 Supervisor Fiscal.doc                          |
|    |                          | 78 | 6. FIS 6 Auditor de Estabelecimento e Trânsito.doc      |
|    |                          | 79 | 7. FIS 7 Técnico de Trânsito.doc                        |
| 11 | GABINETE                 | 80 | 1. GS 1 Secretário de Estado de Fazenda.doc             |
|    |                          | 81 | 2. GS 2 Chefe de Gabinete.doc                           |
|    |                          | 82 | 3. GS 3 Assessor de Política Tributária.doc             |
|    |                          | 83 | 4. GS 4 Assessor.doc                                    |
| 12 | GERAIS                   | 84 | 1. GER 01 Assistente.doc                                |
|    |                          | 85 | 2. GER 02 Auxiliar.doc                                  |
| 13 | TARF                     | 86 | 1. TARF 1 Presidente do Contencioso.doc                 |
|    |                          | 87 | 2. TARF 2 Gestor de Unidade de apoio ao Contencioso.doc |
|    |                          | 88 | 3. TARF 3 Autoridade Julgadora.doc                      |
| 14 | TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO | 89 | 1. TIC 01 Gestor Geral de Tecnologia da Informação.doc  |
|    |                          | 90 | 2. TIC 02 Gestor de Segurança da Informação.doc         |
|    |                          | 91 | 3. TIC 03 Analista de Segurança da Informação.doc       |
|    |                          | 92 | 4. TIC 04 Gestor de Banco de Dados.doc                  |
|    |                          | 93 | 5. TIC 05 Analista de Banco de Dados.doc                |
|    |                          | 94 | 6. TIC 06 Gestor de Infraestrutura de                   |

Modelo de Gestão para Competências

|    |                        |     |   |
|----|------------------------|-----|---|
|    |                        |     | Datacenter.doc  |
|    |                        | 95  | 7. TIC 07 Analista de Redes e Infraestrutura.doc                                  |
|    |                        | 96  | 8. TIC 08 Analista de Service Desk.doc  |
|    |                        | 97  | 9. TIC 09 Gerente Projetos.doc  |
|    |                        | 98  | 10. TIC 10 Gestor Suporte Técnico.doc   |
|    |                        | 99  | 11. TIC 11 Gestor de Desenvolvimento.doc  |
|    |                        | 100 | 12. TIC 12 Analista de Sistemas.doc   |
|    |                        | 101 | 13. TIC 13 Programador.doc  |
|    |                        | 102 | 14. TIC 14 Gestor de Central de Serviços.doc                                      |
|    |                        | 103 | 15. TIC 15 Técnico de Suporte.doc   |
| 15 | TRIBUTAÇÃO             | 104 | 1. AT 1 Gestor Geral de Tributação.doc  |
|    |                        | 105 | 2. AT 2 Gestor de Unidade de Orientação Tributária.doc                            |
|    |                        | 106 | 3. AT 3 Gestor de Unidade de Normatização.doc                                     |
|    |                        | 107 | 4. AT 4 Analista de Orientação Tributária.doc                                     |
|    |                        | 108 | 5. AT 5 Analista de Normatização.doc  |
|    |                        | 109 | 6. AT 6 Analista de Tributação.doc  |
| 16 | UNIDADE DE INFORMAÇÕES | 110 | 1. UNINF 01 Gestor de Unidade de Informação Tributária.doc                        |
|    |                        | 111 | 2. UNINF 02 Analista de Declaração de Informações.doc                             |
|    |                        | 112 | 3. UNINF 03 Analista de Controle de Acesso ao Sistema.doc                         |
|    |                        | 113 | 4. UNINF 04 Analista de Apuração do IPM (Índice de Participa... de Município).doc |

Modelo de Gestão para Competências

|    |                                    |     |   |
|----|------------------------------------|-----|---|
|    |                                    | 114 | 5. UNIFI 05 Coordenador de Serviço de Cadastro de Contribuintes.doc |
| 17 | UNIDADE DE INVESTIGAÇÃO E PESQUISA | 115 | 1. UNIFI 01 Gestor de Unidade de Pesquisa e Investigação.doc        |
|    |                                    | 116 | 2. UNIFI 02 Analista de Pesquisa e Investigação.doc                 |
|    |                                    | 117 | 3. UNIFI 03 Agente de Operação.doc                                  |

**\*\*Fim do documento\*\***