



Relatório Trabalhista

Nº 021

16/03/2009

Sumário:

-
- SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE CARGOS PARA PEQUENAS EMPRESAS
 - LIDERANÇA DE REUNIÃO
-



SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE CARGOS PARA PEQUENAS EMPRESAS

Uma estrutura hierárquica de cargos e salários é imprescindível em qualquer empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. Sem a qual, seria impossível estabelecer promoções, ajustar as equiparações salariais (Art. 461, CLT), etc.

A avaliação de cargos é o estágio mais importante para estabelecer uma estrutura salarial. É através da avaliação de cargos que estabelecemos os valores de cada cargo e assim diferenciá-los do conjunto de cargos numa empresa.

Algumas empresas de pequeno porte têm recorrido aos sistemas quantitativos (sistema de pontos) de avaliação de cargos, pelo que não recomendamos, dado a sua complexidade, além de ser um processo muito moroso e trabalhoso. Como se diz : "é muita areia para o meu caminhãozinho".

Entre os sistemas existentes, para empresas de pequeno porte, recomendamos os sistemas de "ordenação" ou "comparação por pares", dado a sua simplicidade na implantação, conforme a seguir.

SISTEMA DE ORDENAÇÃO

É o mais simples entre os sistemas de avaliação de cargos. Trata-se de um sistema não-científico. Recomendado para pequenas empresas.

Como passo inicial, deve-se selecionar os avaliadores, normalmente aqueles que representam as principais áreas dentro uma de uma empresa, por exemplo: Chefes, Supervisores, Gerentes, etc. das respectivas áreas de representação. No tocante a quantidade de avaliadores desejável, inexiste qualquer regra para isso, dependendo particularmente de cada empresa.

Cada avaliador deverá receber a lista de cargos, bem como as respectivas descrições de cargos. O sistema consiste em que cada avaliador coloque os cargos, de acordo com o seu valor, em ordem crescente ou decrescente .

Exemplo:

- Office-Boy
- Auxiliar de Escritório
- Auxiliar de Pessoal
- Auxiliar de Contabilidade
- Secretária
- Guarda

AVALIADOR 01	AVALIADOR 02	AVALIADOR 03
Secretária	Auxiliar de Pessoal	Auxiliar de Contabilidade
Auxiliar de Pessoal	Secretária	Auxiliar de Pessoal
Auxiliar de Contabilidade	Auxiliar de Contabilidade	Secretária
Guarda	Auxiliar de Escritório	Guarda
Auxiliar de Escritório	Guarda	Auxiliar de Escritório
Office-Boy	Office-Boy	Office-Boy

Após isso, cada avaliador deverá colocar em ordem numérica conforme exemplo abaixo.

AVALIADOR 01	AVALIADOR 02	AVALIADOR 03
Secretária	06	Auxiliar de Pessoal
Auxiliar de Pessoal	05	Secretária
Auxiliar de Contabilidade	04	Auxiliar de Contabilidade
Guarda	03	Auxiliar de Escritório
Auxiliar de Escritório	02	Guarda
Office-Boy	01	Office-Boy

Tabulando-se as ordenações, acha-se a média aritmética, conforme o exemplo abaixo:

AVALIADORES	01	02	03	MÉDIA
Auxiliar de Pessoal	05	06	05	5,33
Secretária	06	05	04	5,00
Auxiliar de Contabilidade	04	04	06	4,67
Guarda	03	02	03	2,67
Auxiliar de Escritório	02	03	02	2,33
Office-Boy	01	01	01	1,00

Já podemos observar que o cargo de maior importância é o de Auxiliar de Pessoal, que recebeu 5,33 pontos. Em seguida vem a Secretária. Por último, o cargo de menor valor na estrutura, o Office-Boy.

Se já conhecemos a ordem de importância dos cargos, será muito fácil estabelecer os salários para os respectivos cargos, de forma ordenada, lógica e crescente.

Conforme o quadro abaixo, à título de exemplo, colocaremos os seguintes salários:

CARGOS	PONTOS	SALÁRIOS
Auxiliar de Pessoal	5,33	700,00
Secretária	5,00	900,00
Auxiliar de Contabilidade	4,67	850,00
Guarda	2,67	620,00
Auxiliar de Escritório	2,33	460,00
Office-Boy	1,00	320,00

Observando-se a ordenação e a lógica, fica evidenciado que o cargo Auxiliar de Pessoal não poderá estar com o salário de R\$ 700,00. Considerando que a Secretária tem o seu correto salário de R\$ 900,00, logo o Auxiliar de Pessoal não poderá receber valor inferior a R\$ 900,00. Neste caso, faz-se o respectivo ajuste. E assim sucessivamente para os demais cargos.

SISTEMA DE COMPARAÇÃO POR PARES

Comparando-se com o sistema anterior, o sistema de comparação por pares também é bastante simples. Não há grandes diferenças entre os dois sistemas. Também recomendado para pequenas empresas, inclusive de médio porte. Trata-se de um sistema não-científico

Como passo inicial, deve-se selecionar os avaliadores, normalmente aqueles que representam as principais áreas dentro uma de uma empresa, por exemplo: Chefes, Supervisores, Gerentes, etc. das respectivas áreas de representação. No tocante a quantidade de avaliadores desejável, inexiste qualquer regra para isso, dependendo particularmente de cada empresa.

Cada avaliador deverá receber a lista de cargos, bem como as respectivas descrições de cargos. O sistema consiste em que cada avaliador efetue sua comparação entre pares de cargos e avalie atribuindo basicamente três sinais:

- (-) quando o cargo da horizontal seja menor com relação ao mencionado na vertical.
- (=) quando o cargo da horizontal seja igual com relação ao mencionado na vertical.
- (+) quando o cargo da horizontal seja maior com relação ao mencionado na vertical.

Utilizando-se a mesma lista de cargos do exemplo anterior, isto é:

- Office-Boy
- Auxiliar de Escritório
- Auxiliar de Pessoal
- Auxiliar de Contabilidade
- Secretária
- Guarda

Cada avaliador deverá receber uma planilha (modelo abaixo) e efetuar suas avaliações, atribuindo os respectivos sinais. Cada sinal tem o seu valor, conforme critério abaixo:

Para os sinais (-) não se computam nenhum ponto

Para os sinais (+) e (=) computam-se 1 ponto.

Algumas empresas utilizam critérios diferenciados atribuindo por exemplo:

- (-) = 0 ponto
- (=) = 1 ponto
- (+) = 2 pontos

Exemplo:

AVALIADOR 01

	Auxiliar Contábil	Auxiliar de Escritório	Auxiliar de Pessoal	Guarda	Office-Boy	Secretária	TOTAL DE PONTOS
Auxiliar Contábil		+	=	+	+	-	4
Auxiliar Escritório	-		-	+	+	-	2
Auxiliar de Pessoal	=	+		+	+	-	4
Guarda	-	-	-		+	-	1
Office-Boy	-	-	-	-		-	0
Secretária	+	+	+	+	+		5

E assim obtém-se tantas planilhas de todos os avaliadores.

O passo seguinte é tabular os resultados, quase idêntico ao sistema anterior (sistema de ordenação), vejamos então um exemplo com três avaliadores:

AVALIADORES	01	02	03	MÉDIA
Auxiliar de Pessoal	4	5	4	4,33
Secretária	5	4	4	4,33
Auxiliar Contábil	4	3	4	3,67
Guarda	1	2	2	1,67
Auxiliar de Escritório	2	2	2	2,00

Office-Boy	0	0	0	0,00
------------	---	---	---	------

Colocando-se em ordem de maior importância, temos o seguinte:

Auxiliar de Pessoal	4,33
Secretária	4,33
Auxiliar Contábil	3,67
Auxiliar de Escritório	2,00
Guarda	1,67
Office-Boy	0,00

Já podemos observar que os dois primeiros cargos têm os mesmos valores, com 4,33 pontos cada. Em seguida vem a Secretária com 3,67 pontos. E por último o Office-Boy com 0,00 ponto.

Se já conhecemos a ordem de importância dos cargos, será muito fácil estabelecer os salários para os respectivos cargos, de forma ordenada, lógica e crescente.

Conforme o quadro abaixo, à título de exemplo, colocaremos os seguintes salários:

CARGOS	PONTOS	SALÁRIOS
Auxiliar de Pessoal	4,33	700,00
Secretária	4,33	900,00
Auxiliar Contábil	3,67	850,00
Auxiliar de Escritório	2,00	460,00
Guarda	1,67	620,00
Office-Boy	0,00	320,00

Observando-se o quadro acima, verifica-se que os dois cargos devem ser equiparados. Isto é, o Auxiliar de Pessoal deverá ter o seu salário de no mínimo R\$ 900,00 (igual o da Secretária).

Se o salário do Vigia é realmente de R\$ 620,00, logo verifica-se que o salário do Auxiliar de Escritório deverá ser superior a R\$ 620,00, não podendo ser igual, em vista das diferenças entre as pontuações recebidas. E assim, sucessivamente.

LIDERANÇA DE REUNIÃO



De origem norte-americana, o método Training Within Industry - TWI surgiu no Brasil em 1952, pela Comissão Brasileiro-Americana de Educação Industrial (CBAI). Em São Paulo, é difundido pela Secretaria do Trabalho, e para outros estados é ministrado pelos órgãos do SENAI.

A sua 5ª fase, do método, ensina como estar preparado para liderar uma reunião, então vejamos:

FAÇA UM RESUMO:

Prepare um resumo detalhado dos tópicos a serem discutidos.
Determine os objetivos a serem alcançados. Faça uma lista dos pontos a serem salientados.

PLANEJE A DIREÇÃO DA REUNIÃO:

Determine qual a aproximação a ser usada o que dizer, como dizer, como introduzir tópicos e idéias, como controlar a discussão. Estabeleça um horário: qual a duração da reunião. Estabeleça um horário qual a duração da reunião, qual o tempo necessário à discussão de cada tópico e de cada problema.

TENHA PRONTO TODO O MATERIAL:

Os panfletos, as folhas de informação, os materiais de referência que deverão ser usados. Cartões, diagramas, gráficos, cartazes, suficiente espaço de quadro-negro, giz, apagador, flip-chart, vídeo e fitas e todo o material necessário às demonstrações.

MANTENHA O LOCAL DA REUNIÃO CONVENIENTEMENTE ARRUMADO:

Certifique-se de que todos podem ver e ouvir bem.

Certifique-se de que todos se sentem confortáveis: mesa, cadeiras em número suficiente, cinzeiros, temperatura, luz e ventilação adequadas, ausência de ruídos, etc.

COMO LIDERAR UMA REUNIÃO ?

PONTO 1 - INICIE A REUNIÃO

- Cumprimente o grupo.
- Faça observações de introdução.
- Coloque o grupo à vontade.
- Mostre qual o objetivo da reunião, qual o problema a ser discutido e quais os objetivos que se deseja alcançar.
- Indique o método a ser usado.

PONTO 2 - ORIENTE A DISCUSSÃO

Inicie a discussão:

- exponha os fatos;
- faça perguntas diretas ou gerais;
- dê uma opinião;
- use demonstrações, filmes ou auxílios visuais de qualquer espécie.

Encoraje a participação - troca de idéias e de experiências; faça com que todos participem

Controle a discussão - evite ressentimentos que possam surgir dos argumentos apresentados; evite que um membro do grupo monopolize a discussão.

Mantenha a discussão dentro do assunto - resuma com freqüência, analise o desenvolvimento da discussão.

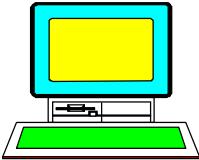
PONTO 3 - CONSIGA ACEITAÇÃO DOS RESULTADOS

Reajuste as idéias e as opiniões de modo que a maior parte do grupo as aceite. Peça constantemente que as opiniões e as idéias apresentadas sejam expressas novamente. Faça muitas tentativas até que as conclusões sejam aceitas pela maioria do grupo.

PONTO 4 - RESUMA A DISCUSSÃO

Mostre os pontos altos da reunião. Faça uma avaliação das idéias, das opiniões, das sugestões e das experiências apresentadas.

Chegue a conclusões ou a soluções - indique o que foi conseguido com a reunião. Determine um plano de ação a ser tomado.



Matenha-se atualizado em todas as rotinas de DP e RH. Faça já a sua assinatura semestral. Visite o nosso site. Fácil e rápido!

www.sato.adm.br

Todos os direitos reservados

Todo o conteúdo deste arquivo é de propriedade de V. T. Sato (Sato Consultoria). É destinado somente para uso pessoal e não-comercial. É proibido modificar, licenciar, criar trabalhos derivados, transferir ou vender qualquer informação, sem autorização por escrito do autor. Permite-se a reprodução, divulgação e distribuição, mantendo-se o texto original, desde que seja citado a fonte, mencionando o seguinte termo: "fonte: www.sato.adm.br"