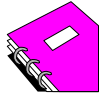


|                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                    |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| Legislação                                                                        | Consultoria                                                                       | Assessoria                                                                        | Informativos                                                                      | Treinamento                                                                        | Auditoria                                                                           | Pesquisa                                                                            | Qualidade                                                                           |

# Relatório Trabalhista

Nº 030

14/04/2014

**Sumário:**

- **SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE CARGOS PARA PEQUENAS EMPRESAS**
- **COMISSÕES - REMUNERAÇÃO VARIÁVEL**



## 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, inexistente 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       | 06 | Auxiliar de Contabilidade | 06 |
| Auxiliar de Pessoal       | 05 | Secretária                | 05 | Auxiliar de Pessoal       | 05 |
| Auxiliar de Contabilidade | 04 | Auxiliar de Contabilidade | 04 | Secretária                | 04 |
| Guarda                    | 03 | Auxiliar de Escritório    | 03 | Guarda                    | 03 |
| Auxiliar de Escritório    | 02 | Guarda                    | 02 | Auxiliar de Escritório    | 02 |
| Office-Boy                | 01 | Office-Boy                | 01 | Office-Boy                | 01 |

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   | 2.100,00 |
| Secretária                | 5,00   | 2.700,00 |
| Auxiliar de Contabilidade | 4,67   | 2.550,00 |
| Guarda                    | 2,67   | 1.860,00 |
| Auxiliar de Escritório    | 2,33   | 1.380,00 |
| Office-Boy                | 1,00   | 960,00   |

Observando-se a ordenação e a lógica, fica evidenciado que o cargo Auxiliar de Pessoal não poderá estar com o salário de R\$ 2.100,00. Considerando que a Secretária tem o seu correto salário de R\$ 2.700,00, logo o Auxiliar de Pessoal não poderá receber valor inferior a R\$ 2.700,00. 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, inexistente 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   | 2.100,00 |

|                        |      |          |
|------------------------|------|----------|
| Secretária             | 4,33 | 2.700,00 |
| Auxiliar Contábil      | 3,67 | 2.550,00 |
| Auxiliar de Escritório | 2,00 | 1.380,00 |
| Guarda                 | 1,67 | 1.860,00 |
| Office-Boy             | 0,00 | 960,00   |

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\$ 2.700,00 (igual o da Secretária).

Se o salário do Vigia é realmente de R\$ 1.860,00, logo verifica-se que o salário do Auxiliar de Escritório deverá ser superior a R\$ 1.860,00, não podendo ser igual, em vista das diferenças entre as pontuações recebidas. E assim, sucessivamente.



## COMISSÕES REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Comissão é a maneira de remunerar o empregado pelo resultado de seu trabalho, previamente pactuado. É parte integrante do salário do empregado, conhecido como salário variável.

Basicamente existem duas combinações de pagamento, podendo ser fixo + comissões ou apenas comissões. Este por último, é assegurado pelo menos o valor do salário mínimo ou piso salarial da categoria profissional, pois é o mínimo que o empregado deverá receber, independentemente de obter o seu resultado ou não.

### Comissões - Alteração durante o contrato de trabalho

Na vigência do contrato de trabalho, é possível alterar o salário, de forma fixa para variável ou vice-versa, de comum acordo entre as partes, desde que o empregado não seja prejudicado (art. 468 da CLT).

Assim, se o empregado foi contratado para perceber salário-fixo, durante o contrato de trabalho pode-se alterar para receber somente com base na comissão. Porém, é garantido o mínimo que já percebia.

Ao contrário, se o empregado percebe somente comissão pode-se converter em salário-fixo sem nenhuma regra em especial, pois, torna-se mais vantajoso ao empregado. Utiliza-se a média aritmética, convencionada pelas partes. Consulte o acordo ou a convenção coletiva da categoria profissional.

### Comissões sobre vendas - Base de cálculo

O critério para cálculo e pagamento de comissões, deverá ser objeto de contrato de trabalho, observando-se demais regras previstas no acordo ou convenção coletiva da respectiva categoria profissional e também na Lei nº 3.207, de 18/07/57, DOU de 22/07/57, que regula as atividades dos empregados vendedores, viajantes ou praticistas.

Tratando-se de comissões sobre vendas, no contrato de trabalho, é importante que seja definido a sua base de cálculo. Isto é, se o percentual incidirá sobre as vendas brutas ou líquidas, com ou sem impostos, periodicidade de fechamento, etc.

O vendedor adquire o direito de receber as comissões a partir do momento em que seja efetivada a transação comercial (art. 466 da CLT), devidamente aceita pelo empregador. O art. 3º da Lei nº 3.207, de 18/07/57, DOU de 22/07/57, dá ao empregador a prerrogativa de aceitar ou não a transação comercial. Portanto, se aceita, torna-se efetiva, independentemente se o cliente deu ou não a quitação da compra, porque o risco do negócio é inteiramente do empregador (art. 2º da CLT) e não pode ser repassado ao empregado.

Nota: Exceções nos casos de transações em que a empresa se obrigar por prestações sucessivas e insolvência do cliente (arts. 5º e 7º da Lei nº 3.207, de 18/07/57, DOU de 22/07/57).

*" O disposto no art. 466 da CLT, segundo o qual o pagamento de comissões e percentagens só é exigível depois de ultimada a transação, deve sofrer interpretação sistemática, considera-se o preceito de que a transação será considerada feita se o empregador não a recusar, por escrito, dentro de 10 dias contados da data da proposta (art. 3º da Lei nº 3.207/57). As comissões são devidas quando não efetivado o negócio por iniciativa do empregador, mostrando-se ausente a comunicação de tal ato ao empregado interessado. Inteligência dos arts. 466 da CLT e 2º e 3º, da Lei nº 3.207/57 " (TST, RR 2.020/84, Marco Aurélio, ac. 1ª T., 2.800/85, DJU 06/09/85, p. 14.948).*

*" Salvo disposição expressa em contrário, as comissões devidas ao empregado vendedor são calculadas com base no preço de venda das mercadorias, sem a adição dos tributos porventura incidentes sobre a operação. O tributo é recolhido integralmente à entidade estatal destinatária, razão não havendo, por conseguinte, para que gere qualquer ônus adicional a ser suportado pelo empregado " (TST, RR 10.770/90.2, Manoel de Freitas, Ac. 3ª T. 2.689/91).*

*" Redução do percentual das comissões. Se inexistir prejuízo para o empregado, legítima a alteração. Se a empresa concede descontos para facilitar as vendas, não há como alegar-se prejuízo, porque as comissões incidem sobre o valor do negócio intermediado " (TST, RR 3.890/84, Marcelo Pimentel, ac. 2ª T., 2.205/85, DJU 09/08/85, p. 12.657).*

#### **Reflexo nas verbas trabalhistas - Natureza salarial**

Integra o salário para todos os efeitos, previsto no art. 457, § 1º , da CLT.