

							
Legislação	Consultoria	Assessoria	Informativos	Treinamento	Auditoria	Pesquisa	Qualidade

Relatório Trabalhista

Nº 015

20/02/2003

Sumário:

- SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE CARGOS PARA PEQUENAS EMPRESAS
- JORNADA DE TRABALHO - COMPENSAÇÃO DE HORAS - BANCO DE HORAS



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	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, 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.

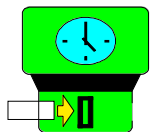
Se já conhecemos a ordem de importância dos cargos, será muito fácil estabelecer os salários para os respectivos cargos, de forma ordenada, lógica e crescente.

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

CARGOS	PONTOS	SALÁRIOS
Auxiliar de Pessoal	4,33	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.



JORNADA DE TRABALHO - COMPENSAÇÃO DE HORAS BANCO DE HORAS

A Lei nº 9.601, de 21/01/98, DOU de 22/01/98, introduziu o "banco de horas", criando um sistema mais flexível de compensação de horas no trabalho, que poderá ser estabelecido através de uma prévia negociação junto ao sindicato profissional, podendo ainda abranger todas as modalidades de contratação, inclusive por "prazo indeterminado".

Este sistema poderá ser utilizado, por exemplo, nos momentos de pouca atividade da empresa para reduzir a jornada normal dos empregados durante um período, sem redução do salário, permanecendo um crédito de horas para utilização quando a produção crescer ou a atividade acelerar, desde que tudo ocorra dentro do período de 12 meses, ressalvado o que for passível de negociação coletiva (convenção ou acordo coletivo).

Se o sistema começar em um momento de grande atividade da empresa, aumenta-se a jornada de trabalho (no máximo de 2 horas extras por dia) durante um período. Nesse caso, as horas extras não serão remuneradas, sendo concedidas, como compensação, folgas correspondentes ou sendo reduzida a jornada de trabalho até a "quitação" das horas excedentes.

O sistema pode variar dependendo do que for negociado nas convenções ou acordos coletivos, mas o limite será sempre de 10 horas diárias trabalhadas, não podendo ultrapassar, no prazo de 12 meses, a soma das jornadas semanais de trabalho

previstas. A cada período de 12 meses, recomeça o sistema de compensação e a formação de um novo "banco de horas". No caso da utilização do "banco de horas" para um contrato com prazo determinado inferior a 12 meses, a compensação das horas extras deverá ser feita durante a vigência do mesmo.

Além disso, a compensação das horas extras deverá ser feita durante a vigência do contrato, ou seja, na hipótese de rescisão de contrato (de qualquer natureza), sem que tenha havido a compensação das horas extras trabalhadas, o empregado tem direito ao pagamento destas horas, com o acréscimo previsto na convenção ou acordo coletivo, que não poderá ser inferior a 50% da hora normal.

Faça já a sua assinatura semestral e tenha acesso aos nossos informativos duas vezes por semana e consultas ilimitadas.

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"