



## Rotinas de Pessoal & Recursos Humanos

www.sato.adm.br sato@sato.adm.br fone/fax (11) 4742-6674

Legislação	Consultoria	Assessoria	Informativos	Treinamento	Auditoria	Pesquisa	Qualidade

# Relatório Trabalhista

Nº 040

19/05/2005

### Sumário:

- SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE CARGOS PARA PEQUENAS EMPRESAS
- O EMPREGADO COM AFASTAMENTO SUPERIOR A 6 MESES NO TRABALHO, POR MOTIVO DE AUXÍLIO-DOENÇA OU ACIDENTE DO TRABALHO, PERDE O DIREITO DE FÉRIAS ?



## 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

<b>AVALIADOR 01</b>	<b>AVALIADOR 02</b>	<b>AVALIADOR 03</b>
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.

<b>AVALIADOR 01</b>		<b>AVALIADOR 02</b>		<b>AVALIADOR 03</b>	
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:

<b>AVALIADORES</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>MÉDIA</b>
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:

<b>CARGOS</b>	<b>PONTOS</b>	<b>SALÁRIOS</b>
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.



## PERGUNTAS & RESPOSTAS

**O empregado com afastamento superior a 6 meses no trabalho, por motivo de auxílio-doença ou acidente do trabalho, perde o direito de férias ?**

Perfeitamente. No entanto, isto não é suficiente para determinar a perda do direito de férias. É necessário verificar se o afastamento, mesmo descontínuo, tenha ocorrido "dentro do período aquisitivo". Caso contrário, o afastamento não afetará às férias.

Vejamos os exemplos abaixo:

Período aquisitivo: de 01/02/2004 a 31/01/2005  
Afastamento: de 01/09/2004 a 19/05/2005 (8 meses e 18 dias)

Colocando isso numa tabela, temos:

Período Aquisitivo	Período de afastamento à considerar	Tempo de afastamento considerado
--------------------	-------------------------------------	----------------------------------

01/02/2004 a 31/01/2005	01/09/2004* a 31/01/2005	4 meses e 30 dias = 5 meses
01/02/2005 a 31/01/2006	01/02/2005 a 19/05/2005	3 meses e 18 dias

(\*) Contagem a partir do 16º dias de afastamento. Os primeiros 15 dias são pagos pela empresa, e portanto não devem ser computados.

Olhando a distribuição dos períodos na tabela, verifica-se que o empregado terá direito às férias nos dois períodos aquisitivos, mesmo considerando que o afastamento tenha ocorrido por mais de 6 meses. No entanto, se no segundo período aquisitivo ocorrer um novo afastamento, até 31/01/2006, este deverá ser computado aos 3 meses e 18 dias. Se totalizar mais de 6 meses, então o empregado perderá o direito às férias deste segundo período.

Um outro exemplo:

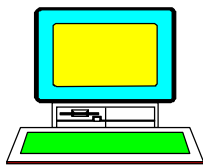
Período aquisitivo: de 01/02/2004 a 31/01/2005

Afastamento: de 01/07/2004 a 02/02/2005 (7 meses e 1 dia)

Período Aquisitivo	Período de afastamento à considerar	Tempo de afastamento considerado
01/02/2004 a 31/01/2005	01/07/2004 a 31/01/2005	6 meses e 30 dias = 7 meses
03/02/2005 a 02/02/2006	-	00

Neste exemplo, observa-se que o empregado perdeu o direito às férias, porque o afastamento é superior a 6 meses. Observe-se também que, o início do segundo período aquisitivo foi deslocado para o dia 03/02/2005 (data do seu retorno ao trabalho).

Fds.: Arts. 130 e 133 da CLT.



**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](http://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](http://www.sato.adm.br)"