

							
Legislação	Consultoria	Assessoria	Informativos	Treinamento	Auditoria	Pesquisa	Qualidade

Relatório Trabalhista

Nº 081

09/10/2008

Sumário:

- **COMPETÊNCIAS - DIFERENÇAS INDIVIDUAIS - SELEÇÃO DE PESSOAL**
- **CARGOS DE CONFIANÇA - GENERALIDADES**



COMPETÊNCIAS DIFERENÇAS INDIVIDUAIS - SELEÇÃO DE PESSOAL

Muito embora o tema seja bastante complexo e ao mesmo tempo controverso, tem-se conceituado que "competência" é constituída pelo trinômio: conhecimentos, habilidades e atitudes. Temos então, a seguinte fórmula expressiva:

Competência = C + H + A

- Conhecimento é a sabedoria que a pessoa tem, adquirida através de suas experiências de vida e profissional.
- Habilidade é propriamente as aptidões desenvolvidas por uma pessoa, para exercer os conhecimentos.
- Atitude de uma pessoa, é tomar uma determinada iniciativa na hora certa com base nos conhecimentos e habilidades (colocar em prática, fazer algo, arriscar-se, comprometer-se, etc.).

Portanto, competência é: "saber", "saber fazer" e "fazer", focada no resultado.

Podemos afirmar que, uma pessoa é competente quando estas variáveis sejam satisfeitas por completo e cumprido o objetivo de uma determinada tarefa (resultado). É o que denominamos de diferencial competitivo de cada um.

Exemplo:

Com água, açúcar e pó de café, podemos fazer um saboroso cafezinho. Então selecionamos duas coqueiras "A" e "B" para que cada uma faça o tão esperado cafezinho. Um grupo (degustadores) também foi selecionado para avaliar a sua qualidade. No final, o grupo elegeu a coqueira "B" pelo resultado do melhor cafezinho.

Então, podemos dizer que a coqueira "B" foi competente na sua tarefa, porque atendeu a expectativa do grupo (resultado). Traduzindo para a prática de RH, temos o seguinte:

- o "cafezinho saboroso" é o produto e/ou serviço que a empresa disponibiliza no mercado, tendo-se como objetivo a aceitação pelo cliente;
- o "grupo" (degustadores) é o cliente; e
- o "atendimento da expectativa do grupo" é a aprovação obtida pelo cliente, ou seja, resultado obtido.

Mas, o quê fez a copeira "B" para este diferencial ?

Utilizando o "diagrama de causa e efeito" de Ishikawa (método 4M), temos o seguinte quadro:

MÁQUINAS	MATÉRIA PRIMA	MÃO-DE-OBRA	MÉTODO
São todos os equipamentos e máquinas que auxiliam de maneira direta ou indireta para fazer o cafezinho. - armário; - fogão; - bule; - torneira; e - coador.	São todos os materiais necessários para para fazer o cafezinho. - água; - pó de café; - açúcar.	São os profissionais destinados para fazer o cafezinho. No exemplo, são as pessoas "A", "B" e "C".	São todas as maneiras de como se faz um cafezinho. 1. localizar e pegar o bule no armário; 2. colocar água no bule; 3. esquentar água, ligando o fogão; 4. colocar o pó de café e o açúcar na água fervendo; 5. coar o café.

Olhando o quadro dos quatro "emes", apenas a "mão-de-obra" e o "método" estão atrelados à competência.

No módulo "mão-de-obra", as copeiras tinham os "conhecimentos" e "habilidades" necessários para fazer o cafezinho.

No módulo "método", a copeira "A" utilizou o método convencional descrito. A copeira "B", na operação nº 4, tomou a iniciativa de alterar o método convencional, e utilizando-se de sua criatividade e motivação pessoal, ao invés de "colocar o pó de café e o açúcar na água fervendo", colocou apenas o pó de café na água fervendo, coando em seguida, e deixou o açúcar por último, criando então a operação nº 6, inexistente na forma original.

Esta atitude, baseada no conhecimento, habilidade e focada no resultado, é o que chamamos de diferencial competitivo de cada um, que resultou num cafezinho mais saboroso.

Se, durante a execução do cafezinho, alguém entrasse na copa perguntando: "o quê vocês estão fazendo?"

Com certeza as respostas seriam assim:

- copeira "A": "você não está vendo? Estou fazendo um cafezinho".
- copeira "B": "estou fazendo um saboroso cafezinho para vocês".

Portanto, podemos observar diferentes comportamentos em cada uma, em termos motivacionais e de resultados.

Por outro lado, uma atitude não é tomada somente com base nos "conhecimentos e habilidades". Há a necessidade de levar em consideração outras variáveis.

- para "tomar" determinadas atitudes dentro de uma organização, dependerá do seu estado de motivação pessoal e também do exercício de sua criatividade, e que esta, depende de um ambiente motivador (ex. CCQ).
- para "poder tomar" determinadas atitudes dentro de uma organização, dependerá do ambiente permissivo, ou seja, liberdade de ação para fazer algo. Com referência aos estudos de liderança e organizações, aplica-se somente no estilo "Z" e parcialmente no estilo "Y". Incompatível no estilo "X".

Portanto, há uma grande distância entre "tomar" e "poder tomar" uma atitude.

Atividades do RH - Nova plataforma

A partir deste modelo conceitual de "competência", sobre uma nova plataforma, as atividades do RH foram se adaptando com novas denominações em suas áreas, tais como: Gestão por competências, Mapeamento de competências, Avaliação por competências, Remuneração por competências e a Seleção por competências.

Via de regra, estas atividades estarão focadas nos resultados, atreladas ao planejamento estratégico da empresa, para conhecer as metas estabelecidas para uma determinada missão.

Gestão por competências

Surgiu nos Estados Unidos, no início da década de 80, em meio as disputas de concorrência com os japoneses. Trata-se de um sistema gerencial baseada na identificação das competências essenciais e destinar para tarefas específicas. O resultado é um quadro de empregados mais talentosos e mais produtivos. A sua principal ferramenta é o mapeamento das competências.

Para que a empresa possa implantar este modelo de gestão, como passo inicial, será o de definir quais são as principais missões previstas no planejamento estratégico da empresa. Em seguida, verifica-se quais as competências ou habilidades são necessárias para estas missões (mapeamento de competências) e quais competências as pessoas contratadas possuem. As lacunas existentes, determinarão quais os treinamentos que deverão ser realizados. Por último, vem a fase do desenvolvimento (avaliação por competências), alinhando a gestão por competências às mudanças de acordo com o planejamento estratégico.

Mapeamento de competências

O mapeamento consiste em colher dados relativos às competências necessárias para o bom desempenho das funções ou postos de trabalho e o perfil do empregado quanto a estas competências, utilizando-se de entrevistas com pessoas-chave da empresa e outros procedimentos de pesquisa para autenticidade das informações.

COMPETÊNCIAS	DEFINIÇÃO	CAPACIDADES E HABILIDADES
CONCEITUAIS	São os conhecimentos e os domínios de conceitos e teorias que embasam às técnicas. Habilidade para compreender as complexidades da empresa e ajustar às atividades dos empregados, fazendo-os interar de acordo com os objetivos da organização.	conhecimentos do negócio, gerenciamento de riscos, capacidade analítica e criativa, habilidade de reconhecer oportunidades ou problemas potenciais, etc.
TÉCNICAS	São as competências que fazem parte das atividades do seu dia-a-dia de trabalho. Habilidade para usar o conhecimento, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de tarefas específicas, adquiridas por experiência, educação e instrução.	controles, ferramentas específicas, formação acadêmica, idiomas, metodologias de trabalho, métodos, organização, orientação a resultados, planejamento, processos, responsabilidade, solução de problemas, tomada de decisão, visão estratégica, etc.
COMPORTAMENTAIS HUMANAS	São as competências que facilitam seu relacionamento com as pessoas e grupos ou no meio em que está inserido. Capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, onde se incluem uma compreensão da motivação e uma aplicação de liderança eficiente.	adaptação a mudanças, administração de conflitos, administração do tempo, auto-desenvolvimento, capacidade de negociação, comunicação, criatividade e inovação, delegação, empreendimento, flexibilidade, foco em resultados, iniciativa, liderança, negociação, organização, ousadia, planejamento, relações humanas, relações interpessoais, etc.

"Pela habilidade para lidar com pessoas pagarei mais do que por qualquer outra habilidade imaginável." (John D. Rockefeller)

Avaliação por competências

Tem por objetivo avaliar o desenvolvimento das competências e identificar os potenciais dos empregados frente ao planejamento estratégico da empresa. Trata-se de uma grande ferramenta gerencial para administrar a gestão do desempenho, de forma transparente e profunda, auxiliando na identificação das causas do desempenho deficiente.

Exemplo: Competência para planejar

CONHECIMENTOS (saber)	HABILIDADES (saber fazer)	ATITUDES (fazer)
Selecionar objetivos e diretrizes. Identificar as oportunidades no mercado. Distinguir entre intenções e metas. Identificar os componentes das prioridades (urgência e importância). Reconhecer os fatores mais importantes da administração do tempo.	Desenvolver programas e procedimentos para atingir as metas. Estabelecer metas atingíveis e mensuráveis. Estabelecer padrões pessoais (critérios de desempenho). Especificar prioridades e utilizar o "horário nobre".	Acreditar firmemente nos benefícios do planejamento. Comprometer-se com as metas (pessoais e da empresa). Aceitar a importância das estratégias individualizadas.

Com base nestas informações, cabe o avaliador observar o desempenho das pessoas e identificar os pontos de excelência e insuficiência, de acordo com comportamento apresentado .

Os pontos de excelência são identificados quando o avaliado apresenta uma tendência no domínio desta competência. Os pontos de insuficiência são identificados quando o avaliado define metas sem critérios e desenvolve planos de ação com base no empirismo (sem embasamento, suposições).

Remuneração por competências

O método consiste em atribuir os níveis salariais de acordo com as especialidades de cada cargo, com base no mapeamento de competências. Utiliza-se o sistema de pontuação para cada competência. Na medida que aumenta as suas competências, proporcionalmente o empregado vai ganhando os pontos e conseqüentemente um maior salário. O método poderá estar atrelado ao programa de resultados da empresa e/ou desenvolvimento profissional, permitindo aumentar as respectivas pontuações.

Entre os empregados e a empresa, ambos saem ganhando com este método. Pois, o empregado sente-se mais motivado para adquirir conhecimentos, melhorar seu trabalho, e conseqüentemente o reconhecimento salarial. A empresa, colherá os bons frutos em termos de produtividade e qualidade, destacando-se na competitividade globalizada.

Seleção por competências

Nos Estados Unidos, a seleção por competências surgiu timidamente na década de 70. No Brasil, no final da década de 90, mas efetivando-se em 2001.

Este novo modelo não difere muito do tradicional. O seu objetivo é ainda "colocar a pessoa certa no lugar certo". O que mudou foi ajustar o perfil do candidato ao perfil de competências técnicas e comportamentais exigido pelo cargo, focando na "atitude". Outro detalhe é a entrevista, que parte-se do pressuposto de que os comportamentos passados podem dar indícios de comportamentos futuros.

Assim, a entrevista deverá ser conduzida no sentido de investigar situações vividas pelo candidato, procurando saber o que ele fez, sentiu e pensou, e quais os resultados da ação em determinadas situações. Neste caso, é muito importante focalizar na "atitude", sendo mais importante do que conhecimentos e habilidades. Aliás, há uma frase popular que diz "contrate atitudes e treine conhecimentos e habilidades."

Lista de exigências do candidato

No mundo dos negócios altamente competitivos, cresce a disputa por uma vaga no mercado de trabalho, conseqüentemente os profissionais procuram se especializar cada vez mais para garantir a sua "boquinha" na empresa. Temos portanto, uma grande disponibilidade de excelentes profissionais no mercado. A empresa, por sua vez, equivocadamente, passa a aumentar gradativamente a lista de exigências na hora de contratar o profissional, mesmo que o perfil do cargo não exija tudo isso.

A prática é uma mera ilusão, porque não está "colocando a pessoa certa no lugar certo". O profissional que é "bom demais" vai trabalhar frustrado frente aos pequenos desafios que a empresa lhe oferece. O efeito será a desmotivação e causando a rotatividade de pessoal (turn-over).

Assim, a lista de exigências deverá ser razoável e proporcional ao perfil do cargo, distinguindo-se o que é "exigido" para o cargo e o que é "exagerado".

Outro lado da moeda

Deve-se atentar que a aplicabilidade do conceito de "competência" é restrita em algumas organizações estruturadas, e não como se generaliza no seu modismo. Vira e mexe, alguém sempre está falando que vai implantar isso ou aquilo, porque todo o mundo fala naquilo. A gente pergunta: "você sabe o tamanho desse bicho?" Responde: "é muito grande?".

Por modismo ou não, alguns profissionais desinformados acabam implantando diversos conceitos e metodologias, sem ao menos compreender quanto a sua finalidade e a possibilidade de ser útil e de se adaptar na sua empresa. Depois de tudo, após repetidos insucessos, reclamam dizendo: "... *nesta suruba, ainda não comi ninguém* ...", como lembra o saudoso grupo musical "Mamonas Assassinas", em uma de suas músicas, que foi de grande sucesso (Vira-vira).



**CARGOS DE CONFIANÇA
GENERALIDADES**

Para fins trabalhistas, exercentes de cargos de confiança não são aqueles que a diretoria da empresa acha que é de sua confiança pessoal ou porque já trabalham na empresa por um longo período de tempo de casa. Também, não basta "enfeitar" com bonitos nomes de cargos, como de gerente, chefe, supervisor, etc., quando na prática é meramente um operacional, executando tarefas burocráticas.

CARGO DE CONFIANÇA - Configuração - CARGO DE CONFIANÇA. EXCEÇÃO DO parágrafo 2º DO ART. 224 DA CLT. INTERPRETAÇÃO RESTRITIVA. A lei não faculta à empresa classificar como de confiança os cargos ou funções que bem entenda, porquanto a exceção do parágrafo 2º do art. 224 da CLT, por ser restritiva de direitos, só pode ser interpretada restritivamente, não se afigurando possível a abrangência que a reclamada pretende atribuir-lhe. (TRT-SP 02990070820 - RO - Ac. 08ªT. 20000061624 - DOE 14/03/2000 - Rel. WILMA NOGUEIRA DE ARAUJO VAZ DA SILVA)

Caracterização

Para fins de caracterização, independentemente da nomenclatura utilizada para o cargo, é necessário atender quatro requisitos básicos e cumulativamente, os quais são: ter mandato; ter encargos de gestão; receber vencimentos pelo padrão mais elevado; e estar livre de fiscalização horária.

- **Mandato:** É ter uma "carta branca" para representar a empresa, tomando decisões através de seus atos pessoais.
- **Encargos de gestão:** É ter amplos poderes de mando (admitir, ordenar, punir e demitir seus subordinados) e gerir o seu setor de trabalho (planejar, organizar, executar, dirigir e controlar).
- **Vencimentos pelo padrão mais elevado:** É ter uma remuneração superior aos demais empregados do setor sob sua responsabilidade, de no mínimo 40%. A eventual percepção de gratificação de função e outras vantagens, poderão ser computadas nesta base.
- **Livre de fiscalização horária:** É ter o seu horário livre para cumprir com as suas obrigações.

Cargo de Confiança - Caracterização - Cargos de confiança são aqueles, "... não que podem, mas cujo exercício põe, necessariamente, em jogo os próprios destinos da atividade do empregador." (MARANHÃO). Tais são aqueles cujos titulares, mesmo sem mandato, sejam "... exercentes de cargos de gestão, ...", cujo salário, já incluída a gratificação de função, tenha valor "... inferior ao do respectivo salário efetivo acrescido de quarenta por cento", na dicção do inciso II e parágrafo único do art. 62, da CLT, na redação dada pela Lei número 8.966, de 27.12.94, requisitos que devem estar presentes cumulativamente (TRT-SP 02980360729 RO - Ac. 01ªT. 02990056283 - DOE 12/03/1999 - Rel. LUIZ CARLOS GOMES GODOI)

CARGO DE CONFIANÇA - Configuração Cargo de Confiança. Para enquadramento do empregado no inciso "b" do artigo 62 consolidado, necessário se faz o exercício de cargo de alta confiança, com mandato para representar o próprio empregador e sem qualquer fiscalização de horário, posto que o empregado nessas condições utiliza seu tempo de trabalho de acordo com suas necessidades e seu livre arbítrio, eis que seu maior interesse é a própria empresa, figura a que fictamente se equipara, haja vista fazer parte da alta cúpula da mesma (TRT-SP 02980241037 RO - Ac. 04ªT. 02990242150 - DOE 28/05/1999 - Rel. AFONSO ARTHUR NEVES BAPTISTA)

CARGO DE CONFIANÇA - Configuração - CARGO DE CONFIANÇA - "Para caracterização do cargo de confiança de que trata o artigo 62 - II da CLT é necessário que o empregado detenha amplos poderes de mando e gestão, circunstâncias essas que não foram provadas. Nega-se provimento ao apelo da reclamada." (TRT/SP 02990055643 - RO - Ac. 10ªT. 20000342224 - DOE 28/07/2000 - Rel. VERA MARTA PUBLIO DIAS)

Titulação do cargo

Curiosamente, o Art. 62, II, da CLT, ao excluir os exercentes de cargos de confiança do controle horário, "deu nomes aos bois", como se a legislação definisse o que um determinado cargo faria dentro de cada empresa:

" II - os gerentes, assim considerados os exercentes de cargos de gestão, aos quais se equiparam, para efeito do disposto neste artigo, os diretores e chefes de departamento ou filial." (grifo nosso)

Para os bancários, o Art. 224, § 2º, CLT menciona:

" § 2º - As disposições deste artigo não se aplicam aos que exercem funções de direção, gerência, fiscalização, chefia e equivalentes, ou que desempenhem outros cargos de confiança, desde que o valor da gratificação não seja inferior a 1/3 do salário do cargo efetivo. " (grifo nosso)

CARGO DE CONFIANÇA - Configuração - CARGO DE CONFIANÇA - O simples invólucro de "nomen juris" sem que a parte exerça reais funções de confiança, ainda que receba gratificação de função, não tem o condão de metamorfosear simples captador de clientes em funcionário de confiança. A confiança está diretamente ligada ao aumento da fidúcia e redução da subordinação, enquanto o simples empregado tem intensificada a subordinação e reduzida a fidúcia. (TRT-SP 02980396405 RO - Ac. 05ªT. 02990329140 - DOE 16/07/1999 - Rel. FRANCISCO ANTONIO DE OLIVEIRA)

A titulação do cargo, bem como a sua hierarquia funcional, é muito particular à cada empresa. Difere-se pelo porte das empresas.

Quanto menor o seu tamanho, a sua estrutura funcional torna-se mais achatada (horizontal), gerando cargos com funções genéricas, do tipo "faz de tudo" (exemplo: "assistente geral", que pode ter mais poder do que um gerente em empresas de porte).

Quanto maior o seu porte, a estrutura funcional ficará mais verticalizada, gerando cargos com funções mais específicas, recheados de nomes "americanizados", tais como: gerente "plus", gerente "manager", gerente "senior", gerente "junior", e até o "gerente trainee" entra nesta "roda de gerência", equivocadamente, porque é meramente um aprendiz como qualquer outro.

CARGO DE CONFIANÇA - Gerente Cargo de confiança. Gerente trainee. Não é de confiança o cargo em questão, eis que o seu exercente era subordinado ao gerente da loja, não tendo poderes de admitir ou demitir funcionários ou sequer se ausentar da reclamada para tratar de interesses particulares. Trata-se de 2º assistente, o que não configura, absolutamente, cargo de gestão, eis que assistente é sempre auxiliar. (TRT-SP 19990370187 - RO - Ac. 08ª T. 20000397037 - DOE 29/08/2000 - Rel. JOSE MECHANGO ANTUNES)

Portanto, irrevalente a titulação do cargo para fins de caracterização.

Reversão de cargo de confiança para o cargo de origem

A combinação dos arts. 468, 499 e 450, todos da CLT, dá margem à hipótese do empregado, ocupando um cargo normal, assumir cargo de confiança e retornar no seu cargo de origem.

Exemplo: Supervisor de RH para Diretor Industrial e retornar novamente para a supervisão de RH.

Se isto for uma promoção de cargo, o retorno é irreversível (caminho sem volta), protegido pela irredutibilidade salarial. Para que não fique caracterizado a promoção de cargo, possibilitando o retorno ao cargo de origem, a prática é pagar a título de "gratificação de função", ao invés de alterar o salário. Vez que, ao retornar deixa de perceber a referida gratificação.

CARGO DE CONFIANÇA - Configuração - Gratificação de função. Cargo de confiança. Supressão. Se a lei não considera alteração a reversão do empregado ao cargo efetivo, é então lícita a supressão da gratificação condicionada ao exercício de cargo de confiança. Circunstância que exclui a incorporação do acréscimo à remuneração, seja qual for o tempo no exercício da função. CLT, art. 468, parágrafo único. (TRT-SP 19990572723 - RO - Ac. 01ª T. 20000646584 - DOE 19/12/2000 - Rel. EDUARDO DE AZEVEDO SILVA)

Notas:

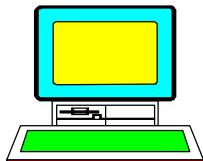
- O § único do Art. 468 da CLT, permite a reversão sem o consentimento do empregado, não se considerando alteração unilateral.
- De acordo com § 1º do Art. 499 da CLT, ao empregado estável é garantido o retorno ao cargo de origem, que deixar de exercer cargo de confiança, salvo no caso de falta grave.
- O Art. 450 da CLT, manda computar o tempo de serviço, bem como a volta ao cargo anterior, quando chamado a ocupar, em comissão, interinamente, ou em substituição eventual ou temporária cargo diverso.

Anotações na CTPS e sistema de registro

Salvo no caso de registro de ponto (dispensa da marcação), não há a necessidade de efetuar qualquer anotação em especial, vez que, a caracterização é feita pela própria natureza do cargo.

Notas:

- De acordo com § 1º do Art. 499 da CLT, ao empregado estável é garantido o retorno ao cargo de origem, que deixar de exercer cargo de confiança, salvo no caso de falta grave.
- O Art. 450 da CLT, manda computar o tempo de serviço, bem como a volta ao cargo anterior, quando chamado a ocupar, em comissão, interinamente, ou em substituição eventual ou temporária cargo diverso.



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"