



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

| 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.



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:

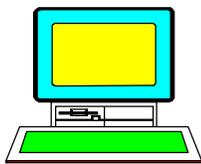
Período aquisitivo: de 01/02/2004 a 31/01/2005

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

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"