

							
Legislação	Consultoria	Assessoria	Informativos	Treinamento	Auditoria	Pesquisa	Qualidade

Relatório Trabalhista

Nº 007

24/01/2008

Sumário:

- SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE CARGOS PARA PEQUENAS EMPRESAS
- COMO LIDERAR UM GRUPO DE TRABALHO ?



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.



COMO LIDERAR UM GRUPO DE TRABALHO ?

01) Lidere treinando outros

O líder não teme competição e tem sempre os melhores interesses de sua empresa em mente: treina sempre assistentes capazes de algum dia assumirem a liderança.

02) Nunca deixe de aprender

Você pode melhorar seus conhecimentos e técnicas de liderança de muitas maneiras: leia livros e frequente cursos, observe e frequentemente converse com líderes de sucesso ganhando experiência prática em liderança.

03) Seja fiel aos princípios

Foi dito frequentemente que Lincoln foi vítima da causa que defendia. Certamente a sua atitude humilde e sua simplicidade eram nitidamente superiores à arrogância e irresponsabilidade de muitos chefes e ditadores.

Saiba que o caminho mais seguro para a liderança é servir desinteressadamente aos outros.

04) Seja flexível

Regras e rotinas rígidas tem arruinado muitos líderes. Uma visão ampla do setor é essencial, as mudanças são inevitáveis para que haja um verdadeiro progresso.

Mentalidades demasiadamente conservadoras são indesejáveis, pois impedem o crescimento da produtividade.

05) Escolha a pessoa certa para cada função

O interesse é tão vital quanto a inteligência e habilidade. Tente descobrir os interesses que movem seus comandados. Influencie aqueles com quem trabalha e procure descobrir o que eles querem e o que os agrada.

06) Seja coerente

Ninguém pode seguir um líder que seja inconstante. A pessoa que é calorosa num momento e indiferente no momento seguinte, que é cordial um dia e desagradável o outro, que é adulator numa semana e assustador na outra, confunde seus comandos. A melhor maneira é ser moderado, estável nas atividades e comedido nas reações. Essa atitude atrairá os seguidores e harmonizará as relações humanas.

07) Admita seus erros

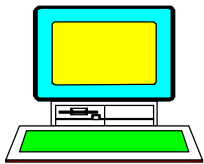
O verdadeiro líder admite seus erros e os corrige com humildade. Ele nunca se esquivava ou aponta outros pelas faltas. Muitos grandes líderes tem assumido a responsabilidade dos erros de seus subordinados.

08) Siga a hierarquia

O supervisor que ignora seu superior e toma suas idéias diretamente do diretor usualmente, destroi seus próprios propósitos por tentar diminuir o prestígio e autoridade de seu superior. Fazendo sugestões ou dando ordens é sábio seguir a linha decrescente de autoridade e ascendente de autoridade responsável.

Só a leitura destes conselhos não adiantará muito, o importante é estudá-los e colocá-los em prática.

Nota: Referência de Russel Wwing.



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"